

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE REMUNERACIÓN  
VARIABLE COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL EN LUZ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

**ANDRÉS PAUL ABRIL ERAZO**

**DIRECTOR: MGTR. JAQUELINE ARELLANO VERDEZOTO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA  
EMPRESARIAL**

**QUITO, OCTUBRE-2025**

**DIRECTOR:**

MGTR. ARELLANO VERDEZOTO JACKELINE

**LECTOR:**

PHD. CUEVA BRITO FABIÁN

## DEDICATORIA

A mis padres, Raúl y Tatiana, por ser mi ejemplo constante de esfuerzo, integridad y amor incondicional. Gracias por motivarme siempre a ser mejor, incluso en los momentos más difíciles.

A mi esposa, Mary, por ser el motor que impulsa mis sueños, por su paciencia, comprensión y por acompañarme en cada paso de este camino. Su apoyo inquebrantable ha sido mi mayor fortaleza para seguir adelante.

Esta meta alcanzada es tanto mía como de ustedes.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su fidelidad y por cumplir cada una de sus promesas, guiando mi vida con sabiduría y dándome fuerzas cuando más las necesité.

A mis profesores, por compartir su conocimiento y despertar en mí el espíritu investigativo que ha hecho posible la realización de este trabajo. Su orientación y compromiso académico han sido pilares fundamentales en mi formación profesional y personal.

A todos quienes, de una u otra forma, aportaron su tiempo, consejo o palabra de aliento, mi sincero agradecimiento

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	I
ÍNDICE DE TABLAS .....	IV
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	8
Problema o tema central .....	12
Objetivo.....	12
Justificación.....	12
1    MARCO CONCEPTUAL .....	14
1.1    Antecedentes teóricos de la remuneración .....	14
1.2    Remuneración variable y desempeño organizacional.....	16
1.3    Indicadores del desempeño organizacional .....	19
1.4    Cultura organizacional y motivación laboral .....	21
1.5    Contexto normativo y operativo de las cooperativas financieras en Ecuador.....	24
2    MARCO METODOLÓGICO .....	30
2.1    Enfoque metodológico .....	30
2.2    Diseño de la investigación .....	30
2.3    Población .....	31
2.4    Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
2.5    Técnicas de análisis de datos.....	33
2.6    Análisis de resultados .....	33
2.6.1    Entrevistas.....	33
2.6.2    Encuestas.....	38
2.7    Resultados .....	40
2.7.1    Pregunta 1: Identificación con los valores y misión de la cooperativa .....	40
2.7.2    Pregunta 2: Cultura de reconocimiento al desempeño .....	41
2.7.3    Pregunta 3: Conocimiento del sistema de compensaciones .....	42
2.7.4    Pregunta 4: Claridad de las políticas salariales .....	43
2.7.5    Pregunta 5: Equidad salarial entre colaboradores.....	44

2.7.6	Pregunta 6: Beneficios adicionales ofrecidos por la cooperativa .....	45
2.7.7	Pregunta 7: Motivación para alcanzar objetivos.....	46
2.7.8	Pregunta 8: Reconocimiento de logros por la organización .....	47
2.7.9	Pregunta 9: Existencia de un buen clima laboral .....	48
2.7.10	Pregunta 10: Disposición a realizar esfuerzos adicionales .....	49
2.7.11	Pregunta 11: Impacto de la remuneración variable en el compromiso .....	50
2.7.12	Pregunta 12: Disposición a asumir retos con incentivos .....	51
2.7.13	Pregunta 13: Necesidad de implementar un sistema de incentivos .....	52
2.7.14	Pregunta 14: Claridad y medición de objetivos para el sistema de incentivos	53
2.7.15	Pregunta 15: Fortalecimiento del trabajo en equipo mediante incentivos.....	54
2.7.16	Pregunta 16: Bienestar y desarrollo profesional .....	55
2.7.17	Pregunta 17: Participación en la definición de objetivos .....	56
2.8	ANÁLISIS FODA.....	57
3	PROPUESTA .....	60
3.1	Categorías de asesores de negocios y líderes de oficina .....	60
3.2	Indicadores para bonificación de asesores de negocios .....	61
3.3	Indicadores para bonificación de líderes de oficina .....	62
3.4	Bonificación de oficiales de atención al socio .....	62
3.5	Bonificación de ejecutivos de captaciones.....	63
3.6	Bonificación de líder de corporativos.....	64
3.7	Bonificación de asesores de créditos digitales .....	65
3.8	Bonificación del líder comercial.....	65
3.9	Bonificación del coordinador de negocios .....	66
3.10	Bonificación de fábrica de crédito .....	67
3.11	Bonificación del área de cobranzas .....	68
3.12	Penalidades y bonificaciones.....	69
3.13	Proyección del incremento de la remuneración variable.....	70
3.14	Implementación de la Propuesta.....	71
3.14.1	Cumplimiento de Metas de cada agencia.....	71
3.14.2	Cumplimiento del Asesor de Negocios .....	74
3.14.3	Cumplimiento del Asesor de Negocios Captaciones.....	77
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
	Conclusiones .....	79
	Recomendaciones .....	80

Bibliografía .....	81
Anexos .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Población .....	32
<b>Tabla 2.</b> Coordinador de Negocios .....	34
<b>Tabla 3.</b> Coordinador de Cobranzas.....	35
<b>Tabla 4.</b> Coordinador de Operaciones .....	37
<b>Tabla 5.</b> Alfa de Cronbach .....	38
<b>Tabla 6.</b> Correlación de Pearson .....	39
<b>Tabla 7.</b> Pregunta 1 .....	41
<b>Tabla 8.</b> Pregunta 2 .....	42
<b>Tabla 9.</b> Pregunta 3 .....	43
<b>Tabla 10.</b> Pregunta 4 .....	44
<b>Tabla 11.</b> Pregunta 5 .....	45
<b>Tabla 12.</b> Pregunta 6 .....	46
<b>Tabla 13.</b> Pregunta 7 .....	47
<b>Tabla 14.</b> Pregunta 8 .....	48
<b>Tabla 15.</b> Pregunta 9 .....	49
<b>Tabla 16.</b> Pregunta 10 .....	50
<b>Tabla 17.</b> Pregunta 11 .....	51
<b>Tabla 18.</b> Pregunta 12 .....	52
<b>Tabla 19.</b> <i>Pregunta 13</i> .....	53
<b>Tabla 20.</b> Pregunta 14 .....	54
<b>Tabla 21.</b> Pregunta 15 .....	55
<b>Tabla 22.</b> Pregunta 16 .....	56
<b>Tabla 23.</b> Pregunta 17 .....	57
<b>Tabla 24.</b> Análisis FODA de Luz Cooperativa .....	58
<b>Tabla 25.</b> Categorías de Asesores de Negocios y Líderes de Oficina .....	60
<b>Tabla 26.</b> Indicadores para bonificación de Asesores de Negocios.....	61
<b>Tabla 27.</b> Indicadores para bonificación de Líderes de Oficina .....	62
<b>Tabla 28.</b> Bonificación de Oficiales de Atención al Socio .....	62
<b>Tabla 29.</b> Bonificación de Ejecutivos de Captaciones.....	63
<b>Tabla 30.</b> Bonificación de Líder de Corporativos.....	64
<b>Tabla 31.</b> Bonificación de Asesores de Créditos Digitales.....	65
<b>Tabla 32.</b> Bonificación del Líder Comercial.....	65

<b>Tabla 33.</b> Bonificación del Coordinador de Negocios.....	66
<b>Tabla 34.</b> Bonificación de Fábrica de Crédito (Analistas, Verificadores y Líder.....	67
<b>Tabla 35.</b> Bonificación del Área de Cobranzas – Técnicos de Cobranzas .....	68
<b>Tabla 36.</b> Penalidades y Bonificaciones Extra.....	69
<b>Tabla 37.</b> Proyección del incremento de la remuneración variable – Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2025 .....	70
<b>Tabla 38.</b> Cumplimiento de metas agencia mes de agosto 2025 – Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2025 .....	72
<b>Tabla 39.</b> Cumplimiento de los asesores de negocio mes de agosto 2025 – Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2025.....	75
<b>Tabla 40.</b> Cumplimiento de los ejecutivos de capacitaciones del mes de agosto 2025 – Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2025 .....	77

## Resumen

Este estudio se centró en Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito y tuvo como objetivo evaluar el impacto de la implementación de un modelo de pago variable como estrategia organizacional. El diagnóstico inicial mostró problemas críticos: una tasa de rotación anual del 40%, solo un 60% de tasa de logro de objetivos (que es un 25% menor que el año anterior) y percepciones generalizadas de inequidad en la compensación establecida. Tales problemas amenazan en gran medida la sostenibilidad y competitividad de la cooperativa en la industria. La investigación fue de naturaleza mixta, basándose en cuestionarios estructurados, entrevistas semi-estructuradas y revisiones de documentos. Los resultados del Alfa de Cronbach mostraron que los instrumentos utilizados en el estudio eran confiables, mientras que los resultados de la correlación de Pearson mostraron una correlación positiva entre el pago variable y la motivación, la retención de personal y el logro de objetivos. Los encuestados estaban dispuestos a tener un sistema de incentivos, siempre y cuando el sistema fuera claro, transparente y participativo. La propuesta de compensación variable incluye indicadores financieros y cualitativos para las áreas de negocio, cobranzas, operaciones y apoyo a los miembros. Se espera que su implementación incremente la productividad en un 15%, la satisfacción en el trabajo en un 20%, y reduzca considerablemente la rotación de empleados.

**Palabras clave:** Remuneración variable, motivación, desempeño organizacional, cooperativas financieras, rotación laboral

## **Abstract**

This study focused on Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito and aimed to evaluate the impact of implementing a variable payment model as an organizational strategy. The initial diagnosis revealed critical problems: an annual turnover rate of 40%, only a 60% target achievement rate (which is 25% lower than the previous year), and widespread perceptions of unfairness in the established compensation system. Such problems greatly threaten the sustainability and competitiveness of the cooperative in the industry. The research was mixed in nature, based on structured questionnaires, semi-structured interviews, and document reviews. Cronbach's alpha results showed that the instruments used in the study were reliable, while Pearson's correlation results showed a positive correlation between variable pay and motivation, staff retention, and target achievement. Respondents were willing to have an incentive system, as long as the system was clear, transparent, and participatory. The variable compensation proposal includes financial and qualitative indicators for the areas of business, collections, operations, and member support. Its implementation is expected to increase productivity by 15%, job satisfaction by 20%, and significantly reduce employee turnover.

**Keywords:** Variable remuneration, motivation, organizational performance, financial cooperatives, job turnover

## INTRODUCCIÓN

Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. es una entidad financiera ecuatoriana que forma parte del sistema de la Economía Popular y Solidaria, con más de dos décadas de trayectoria al servicio de la comunidad. Desde sus inicios, la cooperativa nació con el propósito de promover el acceso equitativo a servicios financieros confiables, transparentes y oportunos, especialmente en sectores populares y rurales, contribuyendo de manera activa al bienestar de sus socios y al desarrollo sostenible de las comunidades donde opera.

Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. nació el 4 de septiembre del año 2002, en la Parroquia San Pedro de Taboada, con el propósito de convertirse en una alternativa financiera solidaria para las familias y emprendedores del Valle de los Chillos. Su creación fue impulsada por un grupo de 18 socios fundadores comprometidos con el desarrollo social, económico y comunitario de la zona, quienes visualizaron en el cooperativismo una vía para fomentar la inclusión financiera, el ahorro responsable y la autogestión económica.

Actualmente, Luz Cooperativa cuenta con una amplia red de agencias distribuidas estratégicamente en zonas como Fajardo, Conocoto, Armenia, Guangopolo, Amaguaña, Cotogchoa, Villaflora, Tambillo, Alangasí, La Merced, Pintag, Yaruquí, La Ecuatoriana y su oficina matriz. Esta presencia territorial refleja su compromiso de cercanía con los socios y su vocación de servicio inclusivo, garantizando atención personalizada y acceso directo a productos financieros adaptados a las necesidades locales.

La misión de la cooperativa define su esencia: “brindar servicios financieros confiables, transparentes y oportunos, fortaleciendo el bienestar de los socios y promoviendo el desarrollo de la comunidad con soluciones amigables, cercanas y sostenibles con el medio ambiente”. Su visión proyecta su aspiración a futuro: “ser el referente más exitoso del sistema cooperativo del Ecuador, gracias a su modelo de gestión”, mientras que su propósito institucional sintetiza su razón de ser: “mejorar la vida y cumplir los sueños de nuestros socios”.

En coherencia con su marco filosófico, Luz Cooperativa fundamenta su accionar en valores institucionales sólidos que guían la conducta de sus colaboradores y directivos:

Honestidad, como principio de actuación con transparencia y verdad;

Responsabilidad, en el cumplimiento cabal de las tareas y compromisos con los socios;

Ética, que orienta el comportamiento bajo las leyes, las buenas costumbres y el respeto;

Cooperación, que promueve el trabajo en equipo y el apoyo mutuo;

Solidaridad, entendida como respaldo hacia las causas comunes y el bien colectivo; y

Calidez, reflejada en una atención amable, empática y cercana.

Estos valores se traducen en una cultura organizacional caracterizada por la inclusión, la innovación, la eficiencia y la orientación al servicio. La cooperativa impulsa el liderazgo participativo y promueve el desarrollo personal y profesional de su equipo humano mediante una gestión integral de talento basada en principios cooperativos, transparencia y equidad.

Luz Cooperativa se ha consolidado como una institución financieramente sólida, actualmente clasificada en el Segmento 2 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con un patrimonio que alcanza los 76 millones de dólares. Este crecimiento sostenido refleja su estabilidad administrativa, su enfoque responsable en la gestión del riesgo y su eficiencia operativa.

De acuerdo con las proyecciones institucionales y los resultados alcanzados, se prevé que para el año 2026 la cooperativa ascienda al Segmento 1, superando los 80 millones de dólares en activos. Este logro situará a Luz Cooperativa entre las entidades más relevantes del sistema cooperativo nacional, fortaleciendo su competitividad, capacidad de inversión y alcance social.

El compromiso de Luz Cooperativa con el desarrollo sostenible se manifiesta no solo en su gestión financiera, sino también en su responsabilidad social y ambiental. Su modelo de trabajo impulsa la inclusión financiera, fomenta la educación económica y promueve prácticas amigables con el medio ambiente. En consecuencia, la cooperativa se consolida como una organización que equilibra su propósito económico con un profundo sentido humano y comunitario.

En la actualidad Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito enfrenta una problemática estructural relativa a deficiencias en el desempeño organizacional, problema que se

manifiesta en distintos indicadores objetivos y verificables. Uno de los problemas críticos está relacionado con una alta rotación de personal, la cual alcanza niveles de 40% anual. Según el informe de Desarrollo Organizacional del año 2024, este porcentaje ha aumentado 10% en el último año, llegando a cifras que se consideran inaceptables para instituciones financieras en su rubro.

Este indicador no solo implica un gasto significativo en términos de contratación y capacitación; confirma la existencia de un clima laboral insatisfactorio y de una insatisfacción no denunciada entre los funcionarios. Cabe añadir al análisis el bajo nivel de productividad institucional, que se presenta como una caída del rendimiento operativo del personal. La comparación de indicadores revela que Luz Cooperativa no se encuentra cumpliendo con los promedios observados en otras instituciones cooperativas del segmento, lo que previene la posibilidad de competir efectivamente en el mercado. Además, el promedio de cumplimiento de metas de objetivos estratégicos fue de 60% en el último año, lo que significa 25% menos que en 2023.

En tercer lugar, otra fuente de preocupación es la percepción negativa que comparten los colaboradores sobre las políticas de compensación. El diagnóstico de insatisfacción se puso de manifiesto en la encuesta interna NPS, el cual arroja un puntaje de -8, lo que significa una calificación crítica a los niveles de retribución estipulada en la nómina, caracterizada, según los servidores, por poco motivacional, poco equitativa y sin incentivos para el esfuerzo y el éxito.

Esta percepción, debido a la conflictividad y descontento que genera, afecta de forma directa el compromiso, la moral y la capacidad de trabajo en equipo entre los miembros de la organización, así como el nivel de exigencia y proactividad hacia el cumplimiento de la eficacia organizacional. La magnitud de esta disfuncionalidad es de carácter estratégico, ya que pone en jaque la capacidad de la institución para el logro de sus objetivos misionales, la prestación de un servicio eficaz y eficiente a sus socios y usuarios, así como el mantenimiento de una reputación aceptable en el sistema financiero de la economía solidaria y popular. De no producirse de forma oportuna una respuesta a la corrección, la Cooperativa perderá competitividad en el sistema frente a otras instituciones del sector, las cuales mantienen, por ahora, culturas reprogramativas más saludables, eventual situación que se traduciría en una disminución de socios y/o acción,

y, por ende, a un progresivo debilitamiento de su sostenibilidad financiera y social (Lara, 2021).

En esta coyuntura, la implementación de un modelo de compensación variable se presenta como una alternativa factible y relevante estratégicamente. Por un lado, dicho modelo puede acortar la brecha entre el rendimiento actual y achicar los niveles en aras a través del establecimiento de mecanismos de compensación, directamente ligados al cumplimiento de metas y objetivos de la organización. Se espera que su aplicación lleve a un aumento del 15% del rendimiento institucional durante el primer año, medida en términos de indicadores de la productividad y logros de objetivos institucionales.

Además, se espera un aumento de 20% de la motivación y satisfacción laboral del personal financiero; una disminución significativa del índice de la rotación de dicho personal, que esté alrededor del 15%, y una mejora de la calidad de servicio a los socios y usuarios, expresa a través de la satisfacción con dicha calidad. No obstante, la implementación de dicho modelo conlleva varias restricciones que se deben atender de manera cuidadosa.

En primer lugar, estarán limitadas las restricciones financieras, ya que la cooperativa no tiene tendrá recursos financieros para sostenerlo en el corto plazo. De igual forma, el cambio en sí producirá resistencias por parte de algunos grupos de interés dentro de la organización, tanto de los niveles operacionales como los directivos, ya que ellos percibida la nueva estrategia como una amenaza o consecuentemente con una carga administrativa adicional. En tercer lugar, existe un conflicto de interés entre la necesidad de incentivar al personal y la necesidad de mantener estabilidad de la entidad en términos financieros. Finalmente, cualquier cambio en la estructura de la remuneración ajustarse al marco normativo y regulatorio del sector financiero en el país.

Por todo lo anterior, Luz Cooperativa tiene diversas partes interesadas en la implementación de un modelo de remuneración variable que debe considerar. En primer lugar, los colaboradores, quienes anhelan un sistema de compensación más justo, equitativo, acorde con su desempeño. En segundo, la gerencia y el Consejo de Administración, responsables de financiar una mejora en el rendimiento institucional sin comprometer la viabilidad económica. Por otra parte, los socios y clientes como los principales beneficiarios de una buena gestión y de un servicio de calidad.

Las autoridades reguladoras tienen la responsabilidad de validar la legalidad y transparencia de las modificaciones operativas implementadas. Partiendo de esto, se concluye que el bajo desempeño organizacional trasciende la dimensión de gestión interna y se constituye en un riesgo de tipo estratégico que afecta la competitividad y la sostenibilidad de las entidades, ante tal contexto se sugiere la incorporación de un modelo de remuneración variable que actúe como un mecanismo integral para promover la cultura de logro, elevar el clima laboral y robustecer los determinantes motivacionales en la plantilla. Sin embargo, el alcance y la efectividad de esta propuesta están condicionados, en primer término, a una planificación exhaustiva; en segundo lugar, a la participación proactiva de los grupos de interés pertinentes y en tercer lugar, a la supervisión continua y responsable de los resultados que se persiguen y se miden.

### **Problema o tema central**

Bajo desempeño organizacional en Luz Cooperativa, evidenciado por alta rotación laboral (40% anual), baja productividad y un cumplimiento de metas organizacionales del 60% (25% menos que en el año 2023).

### **Objetivo**

Mejorar el desempeño organizacional mediante la implementación de un modelo de remuneración variable, buscando reducir la rotación laboral, incrementar la motivación y aumentar el cumplimiento de metas.

### **Justificación**

La investigación es relevante desde los puntos de vista teórico, metodológico, práctico y social en relación con el fortalecimiento organizacional de las instituciones del sistema financiero popular y solidario en Ecuador, por una parte Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito enfrenta una problemática de bajo desempeño que afecta de forma estructural y persistente, se documentan tasas elevadas de rotación de personal, persistente incumplimiento de objetivos institucionales y un nivel de desmotivación manifiesta que resulta especialmente gravoso en lo que se refiere a la escala de compensación vigente. Estas dinámicas no sólo retroalimentan la ineficiencia interna, sino que empiezan a deformar la imagen pública de la entidad; esa fuga de confianza se intensificará en ausencia de estas fallas, el riesgo institucional se traduce en consecuencia en un deterioro del posicionamiento competitivo y una hoja de ruta crítica a medio y largo plazo.

Desde un ángulo teórico, el planteamiento empresarial aportará avance sustantivo al corpus de saber, al ofrecer evidencia empírica sobre los efectos que un dispositivo de incentivos orientado al desempeño ejerce sobre estructuras organizativas de índole cooperativa, es decir la investigación llevará al desarrollo de metodologías y prácticas aplicables a situaciones similares en otros contextos, tanto en entidades públicas como privadas. Por otro lado, metodológicamente la propuesta le permitirá aplicar un enfoque sistémico e integral al diseño, validación y evaluación del modelo de compensación. Los datos cuantitativos y cualitativos recopilados validan y justifican la efectividad de las medidas propuestas. A través de este enfoque, esta propuesta generará información, datos y conocimientos para la replicabilidad de las medidas a tomarse adicionalmente por otras entidades del sector financiero solidario.

La propuesta también es relevante en términos prácticos, ya que tiene el potencial de mejorar significativamente el clima laboral, la productividad y la calidad del servicio. Al introducir y aplicar un modelo de remuneración variable, el sistema de compensación busca hacer que los intereses de los empleados coincidan con los intereses cooperativos alentando a los empleados a alcanzar ciertas metas y, por lo tanto, beneficiar el rendimiento general de la cooperativa. Además, las compensaciones eficientes ayudarán a disminuir la tasa de rotación del personal, disminuir los gastos en la capacitación de nuevos trabajadores y aumentar la motivación a pertenecer a la organización.

La propuesta también es socialmente valiosa, ya que está diseñada para una cooperativa que opera en su mayoría en poblaciones rurales y sirve a comunidades vulnerables proporcionándoles acceso a una serie de servicios financieros para su inclusión social y facilitar su desarrollo económico. Con un mejor rendimiento del personal, la cooperativa podrá ofrecer servicios más efectivos y satisfactorios para sus socios, consolidando de esta manera su papel en el desarrollo social y económico como actor importante en la economía social. Por esta razón, la propuesta no solo precisa de su aplicabilidad en la cooperativa seleccionada. En resumen, la propuesta planteada en este estudio está justificada porque pretende proporcionar una solución específica y aplicable a la cooperativa Luz Cooperativa para mejorar su desempeño y contribuir a su sostenibilidad y desarrollo. Además, la investigación se realiza en un momento oportuno porque convierte una condición crítica en una oportunidad de cambio.

# 1 MARCO CONCEPTUAL

## 1.1 Antecedentes teóricos de la remuneración

Los sistemas de compensación han cambiado desde la prehistoria a la época moderna, empezando por esquemas simples, hasta complejos modelos estratégicos. Durante la antigüedad, los trabajos eran remunerados con alguna forma de trueque, pago en especies o simplemente acuerdo mutuamente beneficioso. Con el crecimiento de las civilizaciones agrarias, se normalizó la compensación en formas de pago mediante grano o tierras. Avanzando hacia la Revolución Industrial, el pago monetario se convirtió en la forma principal y casi única de pago, volviéndose único en la sociedad (Franco, 2022).

La administración científica y el avance técnico del siglo XX impulsaron la reorganización más marcada, concediendo mayor atención al recurso humano involucrado. Esto marcó un cambio definitivo en cuanto a cómo pagar a los empleados con sistemas diseñados para maximizar eficiencias y redistribuir su carga sobre objetivos productivos concretos a través del pago Tayloriano por desempeño en base a reportes de productividad. Más adelante, hacia el final de este mismo siglo, surgió el enfoque integrador humanista que consideraba el salario como elemento motivante bajo diferentes ropajes al igual que símbolo sociológico e incluso reconocimiento social, elevando así su percepción pública sin cuestionar su lógica intrínseca real (Lara, 2021).

En las últimas décadas, los sistemas de compensación se han vuelto cada vez más importantes con respecto a la gestión estratégica de los recursos humanos. Las organizaciones ahora buscan vincular la remuneración al logro de metas, métricas de rendimiento particulares y retención de recursos humanos vitales. Este cambio de referencia es impulsado por un entorno laboral más competitivo en el cual los profesionales talentosos exigen no solo salarios apropiados, sino también compensaciones justas, equitativas y motivacionales. Por esta razón, la compensación se analiza desde diversas perspectivas, incluyendo la económica, psicológica y organizacional (Becerra, 2023).

Diferentes formas de pago que se alinean con objetivos y necesidades específicas de una organización surgieron durante esta evolución. Los pagos fijos representan la forma más

tradicional donde un empleado gana un salario establecido independientemente del rendimiento. Si bien este tipo de remuneración proporciona estabilidad al empleado, a menudo conduce a una falta de motivación, especialmente en ausencia de incentivos adicionales. Por esta razón, tales formas son comunes en posiciones administrativas o industrias reguladas.

La remuneración variable se refiere a una estructura de pago que depende de objetivos específicos como la productividad o hitos de rendimiento individuales y colectivos. Su propósito es motivar el interés propio del empleado recompensando los objetivos organizacionales. Tales pagos pueden tomar la forma de bonificaciones, comisiones, incentivos por metas o premios por rendimiento. Este sistema impacta profundamente la motivación, pero también necesita indicadores claros, justos y medibles para evitar percepciones de inequidad en la distribución de recompensas (Cabello, 2021).

También existe un enfoque combinado conocido como “remuneración mixta” que incluye componentes tanto fijos como flexibles. De esta manera, el empleado retiene cierta certeza económica mientras su motivación para superar las expectativas básicas se mantiene a través de incentivos adicionales. Este enfoque de combinación es común en campos como ventas, banca, tecnología y servicios porque necesitan estimulación para un comportamiento proactivo y la continua consecución de resultados. Su uso requiere que los planificadores diseñen maneras de cumplir con las expectativas organizacionales competidoras y entregar resultados planificados favorables.

Las teorías clásicas han resultado básicas para el estudio del vínculo existente entre la remuneración y el comportamiento laboral desde un óptico psicológico y de motivación. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow configura al salario como relevante en el cumplimiento de las metas referidas a la satisfacción de necesidades elementales, como alimentación y seguridad, así como en el logro de niveles mayores tales como el reconocimiento social y autorrealización personal. Así, la compensación puede desempeñar un papel en el desarrollo personal y profesional (Espinoza et al., 2021).

A través de su teoría de los dos factores, Herzberg distingue entre dos tipos de factores: higiénicos y motivacionales. El pago es clasificado dentro de los factores higiénicos que no generan motivación; sin embargo, pueden resultar provocadores si son insuficientes. Por consiguiente, resulta necesario contar con un sistema justo de remuneraciones, pero

este debe complementarse con motivadores tales como reconocimiento, logro, responsabilidad o crecimiento profesional si se desea efectividad (Espinoza et al., 2021).

Según la teoría de la expectativa de Vroom, la motivación depende de tres variables: expectativa (creer que el esfuerzo conduce a una recompensa), instrumentalidad (saber correctamente que la productividad se traduce en la recompensa). En este contexto, la variable del pago gana significancia porque mejora el valor instrumental del trabajador al demostrar una conexión clara entre el rendimiento y la recompensa. Aumenta el compromiso e impacta positivamente el enfoque proactivo hacia los objetivos institucionales (Lara, 2021).

La teoría de la equidad diseñada por Adams también ha proporcionado nuevas perspectivas para crear sistemas de compensación. La equidad sugiere que los trabajadores evalúan su nivel de remuneración en relación con el salario de sus colegas y establecen si hay equidad dentro del sistema; si perciben inequidad, la motivación disminuye y aumenta el conflicto interno. Por lo tanto, un sistema justo debe ser transparente, objetivo y definido por criterios medibles para que los empleados sientan que su contribución es valorada (Guamán & Medina, 2022).

Las conceptualizaciones contemporáneas impulsan la adopción de arquitectura organizativa que prioriza una compensación integral orientada al capital humano sobre las estructuras salariales convencionales, este enfoque trasciende la mera retribución por horas trabajadas, favoreciendo la construcción de entornos que potencian la productividad individual, limitan la rotación del personal y retroalimentan la satisfacción a largo plazo. En este marco teórico la compensación se articula como engranaje que alinea imperativos estratégicos, creando un hilo conductor entre retribución y desempeño que se manifiesta en la consecución de hitos críticos. Mediante asesorías sucesivas y reconocimiento documentado de logros parciales se establece un mecanismo de retroalimentación que refuerza la conducta deseada y promueve la interiorización de metas organizacionales (Chávez, 2023).

## **1.2 Remuneración variable y desempeño organizacional**

La remuneración variable representa un mecanismo de compensación cuyo principio esencial radica en la consecución de metas u objetivos definidos y mensurables, a diferencia de la remuneración fija, cuyo abono se efectúa de manera rutinaria y sin la

mediación directa de indicadores de desempeño, la variable se estructura como un suplemento del salario base que se vigila, mide y reconoce con base en el desempeño del individuo, del equipo o de toda la organización. Su propósito fundamental es estimular el incremento productivo de manera sostenida, gratificar los resultados alcanzados y simultáneamente alinear los incentivos personales de los empleados con las metas estratégicas que la empresa se formula, de esta forma de remuneración se ha afirmado como pilar estratégico en la gestión moderna de recursos humanos (Davila, 2021).

Una de las características comunes a todas las formas de retribuciones basadas en el rendimiento es su versatilidad y adecuación a diferentes contextos y tipos de organización. Puede manifestarse como: bonos por logro de metas, fijos variables, comisiones sobre ventas, pago por productividad, incluso premios grupales. Igualmente puede ser contratos mensuales, trimestrales o anuales dependiendo del tipo de metas objetivas y planes estratégicos propuestos.

Para que esto funcione adecuadamente, la organización debe establecer metas claras, alcanzables y cuantificables junto con indicadores objetivos de evaluación. La transparencia y la comunicación sobre los criterios de pago son fundamentales para resolver posibles conflictos, así como para reforzar la confianza. Del mismo modo, el sistema debe estar supeditado a evaluaciones de desempeño, resultados financieros o indicadores de gestión preestablecidos por la alta dirección (Elage et al., 2023).

A nivel internacional han sido usados en diversas industrias y regiones modelos de pago por desempeño. Uno de los más famosos es el Management by Objectives (MBO), desarrollado por Peter Drucker, que asocia el pago con el logro de objetivos personales estratégicos alineados a la razón social del ente corporativo. Mediante este modelo se puede realizar una evaluación sistemática del cumplimiento y siempre se ofrece retroalimentación continua que mejora el rendimiento. Otro modelo bien conocido es el Pay-for-Performance (P4P), utilizado en sectores público y privado, particularmente en salud, educación y servicios. En este tipo de sistema, el pago se realiza sobre un ajuste de remuneración basado en métricas definidas y cumplimiento con referencias de calidad preestablecidas. Por ejemplo, los médicos en el Reino Unido o Estados Unidos reciben bonos por cumplir y superar métricas de atención al paciente. Esto fomenta culturas enfocadas hacia alcanzar resultados duraderos (Jacome et al., 2021).

Los sistemas de incentivos variables también se han implementado en América Latina. En Brasil, el PLR (Participação nos Lucros e Resultados) permite a los empleados recibir pagos suplementarios si se cumplen niveles predeterminados de ganancias o eficiencia. En Perú y Colombia, las empresas que ofrecen pago variable generalmente lo hacen bajo modelos mixtos donde el rendimiento de ventas se combina con criterios de satisfacción del cliente y reducción de costos. Estos casos muestran que la remuneración variable puede ser adaptada a diferentes marcos legales y culturas laborales.

Varios estudios empíricos han demostrado una correlación positiva entre el uso de incentivos variables y la productividad a nivel organizacional. La investigación muestra que cuando los empleados sienten que sus esfuerzos son recompensados, su motivación, compromiso y rendimiento mejoran. Esta conexión se fortalece particularmente en entornos con objetivos claros y retroalimentación rutinaria sobre el rendimiento individual y del equipo (Guamán & Medina, 2022a).

Por ejemplo, Dávila et al. (2022) mostraron que en una empresa peruana la instalación de un sistema de incentivos laborales aumentó la productividad en un 22% en menos de un año. Además, hubo una reducción significativa en la tasa de rotación de empleados junto con mejoras en el clima organizacional. Tales hallazgos han llevado a muchas organizaciones a adoptar esquemas de pago variable como parte de sus estrategias de gestión del talento.

La efectividad de los incentivos también depende de factores como la percepción de justicia, la participación del trabajador en la fijación de metas y la claridad de los criterios de evaluación. Si un sistema se considera arbitrario o imposible de alcanzar, puede llevar a la frustración y a resultados contraproducentes. Por lo tanto, es esencial que la compensación variable forme parte de un modelo más amplio de gestión del rendimiento que integre la evaluación con la formación y el reconocimiento.

Además, la relación entre incentivos y productividad no es automática ni lineal. En entornos con salarios base muy bajos o malas condiciones de trabajo, no siempre hay esfuerzos para involucrarse con la remuneración relacionada con el rendimiento. También puede suceder que los incentivos mal contruidos fomenten comportamientos oportunistas centrados únicamente en resultados a corto plazo. Por esta razón, el diseño organizacional, la cultura laboral y la madurez del equipo también deben considerarse antes de la implementación (Espinoza et al., 2021).

La flexibilidad en la retribución que se ofrece a cada nivel de la organización es otro aspecto importante. Como sucede con los niveles operativos, suelen responder mejor a incentivos económicos a nivel individual. En cambio, los niveles gerenciales tienden a preferir recompensas de carácter simbólico profesional tales como: toma de decisiones, formación continua o visibilidad institucional. Un enfoque flexible y personalizado en todos los niveles organizacionales maximiza el impacto de la remuneración variable.

Establecer políticas de retribución salarial basado en resultados es una práctica que deviene del alineamiento estratégico institucional, por lo que no se puede tratar como un hecho aislado. Requiere planificación adecuada, apoyo ejecutivo y colaborativo, así como un sistema diseñado para monitorear su efectividad. Bajo estas condiciones, la retribución variable potencializa el uso como medio para incursionar en el desempeño integrado organizacional y nutrir la cultura del logro al interior de la entidad.

### **1.3 Indicadores del desempeño organizacional**

Por otro lado, el desempeño organizacional se refiere específicamente al conglomerado de resultados obtenidos por la institución en términos de giros de productividad y competitividad, eficiencia en procesos productivos y ofrecer: combustibles industriales. Es considerado como un microanálisis del desempeño general que una institución mantiene (Becerra, 2023).

El desarrollo organizacional es un proceso sistemático que introduce cambios dentro de una empresa o entidad para mejorar su funcionamiento y rendimiento. En la mayoría de las instituciones educativas y profesionales, hoy en día te enseñan a desarrollar un buen proyecto personal donde se enfatiza desarrollar proyectos empresariales basados en aquella definida como metodología de éxito. Todo esto abarca una orientación integral global, integrando funciones cognitivas, emocionales y teóricas en un sistema humano adaptativo donde incide informar, responder, adaptar los inicios del sistema, ser un sistema receptivo y flexible.

Evaluar la eficiencia de una organización incluye examinar qué resultados se obtienen en contraste con los recursos que han sido utilizados. Una organización eficiente es aquella que logra sus objetivos con el menor gasto de insumos, tiempo y energía posible. En este caso, los indicadores más frecuentes incluyen la productividad por trabajador, el uso de

los recursos físicos y financieros, los costos unitarios por servicio o producto y el tiempo medio de respuesta (Cabello, 2021).

La eficacia se relaciona más estrechamente con el cumplimiento de metas institucionales vinculadas a alguna planificación estratégica. Evalúa si la organización logra hacer lo que se propuso, dejando de lado completamente el costo o recurso utilizado. El análisis de eficacia usa como indicadores: porcentaje de metas alcanzadas, nivel discutido tasa de cumplimiento de cronogramas, cobertura de programas o servicios y ese otro indicador tanto mencionado grado de impacto de acciones ejecutadas.

Un domino igualmente crítico al rendimiento global lo constituye la calidad del servicio, la cual refleja el juicio del usuario o beneficiario sobre el valor suministrado por la entidad. Esta dimensión puede ser examinada mediante instrumentos tales como encuestas de satisfacción, análisis de tasas de retención, registro de quejas, medición de tiempos de respuesta, y el Net Promotor Score, que cuantifica la probabilidad de que un individuo recomiende el servicio en cuestión. La calidad del servicio impacta directamente en la reputación institucional y sostenibilidad (Apaza, 2023).

El análisis de logro de objetivos estratégicos es igualmente importante para determinar el equilibrio entre planificación y ejecución. Las organizaciones a menudo recurren a herramientas como el Balance Scorecard (BSC) o Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para rastrear el progreso en diferentes dominios. Estas herramientas permiten a las organizaciones descomponer sus objetivos en metas específicas y medibles que tienen un plazo definido y se revisan regularmente para implementar acciones correctivas o de refuerzo.

Los indicadores integrales de carácter económico, social, ambiental y de gobernanza ya se consideran en mediciones del desempeño. En la medición del éxito, ahora también se tiene en cuenta el impacto a largo plazo. Esto incluye el cumplimiento de normativas de responsabilidad social, cuidado energético, políticas de género y otros aspectos transversales.

El clima interno como parte holística viene a reflejar percepción sobre justicia organizacional en el trabajo, motivación personal y la cultura institucional. No hay incertidumbre alguna de que el capital humano –el bienestar es fundamental– al poner bajo la lupa el desempeño organizativo. Colectivamente hay una diversidad de factores

que inciden en el rendimiento: encuestas sobre el entorno laboral, retroalimentación a través de entrevistas y medidas sobre rotación del personal son algunos ejemplos (Franco, 2022).

Su uso como indicador se da principalmente en entidades con fines de lucro. Algunos ejemplos son la rentabilidad sobre activos (ROA), la rentabilidad sobre patrimonio (ROE), el margen operativo, el índice de morosidad y el nivel de liquidez. Además de diagnosticar el desempeño financiero, evidencian el control que se tiene sobre los factores organizacionales y la estabilidad económico-financiera que puede mantener en el largo plazo.

En contraste, los indicadores de procesos asisten en la detección de cuellos de botella así como en las oportunidades para alcanzar un mejor rendimiento e indicadores asociados al cumplimiento dentro de la cadena operativa. Estos incluyen el tiempo de ciclo, porcentaje de errores por actividad y cumplimiento a estándares de calidad. Tales resultados permiten realizar cambios en la estructura organizacional, ajustando desde lo técnico-operativo hasta los niveles estratégicos, con el fin de mejorar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Medir el desempeño siempre debe centrarse en el aprendizaje institucional y ser un proceso continuo con la participación activa de todos los niveles de la institución. La cultura organizacional debe potenciar el valor de la transparencia, el compromiso con los objetivos compartidos y la mejora continua, esforzándose por resultados que van más allá de solo monitorear. La evaluación de sistemas eficaces constituye un pilar fundamental para el desarrollo sostenido de cualquier tipo de organización.

#### **1.4 Cultura organizacional y motivación laboral**

La cultura organizacional puede ser conceptualizada como la totalidad de los valores, creencias, normas, símbolos, lenguajes y prácticas que se comparte dentro de una organización y configurarán cómo interactúan sus miembros entre ellos y con el contexto externo. Se trata de un sistema simbólico que orienta la conducta de los agentes en los grupos sociales concretos, ennobleciendo las actividades rutinarias y las decisiones a tomar sobre múltiples niveles diádicos o grupales. Cultura en este sentido es dinámica y socialmente construida; una realidad viva que cambia por integra por mutaciones sistémicas internas o externas (Banda & Herrera, 2023).

La descripción anterior se deriva de cómo el trabajo facilita la integración social y la identidad social que una persona puede llegar a tener en la familia laboral. Una cultura organizacional sólida tiende a generar ambientes laborales positivos, por el contrario, hay culturas disfuncionales que generan ambientes malísimos y perjudiciales para las organizaciones, y estas son las culturas disfuncionales. Culturas como esta pueden ser muy densas, poco manejables hasta que llegue el momento en que no exista interacción entre los colaboradores.

Las organizaciones con culturas fuertes tienden a generar mayor compromiso" parece un tanto cierta ya que si existe solo una línea dentro de la organización y el trabajador está alineado a ella sin ninguna razonabilidad hará uso de todos los recursos posibles para lograrla. Un sistema organizado donde cada rol cumple su función como un engranaje podría llegar a ser muy eficiente mientras mantenga ese equilibrio, pero cuando empieza esa dinámica destructora en donde no le interesa nada porque realmente opta por una política del mínimo esfuerzo (Apaza, 2023).

La cultura, en el contexto de la transformación organizacional como la implementación de nuevos modelos de gestión, juega un papel crítico ya sea como facilitador o como barrera. Por esta razón, los cambios culturales que conllevan una transformación organizacional son aquellos que necesariamente deben ir acompañados de un proceso de gestión cultural que incluya el diagnóstico y abordaje de ciertos valores, comunique las expectativas deseadas y establezca formas para contribuir de manera proactiva. Esto posibilita una movilidad más fluida entre la realidad observable y el objetivo.

De igual manera, la cultura organizacional afecta y moldea no solo los datos demográficos internos a la organización sino también su imagen ante consumidores, proveedores e incluso socios comerciales. Cabe destacar que, a partir del cuidado interno por calidad, así como ética profesional en sus actividades determinadas, tal cultura deviene organización sólida y confiable. Así entonces cobra vital importancia el considerar este atributo que reviste ser gestionado adecuadamente, siendo catalizador para competitividad y sostenibilidad institucional.

La motivación en el área laboral se relaciona con la disposición a realizar un trabajo determinado y las energías que dicha actividad exige. Todos los elementos dentro y fuera de la empresa que inciten al trabajador a ejecutar sus labores mantienen el

comportamiento organizacional también debido a que influyen sobre el rendimiento colectivo y del grupo.

Adicionalmente, se puede considerar que existen diferentes enfoques que ofrecen soluciones transversales al análisis de la motivación dentro de las organizaciones. Uno de los más conocidos es el de Maslow, quien explica que las necesidades humanas se estructuran en niveles que van desde lo fisiológico hasta la autorrealización. Los primeros incluyen salario y condiciones de trabajo que solo pueden evitar la insatisfacción, pero no fomentan una motivación duradera. Los últimos incluyen logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento que ciertamente ayuda a niveles más profundos de motivación intrínseca. Esta teoría postula que los sistemas de compensación necesitan ser emparejados con planes de desarrollo personal y profesional para ser significativos (Banda & Herrera, 2023).

Las contribuciones de Adams con su teoría de la equidad ofrecen un punto de vista importante al afirmar que los individuos evalúan su situación en relación con otros. Cuando hay una percepción de ser compensado menos por un esfuerzo igual, entonces el sentimiento de inequidad conduce a una reducción de la motivación y potencialmente a comportamientos perjudiciales. Por lo tanto, las percepciones de equidad en compensación, promoción y procesos de evaluación son centrales para mantener la satisfacción y el compromiso del empleado.

La satisfacción laboral, por otro lado, es un sentimiento positivo de emoción que surge de la evaluación que el trabajador hace respecto a su lugar de trabajo y condiciones laborales. Esta forma de satisfacción puede estar influenciada por componentes tales como el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales generales en la organización, el clima organizacional, las oportunidades de avance profesional disponibles para los empleados y su carga de trabajo. Muchos investigadores han establecido que hay relaciones afirmativas entre satisfacción y productividad así como entre satisfacción y retención del talento (Becerra, 2023).

Otro concepto importante asociado con la motivación es el compromiso organizacional. Se define como el nivel de identificación de un empleado con la organización en relación con su disposición a contribuir hacia sus objetivos. Los empleados con un alto compromiso demuestran tasas de rotación más bajas, mayor lealtad, mejorando las relaciones laborales, y mayor disposición a asumir responsabilidades. Las organizaciones

que nutren un sentido de significado y pertenencia tienden a hacer que esos empleados sean más comprometidos.

Una técnica práctica para incrementar el compromiso organizacional es integrar los valores individuales de las personas con los de la organización. Cuando los empleados sienten que su desempeño laboral trasciende lo técnico, se genera un compromiso emocional con la organización que promueve la lealtad a largo plazo. Por lo tanto, el reconocimiento, empoderamiento, participación en decisiones y coherencia institucional son aspectos centrales de sostenibilidad del compromiso organizacional (Elage et al., 2023).

En este sentido, si los sistemas de compensación son diseñados bajo criterios participativos y transparencia, su implementación puede ser positiva dentro del marco del desempeño laboral. La asociación de recompensas a logros específicos contribuye a robustecer la percepción de equidad y meritocracia. No obstante, si estos sistemas son mal diseñados y son impuestos sin consulta previa, pueden dar lugar a una fuerte frustración y desconfianza organizacional. Una comunicación efectiva combinada con evaluación objetiva y retroalimentación continua permite alcanzar resultados positivos.

### **1.5 Contexto normativo y operativo de las cooperativas financieras en Ecuador**

El marco legal para el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador se encuentra principalmente en la Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y en las regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Esta legislación reconoce a las cooperativas como instituciones financieras sin fines de lucro, teniendo como propósito principal satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de sus miembros a través de la gestión asociativa de recursos y servicios. De acuerdo con lo señalado en los artículos 1 y 3 la Ley Orgánica de economía popular y solidaria, promulgada en febrero de 2011, establece un conjunto de principios rectores que delimita la operación de las entidades de financiamiento, el cuerpo normativo regula la organización institucional, la administración de recursos y el sometimiento a obligaciones de carácter prudencial, de índole contable y de información, que deben acatar aquellas entidades que se integran al parque ecuatoriano de la economía popular y solidaria (Tipán, 2022).

Fundamentada en la premisa de solidaridad, la Ley de Organizaciones de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) establece la obligación de edificar un régimen económico sustentado en la cooperación, la igualdad, la autoayuda y la auto-gestión. Como corolario de este modelo, las entidades cooperativas se ven compelidas a operar bajo principios de plena democracia, que exigen la participación efectiva e igualitaria de todos sus miembros, de tal modo que el bienestar colectivo prevalezca sobre la búsqueda de rendimientos patrimoniales, a diferencia de las instituciones financieras privadas, las cooperativas comparten sus ganancias excedentes ya sea directamente con sus miembros o financian programas de desarrollo comunitario. Esto da lugar a un enfoque dual: social-financiero, que afecta prácticas organizacionales como la gestión de recursos humanos y la estructura de compensación.

La SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) como regulador determina la función de supervisar, controlar y regular las actividades financieras, administrativas y sociales que realizan las cooperativas. Esta agencia emite resoluciones normativas sobre la constitución de nuevas entidades, requisitos patrimoniales, límites de captación de recursos, fusión, intervención o liquidación contable, así como el cumplimiento de normas contables y prudenciales. La SEPS también establece métricas mínimas en solvencia, liquidez, morosidad y rentabilidad sobre ejercicio (Jacome et al., 2021).

Con respecto al gobierno corporativo se nombra un consejo de administración, así como un consejo de vigilancia, con una gerencia general que colaborará y controlará el cumplimiento operativo asociado a los principios cooperativos. Estas instancias serán responsables desde el ingreso, monitoreo e instrucción en la creación de presupuestos junto con reportes económicos. Los resultados sociales que muestren e incorporen transparencia, culminación, adscripción, civismo en colaboración, transparencia, activismo cumpliendo principios, así como regulados estrictamente combinan metas elevadas y equilibrio forzado, socavando la base.

El actual sistema legal también establece estándares de protección para el socio comercial y el usuario financiero. Con respecto a este asunto, la ley exige mecanismos para abordar quejas, procesos de educación financiera y emitir información clara y oportuna sobre tasas, servicios y derechos. Además, se requiere que las cooperativas hayan implementado Sistemas para la Prevención del Lavado de Activos (SARLAFT) y que cumplan con las directrices emitidas por la Unidad de Análisis Financiero y Económico

(UAFE). Este conjunto de requisitos demuestra que el sector cooperativo opera bajo estrictos estándares de cumplimiento normativo.

Desde una perspectiva laboral, las cooperativas están sujetas a la Legislación Laboral General de Ecuador que incluye el cumplimiento del Código Laboral, pero también incluye disposiciones especiales aplicables al sector de finanzas solidarias. Esto significa que cualquier nueva característica en términos de gestión de personal, como un esquema de compensación variable, deberá alinearse con la legalidad, la equidad interna, la salud fiscal organizacional y la misión social de la entidad. La dualidad del marco legal crea un entorno regulatorio complejo que exige una gestión profesional mientras se es sensible a la cultura cooperativa.

La gestión del capital humano en las cooperativas de ahorro y crédito posee características diferenciadoras que la distinguen de otras áreas en el sector financiero. Dado que estas son entidades de bien social, que cuentan con una estructura mutua democrática basada en la comunidad y con elementos éticos solidarios, se espera que la gestión del personal también aborde cuestiones sociales equitativas, así como eficiencia económica. Debido a este factor, el enfoque habitual de recursos humanos no atendería plenamente las necesidades de tales organizaciones (Chávez, 2023).

Un elemento distintivo de la gestión del talento dentro de las cooperativas es su enfoque en el servicio social y la proximidad a la población local. Los empleados que trabajan en estas instituciones desempeñan funciones técnicas, pero al mismo tiempo, actúan como enlaces entre la cooperativa y sus comunidades circundantes. Este tipo de rol exige ciertas habilidades interpersonales junto con atributos profesionales como una fuerte vocación de liderazgo cívico, sensibilidad cultural y un fuerte compromiso hacia los valores de inclusión financiera universal. Como resultado, los procedimientos de selección, los programas de formación y los sistemas de evaluación del rendimiento deben incorporar estos aspectos.

Una particularidad es la variedad de perfiles profesionales que coexisten en la estructura organizativa. En muchas cooperativas, sobre todo en las más pequeñas o ubicadas en áreas rurales, los trabajadores realizan varias funciones. Esto requiere formación polivalente y capacidad para adaptarse a distintas situaciones de forma continua. Al mismo tiempo, genera problemas desde el punto de vista de especialización, equilibrio de cargas

laborales y definición de tareas, lo cual influye directamente en los esquemas de remuneración y valoración (Guamán & Medina, 2022).

Históricamente el entorno cooperativo ha sido más conservador que el privado en el sistema de compensaciones. Si bien las cooperativas se esfuerzan por cumplir con una oferta salarial competitiva, sus restricciones financieras y vocación no lucrativa limitan la posibilidad de ofrecer grandes incentivos económicos. Este es uno de los motivos por los cuales muchas entidades del sector recurren a incentivos no monetarios tales como planes permanentes de formación, reconocimientos simbólicos, promoción interna, horarios flexibles o beneficios sociales. Estas conductas pueden ser igualmente efectivas para fomentar el compromiso siempre que sean consistentes con la cultura organizacional (Chávez, 2023).

Además, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es un componente notable de la cultura cooperativa. Los empleados tienen la capacidad de influir en la política organizacional a través de reuniones de asamblea, comités internos y canales de retroalimentación. Este enfoque participativo ayuda a una identificación más fuerte con la entidad, lo que contribuye a mejorar la estabilidad laboral. Sin embargo, este enfoque requiere una cultura organizacional avanzada y un liderazgo colectivo maduro basado en la escucha activa y la construcción de consenso.

Las cooperativas enfrentan problemas significativos además de estos desafíos relacionados con la retención de talento en un entorno altamente competitivo donde sus contrapartes del sector privado ofrecen salarios más atractivos. La alta rotación de empleados puede disminuir la continuidad operativa y erosionar el capital humano que ha tomado años en construir. Para mitigar este riesgo, las instituciones deben adoptar políticas relacionadas con el desarrollo profesional junto a sistemas de evaluación del rendimiento, programas de bienestar y marcos de compensación sincronizados con las misiones institucionales (Jacome et al., 2021).

Las personas, al igual que los sistemas productivos, son parte integral del funcionamiento de una organización cooperativa. Por su naturaleza amorfa y sin jerarquización, el talento humano se comporta como un complejo sistema con múltiples variables.

Los socios enfrentan egosismos que van en contra de la cultura cooperativista. Existe la necesidad de mantener cierta estabilidad organizativa, dentro de un clima o entorno

colaborativo entre todos los socios por encima del individualismo competitivo. También se observa la constante búsqueda por parte de los trabajadores de motivación para ofrecer alto rendimiento laboral.

A pesar de estas motivaciones externas o intromisiones, existe una normativa únicamente diseñada con objetivos políticos y sociales. La legislación social ecuatoriana frente a incentivos y estimulantes lleva principios tutelares visitando derechos abriendo límites ante prohibiciones jerárquicas hacia los trabajadores.

Además, todos los gastos relacionados con bonificaciones e incentivos deben estar dentro de presupuestos formalmente aprobados y en cumplimiento con las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables a Entidades Sin Fines de Lucro. Cualquier gasto que carezca de justificación técnica y fiscal adecuada puede ser impugnado por los organismos de supervisión, lo que puede resultar en sanciones o incluso disolución. Por lo tanto, los esquemas incentivados deben incluirse en el presupuesto aprobado anualmente emitido por la Junta Directiva y reflejado en los Informes de Gestión (Calahorrano et al., 2021).

Desde una perspectiva financiera, las cooperativas están limitadas en su alcance presupuestario y márgenes operativos. A diferencia de las empresas privadas, estas entidades no buscan beneficios; más bien, deben reinvertir cualquier excedente en programas de desarrollo o proporcionar beneficios a sus miembros. Esto impone restricciones sobre la subvención de programas de incentivos individuales y la oferta de bonificaciones que vayan más allá de lo razonable. Cualquier forma de compensación variable debe estar alineada con la estabilidad financiera a largo plazo de la entidad (Jacome et al., 2021).

Con respecto a las restricciones culturales e institucionales, es crucial señalar que no todas las cooperativas poseen una cultura organizacional orientada hacia la meritocracia y la gestión centrada en resultados. Muchas organizaciones están dominadas por una cultura funcionalista enfocada en el cumplimiento de procedimientos y la estabilidad. La introducción de sistemas de incentivos sin una preparación adecuada puede generar tensiones, resistencia o percepciones de nepotismo/patronazgo. Por lo tanto, el cambio requiere una gestión gradual que invite a la colaboración y la comunicación a lo largo del proceso (Budassoff et al., 2021).

Otro aspecto relevante es la transparencia y trazabilidad de los indicadores utilizados para otorgar incentivos. Las regulaciones exigen que los procesos de evaluación del desempeño de cada empleado sean objetivos, verificables y auditables. No debe haber discrecionalidad ni pagos basados en criterios subjetivos. Esto significa que las cooperativas deben tener sistemas sólidos para gestionar el desempeño de los empleados que proporcionen indicadores claros, metas medibles y mecanismos de validación interna para garantizar la equidad del proceso (Assef, 2023).

## 2 MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Enfoque metodológico

Esta investigación es aplicada porque busca abordar un problema práctico que ha sido diagnosticado en Luz Cooperativa a través de la implementación de un modelo de sistema de pago variable. Este tipo de investigación no se limita a lograr una mera contribución teórica, ya que su objetivo es algo pragmático y organizacionalmente transformador. También es descriptiva en la medida en que analiza y describe las características actuales relacionadas con las brechas de rendimiento, la percepción de los empleados sobre la remuneración y la motivación subyacente, así como los factores de productividad (Reyes, 2022).

Además, el estudio busca establecer algunas relaciones entre variables de rendimiento organizacional y motivación dentro de un marco correlacional, por lo que intenta determinar el nivel de relación que existe entre el uso de un sistema de pago variable y la mejora del rendimiento organizacional. En este contexto, es factible determinar las relaciones entre las variables, motivación, rotación de empleados y logro de objetivos. Esta relación permitirá justificar la propuesta basada en datos empíricos y guiar las acciones de intervención hacia resultados medibles (Moreno et al., 2022).

El enfoque de la investigación es mixto porque combina cuantitativos y cualitativos. En este caso, la percepción sobre el salario, la satisfacción laboral y la motivación serán medidos con encuestas estructuradas, es decir, emplearemos datos cuantitativos. Por otro lado, la percepción acerca de las compensaciones y su efecto en la cultura organizacional será explorada en entrevistas semiestructuradas que se realizarán con los directivos y jefes de área, constituyendo así, datos cualitativos.

### 2.2 Diseño de la investigación

Este tipo de diseño se clasifica como no experimental; esto es porque el estudio no manipula las variables, en cambio, toma como análisis la situación actual de la cooperativa, con la finalidad de entender sus dinámicas internas. Este tipo de diseño es capaz de estudiar relaciones entre variables que actúan simultáneamente en un sistema, además de conservar los procesos naturales de la institución. Este diseño de caso es complementado por un enfoque transversal, porque los datos de la realidad organizacional se recolectan en un solo momento (Rebollo & Ábalos, 2022).

El desarrollo del estudio está estructurado en etapas distintas: diagnóstico de situación, recolección de datos, análisis e interpretación de resultados, y la propuesta diseñada para un modelo de remuneración variable. En la primera etapa, se examinan documentos internos de la cooperativa para determinar los indicadores críticos que necesitan atención. Seguidamente, la submuestra seleccionada es sometida a un ciclo de recolección de datos que incorpora encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas. La información obtenida se trata mediante técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, garantizando un enfoque integrado, a partir de los resultados emergentes se formula una intervención personalizada orientada a satisfacer las necesidades particulares que han sido previamente diagnosticadas (Moreno et al., 2022).

Con el propósito de incrementar la validez de los hallazgos, se adoptará una estrategia de triangulación metodológica que articule dispositivos complementarios de recolección de datos, la utilización simultánea de encuestas, entrevistas y análisis de documentos propicia la confrontación de evidencias procedentes de orígenes diversos, lo que a su vez favorece una interpretación contextualizada y por ende más robusta. La triangulación en consecuencia facilita la detección de patrones paralelos y a la vez sienta las bases para atenuar el impacto de sesgos provenientes de la utilización aislada de una sola técnica, cumpliendo así el doble objetivo de confirmación mutua y reducción de limitaciones inherentes.

### **2.3 Población**

La población objeto de estudio estuvo conformada por el personal de Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., incluyendo directivos, coordinadores y colaboradores, con un total de 152 personas. Para fines de la investigación, se delimitó el análisis a tres áreas estratégicas consideradas esenciales para el cumplimiento de los objetivos institucionales: Negocios, Cartera y Cobranzas, y Operaciones, que en conjunto agrupan a 68 colaboradores. La población se estructuró por conveniencia, centrado en las áreas con mayor incidencia en el desempeño organizacional. Este enfoque permitió priorizar a los departamentos que generan un impacto directo en los indicadores de productividad, motivación y cumplimiento de metas, garantizando así la recolección de información pertinente y representativa para el análisis del sistema de remuneración variable.

**Tabla 1.** Población

<b>Área</b>	<b># De colaboradores</b>
Cartera de Cobranzas	14
Negocios	46
Operaciones	8
<b>Total</b>	<b>68</b>

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos cuantitativos, se elaborará una encuesta estructurada que incluirá preguntas cerradas que evaluarán el nivel de satisfacción laboral, motivación, percepción de equidad salarial, y aspiraciones en relación a un sistema de remuneración variable. El instrumento de encuesta será sometido a un procedimiento de validación para confirmar su adecuación y comprensibilidad; la medición de la respuesta se llevará a cabo mediante una escala Likert de cinco puntos.

Con posterioridad, se ejecutará una entrevista semi-estructurada focalizada dirigida a directores de área y jefes de unidad, este procedimiento recopilará datos cualitativos sobre la percepción de la alta dirección respecto de la política de compensación actual, la factibilidad vinculada a la instauración de un sistema de compensación variable y las posibles dificultades de orden cultural y financiero. Las entrevistas se realizarán de modo presencial, respetando estrictas condiciones de confidencialidad, de modo que se propicie un clima que favorezca la sinceridad.

Finalmente se efectuará un análisis de los documentos que registran métricas de desempeño interno, se revisarán los índices de rotación de personal, los niveles de cumplimiento de objetivos y los resultados de las encuestas NPS que se han empleado anteriormente. Este análisis documental proporcionará un soporte empírico que permitirá contrastar y validar la información obtenida mediante la encuesta y las entrevistas, robusteciendo de esta forma la evaluación íntegra del problema en estudio.

## **2.5 Técnicas de análisis de datos**

Los datos cuantitativos serán sometidos a un análisis descriptivo que comprende la organización de resultados mediante tablas, porcentajes y gráficos, de modo que la interpretación sea rigurosamente accesible. Esta fase preliminar permitirá identificar tendencias emergentes y patrones consistentes relativos a la motivación, la satisfacción laboral y la percepción de la compensación. Complementariamente, se calcularán medidas de tendencia central (media y mediana) y medidas de dispersión (desviación estándar) que ofrecerán un resumen conciso y estructurado.

Siempre que la calidad y cantidad del conjunto de datos lo permitan, se implantará un procedimiento de análisis inferencial que buscará revelar asociaciones significativas entre variables específicas, por ejemplo, la correlación entre las puntuaciones de motivación y la tasa de rotación del personal. Este análisis ayudará a establecer si existen asociaciones significativas que apoyen la hipótesis sobre el posible efecto que un sistema de remuneración variable podría tener en el rendimiento organizacional.

## **2.6 Análisis de resultados**

### *2.6.1 Entrevistas*

El diagnóstico realizado en Luz Cooperativa se sustentó en entrevistas a coordinadores de tres áreas clave: Negocios, Cobranzas y Operaciones. La información recabada permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora vinculadas con la motivación laboral, el sistema de compensación y el desempeño organizacional. Los testimonios recogidos evidencian coincidencias importantes: la estabilidad que brinda el salario fijo es valorada, pero no resulta suficiente para mantener niveles altos de motivación. En cada área se observan dinámicas particulares, pero todas coinciden en señalar la ausencia de un esquema de incentivos claros y equitativos. Este apartado resume las percepciones de los coordinadores mediante tablas descriptivas y un análisis interpretativo que revela los retos y posibilidades para la institución en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Coordinador de Negocios

<b>Aspecto indagado</b>	<b>Respuesta del Coordinador de Negocios</b>
Motivación y desempeño actual	La motivación fluctúa, ligada más al compromiso institucional que a incentivos. El desempeño es aceptable, pero limitado en su potencial por falta de reconocimiento económico.
Opinión sobre el sistema de compensación actual	Ofrece estabilidad y salario fijo acorde al mercado, pero carece de equidad y transparencia en parámetros para otorgar incentivos. No diferencia entre logros sobresalientes y desempeño mínimo.
Suficiencia del salario y beneficios	Aseguran estabilidad, pero no motivan a largo plazo debido a la presión constante de cumplir metas comerciales. Se percibe riesgo de fuga de talento hacia entidades con mejores esquemas de incentivos.
Ventajas de un sistema variable	Alineación de intereses cooperativa-colaboradores, incremento de productividad y satisfacción laboral, mayor retención de talento, equidad interna y competitividad en el mercado.
Desventajas y dificultades previstas	Posible resistencia al cambio cultural, riesgo de priorizar cantidad sobre calidad, y restricciones financieras que podrían limitar su implementación.
Indicadores propuestos	Número y monto de créditos colocados, captación y retención de socios, satisfacción del cliente, cumplimiento de metas trimestrales. Recomienda combinar indicadores individuales y colectivos.
Reacción esperada del personal	En general positiva, siempre que exista transparencia y claridad. Posibles temores iniciales sobre metas altas. Necesidad de socialización y capacitación para la aceptación.
Recomendaciones para éxito	Diseñar el sistema de forma participativa, definir metas realistas y alcanzables, iniciar con un plan piloto, acompañar con comunicación constante y garantizar equidad en la aplicación.

El área de Negocios muestra un nivel de compromiso aceptable, aunque limitado por la ausencia de incentivos diferenciados. La dependencia del sentido de pertenencia como principal motor de desempeño revela que la motivación intrínseca no es suficiente para

sostener altos niveles de productividad en el tiempo. La falta de claridad en los parámetros salariales y la percepción de inequidad generan un ambiente de desmotivación que amenaza con la pérdida de talento. Por tanto, implementar un sistema variable se perfila como una respuesta estratégica.

Los aportes del coordinador también destacan que los indicadores de evaluación deben equilibrar la productividad comercial con la calidad del servicio, lo cual es coherente con los valores cooperativos. Si el modelo se enfoca únicamente en resultados cuantitativos, existe el riesgo de deteriorar la atención al socio. Por ello, es imprescindible incorporar criterios cualitativos y mecanismos de control que promuevan la equidad y la confianza. Un sistema participativo y transparente permitirá transformar el esfuerzo adicional en resultados sostenibles y fortalecerá la cultura organizacional hacia el logro colectivo en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Coordinador de Cobranzas

<b>Aspecto indagado</b>	<b>Respuesta del Coordinador de Cobranzas</b>
Motivación y desempeño actual	La motivación se ve afectada por la naturaleza exigente del trabajo. El desempeño es aceptable, sostenido por la responsabilidad, pero limitado por falta de incentivos claros.
Opinión sobre el sistema de compensación actual	Cumple con la función básica de garantizar salario fijo, pero no está adaptado a la realidad de cobranzas. No reconoce esfuerzos adicionales ni logros específicos en recuperación de cartera difícil.
Suficiencia del salario y beneficios	Garantizan estabilidad, pero no son suficientes para mantener la motivación a largo plazo. La falta de incentivos directos provoca cansancio y riesgo de fuga de personal.
Ventajas de un sistema variable	Motiva al personal al relacionar esfuerzo con compensación, mejora la eficiencia en la recuperación de cartera, fortalece la justicia interna y contribuye a la liquidez de la cooperativa.
Desventajas y dificultades previstas	Resistencia al cambio, presión adicional por metas mal diseñadas, riesgo de prácticas poco éticas con los socios deudores, necesidad de garantizar sostenibilidad financiera del sistema.

<b>Aspecto indagado</b>	<b>Respuesta del Coordinador de Cobranzas</b>
Indicadores propuestos	Índice de recuperación de cartera, reducción de morosidad, cumplimiento de metas mensuales de recaudación, eficiencia en seguimiento de procesos de cobro. Incluye indicadores cualitativos de trato ético al socio.
Reacción esperada del personal	Inicialmente con incertidumbre, pero positiva si se socializa con claridad. Los equipos valoran el reconocimiento de su esfuerzo y aceptarían el sistema si se percibe como justo.
Recomendaciones para éxito	Definir metas claras y alcanzables, implementar un plan piloto, garantizar comunicación permanente, capacitar al personal y evaluar periódicamente el sistema para ajustes necesarios.

El análisis funcional en el área de cobranzas concluye que la rigidez de la estructura actual inhibe la tolerancia al desafío y el compromiso de los ejecutores ante metas exigentes. La exigencia intrínseca de la gestión de cuentas en morosidad se ha transformado en un estresor combativo que sin pilares de incentivo estructurados deriva en niveles progresivos de desagrado. La falta de un componente variable que correlacione compensación con dificultad recarga el clima operativo, erosiona la retención de talentos críticos y compromete la capacidad de la unidad para generar resultados sostenibles.

Instaurar un componente variable en el esquema de cobranzas afecta tanto el flujo de caja de la institución como la percepción interna de equidad distributiva. El mismo coordinador enfatiza que, con el objetivo de convocar el incentivo sin transgredir el equilibrio operativo, es exigible un conjunto de indicadores que pesen tanto los volúmenes recuperados como la calidad de la resolución, de modo que los ejecutores no se vean sometidos a tensiones que vulneren la responsabilidad. El planteamiento, en consecuencia, revela que la movilización durable del personal de cobranzas no habrá de apoyarse exclusivamente en un fijo, sino en un sistema de compensación que actúe con transparencia, flexibilidad y que, a la vez, sea compatible con la salvaguarda de la conducta ética organizacional en la Tabla 4. (Continuación)

**Tabla 4.** Coordinador de Operaciones

<b>Aspecto indagado</b>	<b>Respuesta del Coordinador de Operaciones</b>
Motivación y desempeño actual	Basada en estabilidad laboral y compromiso institucional. El personal cumple funciones, pero tiende a limitarse a lo básico al no contar con incentivos adicionales.
Opinión sobre el sistema de compensación actual	Garantiza seguridad económica, pero no reconoce logros en optimización de procesos, reducción de tiempos de respuesta ni calidad de atención.
Suficiencia del salario y beneficios	Son valorados, pero no motivan en el largo plazo. La falta de reconocimiento a la innovación y a la eficiencia desincentiva la mejora continua.
Ventajas de un sistema variable	Incentiva la eficiencia, la innovación y la calidad. Aumenta la pertenencia del personal y fomenta una cultura de mejora continua en procesos internos.
Desventajas y dificultades previstas	Dificultad para medir resultados en indicadores cuantitativos, riesgo de priorizar rapidez sobre calidad, resistencia al cambio si no se comunica adecuadamente.
Indicadores propuestos	Tiempos de respuesta en trámites, número de errores o retrabajos, cumplimiento de normativas, eficiencia en procesos internos, satisfacción del socio, propuestas de mejora implementadas.
Reacción esperada del personal	Posible escepticismo inicial, pero aceptación positiva si se socializa con claridad y se perciben beneficios tangibles.
Recomendaciones para éxito	Diseñar indicadores claros y objetivos, realizar evaluaciones periódicas, fortalecer la comunicación interna e involucrar al personal en el diseño del modelo.

En operaciones, la estabilidad económica asegura un cumplimiento básico de funciones, pero no impulsa la innovación ni la eficiencia. La ausencia de un esquema variable provoca que las mejoras en procesos o la reducción de tiempos de respuesta no se reconozcan ni se premien, lo que desincentiva la búsqueda de excelencia. Esto limita el

desarrollo de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y frena el potencial productivo del área.

La propuesta de remuneración variable aparece como una herramienta clave para fomentar la innovación y la eficiencia en procesos internos. El coordinador advierte que el reto principal radica en definir indicadores objetivos y verificables, dado que muchas actividades en operaciones no se miden fácilmente en cifras. La aceptación del sistema dependerá de la transparencia y de la percepción de justicia, lo cual implica involucrar al personal desde el diseño. De lograrse, la cooperativa consolidaría un modelo que fortalezca tanto la calidad como la productividad.

### 2.6.2 Encuestas

El diagnóstico de rendimiento organizacional de la Cooperativa se construyó a partir del resultado de 68 encuestas entregadas a empleados de la unidad de negocio, que fue identificada como la unidad de negocio estratégica debido a su contacto directo con los miembros y la gestión de la administración de mercadeo. La encuesta fue diseñada para recolectar percepciones y actitudes específicas relacionadas con la cultura organizacional, la motivación, el clima organizacional y las políticas relacionadas con la compensación, con el fin de entender el estado actual de la organización de la manera más integral posible.

El primer paso para asegurar la validez de los resultados que se han obtenido a partir de la encuesta consistió en evaluar la consistencia interna del instrumento que se administró. Para ello, se utilizó la metodología del Alfa de Cronbach que es uno de los métodos de cuantificación más aceptados en la validación de instrumentos de carácter social y organizacional. Este coeficiente se usa para establecer la proporción a la que los elementos de un cuestionario se encuentran interrelacionados y se encuentran en un estado de uniformidad en la representación de las dimensiones cuyas motivaciones, compensación y objetivo alcanzados se busca evaluar en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Alfa de Cronbach

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	17

Los resultados obtenidos evidencian que el Alfa de Cronbach alcanzó un valor de 0,853, lo que, de acuerdo con los criterios fijados en la literatura metodológica, se interpreta como un nivel de fiabilidad alto (superior a 0,80). Esto desprende que los 17 ítems que compusieron el cuestionario poseen un razonable nivel de coherencia interna y miden de forma confiable las variables en el estudio. Por lo tanto, el instrumento es confiablemente vírgenes para su uso en el análisis de correlacional en SPSS.

En el análisis correlacional, el objetivo fue definir la relación del sistema de pago variable con las dimensiones del rendimiento organizacional tal como se definió en la metodología; motivación, rotación de empleados y logro de metas. Los resultados obtenidos a través del coeficiente de correlación de Pearson demuestran asociaciones positivas y significativas que prueban que la institucionalización de un sistema de incentivos salariales corresponde directamente a la dinámica laboral-

**Tabla 6.** Correlación de Pearson

		<b>Sistema de pago variable</b>	<b>Motivación</b>	<b>Rotación de empleado</b>	<b>Logro de objetivos</b>
Sistema de pago variable	Correlación de	1	,512**	,338**	,532**
	Pearson				
	Sig. (bilateral)		,000	,005	,000
	N	68	68	68	68
Motivación	Correlación de	,512**	1	,514**	,743**
	Pearson				
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68
Rotación de empleado	Correlación de	,338**	,514**	1	,469**
	Pearson				
	Sig. (bilateral)	,005	,000		,000
	N	68	68	68	68
Logro de objetivos	Correlación de	,532**	,743**	,469**	1
	Pearson				
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los hallazgos demuestran que el sistema de pago variable correlaciona moderadamente con la motivación de los colaboradores ( $r = ,512$ ;  $p < 0.01$ ) y con el logro de los objetivos organizacionales ( $r = ,532$ ;  $p < 0.01$ ), lo que indica que el sistema de pago variable impacta directamente en el esfuerzo y la consecución de metas. Además, hay una relación positiva moderada con la rotación de empleados ( $r = ,338$ ;  $p < 0.01$ ) lo que sugiere que el sistema de reconocimiento económico tiene una influencia positiva en la retención del personal en la organización. Esta información es evidencia de la hipótesis tal como se establece en la metodología, que el sistema de pago variable mejora la motivación y el rendimiento organizacional en la cooperativa.

Con el propósito de conocer la percepción del personal respecto a la política salarial y la posible implementación de un sistema de remuneración variable, se aplicó una encuesta estructurada a 68 colaboradores de la cooperativa, pertenecientes a las áreas de negocios, cobranzas, operaciones y atención al socio.

## **2.7 Resultados**

### *2.7.1 Pregunta 1: Identificación con los valores y misión de la cooperativa*

El primer aspecto evaluado corresponde al grado de identificación de los colaboradores con los valores y misión de la cooperativa, esta se ata a la variable de logro de objetivos ya que determina cual es el sentido de pertenencia que tiene el colaborador. Esta dimensión es clave porque mide la alineación cultural y el compromiso de los trabajadores con la razón de ser institucional. Los resultados evidencian que, si bien la proporción más significativa de encuestados muestra afinidad con la misión, la intensidad de este vínculo varía y no resulta homogénea en el conjunto de la población. Tal diferenciación sugiere la coexistencia de activos culturales consolidados, así como de debilidades que, si no se atienden, pueden debilitar la cohesión organizacional. La misión debe operarse en consecuencia como un marco referencial compartido, encargado de alinear comportamientos e intenciones en dirección a metas colectivas previamente definidas en la Tabla 7.

**Tabla 7. Pregunta 1**

<b>Identificación con valores y misión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	18	26,47%
Totalmente de acuerdo	27	39,71%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17,65%
En desacuerdo	3	4,41%
Totalmente en desacuerdo	8	11,76%
Total	68	100%

El análisis reveló que el 66,18% de la muestra expresa una identificación inequívoca con la misión de la institución, una tasa que debe valorarse como signo favorable de cohesión organizacional. Sin embargo, el 29,82% opera en una zona limítrofe que oscila entre la adhesión ambivalente y la disidencia, sugiriendo que una porción relevante de la plantilla no ha incorporado de manera sistémica los valores cooperativos, tal distribución impone el rediseño de los canales de comunicación y de las iniciativas de inducción cultural, de modo que la misión no solo se publicite, sino que se vivencie cotidianamente. La alineación de los colaboradores con los principios organizacionales se erige en condición necesaria para la ejecución de los propósitos colectivos. En consecuencia, se recomienda la articulación de sistemas de estímulo y visibilidad que fortalezcan la internalización de los valores, haciendo de la identificación un vector de desempeño y no una mera declaración de intención.

#### *2.7.2 Pregunta 2: Cultura de reconocimiento al desempeño*

Se examinó como segundo aspecto la percepción acerca de la presencia de una cultura de reconocimiento al rendimiento destacado, dicha variable es crítica, dado que afecta directamente la motivación, la satisfacción y la permanencia de los talentos en la empresa. La información recopilada presenta una distribución heterogénea que indica la falta de un mecanismo de reconocimiento plenamente arraigado, el porcentaje relevante que se posiciona en una neutralidad o en una evaluación negativa sugiere una anomalía que de no corregirse, podría minar la moral colectiva, el reconocimiento al ser un recurso intangible actúa como un catalizador que refuerza la identidad y los valores de la organización en la Tabla 8.

**Tabla 8.** Pregunta 2

<b>Cultura de reconocimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	27	39,71%
Totalmente de acuerdo	9	13,24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20,59%
En desacuerdo	7	10,29%
Totalmente en desacuerdo	11	16,18%
Total	68	100%

Más de la mitad de los encuestados (52,95%) percibe que existen prácticas de reconocimiento, lo que puede entenderse como un aspecto positivo. Sin embargo, la suma de respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo alcanza el 26,47%, lo cual evidencia un vacío importante. A este grupo se suma un 20,59% que se mantiene neutral, lo que muestra falta de claridad en las políticas de reconocimiento. En conjunto, se observa que el reconocimiento no se encuentra estandarizado ni institucionalizado. Esto plantea la necesidad de diseñar políticas formales que valoren los logros y motiven el esfuerzo sostenido.

### *2.7.3 Pregunta 3: Conocimiento del sistema de compensaciones*

Otro elemento investigado fue si los trabajadores conocen el sistema de compensaciones actualmente vigente en la cooperativa. La información recopilada es reveladora porque evidencia un bajo nivel de comunicación interna en torno a las políticas salariales. La existencia de un sistema de compensaciones poco comprendido genera incertidumbre y desconfianza entre los colaboradores esta pregunta se ata a la motivación, ya que la comprensión del sistema genera las motivaciones extrínsecas que se necesita para la consecución de objetivos. Este desconocimiento debilita el compromiso laboral y puede alimentar percepciones de inequidad. Una política salarial solo es efectiva si es percibida como transparente y clara en la Tabla 9.

**Tabla 9. Pregunta 3**

<b>Conocimiento del sistema de compensaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	19	27,94%
Totalmente de acuerdo	7	10,29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20,59%
En desacuerdo	14	20,59%
Totalmente en desacuerdo	14	20,59%
Total	68	100%

El 38,23% de la plantilla declara tener conocimiento del sistema de compensaciones, mientras que un 41,18% indica que no posee información al respecto y un 20,59% se manifiesta en una posición neutral, este resultado pone de manifiesto la ausencia de un proceso comunicacional claro y consistente respecto a los factores que determinan la retribución salarial. Al operar en un contexto de ambigüedad los colaboradores perciben el sistema como potencialmente arbitrario, lo que erosiona la legitimidad en el procedimiento, la introducción de estándares de transparencia es por tanto un requisito ineludible para restaurar y consolidar la confianza intrapersonal, así como para alinear las compensaciones con sus postulados motivacionales, en este análisis se corroboran la necesidad y la pertinencia de diseñar y poner en funcionamiento rutas ecosistema de comunicación que sean accesibles y comprensibles para toda la organización.

#### *2.7.4 Pregunta 4: Claridad de las políticas salariales*

La investigación adicionalmente examinó el grado en que las políticas salariales son presentadas en términos que los colaboradores consideran accesibles y transparentes, tal indicador sirve como símbolo de la apertura de la gestión interna y de la confianza que puede derivar en el colectivo de colaboradores atándose directamente a la motivación de los colaboradores. Los hallazgos son en términos generales negativos: la gran mayoría de los encuestados detecta niveles insuficientes de claridad en la formulación y la divulgación de las normas retributivas. La carencia de pautas explícitas promueve un sentimiento de desasosiego y alimenta cuestionamientos sobre la justicia distributiva, tal circunstancia se traduce en un riesgo estructural dado que mediatiza el alza del

desasosiego en la organización y puede amplificar la movilidad laboral espontánea en la Tabla 10.

**Tabla 10.** Pregunta 4

<b>Claridad de políticas salariales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	11	16,18%
Totalmente de acuerdo	8	11,76%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	20,59%
En desacuerdo	20	29,41%
Totalmente en desacuerdo	15	22,06%
Total	68	100%

Sólo el 27,94% de los trabajadores asegura que las políticas retributivas son claramente definidas, en contraste con el 51,47% que las describe como insuficientemente comprensibles, una proporción adicional del 20,59% adopta una posición neutral, lo que refuerza la idea de que existe una incertidumbre extendida en la organización, este panorama revela la incapacidad de la gestión comunicacional para difundir de manera efectiva los criterios que fundamentan la retribución del personal para corregir el desfase, la cooperativa precisa uniformar los lineamientos retributivos, formalizarlos mediante un marco regulativo accesible y de forma continua capacitar a todos los colaboradores en su contenido y aplicación. Este tipo de intervención permitirá mitigar la percepción de falta de transparencia y a largo plazo fortalecer la credibilidad que el personal otorga al sistema retributivo.

#### 2.7.5 Pregunta 5: Equidad salarial entre colaboradores

La evaluación subsecuente abordó la concepción de equidad retributiva entre trabajadores que ejercen tareas homologas. Este componente resulta vital, ya que la justicia percibida en las compensaciones incide de manera determinante en la motivación, el clima organizacional y la retención de talento. Los datos evidencian una polarización desfavorable, no solo representa la motivación sino que también es uno de los factores atados a la rotación de personal, con una proporción elevada que manifiesta percepciones de desigualdad retributiva. La ausencia de paridad salarial puede desencadenar conflictos

intrainstitucionales y generar disconformidad, lo que, a su vez, compromete la productividad global. La defensa de una retribución equitativa se torna ineludible en organizaciones cooperativas que se sustentan en principios de igualdad y de solidaridad en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Pregunta 5

<b>Percepción de equidad salarial</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	13	19,12%
Totalmente de acuerdo	7	10,29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17,65%
En desacuerdo	18	26,47%
Totalmente en desacuerdo	18	26,47%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

El 36,76% de los trabajadores percibe equidad, mientras que un 52,94% considera que no existe justicia en los salarios. Este dato refleja un serio problema de percepción que puede impactar en la moral de los empleados y en la cohesión organizacional. El 17,65% que se mantiene neutral sugiere también incertidumbre sobre la transparencia del sistema. La inequidad salarial es un factor de riesgo porque alimenta el descontento y la desmotivación. Se requiere un rediseño de los esquemas retributivos con criterios claros y homogéneos que fortalezcan la confianza interna.

#### 2.7.6 *Pregunta 6: Beneficios adicionales ofrecidos por la cooperativa*

Se analizó igualmente la oferta de beneficios complementarios que la cooperativa concede a sus colaboradores, estos incentivos que van más allá de la retribución monetaria juegan un rol crucial en la satisfacción global en el puesto de trabajo, al facilitar la construcción de un fuerte lazo de pertenencia y el reforzamiento de la motivación intrínseca, la encuesta revela que la mayor parte de los trabajadores evalúa positivamente el conjunto de prestaciones actuales, sin embargo, un porcentaje reducido manifiesta insatisfacción. Este dato sugiere que, a pesar de una apreciación mayoritaria, aún existen áreas susceptibles de optimización. Los beneficios, en consecuencia, no se limitan a su

dimensión económica, sino que también despliegan funciones sociales y motivacionales que favorecen el clima organizacional en la Tabla 12.

**Tabla 12.** Pregunta 6

<b>Satisfacción con beneficios adicionales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	35	51,47%
Totalmente de acuerdo	8	11,76%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19,12%
En desacuerdo	9	13,24%
Totalmente en desacuerdo	3	4,41%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

En términos agregados el 63,23% de los individuos encuestados declara sentirse satisfecho con el paquete de beneficios proporcionado, cifra que respalda el desempeño positivo de la institución. Sin embargo, la proporción que expresa desacuerdo, que asciende a casi un 18%, señala la existencia de carencias que, de permanecer, pueden erosionar la legitimidad institucional. Asimismo, el 19,12% de la muestra se manifiesta en una postura neutral, lo que sugiere un déficit de percepción y valoración sobre los recursos otorgados, ante esta constelación de datos se sugiere en primer lugar intensificar a través de canales y formatos adecuados la divulgación de la oferta actual; en segundo lugar, evaluar la inclusión de modalidades que se alineen con las expectativas y necesidades de los colaboradores.

#### *2.7.7 Pregunta 7: Motivación para alcanzar objetivos*

La encuesta evaluó además la percepción de los colaboradores sobre su grado de motivación hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, considerándose la motivación un mediador crítico de productividad y de compromiso institucional los hallazgos evidencian una distribución relativamente equilibrada. Predominan las respuestas afirmativas, no obstante, los niveles de neutralidad y desacuerdo significativos indican que la motivación no se presenta actualmente como una condición totalmente consolidada. En consecuencia, se prescribe un reforzamiento sistemático y estructurado de los mecanismos de estímulo institucional, en términos

organizacionales la motivación puede ser conceptualizada como un motor que propulsa la eficiencia de la acción colectiva en la Tabla 13.

**Tabla 13.** Pregunta 7

<b>Motivación para alcanzar objetivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	23	33,82%
Totalmente de acuerdo	7	10,29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	35,29%
En desacuerdo	9	13,24%
Totalmente en desacuerdo	5	7,35%
Total	68	100%

El 44,11% de los trabajadores se siente motivado, pero el 20,59% manifiesta lo contrario y un 35,29% permanece en neutralidad, el análisis evidencia que la cooperativa no ha consolidado de forma sistemática, un entorno de motivación homogénea, condición que a su vez supone un riesgo significativo para la consecución de las metas programadas. Para mitigar esta debilidad estructural, resulta imprescindible articular mecanismos de motivación adscritos a incentivos tangibles a procesos formales de reconocimiento y a la configuración de políticas que articulen, de manera vertebral, el esfuerzo individual a los resultados colectivos. Solo bajo el desarrollo de tales mecanismos será plausible cultivar, de forma sostenida, una cultura organizacional plena de orientaciones hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

#### *2.7.8 Pregunta 8: Reconocimiento de logros por la organización*

Un componente clave del diagnóstico consistió en determinar si los colaboradores perciben que la cooperativa otorga visibilidad y valoración a sus logros, el reconocimiento en su doble dimensión simbólica y material funciona como un agente de socialización que modula la motivación individual, fortifica la autoimagen laboral y contribuye a la consolidación de la afiliación a la organización, que es un factor importante en la rotación. El análisis cuantitativo y cualitativo obtuvo una distribución equilibrada entre respuestas afirmativas y negativas, lo que sugiere una heterogeneidad estructural en la práctica del reconocimiento. Tal des uniformidad al ser sistemática y

persistente inhibe el establecimiento de normas cooperativas de valoración, lo que torna a la ausencia de reconocimiento un riesgo psicosocial de envergadura, capaz de erosionar la cohesión grupal y de comprimir la eficacia individual en la Tabla 14.

**Tabla 14.** Pregunta 8

<b>Reconocimiento de logros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	19	27,94%
Totalmente de acuerdo	7	10,29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	25,00%
En desacuerdo	19	27,94%
Totalmente en desacuerdo	6	8,82%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

El 38,23% de la población objeto de estudio considera que sus aportaciones reciben adecuado reconocimiento, en contraposición con un 36,76% que expresa la opinión opuesta, mientras un 25% adopta una postura de indiferencia, la disparidad de resultados evidencia la ausencia de un sistema formal de reconocimiento, lo que alimenta interpretaciones de desigualdad. Tal percepción constituye a su vez un riesgo latente sobre la motivación intrínseca de los colaboradores y por ende subraya la urgencia de instituir políticas explícitas referidas al reconocimiento. Una arquitectura sistémica y normada facultaría a la institución a legitimar los esfuerzos, ya sean individuales o colectivos y a solidificar en consecuencia el grado de implicación hacia los fines estratégicos de la organización.

#### 2.7.9 *Pregunta 9: Existencia de un buen clima laboral*

El análisis incluyó el diagnóstico de la percepción sobre el clima laboral, considerando su vinculación probada con la satisfacción, la eficiencia operativa y la permanencia en la organización atado a los objetivos de rotación. La evidencia sugiere que en líneas generales el clima es valorado en términos positivos, si bien la interpretación funcional no admite la suposición de un consenso unánime. La coexistencia de proporciones no marginales en discordancia y en juicio neutral indica que subsisten tensiones interpersonales y estructurales dinámicamente no resueltas. Se concluye que el clima

laboral opera como un macro componente que mediáticamente afecta y es afectado por cada esfera de la dimensión gerencial, en el marco de interdependencia estructural en la Tabla 15.

**Tabla 15.** Pregunta 9

<b>Clima laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	28	41,18%
Totalmente de acuerdo	7	10,29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	22,06%
En desacuerdo	12	17,65%
Totalmente en desacuerdo	6	8,82%
Total	68	100%

El 51,47% de los encuestados califica su clima laboral como favorable, el 26,47% muestra desacuerdo y el 22,06% opta por una postura de neutralidad. La polaridad moderada sugiere que, si bien hay una tendencia atribuible a un ambiente positivo, subsisten focos que podrían erosionar la percepción general, dado que una porción no menor de la plantilla se manifiesta en desacuerdo. La literatura especializada advierte que un clima laboral apartado de la unanimidad, aun en porcentajes minoritarios, puede devenir en conflictos interpersonales y en merma del rendimiento colectivo. De ahí la conveniencia de que la cooperativa implemente, de modo expedito, acciones tendentes a fortalecer la cohesión grupal y a optimizar los canales de comunicación interna. Estas medidas no sólo estabilizarán, sino que permitirán que el clima laboral se vuelva un activo organizacional de carácter sostenible.

#### *2.7.10 Pregunta 10: Disposición a realizar esfuerzos adicionales*

Como paso final se examinó el grado de disposición de los colaboradores a dedicar esfuerzos complementarios en pro del éxito organizacional. Dicho indicador ofrece una aproximación cuantificable al nivel de alineación existente entre el individuo y la misión de la institución. El estudio revela una respuesta en su mayoría afirmativa, enmarcando una fortaleza operativa para la cooperativa. No obstante, se detecta un subgrupo minoritario que expresa reticencia, evidenciando la imperativa de consolidar los sistemas

de incentivos y reconocimiento. La inclinación a proporcionar trabajo adicional se considera un motor esencial para la consecución de productividad elevada en la Tabla 16.

**Tabla 16. Pregunta 10**

<b>Esfuerzo adicional por el éxito organizacional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	35	51,47%
Totalmente de acuerdo	11	16,18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	16,18%
En desacuerdo	9	13,24%
Totalmente en desacuerdo	2	2,94%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

En total, el 67,65% de los encuestados declara estar dispuesto a realizar esfuerzos adicionales, lo que evidencia un alto nivel de compromiso con la cooperativa. Sin embargo, el 16,18% que se mantiene neutral y el 16,18% que está en desacuerdo representan una proporción que no debe ignorarse. Este resultado sugiere que, aunque la mayoría tiene una actitud proactiva, todavía existen trabajadores que no perciben suficiente motivación para esforzarse más allá de lo básico. Fortalecer los incentivos puede consolidar esta disposición positiva y transformarla en resultados tangibles.

*2.7.11 Pregunta 11: Impacto de la remuneración variable en el compromiso*

La encuesta indagó sobre la percepción de los colaboradores respecto a si la implementación de una remuneración variable podría incrementar su nivel de compromiso es decir acrecentando su motivación. Este indicador es fundamental, ya que vincula directamente los incentivos salariales con la motivación laboral. Los resultados muestran una tendencia positiva y revelan que la mayoría de los encuestados considera que un sistema variable impactaría favorablemente en su desempeño. Esto respalda la hipótesis de que los incentivos bien diseñados generan mayor involucramiento con las metas organizacionales.

**Tabla 17.** Pregunta 11

<b>Remuneración variable y compromiso</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	30	44,12%
Totalmente de acuerdo	21	30,88%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	13,24%
En desacuerdo	4	5,88%
Totalmente en desacuerdo	4	5,88%
Total	68	100%

El 75% de los trabajadores considera que la remuneración variable podría incrementar su compromiso, lo cual constituye un resultado muy significativo. La minoría en desacuerdo (11,76%) no invalida la tendencia general favorable hacia los incentivos variables. El grupo neutral, que representa el 13,24%, refleja incertidumbre que puede resolverse mediante comunicación clara y diseño transparente del sistema. En consecuencia, los datos confirman que existe disposición general para vincular los resultados individuales con los beneficios económicos.

*2.7.12 Pregunta 12: Disposición a asumir retos con incentivos*

Otro punto clave explorado fue la disposición de los colaboradores para asumir retos y responsabilidades adicionales a cambio de incentivos salariales. Este aspecto es vital porque mide la flexibilidad y apertura hacia mayores exigencias laborales si se ofrecen beneficios justos, el objetivo es atar las repuestas a la variable de logro de objetivos. Los resultados son positivos y muestran que la mayoría de encuestados estaría dispuesta a aceptar nuevos desafíos bajo un esquema de compensación variable. La relación entre incentivos y esfuerzo adicional es consistente con los principios de motivación laboral en la Tabla 18.

**Tabla 18.** Pregunta 12

<b>Disposición a asumir retos con incentivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	30	44,12%
Totalmente de acuerdo	20	29,41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11,76%
En desacuerdo	6	8,82%
Totalmente en desacuerdo	4	5,88%
Total	68	100%

El 73,53% de los colaboradores manifestó disposición a asumir responsabilidades adicionales con incentivos, lo que constituye un hallazgo alentador. La minoría en desacuerdo (14,7%) y los neutrales (11,76%) sugieren que todavía existe un grupo reticente al cambio, aunque no representa una mayoría significativa. Este resultado confirma que el personal tiene apertura a esquemas de compensación variable, siempre que los criterios sean claros y equitativos. La implementación debe ir acompañada de capacitación y transparencia para fortalecer la confianza en el sistema.

#### *2.7.13 Pregunta 13: Necesidad de implementar un sistema de incentivos*

La investigación evaluó también si los colaboradores consideran necesario implementar un sistema de incentivos basado en el cumplimiento de metas. Esta pregunta mide la percepción de urgencia sobre un cambio estructural en la política de compensaciones, influyendo sobre la motivación de estos. Los resultados reflejan una tendencia mayoritaria a favor de la implementación, lo cual evidencia que los trabajadores ven en los incentivos una oportunidad de mejora. La vinculación entre metas y beneficios es clave para impulsar la productividad organizacional en la Tabla 19.

**Tabla 19. Pregunta 13**

<b>Necesidad de implementar incentivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	31	45,59%
Totalmente de acuerdo	22	32,35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	10,29%
En desacuerdo	5	7,35%
Totalmente en desacuerdo	3	4,41%
Total	68	100%

El 77,94% de los encuestados afirma que es necesario implementar un sistema de incentivos, lo que constituye un mandato claro desde el personal hacia la gerencia. Solo el 11,76% manifiesta desacuerdo, mientras que un 10,29% se mantiene neutral. Este panorama refuerza la pertinencia de la propuesta de remuneración variable. Además, refleja que los colaboradores son conscientes de que un esquema de incentivos puede alinear los intereses individuales con los institucionales.

*2.7.14 Pregunta 14: Claridad y medición de objetivos para el sistema de incentivos*

Otra dimensión clave abordada fue la percepción de que los objetivos deben ser claros y medibles para que un sistema de incentivos funcione adecuadamente y la consecución de objetivos. Este punto es esencial porque la credibilidad del sistema depende de la transparencia y objetividad en la definición de metas. Los resultados son altamente favorables, pues la mayoría coincide en la importancia de contar con parámetros concretos. Esto evidencia que los trabajadores valoran la claridad como principio rector en cualquier esquema retributivo variable en la Tabla 20.

**Tabla 20.** Pregunta 14

<b>Claridad y medición de objetivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	30	44,12%
Totalmente de acuerdo	25	36,76%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	13,24%
En desacuerdo	2	2,94%
Totalmente en desacuerdo	2	2,94%
Total	68	100%

El 80,88% de los encuestados está de acuerdo en que los objetivos deben ser claros y medibles, lo que confirma la necesidad de una gestión basada en indicadores. La minoría en desacuerdo es muy reducida (5,88%), lo cual no afecta la tendencia general. El grupo neutral (13,24%) refleja cierta incertidumbre, probablemente por falta de experiencia con este tipo de sistemas. Estos datos evidencian que la transparencia y la definición de metas son elementos imprescindibles para asegurar la aceptación y eficacia del modelo de incentivos.

#### *2.7.15 Pregunta 15: Fortalecimiento del trabajo en equipo mediante incentivos*

Finalmente, se consultó si un modelo de incentivos puede fortalecer el trabajo en equipo. Esta pregunta es clave porque mide la dimensión colectiva de la motivación laboral. Los resultados son altamente favorables y reflejan que los colaboradores perciben los incentivos como una herramienta que no solo beneficia al individuo, sino también al grupo. Esta visión refuerza la importancia de diseñar sistemas que equilibren los logros individuales y colectivos en la Tabla 21.

**Tabla 21.** Pregunta 15

<b>Incentivos y trabajo en equipo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	39	57,35%
Totalmente de acuerdo	14	20,59%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	10,29%
En desacuerdo	5	7,35%
Totalmente en desacuerdo	3	4,41%
Total	68	100%

El 77,94% de los encuestados considera que los incentivos pueden fortalecer el trabajo en equipo, lo que constituye una fortaleza cultural. Solo un 11,76% está en desacuerdo, mientras que el 10,29% se mantiene neutral. Este resultado confirma que los colaboradores asocian los incentivos no solo con beneficios personales, sino también con la cooperación colectiva. En consecuencia, la implementación del sistema debe diseñarse con componentes que reconozcan tanto los logros individuales como los grupales.

#### *2.7.16 Pregunta 16: Bienestar y desarrollo profesional*

La encuesta evaluó si los colaboradores consideran que la organización se preocupa por su bienestar y desarrollo profesional. Este aspecto es clave porque refleja la visión de la cooperativa sobre la gestión del talento humano y su compromiso con la formación continua y a la retención de personal afectando directamente en la rotación. Los resultados muestran una tendencia positiva, aunque con una porción de neutralidad y desacuerdo que no debe ser ignorada. El bienestar laboral constituye un elemento motivador que se traduce en productividad y permanencia del personal. Un entorno que cuida el desarrollo profesional asegura mayor lealtad institucional en la Tabla 22.

**Tabla 22.** Pregunta 16

<b>Bienestar y desarrollo profesional</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	30	44,12%
Totalmente de acuerdo	19	27,94%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17,65%
En desacuerdo	6	8,82%
Totalmente en desacuerdo	1	1,47%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

El 72,06% de los colaboradores percibe que la cooperativa se preocupa por su bienestar, lo que constituye un resultado alentador. Sin embargo, el 10,29% manifiesta desacuerdo y un 17,65% se mantiene neutral, lo que muestra que aún no todos los trabajadores perciben con claridad estas acciones. Esto evidencia la necesidad de fortalecer programas de capacitación, planes de carrera y políticas de bienestar integral. Con una gestión más visible en este ámbito, la cooperativa puede consolidar el compromiso y la satisfacción del talento humano.

#### *2.7.17 Pregunta 17: Participación en la definición de objetivos*

Se exploró también si los colaboradores están de acuerdo en participar activamente en la definición de objetivos para acceder a un sistema de remuneración variable. Este aspecto es importante porque mide la disposición al involucramiento en procesos de planificación estratégica atado a la variable de logro de objetivos y la rotación de personal. Los resultados muestran una respuesta favorable, lo que refleja apertura hacia modelos participativos. La participación de los trabajadores en la definición de metas asegura que los objetivos sean realistas y alcanzables, fortaleciendo la confianza en el sistema de incentivos. La inclusión de los colaboradores en la planificación fomenta la transparencia organizacional en la Tabla 23.

**Tabla 23.** Pregunta 17

<b>Participación en definición de objetivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	29	42,65%
Totalmente de acuerdo	27	39,71%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	10,29%
En desacuerdo	5	7,35%
Total	68	100%

El 82,36% de los colaboradores manifestó estar de acuerdo en participar en la definición de objetivos, lo que constituye una fortaleza en la cultura organizacional. La minoría en desacuerdo (7,35%) y el grupo neutral (10,29%) no opacan la tendencia favorable. Estos datos evidencian que la mayoría del personal valora los procesos participativos y desea involucrarse en la construcción de metas. Este hallazgo refuerza la importancia de un enfoque colaborativo en la implementación del modelo de remuneración variable.

## **2.8 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA permite visualizar de manera integral la situación interna y externa de Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito frente a la implementación de un sistema de remuneración variable. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es indispensable para diseñar una estrategia de compensación sostenible y coherente con los objetivos institucionales. El ejercicio destaca elementos que inciden directamente en la motivación laboral, la retención de talento y la productividad organizacional de acuerdo con el siguiente análisis.

**Tabla 24.** Análisis FODA de Luz Cooperativa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria institucional de más de 20 años en el sector financiero solidario, con reconocimiento en comunidades rurales.</li> <li>- Cartera de socios estable y con tendencia al crecimiento, lo que asegura base de operaciones.</li> <li>- Experiencia en la gestión de microcréditos y productos financieros adaptados al sector popular.</li> <li>- Supervisión y acompañamiento de la SEPS que fortalece la transparencia y confianza institucional.</li> <li>- Cultura de servicio hacia comunidades vulnerables, con enfoque social solidario.</li> <li>- Capital humano con experiencia en banca comunitaria y procesos operativos cooperativos.</li> <li>- Amplia cobertura territorial que le da presencia en diferentes regiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rotación de personal (40% anual), lo que genera costos de selección, inducción y capacitación.</li> <li>- Ausencia de un sistema formal de incentivos, lo que genera desmotivación en el personal.</li> <li>- Percepción extendida de inequidad salarial, según encuestas internas (NPS -8).</li> <li>- Baja productividad y solo 60% de cumplimiento de metas estratégicas en 2024.</li> <li>- Limitada comunicación interna respecto a políticas salariales y de compensación.</li> <li>- Escasa innovación en los mecanismos de motivación y reconocimiento.</li> <li>- Resistencia por parte de las asociaciones formadas en la institución frente a la implementación de nuevas estrategias de gestión y modernización de procesos.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia del sector hacia la modernización de esquemas de compensación y gestión del talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia directa de entidades privadas que ofrecen salarios y beneficios más atractivos.</li> </ul>

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo regulatorio y gubernamental a procesos de inclusión financiera en zonas rurales y semiurbanas.</li> <li>- Crecimiento de la demanda de servicios financieros digitales, lo que permite diseñar indicadores de desempeño medibles.</li> <li>- Interés de organismos de cooperación y ONGs en financiar proyectos de fortalecimiento institucional.</li> <li>- Posibilidad de generar alianzas estratégicas con otras cooperativas para compartir buenas prácticas.</li> <li>- Disposición de los empleados a participar en la definición de metas (82% lo expresó en encuestas).</li> <li>- Avance en herramientas digitales para medir productividad y satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible resistencia cultural de colaboradores que ven los incentivos como una presión adicional.</li> <li>- Restricciones financieras que limitan la capacidad de implementar un sistema variable robusto.</li> <li>- Riesgo de fuga de talento hacia instituciones que ya aplican sistemas de incentivos consolidados.</li> <li>- Crisis económicas nacionales que reducen la liquidez y aumentan el riesgo de morosidad.</li> <li>- Cambios normativos imprevistos que puedan limitar el tipo o monto de bonificaciones.</li> <li>- Incremento de exigencias de socios en cuanto a calidad de servicio, lo que eleva la presión interna.</li> <li>- Percepción actual de debilitamiento de sistema popular y solidario</li> </ul>

El FODA evidencia que, si bien la cooperativa cuenta con fortalezas como trayectoria, cartera sólida y respaldo normativo, también enfrenta debilidades críticas como la alta rotación y la falta de incentivos claros. Las oportunidades son propicias para innovar, especialmente en digitalización y alianzas estratégicas, pero deben gestionarse las amenazas vinculadas a la competencia, las restricciones financieras y la resistencia cultural. Esto confirma que el modelo de remuneración variable debe implementarse de manera gradual, con enfoque participativo y sostenible.

### 3 PROPUESTA

El modelo de remuneración variable propuesto busca alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la cooperativa. Su diseño permite que cada colaborador reciba un reconocimiento proporcional a sus logros, garantizando equidad y transparencia. No reemplaza al salario fijo, sino que lo complementa con incentivos adicionales. De esta forma, busca fomentar la productividad y se fortalecer el compromiso organizacional.

#### 3.1 Categorías de asesores de negocios y líderes de oficina

**Tabla 25.** Categorías de Asesores de Negocios y Líderes de Oficina

Nivel	Asesores de Negocios	Líderes de Oficina	Cartera Vigente (USD)	Créditos Vigentes (No.)	Tiempo Laboral	Indicador de Mora	Valor Variable (USD)
1	Inicial	Inicial	1 a 1.000.000	1 – 200	1 a 12 meses	0%	250 (asesor) / 300 (líder)
2	Junior	Junior	1.000.000,01 – 2.000.000	201 – 350	≥ 12 meses	≤ 4%	350 (asesor) / 400 (líder)
3	Senior	Senior	2.000.000,01 – 5.000.000	351 – 500	≥ 12 meses	≤ 4%	450 (asesor) / 500 (líder)
4	Máster	Máster	> 5.000.000	> 500	≥ 12 meses	≤ 4%	550 (asesor) / 600 (líder)

La categorización definida en la Tabla 25 detalla una ruta de crecimiento que incentiva la permanencia en la institución. Cada nivel reconoce la experiencia y el volumen de cartera gestionada por los colaboradores. De esta manera, se evita la homogeneización en el pago de variables. El sistema asegura que quienes más aporten reciban mayor compensación.

El diseño de categorías también promueve la competitividad interna en términos positivos. Los colaboradores visualizan metas claras que pueden alcanzar con esfuerzo de los colaboradores. Al mismo tiempo, se reduce la discrecionalidad en ascensos o premios. La transparencia refuerza la confianza y la motivación del equipo comercial.

### 3.2 Indicadores para bonificación de asesores de negocios

**Tabla 26.** Indicadores para bonificación de Asesores de Negocios

<b>Variable</b>	<b>Meta mínima</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Bonificación máxima (USD)</b>
Créditos colocados	≥80% meta anual	25%	100
Monto de colocación	≥95% meta	20%	80
Cartera vigente	≥95%	20%	80
Mora >30 días	≤4%	15%	60
Captación de socios	≥95%	10%	40
Satisfacción clientes	≥80%	5%	20
Calidad documental	≥90%	5%	20

En la Tabla 26 se presenta el esquema que mide productividad sin descuidar la calidad del portafolio. La ponderación equilibra metas financieras con control de riesgos. De esta manera, se premia tanto la colocación de créditos como su adecuada recuperación. La inclusión de variables cualitativas fortalece los procesos internos.

El diseño de indicadores favorece un desempeño integral del asesor. No basta con colocar operaciones, sino que estas deben mantenerse vigentes y sanas. También se considera la satisfacción del cliente como parte del servicio. Con ello, la cooperativa asegura resultados sostenibles en el tiempo.

### 3.3 Indicadores para bonificación de líderes de oficina

**Tabla 27.** Indicadores para bonificación de Líderes de Oficina

Variable	Meta mínima	Ponderación (%)	Bonificación máxima (USD)
Cartera vigente	≥95% meta	25%	150
Créditos vigentes	≥400	20%	120
Mora >30 días	≤4%	20%	120
Captación socios	≥98%	15%	90
Supervisión procesos	≥90%	10%	60
Retención personal	≥95%	10%	60

El liderazgo se mide desde un enfoque integral, combinando metas comerciales con gestión de personal. La Tabla 27 incorpora tanto indicadores financieros como de supervisión interna. Esto permite valorar la eficiencia y la capacidad de liderazgo. El resultado es un esquema equilibrado y motivador.

La retención de talento se incluye como variable clave para evitar rotación excesiva. Los líderes deben garantizar un clima organizacional adecuado. Al premiar la supervisión de procesos, también se refuerza la calidad del servicio. Este enfoque fortalece la corresponsabilidad institucional.

### 3.4 Bonificación de oficiales de atención al socio

**Tabla 28.** Bonificación de Oficiales de Atención al Socio

Variable	Ponderación (%)	Condición mínima	Bonificación máxima (USD)
Ahorro normal	10%	≥80%	15
Luz Reserva	20%	≥80%	30
Tarjetas activas	10%	≥80%	15
Monto captado	35%	≥80%	50

Saldo captaciones	cartera	25%	$\geq 98\%$	40
Total máximo		100%	Cumplimiento global	150

El rol de los oficiales en la Tabla 28 de atención, está orientado a fidelizar socios y captar recursos. La tabla reconoce su contribución mediante metas cuantificables en ahorro y cartera. Esto permite valorar su gestión con criterios claros y transparentes. El límite máximo asegura sostenibilidad financiera.

El modelo equilibra metas de corto plazo con objetivos de retención. La exigencia de mantener un 98% de la cartera fortalece la estabilidad institucional. Asimismo, se prevé un pago proporcional al cumplimiento global. De esta manera, se estimula la excelencia en la atención al socio.

### 3.5 Bonificación de ejecutivos de captaciones

**Tabla 29.** Bonificación de Ejecutivos de Captaciones

Variable	Ponderación (%)	Condición mínima	Bonificación máxima (USD)	
Inversiones nuevas	10%	$\geq 80\%$ meta	80	
Número de inversiones	20%	$\geq 80\%$ meta	160	
Inversiones fuera de tablero	15%	$\leq 98\%$ portafolio	120	
Inversiones dentro de tablero	30%	$\geq 95\%$ meta	240	
Saldo captaciones	cartera	25%	$\geq 98\%$ retención	200
Total máximo	100%	Cumplimiento global	800 (junior) / 1.200 (senior)	

Los ejecutivos de captaciones de la Tabla 29 cumplen un rol estratégico en el crecimiento de pasivos de la cooperativa. El modelo diferencia entre categorías junior y senior, de acuerdo con metas de crecimiento establecidas. Esta diferenciación asegura

proporcionalidad y reconoce la experiencia del colaborador. Así, se refuerza la búsqueda constante de nuevos recursos financieros.

La tabla integra variables que equilibran captación de nuevas inversiones con la gestión de cartera existente. Se busca garantizar no solo el volumen de fondos, sino también su estabilidad y permanencia. El sistema premia la fidelización y la gestión eficiente del portafolio. De esta manera, se fortalece la liquidez institucional a largo plazo.

### 3.6 Bonificación de líder de corporativos

**Tabla 30.** Bonificación de Líder de Corporativos

Variable	Ponderación (%)	Condición mínima	Bonificación (USD)	máxima
Crecimiento de cartera	25%	≥95% meta	225	
Colocación de créditos	25%	≥95% meta	225	
Riesgo cartera CER >30	25%	≤4%	225	
Supervisión de portafolio	25%	≥90%	225	
Total máximo	100%	Cumplimiento global	900	

El líder de corporativos de la Tabla 30 gestiona operaciones de gran impacto en la estabilidad de la cooperativa. Por ello, su esquema de remuneración variable se vincula directamente con el manejo integral de la cartera. Se incluyen tanto metas cuantitativas como condiciones de riesgo. De esta forma se asegura un desempeño equilibrado y responsable.

El reconocimiento de hasta USD 900 como bonificación refleja la magnitud de su responsabilidad. Este incentivo premia no solo el crecimiento de cartera, sino también la reducción de mora. La evaluación proporcional evita excesiva presión y garantiza sostenibilidad. Con este esquema se fortalece el liderazgo en segmentos estratégicos.

### 3.7 Bonificación de asesores de créditos digitales

**Tabla 31.** Bonificación de Asesores de Créditos Digitales

<b>Variable</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Condición mínima</b>	<b>Bonificación (USD)</b>	<b>máxima</b>
Colocación de créditos	40%	≥95% meta	120	
Cartera vigente	30%	≥95% meta	90	
Riesgo cero en 15 meses	30%	0% mora	90	
Total máximo	100%	Cumplimiento global	300	

Los asesores digitales representan la innovación del modelo financiero. Su esquema variable exige cero morosidades durante los primeros quince meses. Esta condición fortalece la calidad de cartera en canales virtuales. Además, se premia la colocación y sostenibilidad del crédito digital. Así se garantiza confianza en nuevas plataformas.

La bonificación máxima de USD 300 actúa como un incentivo realista y alcanzable de la Tabla 31. El sistema reconoce la importancia de expandir servicios digitales sin comprometer calidad. Se equilibra productividad con control estricto de riesgo. Este modelo contribuye a la transformación digital de la cooperativa.

### 3.8 Bonificación del líder comercial

**Tabla 32.** Bonificación del Líder Comercial

<b>Variable</b>	<b>Ponderación (%)</b>	<b>Condición mínima</b>	<b>Bonificación (USD)</b>	<b>máxima</b>
Monto de colocación	30%	≥95% meta	360	
Número de operaciones	20%	≥95% meta	240	
Crecimiento de cartera	25%	≥95% meta	300	

Riesgo cartera	25%	≤4%	300
Total máximo	100%	Cumplimiento global	1.200

El líder comercial supervisa agencias y equipos, por lo que su variable refleja gran responsabilidad. La Tabla 32 reconoce tanto la productividad en colocaciones como la salud del portafolio. Se premia la capacidad de liderazgo y el acompañamiento estratégico. Con ello se asegura el cumplimiento integral de metas institucionales.

La base de USD 1.200 corresponde a la complejidad de su función. Además, se contemplan bonificaciones por sobrecumplimiento, lo que incentiva esfuerzos extraordinarios. El diseño equilibra presión y reconocimiento. De este modo, se refuerza la cohesión organizacional y el logro de resultados sostenibles.

### 3.9 Bonificación del coordinador de negocios

**Tabla 33.** Bonificación del Coordinador de Negocios

Variable	Ponderación (%)	Condición mínima	Bonificación (USD)	máxima
Monto de colocación	30%	≥95% meta	300	
Número de operaciones	20%	≥95% meta	200	
Crecimiento de cartera	25%	≥95% meta	250	
Riesgo de cartera	25%	≤4%	250	
Total máximo	100%	Cumplimiento global	1.000	

El Coordinador de Negocios desempeña un rol clave en la alineación entre metas institucionales y el desempeño comercial. Su esquema variable está diseñado para reconocer liderazgo, planeación estratégica y control de resultados. Se combina el crecimiento del portafolio con la supervisión del riesgo crediticio. De esta forma se asegura sostenibilidad y eficiencia el cual se demuestra en la Tabla 33.

El monto máximo de USD 1.000 refleja la importancia de este cargo en la estructura organizacional. La tabla diferencia variables de impacto directo como colocación y operaciones, junto con riesgo de cartera. Con ello se estimula un trabajo equilibrado que priorice calidad sobre volumen. Así se previenen prácticas que afecten la salud financiera.

El modelo fomenta la planificación de largo plazo y el cumplimiento de metas colectivas. El Coordinador debe liderar procesos de supervisión y capacitación para garantizar resultados. La remuneración variable se convierte en un medio de motivación y control. Esto refuerza el compromiso del cargo con la gestión integral de la cooperativa.

### 3.10 Bonificación de fábrica de crédito

**Tabla 34.** Bonificación de Fábrica de Crédito (Analistas, Verificadores y Líder

<b>Cargo</b>	<b>Meta principal</b>	<b>Bonificación (USD)</b>	<b>máxima</b>	<b>Condición especial</b>
Analista de crédito	Calidad de expedientes	de 200		Error $\leq 5\%$
Verificador	Tiempos de respuesta	150		Cumplir plazos
Líder de fábrica	Supervisión de procesos	de 250		Mora $\leq 3\%$
Bonificación extra	Sobre 110% de metas	50		Esfuerzo colectivo

La Fábrica de Crédito es esencial en la validación y análisis de operaciones financieras en la Tabla 34. Su modelo variable busca premiar eficiencia documental, precisión y cumplimiento de plazos. Con este esquema se asegura calidad en la gestión y reducción de riesgos legales. Además, se incluye un bono colectivo por sobrecumplimiento.

El pago máximo de USD 250 para líderes y USD 200 o 150 para analistas y verificadores refleja proporcionalidad según responsabilidades. La inclusión de una bonificación extra colectiva promueve trabajo en equipo. Esto refuerza la cultura de calidad y colaboración. Se busca evitar errores que afecten la confianza institucional.

El esquema favorece la eficiencia operativa y la prevención de riesgos. Los indicadores no solo miden cantidad, sino también calidad en la gestión documental. Con esto se fomenta disciplina en procesos críticos y responsabilidad compartida. Así se fortalece la confianza de los socios y la transparencia institucional.

### 3.11 Bonificación del área de cobranzas

**Tabla 35.** Bonificación del Área de Cobranzas – Técnicos de Cobranzas

<b>Variable</b>	<b>Meta mínima</b>	<b>Bonificación máxima (USD)</b>	<b>Sobrecumplimiento</b>
Recuperación >15 días	CER $\geq 95\%$ meta	100	+0,5% adicional
Recuperación >30 días	CER $\geq 95\%$ meta	120	+0,5% adicional
Recuperación >45 días	CER $\geq 95\%$ meta	90	+0,5% adicional
Recuperación >60 días	CER $\geq 95\%$ meta	90	+0,5% adicional
Total máximo base	Cumplimiento global	400	Incremento proporcional

Los técnicos de cobranzas trabajan bajo alta presión para recuperar cartera vencida. El modelo de bonificación reconoce este esfuerzo vinculando resultados con la compensación en la Tabla 35. Se premia la recuperación de saldos en distintas edades de mora. Además, se añade un incentivo proporcional por sobrecumplimiento en la recuperación.

La bonificación máxima de USD 400 asegura reconocimiento justo sin afectar estabilidad financiera. La inclusión de porcentajes adicionales estimula a superar las metas establecidas. Esto refuerza el compromiso del área con la sostenibilidad institucional. Asimismo, se equilibra motivación con control de riesgo.

El diseño evita prácticas de presión excesiva al vincularse con parámetros claros. Al mismo tiempo, otorga al cobrador un incentivo directo por eficiencia. Se asegura que la

remuneración dependa del esfuerzo real. Esto favorece la recuperación de cartera y fortalece la liquidez de la cooperativa.

### 3.12 Penalidades y bonificaciones

**Tabla 36.** Penalidades y Bonificaciones Extra

<b>Escenario</b>	<b>Condición</b>	<b>Ajuste aplicado</b>
Sobrecumplimiento de metas >120%	Colocación y riesgo controlado	+100 USD
Incremento CER >60 días	Aumento respecto al mes anterior	-0,5% de variable
Incremento CER >90 días	Aumento respecto al mes anterior	-0,2% de variable
Retención de cartera <98%	En captaciones	-10% de variable
Reducción tasa tablero	Captaciones dentro de tablero	+0,1% de bonificación
Penalidad en captaciones fuera de tablero	>0,1% del total	-0,1% de bonificación

El modelo incluye bonificaciones extra para reconocer sobrecumplimientos extraordinarios. Esto motiva a los colaboradores a superar metas de forma sostenida. Al mismo tiempo, introduce penalidades que controlan riesgo y previenen deterioro de cartera. Con ello se equilibra reconocimiento con disciplina financiera.

Las sanciones aplicadas fortalecen la sostenibilidad de la institución. Se corrigen conductas que puedan aumentar la morosidad o afectar la estabilidad del portafolio. Al aplicar descuentos proporcionales, se refuerza la responsabilidad del personal. De esta forma se mantiene un control permanente de calidad.

Las recompensas adicionales aseguran que el esfuerzo extraordinario no pase desapercibido. Los colaboradores ven reflejado su compromiso en beneficios tangibles. Este sistema fomenta competitividad sana y compromiso institucional. Al integrar penalidades y premios, se logra un modelo completo y equilibrado en la Tabla 36.

### 3.13 Proyección del incremento de la remuneración variable

Durante el primer semestre del año 2025, los pagos por remuneración variable en Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito han evidenciado un crecimiento sostenido, pasando de USD 5.654 en enero a USD 9.624 en junio, lo que representa un incremento acumulado del 70% en comparación con el inicio del periodo. Este comportamiento positivo se asocia directamente con la mejora de los indicadores de colocación de créditos y la recuperación de cartera, que han mantenido un promedio mensual de 2,4 millones de dólares en colocaciones y una recuperación de cartera superior en 2 puntos porcentuales respecto al semestre anterior.

Bajo este contexto, y considerando las metas institucionales planteadas para el segundo semestre, se proyecta que, de mantenerse la tendencia ascendente en la colocación crediticia y optimizarse la eficiencia en cobranzas, los valores correspondientes a la remuneración variable continuarán incrementándose. En particular, si la cooperativa alcanza una colocación promedio mensual de 3,4 millones de dólares y una mejora de 5 puntos porcentuales en la recuperación de cartera, el crecimiento esperado en la remuneración variable podría superar el 35% adicional respecto al promedio del primer semestre. Este aumento reflejaría una consolidación del modelo de compensación basado en desempeño, fortaleciendo tanto la productividad institucional como la motivación del personal de acuerdo con la 37.

**Tabla 37.** Proyección del incremento de la remuneración variable – Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2025

<b>Mes 2025</b>	<b>Remuneración variable observada (USD)</b>	<b>Colocación promedio (millones USD)</b>	<b>Recuperación de cartera (puntos)</b>	<b>Proyección de remuneración variable (USD)</b>
Enero	5.654	2,4	+2	—
Febrero	6.647	2,4	+2	—
Marzo	9.443	2,4	+2	—
Abril	12.055	2,4	+2	—

Mayo	10.291	2,4	+2	—
Junio	9.624	2,4	+2	—
<b>Promedio 1er semestre</b>	<b>8.620</b>	<b>2,4</b>	<b>+2</b>	—
<b>Proyección 2do semestre</b>	—	<b>3,4</b>	<b>+5</b>	<b>11.650</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2025), a partir de registros financieros internos de Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El comportamiento de la remuneración variable evidencia una tendencia creciente durante el primer semestre de 2025, con un promedio de USD 8.620 mensuales, impulsado por una colocación crediticia estable de 2,4 millones y una recuperación de cartera superior en dos puntos porcentuales respecto al periodo previo. Bajo el supuesto de que la colocación mensual aumente a 3,4 millones de dólares y la recuperación de cartera mejore en 5 puntos, se proyecta que la remuneración variable ascenderá a aproximadamente USD 11.650 mensuales, lo que representa un incremento estimado del 35% en comparación con el promedio actual. Este resultado refleja el impacto positivo del desempeño operativo sobre los incentivos económicos y valida la pertinencia del modelo de compensación variable propuesto.

### **3.14 Implementación de la Propuesta**

#### *3.14.1 Cumplimiento de Metas de cada agencia*

Una vez implementa la propuesta se pudo verificar la mejora que existió dentro de cada una de las sucursales o agencias, debido al cumplimiento de los indicadores. De esta manera se verifico que los colaboradores mejoraron su rendimiento ante el modelo de remuneración, ya que cada uno de ellos se sintieron motivados por los nuevos cambios, generando que la cooperativa genere mayores ingresos y con ello los colaboradores se sientan en un ambiente laboral eficiente y eficaz, la productividad de las agencias se situó en el 75% lo que implica un incremento de 15 puntos en relación al año anterior que se situaba en el 60% habiendo agencias con % inviables.

**Tabla 38.** Cumplimiento de metas agencia mes de agosto 2025 – Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2025

CUMPLIMIENTO METAS AGENCIAL																
N°	OFICINA	Líder #	OP MET A	OP REAL	COLOCACIÓN META	COLOCACIÓN REAL	%	CAPTACIÓN META	CAPTACIÓN REAL	%	VAR. CRÉDITO	VAR. INVERSIONES	TOTAL COMISION	PENALIDAD POR MORA O INCUMPL. CART.	TOTAL RECIBIR	
3	AMAGUAÑA	Líder 1	12	14	\$ 200.000	\$ 249.250	125%	\$ 130.000	\$ -	0%	\$ 498,50	\$ -	\$ 498,50	0%	\$ 498,50	
9	CONOCOTO	Líder 2	8	13	\$ 80.000	\$ 94.277	118%	\$ 130.000	\$ -	0%	\$ 294,62	\$ -	\$ 294,62	0%	\$ 294,62	
15	DIGITAL	Líder 3	75	69	\$ 630.000	\$ 619.400	98%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	
10	VILLAFLORA	Líder 4	20	19	\$ 280.000	\$ 231.400	83%	\$ 130.000	\$ -	0%	\$ 330,90	\$ -	\$ 330,90	0%	\$ 330,90	
4	PINTAG	Líder 5	12	14	\$ 120.000	\$ 84.000	70%	\$ 130.000	\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	
16	MATRIZ	Líder 6	50	31	\$ 480.000	\$ 448.887	94%	\$ 190.000	\$ -	0%	\$ 374,45	\$ -	\$ 374,45	0%	\$ 374,45	
8	COTOGCHOA	Líder 7	12	13	\$ 200.000	\$ 105.770	53%	\$ 100.000	\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	

7	ALANGASI	Lider	12	9	\$	\$	38	\$	\$	0	\$	-	\$	-	\$	-	0%	\$	-
		8			200.000	76.600	%	130.000	-	%									
2	FAJARDO	Lider	12	11	\$	\$	34	\$	\$	0	\$	-	\$	-	\$	-	0%	\$	-
		9			350.000	117.800	%	130.000	-	%									
5	ARMENIA	Lider	8	19	\$	\$	32	\$	\$	0	\$	-	\$	-	\$	-	0%	\$	-
		10			80.000	25.390	%	130.000	-	%									
1	LA	Lider	12	1	\$	\$	15	\$	\$	0	\$	-	\$	-	\$	-	0%	\$	-
3	ECUATORIAN A	11			120.000	17.600	%	130.000	-	%									
1	YARUQUI	Lider	0	0	\$	-	\$	-	0%	\$	\$	0	\$	-	\$	-	0%	\$	-
1		12						130.000	-	%									
1	GUANGOPOL	Lider	8	9	\$	\$	0%	\$	\$	0	\$	-	\$	-	\$	-	0%	\$	-
2	O	13			80.000	55.900,00		130.000	-	%									
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>241</b>	<b>222</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>75</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>0</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
					<b>2.820.000</b>	<b>2.126.274</b>	<b>%</b>	<b>1.590.000</b>	<b>-</b>	<b>%</b>	<b>1.498,46</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>1.498,46</b>

### *3.14.2 Cumplimiento del Asesor de Negocios*

La productividad de los asesores de negocio tuvo promedio del 67% aplicando el indicador que permitió medir la productividad verificando que los asesores no pierdan la calidad del portafolio. De igual manera los asesores muestran una mejora en la consecución de objetivos 11 de 21 asesores de créditos se encuentran sobre el punto de equilibrio de su meta que es el 70% y muchos de ellos muestran mejoras en la consecución de objetivos, es decir una colocación de manera responsable ya que su cartera no se deteriora y eso se demuestra que solo existió un asesor penalizado por morosidad, el reto también se ha enfocado en mantener o bajar este indicador. La aplicación de los indicadores permitió verificar el nivel de satisfacción de cada uno de los clientes con el servicio que ofrece la cooperativa. Obteniendo así los resultados de la siguiente tabla.

**Tabla 39.** Cumplimiento de los asesores de negocio mes de agosto 2025 – Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2025

CUMPLIMIENTO COLOCACIÓN POR ASESORE DE NEGOCIOS											
Nº	ASESOR #	OFICINA	OP REAL	COLOCACIÓN META	COLOCACIÓN REAL	%	VAR. CRÉDITO	TOTAL COMISION	PENALIDAD POR MORA O IMCUMP. CART.	TOTAL RECIBIR	
1	ASESOR 1	MATRIZ	5	\$ 80.000	\$ 105.500	132%	\$ 224,19	\$ 224,19	0%	\$ 224,19	
2	ASESOR 2	DIGITAL	32	\$ 250.000	\$ 300.300	120%	\$ 360,36	\$ 360,36	0%	\$ 360,36	
3	ASESOR 3	AMAGUAÑA	11	\$ 200.000	\$ 237.250	119%	\$ 355,88	\$ 355,88	0%	\$ 355,88	
4	ASESOR 4	CONOCOTO	13	\$ 80.000	\$ 94.277	118%	\$ 200,34	\$ 200,34	0%	\$ 200,34	
5	ASESOR 5	DIGITAL	16	\$ 130.000	\$ 133.800	103%	\$ 308,77	\$ 308,77	0%	\$ 308,77	
6	ASESOR 6	VILLAFLORA	7	\$ 80.000	\$ 80.000	100%	\$ 170,00	\$ 170,00	0%	\$ 170,00	
7	ASESOR 7	DIGITAL	20	\$ 200.000	\$ 158.000	79%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	
8	ASESOR 8	CORPORATIVO	9	\$ 420.000	\$ 351.000	84%	\$ 334,29	\$ 334,29	0%	\$ 334,29	
9	ASESOR 9	VILLAFLORA	12	\$ 200.000	\$ 151.400	76%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	
10	ASESOR 10	GUANGOPOLO	9	\$ 80.000	\$ 55.900	70%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	
11	ASESOR 11	MATRIZ	12	\$ 200.000	\$ 131.850	66%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	
12	ASESOR 12	MATRIZ	3	\$ 100.000	\$ 63.067	63%	\$ -	\$ -	50%	\$ -	

<b>13</b>	ASESOR 13	FAJARDO	11	\$	200.000	\$	114.700	<b>57%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>14</b>	ASESOR 14	MATRIZ	7	\$	200.000	\$	89.900	<b>45%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>15</b>	ASESOR 15	ALANGASI	7	\$	200.000	\$	73.000	<b>37%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>16</b>	ASESOR 16	ARMENIA	8	\$	80.000	\$	25.390	<b>32%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>17</b>	ASESOR 17	MATRIZ	4	\$	200.000	\$	58.570	<b>29%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>18</b>	ASESOR 18	LA ECUATORIANA	1	\$	80.000	\$	17.600	<b>22%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>19</b>	ASESOR 19	FAJARDO	4	\$	200.000	\$	42.400	<b>21%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>20</b>	ASESOR 20	COTOGCHOA	4	\$	200.000	\$	9.220	<b>5%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>21</b>	ASESOR 21	LA ECUATORIANA	4	\$	40.000	\$	-	<b>0%</b>	\$	-	\$	-	0%	\$	-
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>254</b>	<b>\$</b>	<b>3.420.000</b>	<b>\$</b>	<b>2.293.124</b>	<b>67%</b>	<b>\$</b>	<b>1.953,82</b>	<b>\$</b>	<b>1.953,82</b>		<b>\$</b>	<b>1.953,82</b>

### 3.14.3 Cumplimiento del Asesor de Negocios Captaciones

Correspondiente a la implantación de la propuesta de los ejecutivos de capacitaciones, se obtuvo un 64% de mejora, debido a que los ejecutivos usaron diversos métodos para la captación de nuevas inversiones con la cartera existente dentro de la cooperativa, esto se demuestra al incremento de 449k dólares en relación al mes de diciembre 2024 antes de la aplicación de la nueva metodología, lo que represento un incremento de saldo de portafolio de las captaciones.

**Tabla 40.** Cumplimiento de los ejecutivos de capacitaciones del mes de agosto 2025 – Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2025

CUMPLIMIENTO POR EJECUTIVO DE CAPTACIONES									
N°	Asesor	DPF META	SALDO DICIEMBRE 2024	SALDO AGOSTO 2025	DPF REAL	%	Penalidad	MONTO PENALIDAD	COMISIÓN
1	Asesor 1	\$ 200.000,00	\$ 801.024,20	\$ 1.702.236,23	\$ 286.034,10	14,3%	20%	\$ 343,00	\$ 1.372,96
2	Asesor 2	\$ 200.000,00	\$ 423.651,00	\$ 1.409.916,73	\$ 93.769,14	47%			\$ -
3	Asesor 3	\$ 200.000,00	\$ -	\$ 1.606.955,73	\$ 56.243,80	28%			\$ -
4	Asesor 4	\$ 100.000,00	\$ 211.357,00	\$ 1.133.354,30	\$ 13.581,59	14%			\$ -
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 700.000,00</b>	<b>\$ 1.436.032,20</b>	<b>\$ 5.852.462,99</b>	<b>\$ 449.628,63</b>	<b>64%</b>			<b>\$ 1.372,96</b>

En las tablas analizadas se evidencia una mejora significativa en el desempeño de los colaboradores tras la implementación del nuevo modelo de remuneración variable. Los resultados muestran que, junto con los procesos de socialización del esquema, se logró incrementar la motivación del personal y optimizar la eficiencia en la colocación de créditos. Asimismo, la captación de depósitos a plazo fijo permitió sostener las salidas registradas y, simultáneamente, incrementar el portafolio institucional en comparación con el año anterior, reflejando el compromiso y la adaptación del talento humano frente a los desafíos organizacionales.

Aunque algunos colaboradores no alcanzaron completamente sus metas de colocación, se observa una tendencia positiva en su desempeño individual, lo que evidencia un efecto motivacional progresivo del modelo. Durante los primeros seis meses de año en curso, la institución alcanzó una colocación promedio de 2,4 millones de dólares en créditos, y en agosto de 2025 superó el objetivo previsto, registrando 3,4 millones de dólares, lo que demuestra la efectividad del sistema implementado. Además, el indicador de morosidad presentó una reducción de tres puntos porcentuales, pasando de 12 pts a 9 pts, de igual manera como se detalla en la parte superior la captación incremento en un 64% sosteniendo la salida de capital y logrando un incremento, lo que respalda de manera sólida la gestión realizada por la fuerza comercial y refuerza la relación entre motivación, desempeño y resultados financieros.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz ha demostrado que existe una brecha en forma de problemas de gestión generalizados que afectan directamente la sostenibilidad operativa de la institución. Estos incluyen alta rotación de personal, bajo rendimiento en los objetivos estratégicos y percepciones negativas sobre la equidad en la compensación. Estos problemas han resultado en baja motivación de los empleados y falta de compromiso, lo que a su vez ha afectado negativamente la posición competitiva de la institución y de todo el sector de finanzas populares y solidarias, debido a ello se ve afectada la cartera de cobranzas de la cooperativa ejerciendo dificultades para la organización.

La investigación mostró que abordar los problemas de equidad en una estructura de remuneración bien pensada es una forma de aumentar la motivación, mejorar la productividad y reducir la rotación de empleados. El alfa de Cronbach y los análisis de correlación de Pearson demostraron asociaciones estadísticamente significativas entre el plan de incentivos, la satisfacción de los empleados y el logro de objetivos, lo que validó la hipótesis de la investigación, ya que la metodología brindó un campo amplio para que se apliquen medidas correctivas ante los problemas detectados en la organización.

La capacitación en negociación y la correcta estructuración de indicadores cuantitativos y cualitativos fortalecieron tanto la cultura organizacional como el nivel de servicio ofrecido a los socios. En conclusión, la investigación subraya la importancia de integrar esta estructura de remuneración con planes de comunicación interna, socialización y monitoreo para garantizar la efectividad y sostenibilidad de la estructura de remuneración, esto se encontró reflejado en las mejoras del mes de agosto durante el año 2025, ya que los colaboradores buscaron mejorar la cartera de cobranzas mediante la implementación de los diversos indicadores ejerciendo sobre ellos un nivel de satisfacción y mejora continua.

## **Recomendaciones**

El sistema de remuneración variable por salarios debe implementarse de manera gradual comenzando desde las áreas piloto de negocio estratégico, cobros y operaciones, y luego replicarse por toda la institución. El diseño necesita tener en cuenta la productividad y calidad del servicio, la satisfacción y retención de los miembros, y la retención de empleados.

Mejorar los programas de capacitación y retroalimentación, especialmente en las áreas de habilidades blandas, negociación, comunicación y liderazgo esto con la finalidad de fortalecer los perfiles profesionales de la persona.

Realizar revisiones regulares del análisis FODA complementadas con herramientas como el Cuadro de Mando Integral para asegurar la alineación de la estrategia con los cambios ambientales.

Mejora la comunicación de las políticas salariales ya debe ser parte de la mejora general de la comunicación interna. La flexibilidad, los programas de incentivos y los bonos económicos deben integrarse en el marco de bienestar y desarrollo profesional. La implementación de estas estrategias no solo mejorará el clima organizacional, sino que también aumentará la lealtad de los empleados y la sostenibilidad organizacional.

## Bibliografía

- Apaza, W. (2023). Nivel de afectación de la política salarial y el desempeño laboral del personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática de Tacna, 2019. *Universidad Privada de Tacna*.  
<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3082>
- Assef, G. N. (2023). *Los sectores vulnerables, la informalidad y el subempleo en Ecuador*". <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/37548>
- Banda, K. A., & Herrera, A. J. (2023). *Salario emocional y el desempeño laboral: Caso de estudio en la empresa de lácteos "Pasteurizadora Tanilact"*.  
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11302>
- Becerra, J. N. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Delosi S.A en la ciudad de Cajamarca, 2022. *Universidad Nacional de Cajamarca*. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/5995>
- Budasoff, E., Fischer, N., Herrera, B., Huberman, C., & Piazso Ulanowicz, C. (2021). *El Efecto de Aumentos en el Salario Mínimo sobre el Empleo y los Salarios en América Latina*. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/11592>
- Cabello, E. Y. (2021). *Satisfacción laboral con relación al desempeño de las enfermeras de un hospital público en Lima, 2021*.
- Calahorrano, G. A., Chacón, F. A., & Tulcanaza, A. B. (2021). Indicadores financieros y rentabilidad en bancos grandes y medianos ecuatorianos, periodo: 2016-2019. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 225-239.
- Chávez, J. E. (2023). El sistema de remuneración y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chota, 2021. *Universidad Nacional de Cajamarca*.  
<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/5987>
- Davila, N. M. (2021). *La remuneración y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Challamayo Ingeniero S.R.L. en el año 2018*.
- Elage, A., Larbi, S. B., & Dardour, A. (2023). Remuneración de los ejecutivos, estructura accionarial y desempeño social de las empresas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 157(4), 277-304. <https://doi.org/10.3917/resg.157.0277>
- Espinoza, R., Ramos Huamán, O. M. del C., Espinoza Gonzáles, M. A., & Asca Agama, P. G. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores

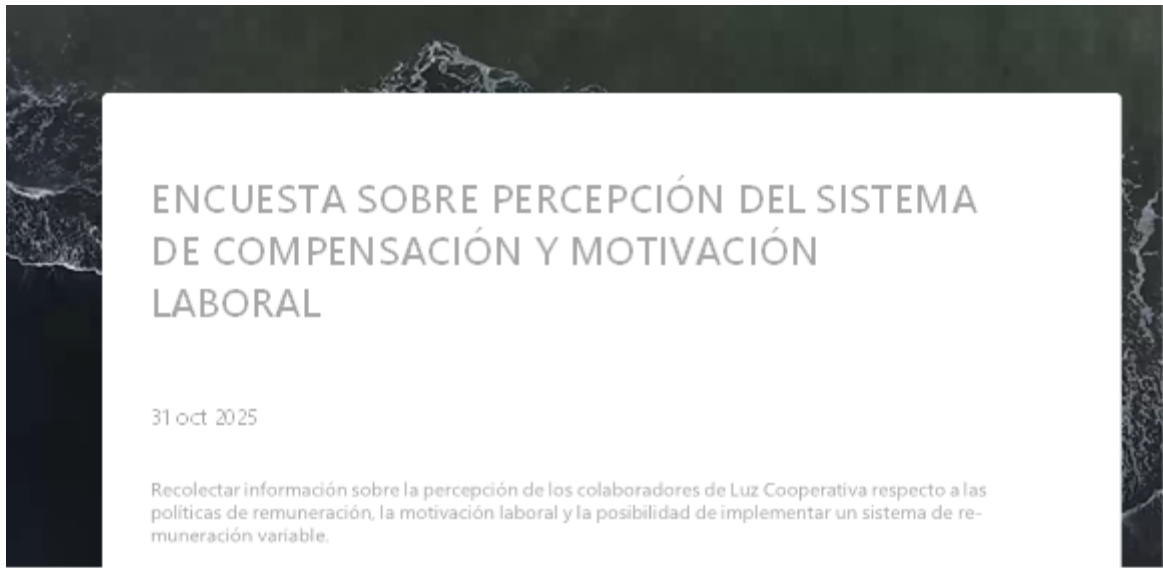
- de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-82.
- Franco, K. (2022). *Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Kevin Edu S.A.C durante la crisis Covid-19*.
- Guamán, J. C. V., & Medina, V. E. M. (2022a). La remuneración y su evolución histórica en Ecuador frente a economías de primer mundo. *Sociedad & Tecnología*, 5(S1), Article S1. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.242>
- Guamán, J. C. V., & Medina, V. E. M. (2022b). La remuneración y su evolución histórica en Ecuador frente a economías de primer mundo. *Sociedad & Tecnología*, 5(S1), Article S1. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.242>
- Jacome, M. E., Noroña-Salcedo, D. R., & Vega-Falcón, V. (2021). Factores psicosociales y desempeño docente en un instituto superior tecnológico en Quito, Ecuador. *Revista Médica Electrónica*, 43(5), 1254-1268.
- Lara Álvarez, Z. P. (2021). *Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito)* [masterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8045>
- Lara, Z. P. (2021). *Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito)* [masterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8045>
- Mejía-Rivas, J. (2022). Los paradigmas en la investigación científica. *Revista Ciencia Agraria*, 1(3), Article 2. <https://doi.org/10.35622/j.rca.2022.02.001>
- Moreno, J. A. J., Espinoza, I. de J. C., & Ornelas, M. L. (2022). Lo cuantitativo y cualitativo como sustento metodológico en la investigación educativa: Un análisis epistemológico. *Revista humanidades*, 12(2), Article 2. <https://doi.org/10.15517/h.v12i2.51418>
- Rebollo, P. A., & Ábalos, E. M. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Editorial Autores de Argentina.
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la Investigación Científica*. Page Publishing Inc.
- Tipán Cadena, X. F. (2022). *El efecto de las remuneraciones y el capital extranjero sobre la competitividad de las grandes y medianas empresas del Ecuador*.

[bachelorThesis, Quito : EPN, 2022.].

<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/23456>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta



#### \* Obligatoria

1. Me identifico con los valores y misión de la cooperativa. \*(Logro de Objetivos)
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
2. Existe una cultura de reconocimiento al buen desempeño dentro de la cooperativa. \*(Motivación)
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
3. Conoce si la cooperativa actualmente tiene un sistema de compensaciones o conoce el sistema de compensaciones que se está aplicando \*(Motivación)
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
4. Las políticas salariales que tiene la cooperativa son claras y comprensibles para todos los colaboradores. \*(Motivación)
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
5. Considero que existe equidad salarial entre colaboradores con funciones similares. \*(Motivación)
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
6. Los beneficios adicionales que la cooperativa ofrece a sus colaboradores le resultan satisfactorios \*(Motivación)
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
7. Me siento motivado para alcanzar los objetivos establecidos por la cooperativa. \*(Logro de Objetivos)
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
8. Considero que mis logros son reconocidos por la organización. \*(Logro de Objetivos).
- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
9. Existe un buen clima laboral que favorece mi desempeño. \*(Rotación de personal).
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
10. Estoy dispuesto a realizar esfuerzos adicionales por el éxito de la organización. Para el cumplimiento de objetivos organizacionales. \*(Logro de Objetivos).
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
11. La remuneración variable podría incrementar mi nivel de compromiso. \*(Motivación)
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
12. Estoy dispuesto a asumir retos y responsabilidades adicionales a cambio de incentivos salariales. \*(Logro de Objetivos).
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
13. Considero necesario que la cooperativa implemente un sistema de incentivos basado en el cumplimiento de metas. \*(Logro de Objetivos).

- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
14. Para que este sistema funcione, los objetivos deben ser claros y medibles.  
\*(Rotación de personal).
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
15. Un modelo de incentivos puede fortalecer el trabajo en equipo. \*(Motivación).
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
16. La organización se preocupa por el bienestar y desarrollo profesional de sus colaboradores. \*(Rotación de personal)
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
17. Estoy de acuerdo en participar activamente en la definición de objetivos para acceder a un sistema de remuneración variable. \*(Rotación de Personal).
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

## Anexo 2. Comunicado del instrumento

# COMUNICADO INTERNO



Para seguir mejorando juntos, queremos conocer tu opinión.

Hemos lanzado una breve encuesta de PERCEPCIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL, dirigida a:

- Asesores de negocios
- Oficiales de atención al socio
- Captadores
- Cobranzas

Tu voz es fundamental para hacer de nuestro lugar de trabajo un espacio más justo y motivador.

¡Gracias por ayudarnos a crecer!



CLICK



Saludos Cordiales,  
Desarrollo Organizacional  
Luz Cooperativa de Ahorro y Crédito

LINK: <https://forms.cloud.microsoft/r/ya5Gn8ydn8>

### CONFIDENCIAL / CONFIDENTIALITY

Este mensaje y sus contenidos son confidenciales. Este mensaje está dirigido exclusivamente a su(s) destinatario(s) y puede contener información legalmente protegida o cuya divulgación acarrea sanciones. Si no es destinatario, favor absténgase de utilizarlo, reenviarlo, ni divulgarlo. En su lugar, por favor notifique al particular a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle y elimine el mensaje de su(s) computador(es), servidor(es) y/o archivo(s), a fin de evitar responsabilidades legales. Gracias por su colaboración.

This message and its contents are confidential. This message is addressed exclusively to your recipient(s) and may contain legally protected information or whose disclosure carries penalties. If you are not a recipient, please refrain from using it, forwarding it, or disclosing it. Instead, please notify Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle and delete the message from your computer(s), server(s), and/or file(s), in order to avoid legal liability. Thanks for your cooperation.

### CONFIDENCIAL / CONFIDENTIALITY

Este mensaje y sus contenidos son confidenciales. Este mensaje está dirigido exclusivamente a su(s) destinatario(s) y puede contener información legalmente protegida o cuya divulgación acarrea sanciones. Si no es destinatario, favor absténgase de utilizarlo, reenviarlo, ni divulgarlo. En su lugar, por favor notifique al particular a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle y elimine el mensaje de su(s) computador(es), servidor(es) y/o archivo(s), a fin de evitar responsabilidades legales. Gracias por su colaboración.





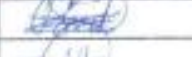








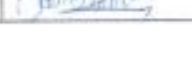





This message and its contents are confidential. This message is addressed exclusively to your recipient(s) and may contain legally protected information or whose disclosure carries penalties. If you are not a recipient, please refrain from using it, forwarding it, or disclosing it. Instead, please notify Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle and delete the message from your computer(s), server(s), and/or file(s), in order to avoid legal liability. Thanks for your cooperation.

**CONFIDENCIAL / CONFIDENTIALITY**

Este mensaje y sus contenidos son confidenciales. Este mensaje está dirigido exclusivamente a su(s) destinatario(s) y puede contener información legalmente protegida o cuya divulgación acarrea sanciones. Si no es destinatario, favor absténgase de utilizarlo, reenviarlo, ni divulgarlo. En su lugar, por favor notifique el particular a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle y elimine el mensaje de su(s) computador(es), servidor(es) y/o archivo(s), a fin de evitar responsabilidades legales. Gracias por su colaboración.

This message and its contents are confidential. This message is addressed exclusively to your recipient(s) and may contain legally protected information or whose disclosure carries penalties. If you are not a recipient, please refrain from using it, forwarding it, or disclosing it. Instead, please notify Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle and delete the message from your computer(s), server(s), and/or file(s), in order to avoid legal liability. Thanks for your cooperation.

### Anexo 3. Registro de asistencia

 <b>COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO</b>		<b>REGISTRO DE ASISTENCIA A REUNIONES Y CAPACITACIONES</b>		Código: FIGM14 Versión: 01
<b>Temas:</b> Socialización de los instructivos: * INS-CRE-02-01 V01 Fábrica de Crédito * INS-DOR-07-01 V01 Categorización Equipo Comercial. * INS-CRE-02-01 V01 Remuneración Variable Fuerza Comercial.				
<b>Objetivo:</b> *Alinear al equipo comercial con los objetivos institucionales. *Fomentar un ambiente de transparencia. *Maximizar la productividad y el desempeño individual y colectivo.		<b>Fecha:</b> _____ <b>Hora:</b> _____		
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	C.I.	OFICINA	FIRMA
1			Amaguaní	
2			Matriz	
3			Itim 2	
4			Matriz	
5			Ecuadorana	
6			Matriz	
7			Tapachi	
8			Matriz	
9			Amaguaní	
10			De la Paz	
11			Sancti Spiritus Yaguajay	
12			Matriz	
13			Matriz	
14			Matriz	
15			Itim 4/1/2014	
16			Guayapalo	
17			Concepción	
<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____ _____ _____ _____		<b>Firma del instructor:</b> 		



COOPERATIVA  
AHORRO Y CREDITO

REGISTRO DE ASISTENCIA A REUNIONES Y CAPACITACIONES

Código: F-07H15  
Versión: 01

**Temas:** Socialización de los Instructivos:  
\*INS-CRE-02-01 V01 Fabrica de Crédito  
\*INS-OCR-07-01 V01 Categorización Equipo Comercial.  
\*INS-CRE-03-01 V01 Remuneración Variable Fuerza Comercial.

**Objetivo:** \*Alinear al equipo comercial con los objetivos institucionales.  
\*Fomentar un ambiente de transparencia.  
\*Maximizar la productividad y el desempeño individual y colectivo.

**Fecha:** 13/9/2025

**Hora:** 9:00

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	C.I.	OFICINA	FIRMA
18			Ecuatoriana	[Firma]
19			Vizcarra	[Firma]
20			Alcántara	[Firma]
21			Matiz	[Firma]
22			Villalón	[Firma]
23			Villalón	[Firma]
24			Amagosa	[Firma]
25			Pizarro	[Firma]
26			Alcántara	[Firma]
27			Espino	[Firma]
28			Vizcarra	[Firma]
29			Matiz	[Firma]
30			Matiz	[Firma]
31			Matiz	[Firma]
32			Matiz	[Firma]
33			Matiz	[Firma]
34				

**Observaciones:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Firma del Instructor:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_