

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

### **PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciatura en Administración de Empresas**

Presentado por:

Melanie Celena Morales Aguirre

Joffre Andrés Yépez Drouet

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2023

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres, les dedicamos con mucho cariño y entusiasmo todo el esfuerzo y dedicación hecho para la elaboración de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía y fortaleza, a nuestros padres por habernos forjado para ser las personas que somos actualmente; son muchos los logros que les debemos y este es uno de ellos. Nos formaron con valores, pero sobre todo con mucho amor, motivándonos de manera constante para alcanzar nuestras metas.

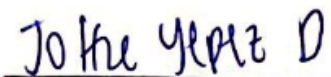
Gracias a todos nuestros familiares y amigos, quienes han celebrado siempre cada logro nuestro como si fuera el suyo. Definitivamente su compañía ha sido una bendición para nosotros y esperamos siempre tenerlos cerca.

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Melanie Celena Morales Aguirre* y *Joffre Andrés Yépez Drouet* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Melanie Celena  
Morales Aguirre



Joffre Andrés  
Yépez Drouet

## EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Antoneta', is positioned above a horizontal dotted line. The signature is written in a cursive style with a long, sweeping underline that extends to the left and then curves back under the main text.

### **Nombre del Profesor**

Ivonne Antonieta Martín Moreno, MBA.

## RESUMEN

En este trabajo se estudia el impacto que tiene la implementación de un plan de incentivos en una institución financiera ubicada en Guayaquil con la intención de poder aumentar la productividad y motivación de los empleados del área de cobranzas.

Se utilizó un diseño metodológico mixto y distintas técnicas: observaciones, encuestas y entrevistas para poder conocer la opinión y analizar a profundidad cuales son las necesidades de los gestores. Además, el proyecto fue desarrollado con la herramienta de Design Thinking para obtener soluciones innovadoras.

Los resultados indicaron que los empleados estaban de acuerdo con reformular el plan de incentivos que se tenía debido a la fuerte influencia que tiene en su desempeño, y también se evidenció la inconformidad con las metas impuestas pues eran consideradas “inalcanzables”.

Por otra parte, se encontró que existían también otro tipo de incentivos que no se contemplaban en el plan anterior y que eran muy valorados como: el teletrabajo y el reconocimiento de los jefes superiores.

Finalmente, se propone una nueva guía de incentivos basada no solo en el cumplimiento de metas sino también en el desempeño de los empleados, y se recomienda la variación de los incentivos semestralmente con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos.

**Palabras Clave:** Incentivos, Salario, Motivación, Productividad.

## ***ABSTRACT***

*This paper studies the impact of the implementation of an incentive plan in a financial institution located in Guayaquil with the intention of increasing the productivity and motivation of employees in the collection area.*

*A mixed methodological design and different techniques were used: observations, surveys and interviews to understand and analyze in depth what are the needs of the personnel. In addition, the project was developed with the Design Thinking tool to obtain innovative solutions.*

*The results indicated that employees agreed to reformulate the incentive plan that was being used due to the strong influence it has on their performance, and the disagreement with the imposed goals was also evidenced because they were considered "unachievable". On the other hand, it was found that there were also other types of incentives that were not contemplated in the previous plan and that were highly valued, such as: teleworking and recognition from superior managers.*

*Finally, a new incentive guide is proposed based not only on the achievement of goals but also on the performance of the employees, and the variation of the incentives every six months with the support of the Human Resources Department is recommended.*

*Keywords: Incentives, Salary, Motivation, Productivity.*

# ÍNDICE GENERAL

<b>EVALUADORES</b> .....	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Descripción del problema</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3 Justificación del problema</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>2</b>
1.4.3 Objetivo General.....	2
1.4.4 Objetivos Específicos .....	3
<b>1.5 Marco teórico</b> .....	<b>3</b>
1.5.1 Productividad y rendimiento laboral .....	3
1.5.2 Motivación laboral .....	3
1.5.3 Incentivos laborales .....	4
1.5.4 Salario monetario y emocional .....	5
1.5.5 Generaciones y sus intereses laborales .....	5
1.5.6 Impacto de los conflictos laborales.....	7
1.5.7 Pirámide de las necesidades de Maslow.....	7
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>1</b>
<b>2.1 Introducción de metodología</b> .....	<b>1</b>
<b>2.2 Instrumentos de investigación</b> .....	<b>1</b>
2.2.1 Design Thinking .....	1
2.2.2 Análisis FODA .....	3
2.2.3 Encuesta.....	3
<b>2.3 Población y muestra</b> .....	<b>3</b>
2.3.1 Características de la población .....	3
2.3.2 Delimitación de la población.....	4
2.3.3 Tratamiento estadístico de la información .....	4
2.3.4 Elaboración de prototipo .....	5
2.3.5 Validación de prototipo .....	5
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>1</b>
<b>3. Resultados Y ANÁLISIS</b> .....	<b>1</b>
<b>3.1 Mapa de actores</b> .....	<b>1</b>
<b>3.2 Entrevistas</b> .....	<b>2</b>
<b>3.3 Mapas de empatía</b> .....	<b>2</b>



<b>3.4</b>	<b>Observaciones .....</b>	<b>4</b>
<b>3.5</b>	<b>Matriz de impacto – importancia .....</b>	<b>5</b>
<b>3.6</b>	<b>Asignación de metas .....</b>	<b>6</b>
3.6.1	Cartera.....	6
3.6.2	Productos .....	8
3.6.3	Asignaciones y cumplimientos de meta .....	8
<b>3.7</b>	<b>Matriz FODA .....</b>	<b>9</b>
<b>3.8</b>	<b>Validación de encuesta .....</b>	<b>10</b>
<b>3.9</b>	<b>Resultados de encuesta .....</b>	<b>10</b>
3.9.1	Resultados Generales .....	11
3.9.2	Resultados Boomers .....	13
3.9.3	Resultados generación X.....	14
3.9.4	Resultados Millenials .....	14
3.9.5	Resultados generación Z.....	16
<b>3.10</b>	<b>Muestra .....</b>	<b>18</b>
<b>3.11</b>	<b>Validación del Prototipo .....</b>	<b>18</b>
<b>3.12</b>	<b>Prototipo .....</b>	<b>20</b>
<b><i>CAPÍTULO 4</i> .....</b>		<b><i>1</i></b>
<b>4.1</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>1</b>
<b>4.2</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>2</b>
<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....</b>		<b><i>3</i></b>
<b><i>APÉNDICES</i>.....</b>		<b><i>6</i></b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>Mapa de actores .....</b>	<b>1</b>
<b>Figura 2</b>	<b>Mapa de empatía gestor .....</b>	<b>2</b>
<b>Figura 3</b>	<b>Mapa de actores jefe.....</b>	<b>3</b>
<b>Figura 4</b>	<b>Mapa de actores subgerente .....</b>	<b>3</b>
<b>Figura 5</b>	<b>Mapa de actores gerente. ....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 6</b>	<b>Lluvia de ideas.....</b>	<b>5</b>
<b>Figura 7</b>	<b>Matriz de impacto – importancia.....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 8</b>	<b>Matriz FODA .....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 9</b>	<b>¿Realizaría alguna modificación a los incentivos laborales ofrecidos actualmente?.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 10</b>	<b>¿Crees que los incentivos y otros beneficios influyen en tu desempeño?.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 11</b>	<b>Me gustaría tener un horario que me permita trabajar desde casa unos días y asistir a la oficina otros días. ....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 12</b>	<b>¿Qué factor te desmotiva en tu ambiente de trabajo? .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 13</b>	<b>¿Qué tipo de incentivos le motiva más? .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 14</b>	<b>En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 15</b>	<b>¿Qué tipo de incentivos le motiva más? .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 16</b>	<b>En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 17</b>	<b>En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 18</b>	<b>¿Qué tipo de incentivos le motiva más? .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 19</b>	<b>En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 20</b>	<b>En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 21</b>	<b>Matriz Feedback.....</b>	<b>20</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	<b><i>Número de colaboradores y jefaturas por ciudad .....</i></b>	<b>4</b>
<b>Tabla 2</b>	<b><i>Ficha de observación .....</i></b>	<b>4</b>
<b>Tabla 3</b>	<b><i>Identificación de los segmentos de las carteras dependiendo de sus días en mora. 7</i></b>	<b>7</b>
<b>Tabla 4</b>	<b><i>Subdivisiones de las carteras dependiendo de facilidad de cobranza. ....</i></b>	<b>7</b>
<b>Tabla 5</b>	<b><i>Comisiones actuales dependiendo del porcentaje de recuperación .....</i></b>	<b>9</b>
<b>Tabla 6</b>	<b><i>Prototipo de incentivos antes de su validación .....</i></b>	<b>19</b>
<b>Tabla 7</b>	<b><i>Prototipo de incentivos Validado.....</i></b>	<b>22</b>

# CAPÍTULO 1

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Entre los principales componentes que las empresas prestan mayor atención son los salarios de sus empleados, que son parte clave en la contratación, y el mantenimiento de los niveles bajos en su rotación (Aguilar & Ortiz 2016). Sin embargo, para los trabajadores existen otros factores que influyen en el rendimiento laboral e impactan en la mejora constante de su productividad y en su satisfacción profesional. Por esta razón, surge la necesidad de lograr el bienestar del colaborador ya que se evidencia que su motivación está ligada de manera directa a su productividad, y se va a reflejar en las utilidades de la empresa.

La empresa es una institución financiera que tiene casi un siglo posicionada en el mercado nacional. Actualmente cuenta con un plan de incentivos monetarios, pero no ha dado los resultados esperados. Esta situación ha generado una gran preocupación en los altos directivos, pues los niveles de rotación se han incrementado y con ello también los gastos derivados por gestión del talento humano. Resulta pertinente que los gerentes de la empresa comprendan por qué es importante incorporar un plan de incentivos en una compañía y cómo su aplicación es de gran utilidad para mejorar la motivación de los empleados.

## 1.2 Descripción del problema

En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal.

La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y cobradoras externas. Por estas razones se evidencia el impacto de la desmotivación tanto en los trabajadores como en la productividad y rentabilidad de la empresa.

### **1.3 Justificación del problema**

Actualmente muchas empresas en el mundo han comprendido que la motivación juega un papel sumamente importante debido a sus beneficios observados. Dentro de la parte organizacional, se observan mejoras en la disminución de la rotación de personal y alta satisfacción del recurso humano. Desde la perspectiva financiera, un estudio hecho por Gympass (2021), indica que un programa de incentivos puede incrementar hasta en un 44% la productividad de sus empleados.

Uno de los malestares existentes en la entidad financiera que se estudiará, es el aumento de la rotación de personal. La propuesta de un plan de incentivos efectivo resulta enriquecedora, pues se ha evidenciado que “Los empleados cuyos gerentes los reconocen constantemente por su buen trabajo pueden reducir la rotación hasta en un 31%”. (VantageCircle, 2021, párr.39). En cualquier tipo de organización, un análisis a través de categorías generacionales enfocado en motivaciones y preferencias de los colaboradores resulta pertinente para mejorar el clima laboral y contar con sujetos proactivos y productivos.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.3 Objetivo General**

Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas de Guayaquil para la reducción de los gastos en la gestión de talento humano.

#### **1.4.4 Objetivos Específicos**

1. Analizar la situación actual del área de cobranzas de la organización mediante el uso de la matriz FODA para la comprensión de su funcionamiento.
2. Comprender los procesos que se realizan dentro del área de cobranzas de la institución financiera para el análisis del contexto laboral de sus colaboradores.
3. Identificar las motivaciones y preferencias laborales del personal del departamento de cobranzas para la propuesta de un plan de metas.

### **1.5 Marco teórico**

#### **1.5.1 Productividad y rendimiento laboral**

La productividad y rentabilidad de una empresa van directamente relacionadas con el rendimiento laboral y la motivación de los colaboradores. Es decir, que el rendimiento de la compañía es una resultante del cumplimiento de metas organizacionales de cada persona perteneciente al capital humano de la compañía. Recalcando que las actividades por empleado influyen en el rendimiento laboral y por lo tanto en la productividad general de dicha sociedad (Jojoa, 2017).

Todo empresario busca el incremento de utilidades de su empresa, pero no se debe sacrificar la motivación de los trabajadores para obtenerlo. Se entiende que el salario no es suficiente para evitar la rotación de personal, sino que existe material no monetario o a lo que se le conoce como el salario emocional. Este tipo de remuneración mantiene la productividad de las personas alta reflejada en satisfacción laboral, seguridad laboral, ascensos y retroalimentación positiva. (Daniel, 2019).

#### **1.5.2 Motivación laboral**

La motivación ha sido analizada desde el ámbito psicológico definiéndola como la necesidad o deseo que controle nuestro comportamiento (Shank, 2012). En el campo laboral,

podemos decir que es la fuente de energía que tienen los trabajadores para poder cumplir los objetivos asignados por la empresa, llegando a una meta común. Es por esto que concluimos que la motivación laboral está estrechamente relacionada con la rentabilidad de una empresa (Burton, 2012).

Sabiendo esto, entendemos que la motivación surge de una necesidad no satisfecha, y tenemos que conocer a profundidad a los colaboradores para realmente satisfacer la necesidad (García, 2012). Valorarlos como un cliente interno, dándoles metas claras para que obtengan la satisfacción del cumplimiento de un objetivo y quieran buscar una siguiente necesidad o problema que satisfacer.

Existen diversos tipos de motivación, que se generan de manera particular dentro del contexto de cada individuo (García, 2012). Para muchos, un incentivo que eleve su motivación puede ser una comisión monetaria, mientras que para otros es suficiente una retroalimentación positiva cuando hacen bien su trabajo.

### **1.5.3 Incentivos laborales**

Se define a los incentivos como una fuente que fomenta a que los colaboradores trabajen cumpliendo o superando las expectativas requeridas (Meridith, 2015). Además, en el campo laboral podemos dividirlos en dos tipos: financieros y no financieros. El primero se refiere al pago de dinero mientras que el otro puede darse a entender como ascensos, autonomía en el trabajo, retroalimentación positiva, entre otros (Ndichu, 2017).

El objetivo principal de un programa de incentivos es ayudar a aumentar la productividad de los empleados. Para implementar este tipo de planes, la gerencia tiene que haber asumido que las recompensas como el dinero pueden no ser suficientes para inspirar a los empleados. Al crear programas de incentivos, es importante definir los estándares de producción (Daniel, 2019).

Un estándar es una medida de qué tan bien el trabajador promedio que sea correctamente capacitado debe realizar el trabajo, en un período de tiempo determinado, a un ritmo normal. Los

programas de incentivos pueden reducir la tasa de rotación de empleados de alta productividad y alentar a los colaboradores a aumentar sus niveles de rendimiento. Debido a los ahorros resultantes de las mejoras en el desempeño, los programas de incentivos también son rentables (Daniel, 2019).

#### **1.5.4 Salario monetario y emocional**

El salario monetario suele ser considerado como el principal factor que toma en cuenta un empleado cuando está buscando un empleo debido a que es considerado como la fuente que permite la satisfacción de sus necesidades básicas y el sustento de su hogar. Sin embargo, cuando una empresa busca mejorar la motivación y consecuentemente la productividad de sus trabajadores debe considerar también el “salario emocional”, que son aquellas compensaciones intangibles percibidas por los empleados por sus servicios como por el ejemplo: el reconocimiento, el desarrollo profesional, la retroalimentación y la atención que se da a las necesidades del trabajador (Guzmán, 2018). En una investigación realizada por Restrepo (2014) en Colombia, se concluyó que el correcto uso del salario emocional es útil para conciliar la vida laboral y personal del empleado.

#### **1.5.5 Generaciones y sus intereses laborales**

Un desafío importante para una empresa es el comprender y equilibrar las expectativas que tienen sus empleados sobre las recompensas totales. Para ello es preciso analizar todos aquellos factores que se valoran en la relación laboral como lo son: los beneficios, compensaciones monetarias, equilibrio entre la vida personal y trabajo, motivación, entrenamiento, y otros.

En la presente investigación se analizará si la edad es un factor influyente al momento de realizar un plan de incentivos, ya que para generar un equilibrio en las expectativas de cada trabajador debe existir una comunicación única con cada generación. En la valoración de las



necesidades de las distintas generaciones en la fuerza laboral, es importante primero realizar una división en grupos según las edades.

**1.5.5.1 Baby Boomers.** En este grupo están aquellos que nacieron entre 1946 a 1964. Se criaron en una época de profundo optimismo, oportunidad y progreso posterior a la Segunda Guerra Mundial. Sus motivaciones por lo general son el dinero, un título sólido, tener el reconocimiento de los demás y ser respetados. Quieren que sus empleadores les hagan sentir que son necesarios y que los valoran (Faurote, 2018).

**1.5.5.2 Generación X.** Son aquellas personas que nacieron entre 1965 Y 1980. Tienen una necesidad de gratificación inmediata, les gusta seguir sus propias reglas, y los motivan obtener resultados individuales y la posibilidad de tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral. Además, valoran mucho que se les permita usar su propio ingenio (Faurote, 2018).

**1.5.5.3 Millenials (Generación Y).** Son el grupo más grande dentro de la fuerza laboral, constan aquellos individuos nacidos entre 1981 y 1990. Les gusta trabajar en un ambiente de confianza con personas de mente brillante y creativa. Valoran de igual manera la posibilidad de tener un equilibrio entre la vida personal y laboral, y un horario flexible (Faurote, 2018).

Según el Centro de Investigaciones Pew, a los millennials le gusta tener premios puntuales e incentivos no financieros como: salidas grupales, viajes. Suelen esperar una retroalimentación constante y que sea bidireccional, esto implica que ellos también puedan manifestar como se sienten.

**1.5.5.4 Generación Z.** Esta es la generación más joven de las distintas generaciones existentes en la fuerza laboral. El Centro de Investigaciones Pew los catalogó como “nativos digitales con períodos de atención cortos”.

Su principal motivación es encontrar seguridad laboral, oportunidades para progresar y desarrollarse profesionalmente. Poseen muy buenas habilidades de comunicación (Faurote, 2018).

### 1.5.6 Impacto de los conflictos laborales

Los conflictos laborales se originan de diversas maneras como percepción de desigualdad, exceso de presión o estilos dispares, pero desde el punto de vista laboral, lo más importante es saber cómo solucionarlos, uno de los métodos para prevenir los conflictos laborales es mostrar agradecimiento, ya que muchos conflictos se crean a partir de insatisfacción del colaborador, por lo que los incentivos suelen ser una de las mejores herramientas para disiparlos.

### 1.5.7 Pirámide de las necesidades de Maslow

Según Abraham Maslow (1943), existe una jerarquía de necesidades que tenemos todos los seres humanos, las cuales deben ser cumplidas para poder ser felices. Cuenta con 5 tipos de necesidades que son:

- **Fisiológicas:** Vitales para la supervivencia como lo son el hambre, descanso, etc.
- **Seguridad:** Necesarias para la vida, pero orientadas a la seguridad personal. Nos ayudan a mantener un orden en la vida como lo son salud, hogar, trabajo, etc.
- **Sociales:** Los seres humanos son sociables, y necesitan de las relaciones interpersonales para sobrevivir, sintiéndose parte del grupo y estableciendo buenas relaciones.
- **Reconocimiento:** Se dividen en autoestima y reputación, ya que necesitamos de autorreconocimiento, confianza propia junto con respeto y dignidad otorgada por factores externos.
- **Autorrealización:** Una vez satisfechas las otras necesidades, se cumple esta, que busca el crecimiento personal y desarrollo profesional.

En el ámbito laboral, las personas que buscan trabajo están en necesidad de un salario. Sin embargo, Según Randstad (2022) una empresa no solo provee de dinero al colaborador, sino que para mantenerlos satisfechos y lograr productividad necesitamos cumplir todas las necesidades:

- **Fisiológicas:** Cubiertas generalmente por cuenta propia del recurso humano.

- **Seguridad:** Lugar seguro y cómodo para trabajar, con todas medidas de protección.
- **Sociales:** Mantener estable, seguro y agradable al ambiente laboral para fomentar buenas relaciones interpersonales.
- **Reconocimiento:** Desarrollar motivaciones que hagan que los empleados sean productivos y se sientan felices al alcanzar una meta sabiendo que aportan a la empresa y reciben un tipo de reconocimiento.
- **Autorrealización:** Luego de cumplir las otras necesidades, el personal logrará hacerse experto en lo que hace y aportará de una mejor manera al cumplimiento de objetivos generales de la empresa.

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Introducción de metodología

El presente trabajo se desarrolló utilizando una metodología mixta para la recopilación de la información necesaria, existe una predominancia de un estudio de campo basado en la observación, encuestas y entrevistas. Sin embargo, también toma en cuenta los datos de la investigación documental que se obtuvo en páginas de internet y bibliografía.

Se inició con la revisión literaria de fuentes secundarias para determinar los rasgos característicos por generación, conocer las diferentes percepciones que cada grupo de edad tiene con respecto a los incentivos y cuáles son los tipos de estímulos más valorados. Además, se realizó una investigación exploratoria con enfoque cualitativo con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas, de manera transversal dado que los datos corresponden a un momento puntual de la indagación.

### 2.2 Instrumentos de investigación

#### 2.2.1 Design Thinking

El presente trabajo se desarrolló haciendo uso de la técnica del Design Thinking para generar soluciones innovadoras al problema descrito en el marco teórico del proyecto, a continuación, se describen las herramientas que se utilizaron para la aplicación de este método.

**2.2.1.1 Mapa de actores.** El mapa de actores comprende la parte inicial del proceso del Design Thinking “Empatizar”, en esta etapa se identificaron a los principales interesados en el desarrollo del proyecto y se dividieron en directos e indirectos. Los stakeholders indirectos son aquellos que se encuentran interesados en el resultado final, aunque no hacen parte del proceso. Por otra parte, los stakeholders directos participan activamente en las tareas diarias de la empresa.

**2.2.1.2 Entrevistas preliminares.** Se realizaron las primeras entrevistas

con los participantes del proyecto con el fin de tener una visión más profunda del problema que se estudia, además de conocer las necesidades y deseos de los usuarios. La información recopilada por medio de las conversaciones con los usuarios nos permitió conocer mejor su perspectiva respecto el tema de estudio.

**2.2.1.3 Observaciones.** Las observaciones son herramientas muy importantes para poder conocer mejor al usuario en una investigación. Esta parte consistió básicamente en observar al grupo sin que ellos lo noten, sin intervenir en su comportamiento permitiéndoles que se expresen como lo hacen de manera cotidiana. Con ella se logra descubrir cuales son los temores y deseos reales del sujeto porque a diferencia de una entrevista, se detectan actitudes que son naturales y libres de presiones. Se evidencian las observaciones mediante una ficha.

**2.2.1.4 Lluvia de ideas.** La lluvia de ideas es una herramienta útil para generar una gran cantidad de opciones, para el caso de nuestro proyecto nos permitió explorar nuevas o mejores soluciones para la problemática. La generación de ideas debe ser algo natural y sin límites, es decir, que se consideran todas las ideas que surjan en el momento. Para tener una buena visualización se usó una plantilla virtual donde se añaden las ideas en forma de “post-it”.

**2.2.1.5 Matriz de impacto - importancia.** Como paso posterior a la creación de la lluvia de ideas, se situaron todas las alternativas en la matriz según su grado de impacto y esfuerzo, en el eje Y el nivel de impacto y en el eje de las X el nivel de esfuerzo requerido. La elección de las mejores opciones se hizo tomando en cuenta que:

- Las acciones que tienen un alto esfuerzo y bajo impacto demandan una gran cantidad de recursos pero que no buenas recompensas, por ello se descartaron.
- Las acciones de poco impacto y poco esfuerzo no van a tener mayor relevancia a pesar de que no se usen muchos recursos, así que también se dejaron a un lado.

- Las acciones de alto impacto y bajo esfuerzo son “las mejores” pues son aquellas que producirán las mejores ganancias a un costo menor, por lo tanto, de allí se obtuvo la solución a desarrollar.
- Las acciones de impacto y esfuerzo alto son buenas opciones, pero requieren un nivel de planificación mayor y mayor gasto, por lo que para este proyecto en particular no se tomarán en cuenta.

### **2.2.2 Análisis FODA**

Para realizar el análisis FODA del área se necesita conocer el contexto de la misma, es por esa razón que como primer paso se mantuvieron conversaciones con los trabajadores de cobranzas. Se hicieron preguntas que nos permitieron conocer su opinión acerca de cómo se siente actualmente trabajando en la empresa. Además, se detallaron los procesos de medición de productividad y alcance de metas. Esta herramienta de estudio divide las características internas (Debilidades y Fortalezas) y las externas (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

### **2.2.3 Encuesta**

Las encuestas fueron utilizadas como instrumentos de investigación diseñadas para que sean respondidas por los colaboradores que trabajan dentro del área de cobranzas de la ciudad de Guayaquil con el fin de conocer cuáles son los distintos tipos de incentivos preferidos por cada generación.

## **2.3 Población y muestra**

### **2.3.1 Características de la población**

La población total del banco es de 2500 colaboradores a nivel nacional, son hombres y mujeres de entre 18 a 65 años. Cuentan con títulos de segundo, tercer y cuarto nivel. Trabajan en la constante búsqueda de brindar un excelente producto y servicio a los clientes de esta institución financiera a nivel nacional. Delimitamos a la población a solo un área ya que conocemos a profundidad sus procesos y problemas, explicada en el siguiente punto.

**Tabla 1***Número de colaboradores y jefaturas por ciudad*

Ciudad	Colaboradores	Jefaturas
Guayaquil	30	11
Quito	30	4
Cuenca	10	
Manta	7	
Machala	8	
Sto. Domingo	7	
Esmeraldas	6	
Portoviejo	6	

*Nota:* Entregados por la entidad financiera.

### **2.3.2 Delimitación de la población**

La población es finita y está conformada por los 30 colaboradores del área de cobranzas de esta institución financiera en Guayaquil. Son hombres y mujeres de entre 18 años a 60 años que continuamente hacen las labores relacionadas con la recuperación de cartera, atención al cliente de específicamente esta área. El área está conformada por jefes, subgerentes y un gerente nacional. Todos los colaboradores cuentan con títulos de segundo, tercero y cuarto nivel. Cuentan con entre 2 a más de 15 años trabajando dentro de esta área.

### **2.3.3 Tratamiento estadístico de la información**

Para el procesamiento de datos obtenidos luego de ser aplicadas las encuestas, se descargó la base de datos en Excel dada por Google Forms. Posteriormente, se procedió a dividir los datos por generaciones, se tabuló en base a las perspectivas y respuestas mayoritarias de cada grupo. Finalmente, utilizamos dichos datos procesados para hacer gráficos como diagramas de pastel que ayuden a entender mejor los resultados, indicando el porcentaje de cada respuesta, mediante la aplicación de la herramienta Excel.

#### **2.3.4 Elaboración de prototipo**

Conocidos los resultados de la encuesta, pudimos elaborar un plan de incentivos salariales divididos por generaciones aplicado al área de cobranzas. Dentro del prototipo se detallan las comisiones financieras y no financieras del cual el gestor puede escoger según su preferencia para elevar su motivación. Dichos estímulos motivacionales tienen agregadas características tales como si no son salariales o su monto si es que es salarial.

#### **2.3.5 Validación de prototipo**

Una vez elaborado el prototipo se procedió a validarlo por diferentes personas mencionadas anteriormente en el mapa de actores, que se encuentran involucrados en el área y elaboración de planes de incentivos. Se hicieron las correcciones dadas por los diferentes actores al momento de cada validación. La herramienta que se utiliza es la matriz de resultados.



# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 Mapa de actores

Se ubicó en la gráfica mostrada a continuación a los stakeholders directos e indirectos en la ejecución del proyecto. Teniendo en cuenta que entre los interesados directos tenemos: gerente, subgerente, jefe y colaboradores del área de cobranzas y de manera general al área de finanzas pues son quienes participan de manera activa en las tareas diarias de la empresa y se benefician del proyecto de manera inmediata no solo a nivel psicológico con el aumento de la motivación sino también económicamente con la mejora de la productividad. Asimismo, se tomó en cuenta como interesados indirectos a las familias de los trabajadores, área de recursos humanos, clientes y competencia ya que, no tienen un vínculo económico directo, pero se ven afectados por las actividades de la empresa.

**Figura 1**

*Mapa de actores.*



Nota. Se muestran los interesados del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Entrevistas

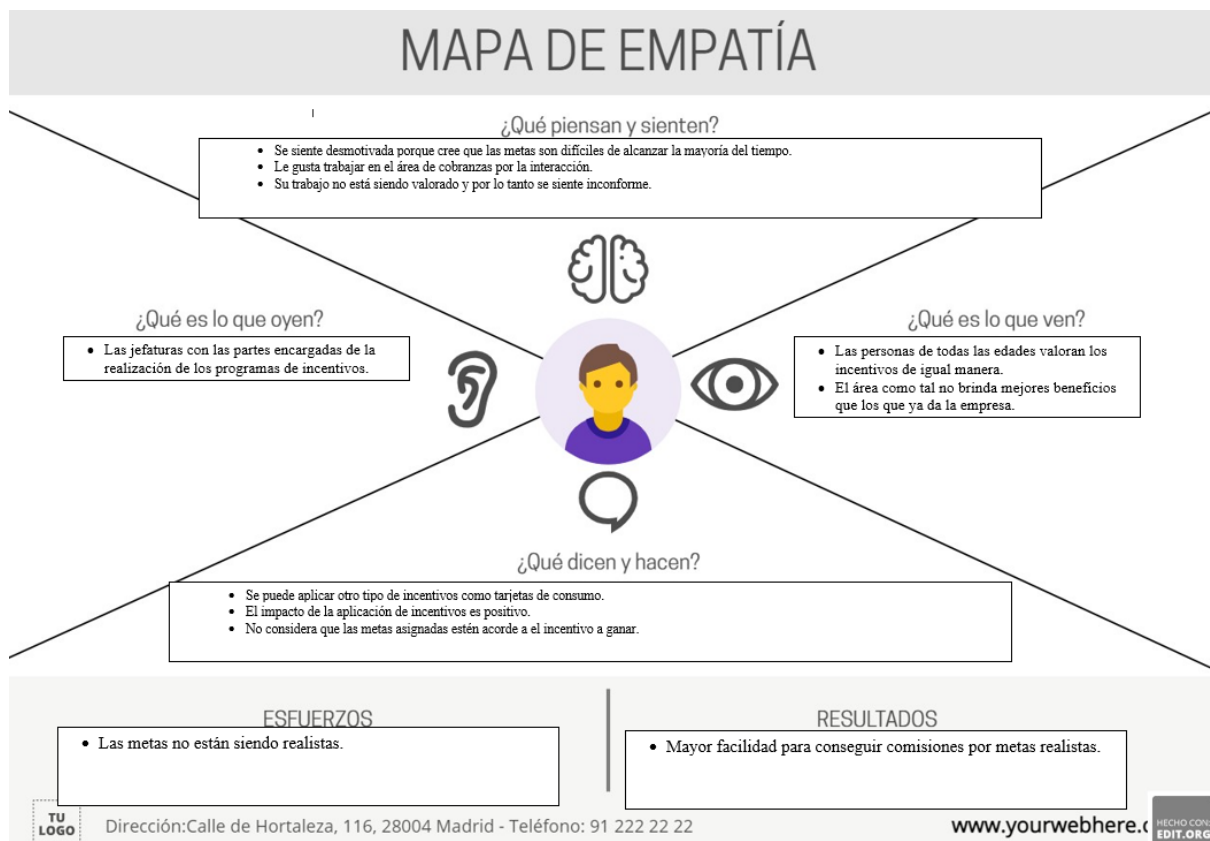
Luego de identificar a los actores relevantes en el desarrollo del trabajo se mantuvieron conversaciones con los mismos para poder determinar posibles insights del proyecto y sus puntos de vista sobre su situación actual en la empresa. De manera más detallada podemos revisar la ficha de entrevista de cada uno de los entrevistados a continuación.

### 3.3 Mapas de empatía

El mapa de empatía se realizó con ayuda de las entrevistas para poder clasificar diferentes pensamientos o sentimientos hallados mediante la formulación de preguntas. A continuación, se puede observar el perfil de algunos de ellos:

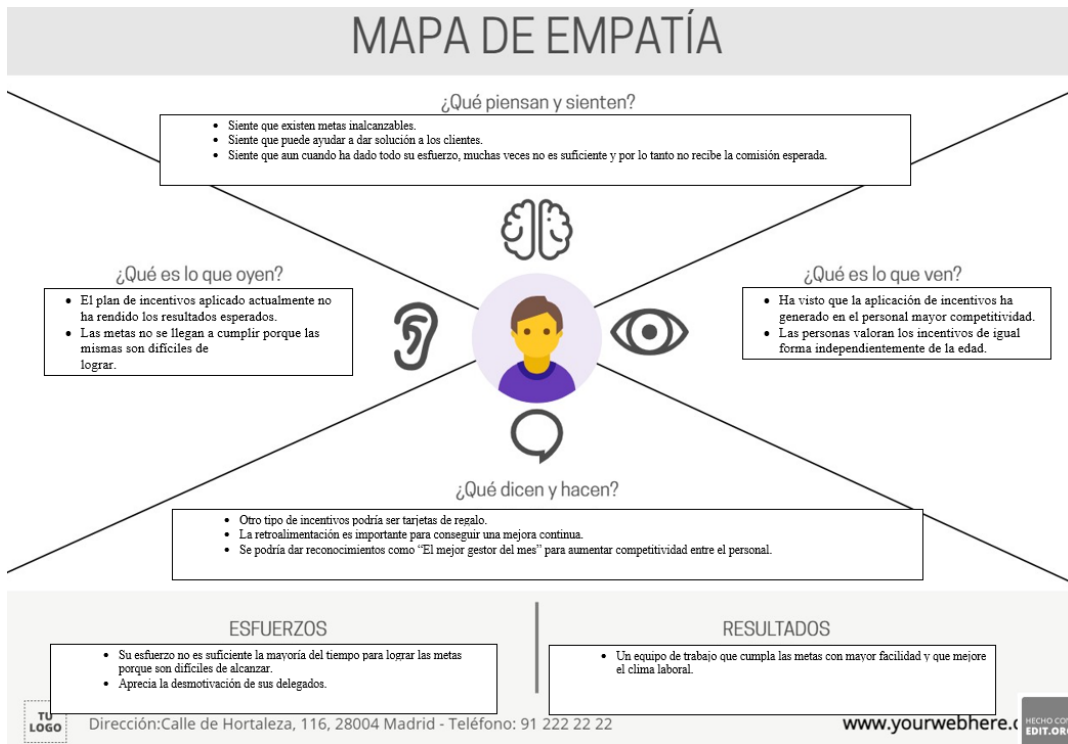
**Figura 2**

*Mapa de empatía gestor.*



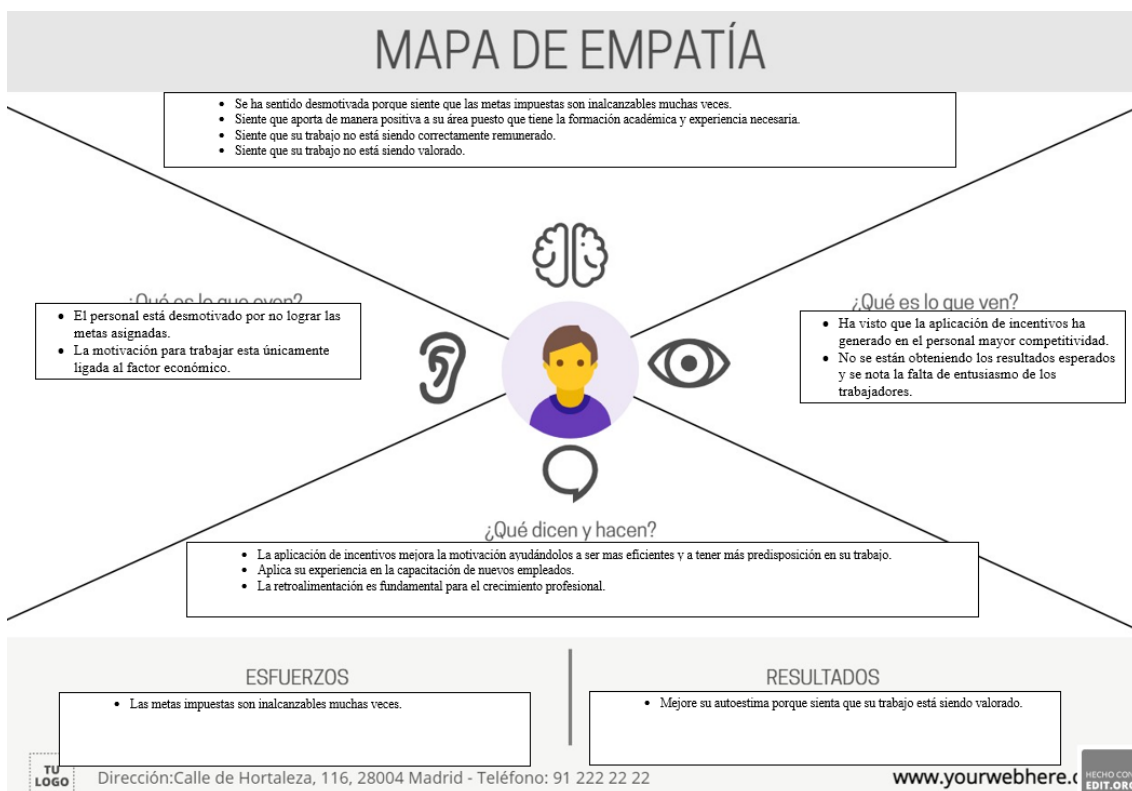
**Figura 3**

*Mapa de actores jefe*



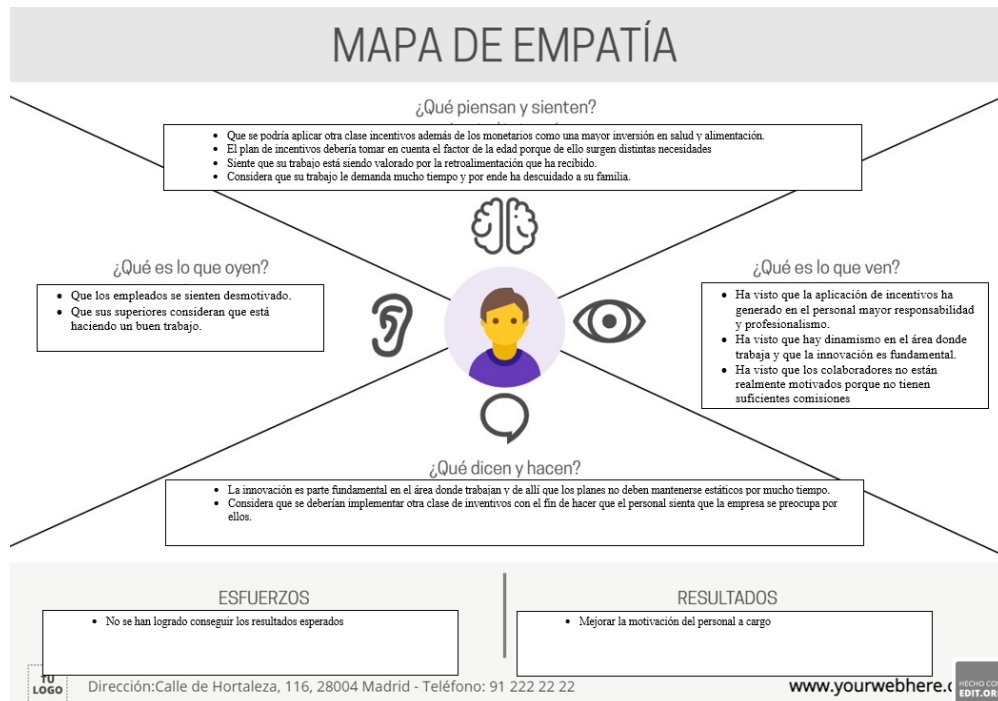
**Figura 4**

*Mapa de actores subgerente*



**Figura 5**

*Mapa de actores gerente.*



### 3.4 Observaciones

Las observaciones tuvieron lugar en el banco, en un día cotidiano con el propósito de evaluar cómo era el ambiente laboral. De allí se dedujo que existe una buena relación entre compañeros de trabajo, no obstante, es necesario que los jefes superiores tengan una mayor interacción con los gestores.

**Tabla 2**

*Ficha de observación*

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>Evaluado:</b>	Departamento de cobranzas.
<b>Observador:</b>	Melanie Morales, Joffre Yopez.

CRITERIOS		1	2	3	4
1	Los empleados han sido puntuales al llegar a su puesto de trabajo.				X
2	Los gestores se comunica activamente con su superior.		X		
3	Los gestores se comunican frecuentemente con sus compañeros de trabajo.			X	
4	Los gestores se ausentan frecuentemente de su puesto de trabajo.	X			
5	Los empleados lucen desanimados mientras realiza sus actividades.			X	
6	El jefe de cobranzas interactúa frecuentemente con los gestores.		X		
7	El gerente da retroalimentación continua a los trabajadores.		X		

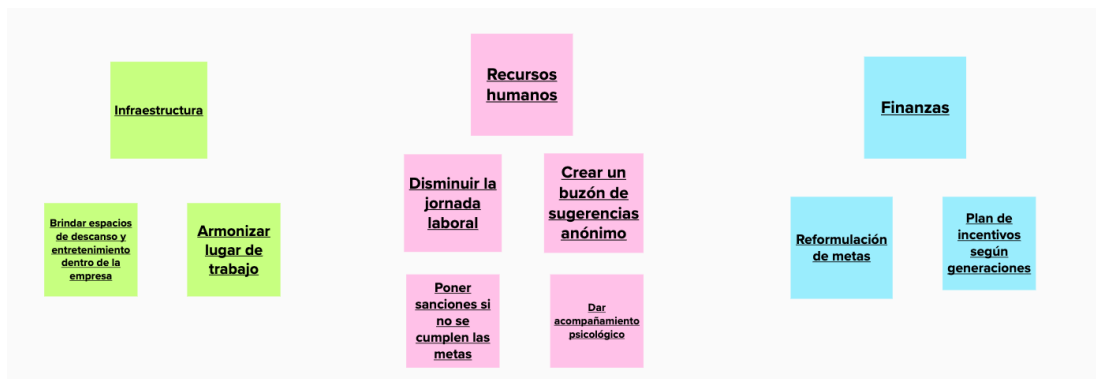
Fuente. Elaboración propia.

### 3.5 Matriz de impacto – importancia

Se hace la lluvia de ideas en donde pusimos las opciones en notas del color dependiendo del área encargada de la idea propuesta. Las diferentes alternativas de solución a la problemática son las siguientes:

**Figura 6**

*Lluvia de ideas*

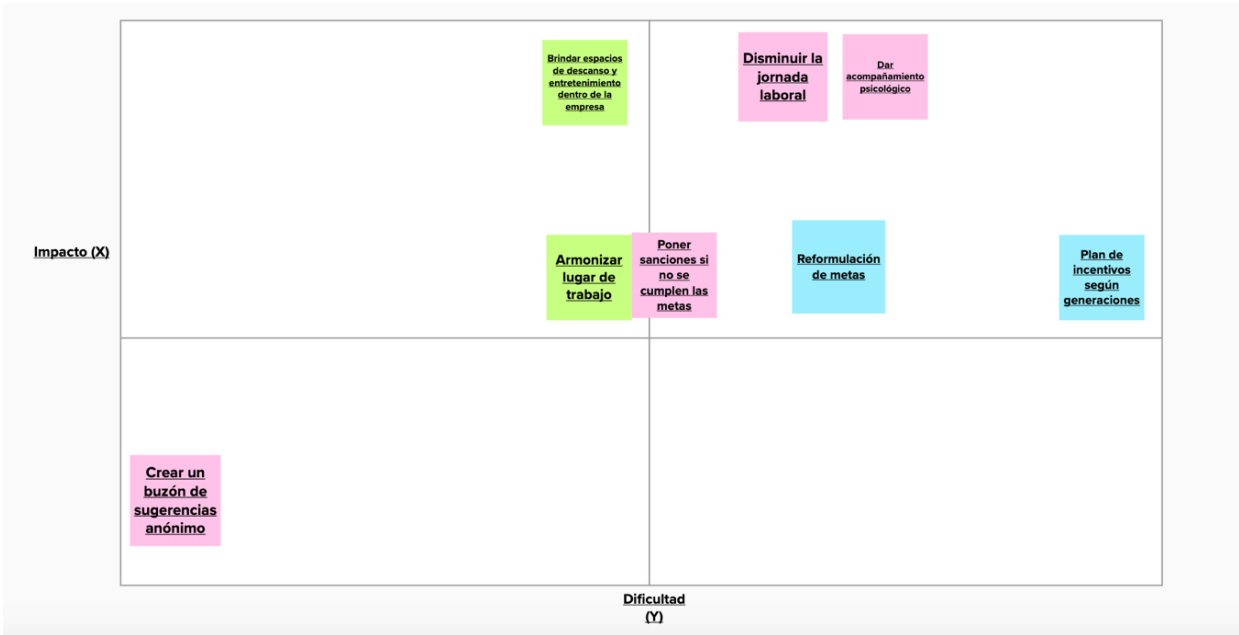


*Nota.* La figura muestra la lluvia de ideas propuestas por los autores. Fuente: Elaboración propia.

Después de la lluvia de ideas se procede a colocarlas en la matriz de impacto-importancia. Esta herramienta nos ayuda a evaluar las opciones propuestas para poder encontrar la solución más viable. Una vez puestas las ideas en los 4 cuadrantes tenemos:

**Figura 7**

*Matriz de impacto – importancia.*



*Nota.* Se muestran las ideas ordenadas dependiendo de su impacto y dificultad. Fuente: Elaboración propia.

Una vez hecha la matriz impacto importancia, se tiene que tomar en cuenta el cuadrante superior derecho. Se muestran las soluciones con mayor impacto y menor dificultad, de la cual se procedió a escoger el plan de incentivos según la generación como la idea más adecuada para solucionar el problema.

**3.6 Asignación de metas**

Se hicieron reuniones con las jefaturas para detallar los procesos del área con los cuales se asignan las metas a los colaboradores. Primero tenemos que conocer algunas definiciones internas para entender mejor este proceso. Las definiciones son:

**3.6.1 Cartera**

El banco cuenta con una base de datos de clientes que han caído en mora. Esta base de datos está dividida acorde a como se muestra en la tabla a continuación de este párrafo. Existe una jefatura por cada segmento de cartera.

**Tabla 3**

*Identificación de los segmentos de las carteras dependiendo de sus días en mora.*

<b>Cartera</b>	<b>Segmento</b>
<b>1</b>	De 0 a 15 días en mora
<b>2</b>	De 16 a 30 días en mora
<b>3</b>	De 31 a 60 días en mora
<b>4</b>	Más de 60 días en mora

*Nota.* Elaboración propia. Fuente: Los datos fueron proporcionados por la entidad financiera.

A su vez, cada tipo de cartera cuenta con una subdivisión de acuerdo a la facilidad de cobranza de cada perfil de cliente. Estas subdivisiones se las muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Subdivisiones de las carteras dependiendo de facilidad de cobranza.*

<b>Subdivisión</b>	<b>Significado</b>
<b>Verde</b>	Clientes que tienen mayor porcentaje de cumplimientos de pago
<b>Naranja</b>	Clientes que tienen medio porcentaje de cumplimientos de pago
<b>Rojo</b>	Clientes que tienen bajo porcentaje de cumplimientos de pago

<b>Fallecido</b>	Se les hace una única llamada a familiares de deudores fallecidos.
<b>Canal masivo</b>	Campañas de cobranzas por medios alternos a la llamada, SMS, WhatsApp, etc.

*Nota.* Los datos fueron proporcionados por la entidad financiera. Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.2 Productos

Los colaboradores son evaluados para la obtención de una comisión. Dicha evaluación busca conocer el monto de dinero recaudado mediante pagos directos, convenios y procesos virtuales. Estos 3 productos mencionados son las únicas maneras de cobranzas y cumplimiento de metas dentro de esta área.

### 3.6.3 Asignaciones y cumplimientos de meta

El gerente nacional al inicio de cada mes obtiene los datos de de los montos que no se recuperaron el mes pasado por cada cartera. Luego, elabora un porcentaje de recuperación acorde a la subdivisión de cada cartera. La información se detalla en un archivo de Excel que indica las metas acordes a la facilidad de recuperación, valores no recuperados del mes pasado y el monto actual a cobrar.

Con el subgerente nacional, se divide equitativamente las cargas para que todas las carteras posean la misma dificultad y se las asigna a todas las regiones. Una vez que los jefes reciben sus asignaciones, dividen la dificultad de los clientes de manera igual para todos los colaboradores. Finalmente, los operadores reciben sus metas a alcanzar y comienzan con el proceso de cobranzas.



A lo largo del mes, los trabajadores pueden hacer los cálculos de alcance de meta para evaluar su progreso. Se hace mediante una herramienta es una plantilla de Excel dada por la gerencia. Con esto, pueden saber cuánto más les falta para comisionar.

Se le otorga las comisiones de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Comisiones actuales dependiendo del porcentaje de recuperación de la meta asignada.*

<b>% de recuperación</b>	<b>Incentivo</b>
<b>Del 93% al 96%</b>	Reciben la comisión mínima, \$150
<b>Del 97% al 99%</b>	Reciben la comisión, \$250
<b>Del 100% al 105%</b>	Reciben la comisión, \$350
<b>Del 106% al 110%</b>	Reciben la comisión, \$450
<b>Del 111% al 115%</b>	Reciben la comisión máxima, \$550
<b>Más del 115%</b>	Reciben la comisión, \$600

*Nota.* Elaboración propia. Fuente: Los datos fueron proporcionados por la entidad financiera.

**3.7 Matriz FODA**

**Figura 8**

*Matriz FODA*



*Nota.* Se detalla el análisis interno y externo del área de cobranzas. Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Validación de encuesta

Se validó el formato de la encuesta previo a su aplicación con dos docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH). Se hicieron las correcciones pertinentes. Además, se llenó una ficha por cada profesor como parte de la evidencia de este punto. Los documentos de validaciones se encuentran en el apéndice C.

### 3.9 Resultados de encuesta

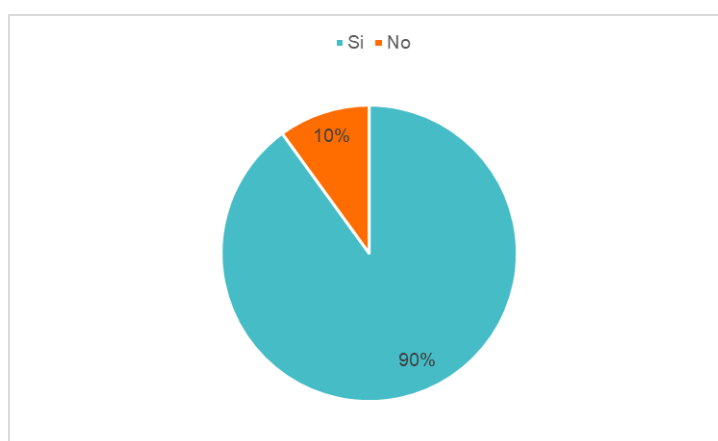
La base de datos de la encuesta se encuentra en el apéndice D.

### 3.9.1 Resultados Generales

El plan de incentivos actual debería ser reformulado según el 90% de los colaboradores teniendo en cuenta que el 70% de los encuestados considera que los incentivos tienen una influencia fuerte en su desempeño.

**Figura 9**

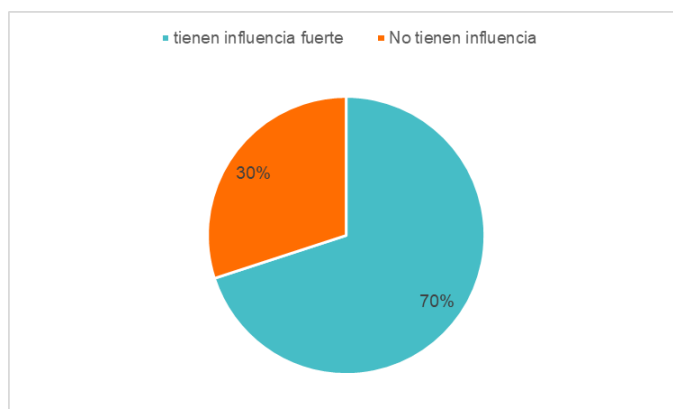
*¿Realizaría alguna modificación a los incentivos laborales ofrecidos actualmente?*



*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10**

*¿Crees que los incentivos y otros beneficios influyen en tu desempeño?*



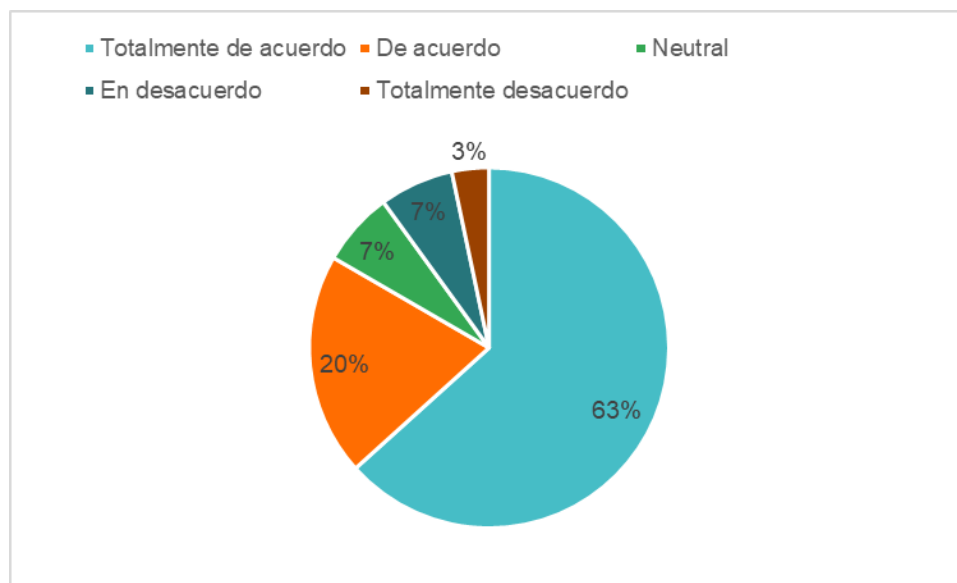
*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los colaboradores espera reconocimiento por parte de sus jefaturas. Sin embargo, se concluye que los gestores no saben si su trabajo está siendo valorado ya que el 46.7% tiene una posición neutral con respecto al interés de la gerencia en elevar su motivación.

Incluir días de teletrabajo podría ser relevante para un plan de incentivos en esta área debido a que el 83.3% de los trabajadores quisiera tener la posibilidad de tener un horario híbrido.

### Figura 11

*Me gustaría tener un horario que me permita trabajar desde casa unos días y asistir a la oficina otros días.*

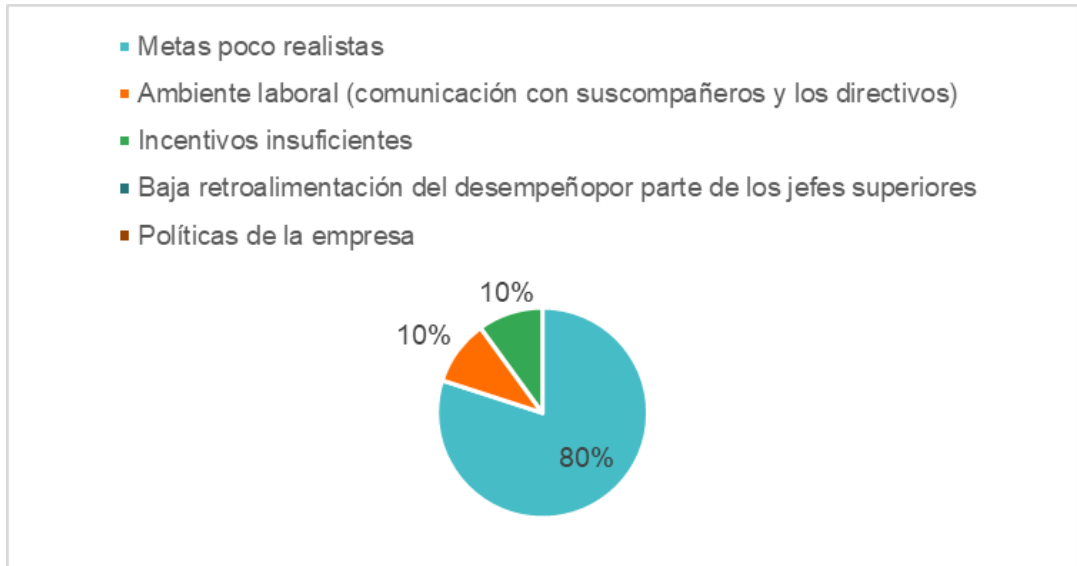


*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

Para poder obtener un incentivo financiero, los empleados deben cumplir objetivos impuestos mensualmente. El 80% de ellos consideran que la principal fuente de desmotivación son las metas poco realistas, debido a que no logran comisionar a pesar de todo su esfuerzo.

### Figura 12

*¿Qué factor te desmotiva en tu ambiente de trabajo?*



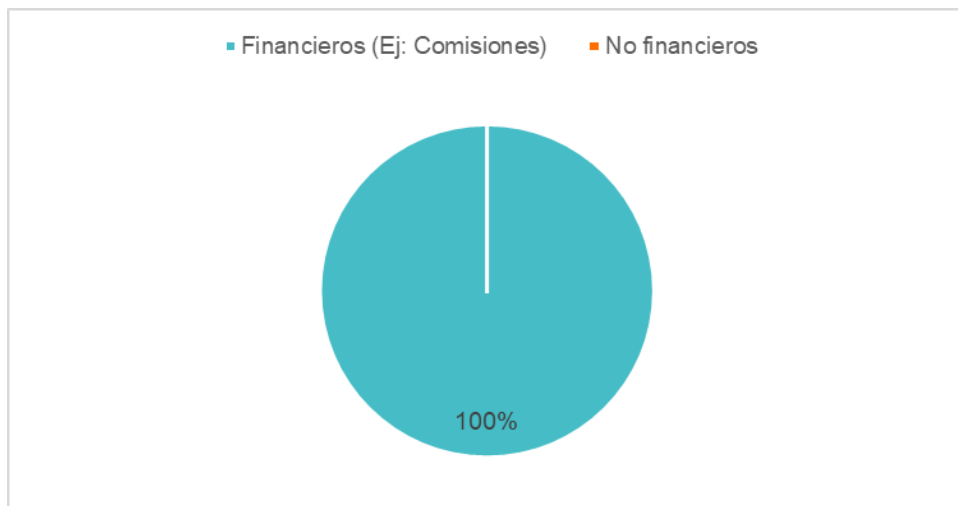
*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

### 3.9.2 Resultados Boomers

Se conoce que la tendencia en esta generación es obtener dinero como reconocimiento. Esto se ve reflejado en que el 100% de los boomers considera que los incentivos financieros son los más importantes, haciendo que los no financieros como el reconocimiento a su trabajo por parte de sus jefes no influya en su productividad.

**Figura 13**

*¿Qué tipo de incentivos le motiva más?*

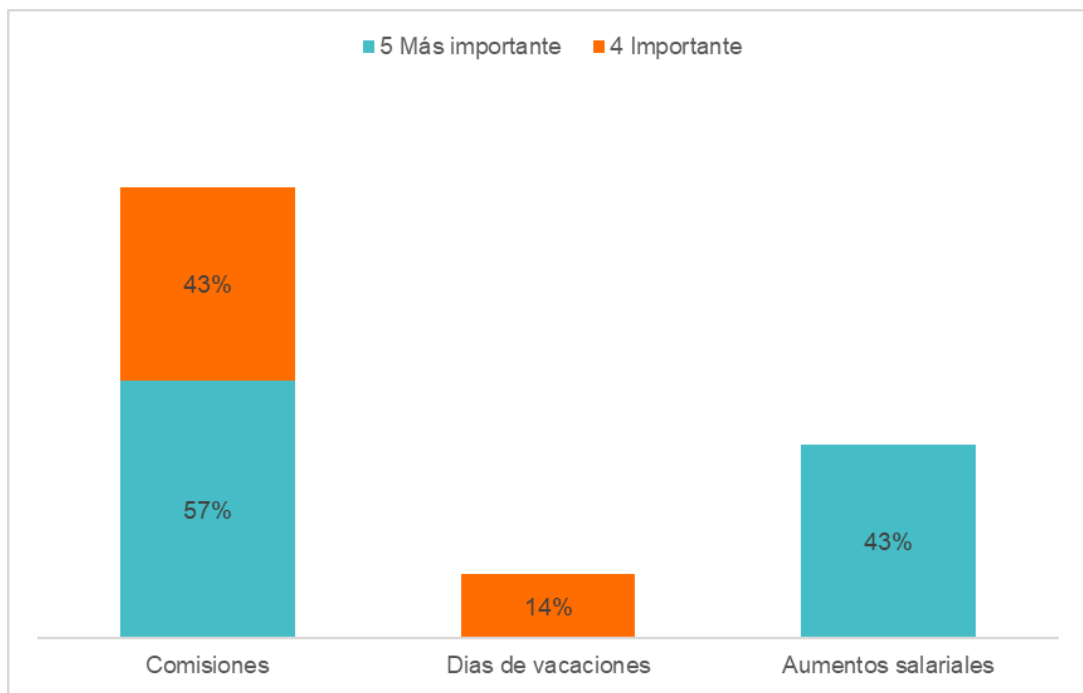


### 3.9.3 Resultados generación X

Su motivación está ligada directamente al factor económico, por eso, la clase de incentivos que más valoran son las comisiones y los aumentos salariales.

**Figura 14**

*En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.*



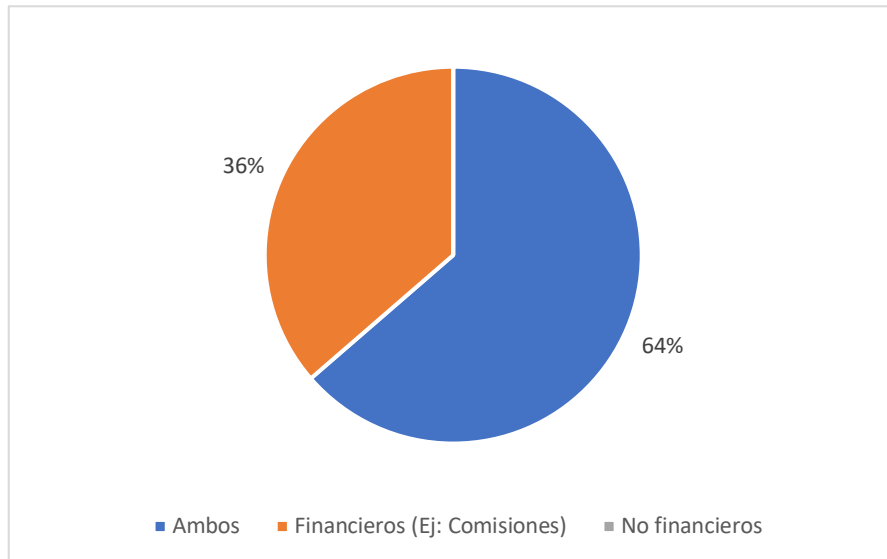
*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

### 3.9.4 Resultados Millenials

En general, se pudo apreciar que las comisiones son lo más importante, sin embargo, al analizar a los millenials se observa que el 64% valora ambos tipos de incentivos.

**Figura 15**

*¿Qué tipo de incentivos le motiva más?*

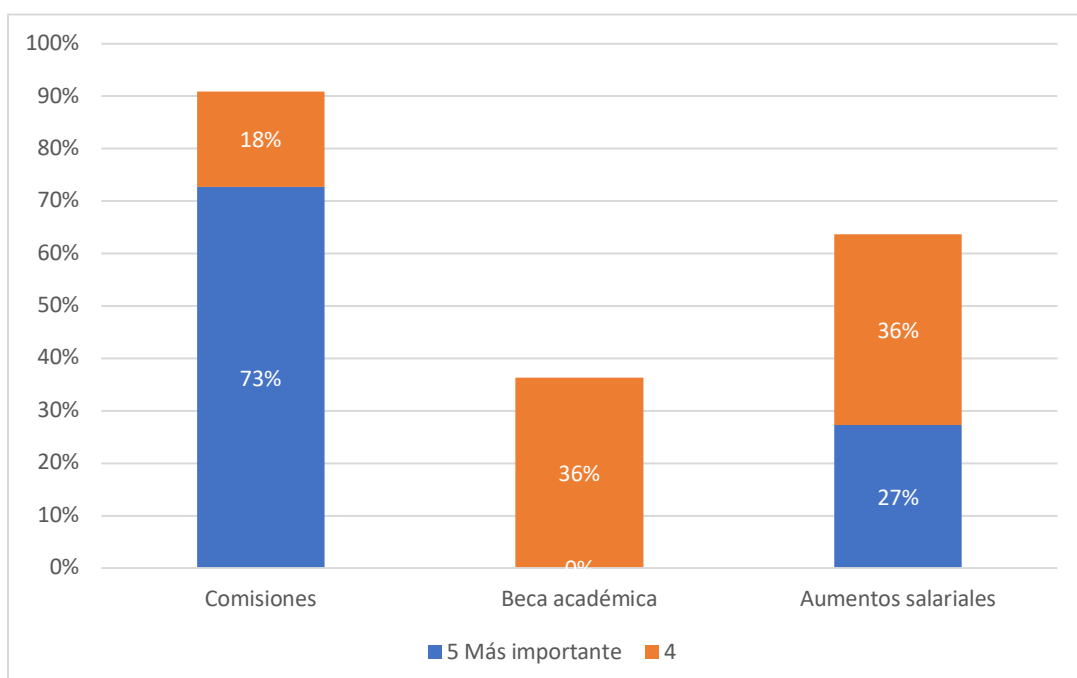


*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

Se resalta que este es el grupo de edad que más aprecia las comisiones, becas académicas y aumentos salariales dado que se los eligió como el tipo de incentivos preferidos.

### Figura 16

*En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.*

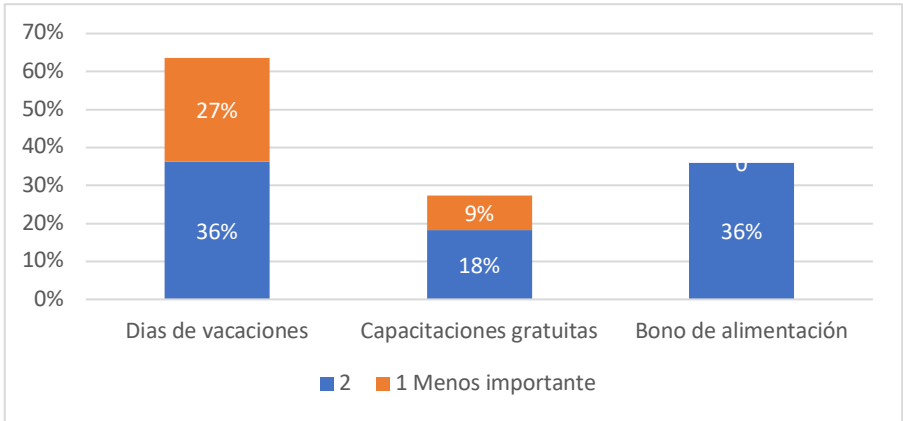


*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que indicaron que ambos tipos de incentivos son importantes, existe una preferencia por los financieros, ya que días de vacaciones, capacitaciones gratuitas y bonos de alimentación fueron puestos como los menos trascendentales.

**Figura 17**

*En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.*



*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

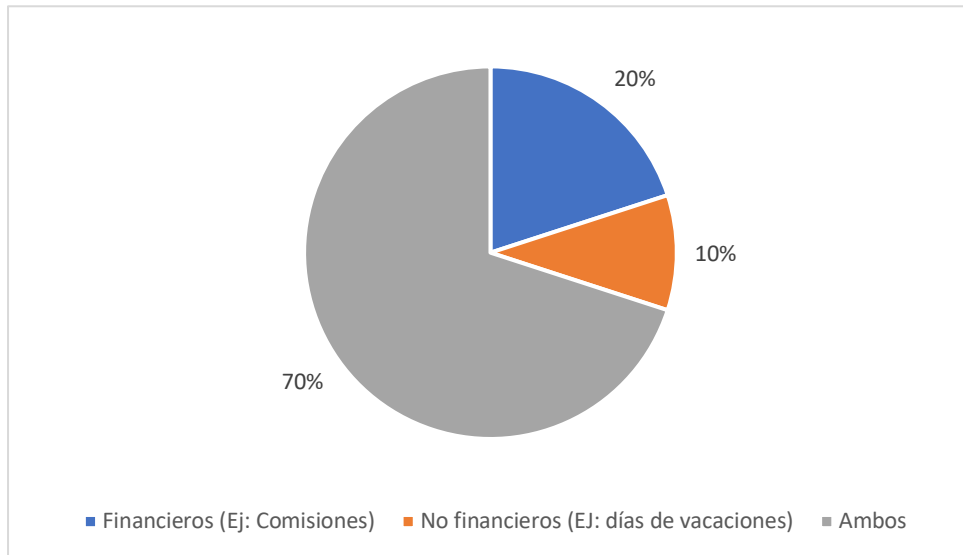
**3.9.5 Resultados generación Z**

En su mayoría las personas de este grupo de edad valoran tanto a los incentivos financieros como a los no financieros, ya que al preguntarles cuál de los dos le motiva más, el 70% respondió ambos.

**Figura 18**

*¿Qué tipo de incentivos le motiva más?.*



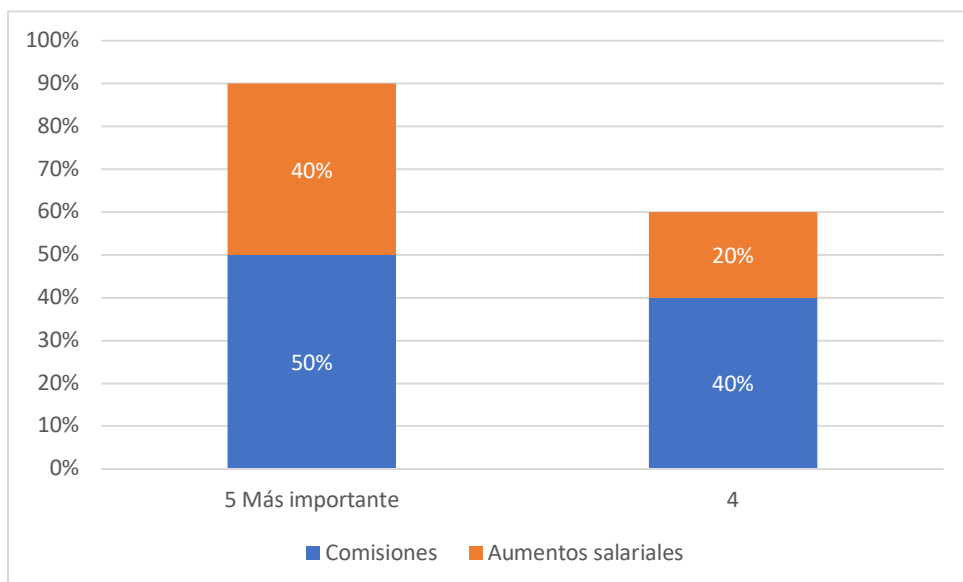


*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

Para los trabajadores de esta generación, los incentivos financieros son de suma importancia, puesto que las comisiones y aumentos salariales fueron ubicados como los beneficios favoritos.

**Figura 19**

*En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.*

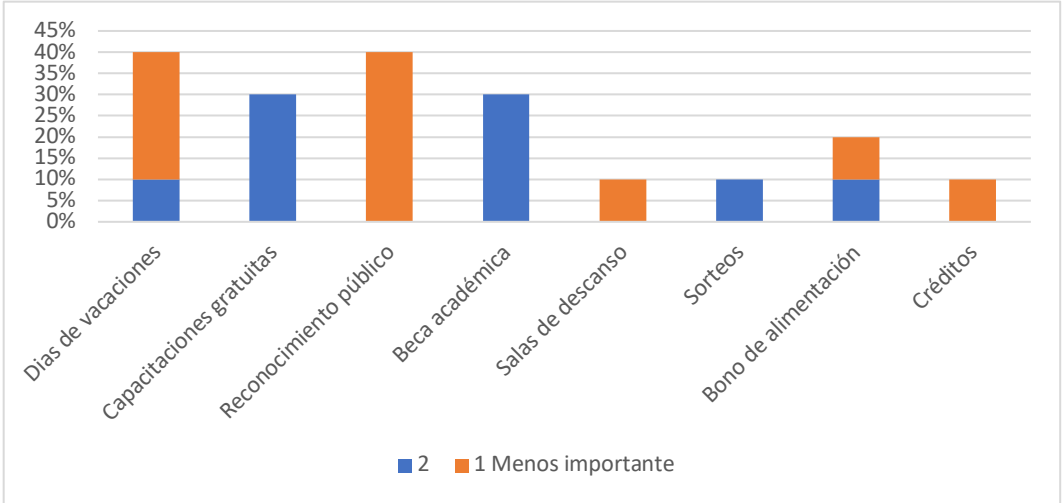


*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los menos influyente en ellos fueron el reconocimiento público y días de vacaciones, puestos en penúltimo y último lugar.

**Figura 20**

*En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. Clasifique los siguientes incentivos financieros.*



*Nota.* Se muestran los resultados de esa pregunta obtenidos mediante la encuesta al área de cobranzas de Guayaquil. Fuente: Elaboración propia.

**3.10 Muestra**

Para la muestra se tomó a la totalidad del personal del área de cobranzas en Guayaquil, que consta de 30 trabajadores.

**3.11 Validación del Prototipo**

Se hizo la validación del plan de incentivos con 6 de los participantes del mapa de actores. Luego, se tomó en cuenta los principales insights y se los puso en una matriz feedback. Finalmente se procedió a hacer las correcciones respectivas.

**Tabla 6**

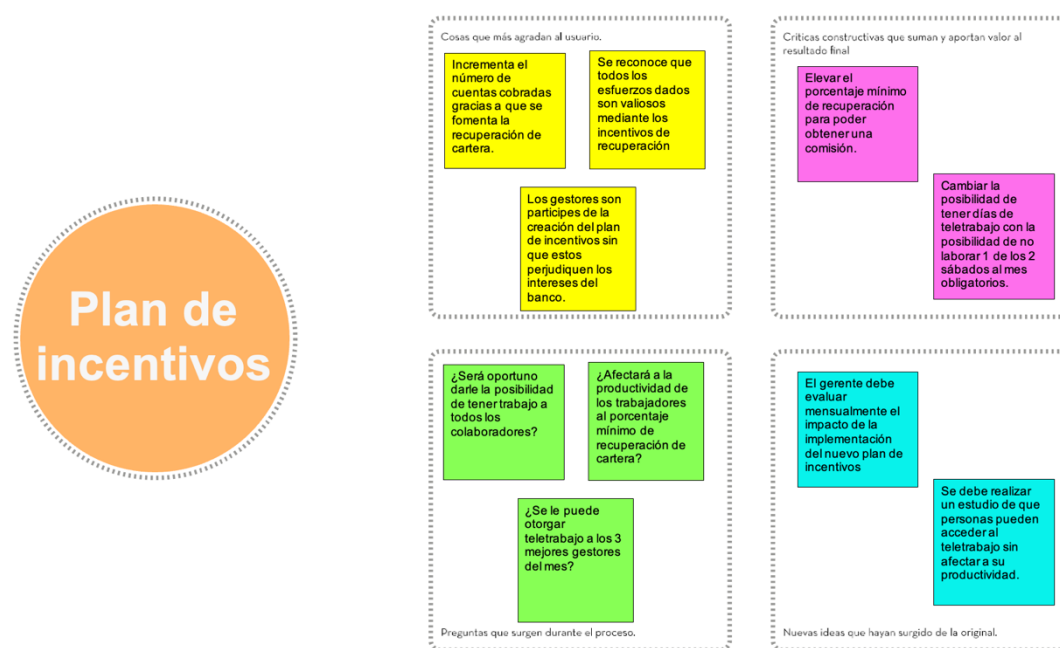
*Prototipo de incentivos antes de su validación*

Tipo	Medición	Monetarios	No Monetarios	Objetivo Financiero	Objetivo Organizacional
Cumplimiento de metas	Recuperación del 85% al 92% de la meta asignada	Reciben la comisión mínima (\$150) multiplicado por el porcentaje de recuperación (Del 85% al 92%)	N.A.	Fomentar la recuperación de cartera. Incentivos amigables con el presupuesto asignado. Promover una disminución constante del porcentaje de carteras vencidas.	Recompensar el cumplimiento de meta al recuperar el monto requerido de una determinada cartera. Cumplir las expectativas de los trabajadores. Uso de incentivos más solicitados por ellos.
	Recuperación del 93% al 96% de la meta asignada	Reciben la comisión mínima, \$150	4 días de teletrabajo al mes		
	Recuperación del 97% al 99% de la meta asignada	Reciben la comisión, \$250	4 días de teletrabajo al mes		
	Recuperación del 100% al 105% de la meta asignada	Reciben la comisión, \$350	4 días de teletrabajo al mes		
	Recuperación del 106% al 110% de la meta asignada	Reciben la comisión, \$450	4 días de teletrabajo al mes o Capacitación		
	Recuperación del 111% al 115% de la meta asignada	Reciben la comisión, \$550	4 días de teletrabajo al mes o Capacitación		
	Más Recuperación del 120% de la meta asignada	Reciben la comisión máxima, \$600	4 días de teletrabajo al mes o Capacitación		
Recuperación	Recuperación total de la subdivisión de cartera roja	N.A.	Curso gratuito	Elevar la motivación de recuperación de cartera. Recuperar la mayor cantidad de pagos vencidos a pesar de que no se cumplan las metas establecidas. Disminución constante de cuentas por cobrar.	Fomentar una competencia sana entre colaboradores. Recompensar el esfuerzo dado por los trabajadores al tener buenos resultados de recuperación sin llegar a la meta asignada.
	Mejor cobrador del mes	Si el mejor cobrador llega a la meta en un porcentaje entre el 85% al 99% recibe de igual forma la comisión propuesta para el total de la meta es decir el 100% que son \$350. En el caso de que alcance un porcentaje menor al 85% se le otorgará un bono de \$150. Si el porcentaje de recuperación es superior 105% se le otorgará la comisión establecida.	2 días de teletrabajo semanal en el mes posterior. Reconocimiento público en reunión mensual		
	Mejores 3 gestores del mes	N.A.	1 día de teletrabajo semanal en el mes posterior. Reconocimiento público en reunión mensual		
	No llega a meta mínima 3 meses consecutivos	N.A.	Requiere tomar una capacitación.		

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 21**

*Matriz Feedback.*



*Nota.* Se detallan los insights de las entrevistas de validación. Fuente: Elaboración propia.

Para evidencia de la validación veáse en apéndice B.

### 3.12 Prototipo

La elaboración de este plan de incentivos tiene como propósito beneficiar de manera directa a los trabajadores del área de cobranzas de la entidad financiera elevando su motivación, lo que de manera consecuente beneficiara también a la empresa. Se evidencio que la entrega de incentivos a los empleados mejora su productividad; no solo los financieros sino también los no financieros. Por ello, se ha elaborado una matriz con las distintas estrategias que se van a aplicar dependiendo de las metas alcanzadas por cada gestor. La explicación detallada del prototipo se encuentra en el apéndice E.

#### **Cumplimiento de metas:**

#### **Objetivo Financiero**

- Fomentar la recuperación de cartera.

- Incentivos amigables con el presupuesto asignado.
- Promover una disminución constante del porcentaje de carteras vencidas.

### **Objetivo Organizacional**

- Recompensar el cumplimiento de meta al recuperar el monto requerido de una determinada cartera.
- Cumplir las expectativas de los trabajadores.
- Uso de incentivos más solicitados por ellos.

### **Recuperación:**

#### **Objetivo Financiero:**

- Elevar la motivación de recuperación de cartera.
- Recuperar la mayor cantidad de pagos vencidos a pesar de que no se cumplan las metas establecidas.
- Disminución constante de cuentas por cobrar.

#### **Objetivo organizacional**

- Fomentar una competencia sana entre colaboradores.
- Recompensar el esfuerzo dado por los trabajadores al tener buenos resultados de recuperación sin llegar a la meta asignada.

**Tabla 7**

*Prototipo de incentivos validado*

Tipo	Medición	Monetarios	No Monetarios	Objetivo Financiero	Objetivo Organizacional
Cumplimiento de metas	Recuperación del 90% al 92% de la meta asignada	Reciben la comisión mínima (\$150) multiplicado por el porcentaje de recuperación (Del 90% al 92%)	N.A.	Fomentar la recuperación de cartera. Incentivos amigables con el presupuesto asignado. Promover una disminución constante del porcentaje de carteras vencidas.	Recompensar el cumplimiento de meta al recuperar el monto requerido de una determinada cartera. Cumplir las expectativas de los trabajadores. Uso de incentivos más solicitados por ellos.
	Recuperación del 93% al 96% de la meta asignada	Reciben la comisión mínima, \$150	1 sábado libre al mes		
	Recuperación del 97% al 99% de la meta asignada	Reciben la comisión, \$250	1 sábado libre al mes		
	Recuperación del 100% al 105% de la meta asignada	Reciben la comisión, \$350	1 sábado libre al mes		
	Recuperación del 106% al 110% de la meta asignada	Reciben la comisión, \$450	1 sábado libre al mes o Capacitación		
	Recuperación del 111% al 115% de la meta asignada	Reciben la comisión, \$550	1 sábado libre al mes o Capacitación		
	Más Recuperación del 120% de la meta asignada	Reciben la comisión máxima, \$600	1 sábado libre al mes o Capacitación		
Recuperación	Recuperación total de la subdivisión de cartera roja	N.A.	Curso gratuito	Eleva la motivación de recuperación de cartera. Recuperar la mayor cantidad de pagos vencidos a pesar de que no se cumplan las metas establecidas. Disminución constante de cuentas por cobrar.	Fomentar una competencia sana entre colaboradores. Recompensar el esfuerzo dado por los trabajadores al tener buenos resultados de recuperación sin llegar a la meta asignada.
	Mejor cobrador del mes	Si el mejor cobrador llega a la meta en un porcentaje entre el 85% al 99% recibe de igual forma la comisión propuesta para el total de la meta es decir el 100% que son \$350. En el caso de que alcance un porcentaje menor al 85% se le otorgará un bono de \$150. Si el porcentaje de recuperación es superior 105% se le otorgará la comisión establecida.	2 días de teletrabajo semanal en el mes posterior. Reconocimiento público en reunión mensual		
	Mejores 3 gestores del mes	N.A.	1 día de teletrabajo semanal en el mes posterior. Reconocimiento público en reunión mensual		
	No llega a meta mínima 3 meses consecutivos	N.A.	Requiere tomar una capacitación.		

*Nota:* Las matrices de resultados de validación se encuentran en el apéndice F.

# CAPÍTULO 4

## 4.1 Conclusiones

- A lo largo de la investigación, nos pudimos dar cuenta que los trabajadores se sintieron escuchados y emocionados al sentir que forman parte de la toma de decisiones junto con la elaboración de su plan de incentivos.
- La comunicación se recalca como vital dentro del contexto del área de cobranzas, ya que a pesar de que los gestores cuentan con comisiones, actualmente no se sienten validados por sus superiores. Esto se da debido a que no reciben una retroalimentación continua, impactando en su motivación.
- En la observación y entrevistas pudimos percatarnos que las mujeres valoran al teletrabajo más que los hombres. Las razones que nos dieron es que les ayuda a cumplir con su rol de madre y trabajadora eficientemente.
- El plan de incentivos propuesto se basa netamente en el desempeño del trabajador, haciendo que las influencias interpersonales y los factores de discriminación como género u orientación no impacten en la entrega de estos beneficios.
- Este estudio tomó como sujetos de estudio a los gestores de Guayaquil ya que son la muestra representativa al tener la mayor cantidad de trabajadores en esta ciudad. Si este análisis se aplicara en las otras ciudades, se espera un resultado similar.
- A pesar de que se estudió a una empresa en específico, todas las compañías necesitan del recurso humano para funcionar. Por consiguiente, es relevante replantear los incentivos y evaluar la motivación de los trabajadores constantemente para poder tener mayores utilidades, aumentando la productividad de los colaboradores. Esto tendría un impacto positivo tanto en las finanzas como en el personal de la empresa.

## 4.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la guía de incentivos sea elaborada con la colaboración del jefe de recursos humanos, quien previamente deberá conversar con los gestores para escuchar sus puntos de vista y que de este modo se establezca un ambiente de equidad y empatía.
- Se deberán variar los incentivos no financieros cada seis meses con el fin de que se mantenga el entusiasmo y se despierte el interés de los trabajadores.
- Resulta imprescindible realizar una evaluación semestral del rendimiento de los empleados y de los resultados del plan de incentivos propuesto para poder realizar ajustes en caso de ser necesario.



# BIBLIOGRAFÍA

Jojoa, A. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral.*

<http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Importancia%20del%20clima%20organizacional%20en%20la%20productividad%20laboral.pdf>

Daniel, C. O. (2019, January 1). Effects of incentives on employee's productivity.

<https://ijbmm.com/paper/Jan2019/2129710494.pdf>

Espinoza, A. & Toscano, J. (2020, 5 junio). *Vista de SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL.*

<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>

García, V. (2012, junio). *LA MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES.* Universidad de Valladolid.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf;jsessionid=6D28E1A30237524D20F407DD3E2BF206?sequence=1>

Peña, H. & Villón, S. (2018, abril). *Vista de Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.*

[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181/159](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159)

Unuane, H. Jr. (2020, 30 junio). *Vista de Sistema De Incentivo Al Conocimiento: Una Herramienta Clave Para Mejorar El Rendimiento Laboral*

<http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/16>

*La Piramide de Maslow en la empresa.* (2022, 15 marzo). Randstad.

<https://www.randstad.es/tendencias360/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/>

NDICHU, J. N. (2017). EFFECTS OF INCENTIVES AND REWARDS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN SMALL BANKS IN KENYA: A CASE STUDY OF FIRST COMMUNITY BANK. UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY AFRICA.

<http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/3402/JUDY%20NJAMBI%20NDICHU%20MBA%202017.pdf?sequence=1>

Devi, P. (2022, 19 septiembre). *30 Mejores Estrategias de Retención de Personal*. Nurture an Engaged and Satisfied Workforce | Vantage Circle HR Blog.

<https://blog.vantagecircle.com/es/estrategias-de-retencion-de-personal/>

Aguilar, K. & Ortiz, K. (2016, mayo). *ANÁLISIS DE INCENTIVOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE ELECTRODOMÉSTICOS MARCIMEX S.A. DE LA CIUDAD DE MILAGRO*.

Universidad Estatal de Milagro.

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2843/1/ANÁLISIS%20DE%20INCENTIVOS%20LABORALES%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESEMPEÑO%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20ELECTRODOMÉSTICOS%20MARCIMEX%20S.A.%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE.pdf>

Armas, M. (2017, noviembre). *INCENTIVOS LABORALES PREFERIDOS POR EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEGÚN LA GENERACIÓN A LA QUE PERTENECEN*. Universidad Rafael Landívar.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrzd/2017/05/43/Armas-Maria.pdf>

BBVA. (2022, 27 octubre). *Qué es el salario emocional y por qué es tan importante*.

BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-tan-importante/>

México, G. P. T. W. (s. f.). *Salario emocional, la mejor presentación laboral*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/salario-emocional-la-mejor-presentacion-laboral>

Santander Universidades. (2022, 1 septiembre). *Salario emocional: qué valorar de un empleo* | Blog. Beca's Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/salario-emocional.html>

# APÉNDICES

## Apéndice A Fichas de Observación

### FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>Evaluado:</b>	Departamento de cobranzas.
<b>Observador:</b>	Melanie Morales, Joffre Yopez.

CRITERIOS		1	2	3	4
1	Los empleados han sido puntuales al llegar a su puesto de trabajo.				X
2	Los gestores se comunica activamente con su superior.		X		
3	Los gestores se comunican frecuentemente con sus compañeros de trabajo.			X	
4	Los gestores se ausentan frecuentemente de su puesto de trabajo.	X			
5	Los empleados lucen desanimados mientras realiza sus actividades.			X	
6	El jefe de cobranzas interactúa frecuentemente con los gestores.		X		
7	El gerente da retroalimentación continua a los trabajadores.		X		

## Apéndice B Fichas de Entrevistas Validación de prototipo

### Introducción a la Investigación

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal. La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

### Formulario de validación de instrumento de prototipo

Pregunta	Respuestas
----------	------------

Omitiendo los incentivos monetarios, ¿Qué otro tipo de incentivos le parece atractivo?	Tarjetas de regalo
¿Cuál cree que es el impacto que tienen los incentivos en la empresa?	Hacer competitivo al personal que participe
¿Conoce usted quién está a cargo de realizar los incentivos?	Si
¿Cree que aplicar incentivos mejora de alguna forma la rentabilidad de la empresa, por qué?	Si
¿Cuáles son los criterios de asignación de incentivos a los colaboradores?	Cumplimiento de metas y objetivos
¿Alguna vez te has sentido desmotivado en tú trabajo, por qué?	Si, metas inalcanzables
¿Por qué te gusta trabajar en el área en la cual estás?	Poder ayudar a dar solución a los clientes
¿Por qué no te gusta trabajar en el área en la cual te encuentras?	Cuando a pesar de dar todo el esfuerzo no logro conseguir la meta y por ende no se comisiona
¿Cuáles crees que son las ventajas de trabajar en el área en la cual te desempeñas?	Ampliar conocimiento para poder crecer profesional dentro o fuera de la empresa
¿Qué beneficios esperas cuando estás buscando un empleo?	Sueldo competitivo, metas alcanzables, tecnología de punta
¿Consideras importante una retroalimentación ya sea positiva o negativa al final de cada mes?, ¿Por qué?	Claro, para saber que mejorar y poder tener un nuevo mes contemplando todos los puntos
¿En una escala de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, cómo cree que está la motivación del personal a cargo y por qué?	3
¿Considera viable aplicar otro tipo de incentivos aparte de los monetarios, por qué?	Si, quien fue el mejor gestor de cobro, porque a pesar de no cumplir siempre existe uno mejor y así se mantendría la competencia sana
¿Cree que el plan de incentivos aplicado actualmente está rindiendo los resultados esperados, por qué?	No, por no cumplir las metas
¿Cree que su trabajo está siendo valorado, por qué?	Si, porque seguimos manteniendo nuestros roles

¿Considera que al elaborar un plan de incentivos la edad es un factor importante, por qué?	No, porque es igual para todos
--	--------------------------------

### Identificación del experto

Cargo	Jefa de Cobranzas
-------	-------------------

### Validación de prototipo

#### **Introducción a la Investigación**

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal. La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

#### **Formulario de validación de instrumento de prototipo**

Pregunta	Respuestas
Omitiendo los incentivos monetarios, ¿Qué otro tipo de incentivos le parece atractivo?	Salud y Alimentación
¿Cuál cree que es el impacto que tienen los incentivos en la empresa?	Impacto positivo y motivador para trabajar con responsabilidad
¿Conoce usted quién está a cargo de realizar los incentivos?	Si
¿Cree que aplicar incentivos mejora de alguna forma la rentabilidad de la empresa, por qué?	Por supuesto que si porque el personal trabaja con mayor responsabilidad y profesionalismo
¿Cuáles son los criterios de asignación de	Obtención de resultados y clima laboral

incentivos a los colaboradores?	
¿Alguna vez te has sentido desmotivado en tú trabajo, por qué?	No
¿Por qué te gusta trabajar en el área en la cual estás?	Por mi formación académica y experiencia que siempre fue en esta área
¿Por qué no te gusta trabajar en el área en la cual te encuentras?	Porque se debe destinar mucho tiempo y se descuida a la familia
¿Cuáles crees que son las ventajas de trabajar en el área en la cual te desempeñas?	El área es dinámica y siempre hay que innovar
¿Qué beneficios esperas cuando estás buscando un empleo?	Beneficios económicos, salud, alimentación y estabilidad
¿Consideras importante una retroalimentación ya sea positiva o negativa al final de cada mes?, ¿Por qué?	Por supuesto que sí, esto ayuda a seguir mejorando
¿En una escala de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, cómo cree que está la motivación del personal a cargo y por qué?	2 porque no están teniendo los ingresos variables
¿Considera viable aplicar otro tipo de incentivos aparte de los monetarios, por qué?	Por supuesto que si para que el personal se sienta seguros y que la empresa se preocupa por ellos
¿Cree que el plan de incentivos aplicado actualmente está rindiendo los resultados esperados, por qué?	Creo que se debe crear nuevos planes y no mantenerlo estático los planes por mucho tiempo
¿Cree que su trabajo está siendo valorado, por qué?	Si porque la retroalimentación que recibo es positiva
¿Considera que al elaborar un plan de incentivos la edad es un factor importante, por qué?	Si porque las necesidades que tienen las personas son diferentes dependiendo de la edad

## Identificación del experto

Cargo	Gerente
-------	---------

## Validación de prototipo

### Introducción a la Investigación

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal. La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

### Formulario de validación de instrumento de prototipo

Pregunta	Respuestas
Omitiendo los incentivos monetarios, ¿Qué otro tipo de incentivos le parece atractivo?	Crecimiento profesional
¿Cuál cree que es el impacto que tienen los incentivos en la empresa?	Aumenta la productividad
¿Conoce usted quién está a cargo de realizar los incentivos?	Talento y Cultura
¿Cree que aplicar incentivos mejora de alguna forma la	Si, porque la motivación nos ayuda a ser más eficientes y tener más predisposición



rentabilidad de la empresa, por qué?	
¿Cuáles son los criterios de asignación de incentivos a los colaboradores?	Logro de resultados, metas
¿Alguna vez te has sentido desmotivado en tú trabajo, por qué?	Metas inalcanzables
¿Por qué te gusta trabajar en el área en la cual estás?	Por el dinamismo y contribución permanente de ideas
¿Por qué no te gusta trabajar en el área en la cual te encuentras?	Salario
¿Cuáles crees que son las ventajas de trabajar en el área en la cual te desempeñas?	Conocimiento y manejo de personal
¿Qué beneficios esperas cuando estás buscando un empleo?	Además del económico, buen ambiente de trabajo, crecimiento profesional (oportunidades) y aprendizaje
¿Consideras importante una retroalimentación ya sea positiva o negativa al final de cada mes?, ¿Por qué?	Si porque ayuda a la mejora continua

¿En una escala de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, cómo cree que está la motivación del personal a cargo y por qué?	3 exclusivamente salarial
¿Considera viable aplicar otro tipo de incentivos aparte de los monetarios, por qué?	Es una alternativa, pero no depende del área donde me desempeño directamente
¿Cree que el plan de incentivos aplicado actualmente está rindiendo los resultados esperados, por qué?	No porque justamente no se están dando los resultados y se nota la falta de entusiasmo
¿Cree que su trabajo está siendo valorado, por qué?	No permanente
¿Considera que al elaborar un plan de incentivos la edad es un factor importante, por qué?	No necesariamente

### **Identificación del experto**

<b>Cargo</b>	Gerente
--------------	---------

## **Apéndice C Validación de Encuesta**

### **1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal.

La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

## **2. FORMULARIO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POREXPERTOS.**

### **7.1 Valoración general del cuestionario**

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:


	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente (ver encuesta)	x	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo		x
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)	x	

<b>Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:</b>	
N.º de la(s) pregunta(s)	Incluí observaciones
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	Pueden ser confusas
Propuestas de mejora (modificación,	Incluí notas

sustitución o supresión)	<b>Evaluación general del cuestionario</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Validez de contenido del cuestionario		x		

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

## 7.2 Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>María Claudia Márquez</b>
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	<b>ESPOL</b> <b>Docente</b> <b>Coordinadora de la Maestría en Gestión del Talento Humano</b>
<b>e-mail</b>	<b>mcmarquez@eespol.edu.ec</b>
<b>Teléfono o celular</b>	<b>0967700909</b>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	<b>23-11-2022</b>
<b>Firma</b>	 <p>Firmado electrónicamente por: <b>MARIA CLAUDIA MARQUEZ PINARGOTE</b></p>

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

## 3. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal.

La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

#### 4. FORMULARIO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POREXPERTOS.

##### 7.3 Valoración general del cuestionario

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:


	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente (ver encuesta)	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo		X
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar Sí, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		X

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario		X		

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Incluir una introducción donde se explique el motivo de la encuesta. Aumentar preguntas para conocer el contexto de los colaboradores de mejor manera para desarrollar un mejor plan de incentivos.
--	---

#### 7.4 Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>IVONNE MARTÍN</b>
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	<b>ESPOL</b> <b>MBA-DOCENTE</b> <b>COORDINADORA DE INTEGRA DE LA FCSH</b>
<b>e-mail</b>	<b>imartin@espol.edu.ec</b>
<b>Teléfono o celular</b>	<b>+593 99 948 4056</b>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	<b>23/11/2022</b>
<b>Firma</b>	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

#### Referencia:

Universidad Adventista de Chile. (2018). *Guía para validar instrumentos de investigación*. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile.

**Apéndice D**  
**Resultados de Encuesta**

Se encuentran en el siguiente enlace:

<https://espolec.sharepoint.com/:x/s/Tesis630/EQvEp79NO75Fgy4cCCFmJSwBMXk0CF8L03QNT4dAxvblKw?e=XVjmzS>

**Apéndice E**  
**Explicación de Prototipo**

Debido a que mediante las encuestas realizadas se encontró que los gestores valoran ambos incentivos en igual proporción y el fin del presente estudio es elevar la motivación de los colaboradores se consideró pertinente añadir incentivos no financieros. Al determinar los incentivos a ofrecer se buscó conseguir un equilibrio entre las expectativas de los trabajadores y las posibilidades del banco.

**1. Cumplimiento de metas**

En esta categoría se remunera en base a la cartera recuperada de acuerdo a las metas impuestas. Se otorgan los 2 tipos de incentivos respectivamente. En los incentivos no financieros puede haber más de una opción, en ese caso se recibe el financiero y del no monetario se escoge sólo uno. A continuación especificamos las recompensas que se obtendrían según los siguientes rangos:

<b>%</b>	<b>de Incentivo Monetario</b>	<b>Incentivo No Monetario</b>
	<b>recuperación</b>	

<b>Del 85% al 92%</b>	Reciben la comisión mínima (\$150) multiplicado por el porcentaje de recuperación (Del 85% al 92%)	No Aplica
<b>Del 93% al 96%</b>	Reciben la comisión mínima, \$150	4 días de teletrabajo al mes
<b>Del 97% al 99%</b>	Reciben la comisión, \$250	4 días de teletrabajo al mes
<b>Del 100% al 105%</b>	Reciben la comisión, \$350	4 días de teletrabajo al mes
<b>Del 106% al 110%</b>	Reciben la comisión, \$450	4 días de teletrabajo al mes o Capacitación



<b>Del 111% al 115%</b>	Reciben la comisión máxima, \$550	4 días de teletrabajo al mes o Capacitación
<b>Más del 115%</b>	Reciben la comisión, \$600	4 días de teletrabajo al mes o Capacitación

## 2. Recuperación

Este tipo de incentivos busca fomentar la recuperación de cartera mediante la entrega de incentivos basados en el desempeño. Para ello se hizo una subdivisión de 4 categorías con sus respectivos beneficios económicos y no económicos. Se otorgan los 2 tipos de incentivos respectivamente.

<b>Medición</b>	<b>Incentivo Monetario</b>	<b>Incentivo No Monetario</b>
<b>Recuperación total de la subdivisión de cartera roja</b>	No Aplica	Curso gratuito
<b>Mejor cobrador del mes</b>	Si el mejor cobrador llega a la meta en un porcentaje entre el 85% al 99% recibe de igual forma la comisión propuesta para el total de la meta es decir el 100% que son \$350. En el caso de que alcance un porcentaje menor al 85% se le otorgará un bono de \$150. Si el porcentaje de recuperación es	2 días de teletrabajo semanal en el mes posterior. Reconocimiento público en reunión mensual

	superior 105% se le otorgará la comisión establecida.	
<b>Mejores 3 gestores del mes</b>	No Aplica	2 días de teletrabajo semanal en el mes posterior. Reconocimiento público en reunión mensual
<b>No llega a meta mínima 3 meses consecutivos</b>	No Aplica	4 días de teletrabajo al mes

## Apéndice F Validación de prototipo

### **Introducción a la Investigación**

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal. La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

### **Formulario de validación de instrumento de prototipo**

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	Ninguna
Motivos por los que se considera no pertinente	Ninguna
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Reducir el rango nuevo de 85%-92% a 90%-92%. No dar teletrabajo como premio en incentivos de cumplimiento de metas sino otorgar un sábado libre por mes.

### **Identificación del experto**

Cargo	Gerente
-------	---------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo.

#### **Referencia:**

Universidad Adventista de Chile. (2018). *Guía para validar instrumentos de investigación*. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile.

### **Introducción a la Investigación**

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido

criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal. La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

### **Formulario de validación de instrumento de prototipo**

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	Ninguna
Motivos por los que se considera no pertinente	Ninguna
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	No dar teletrabajo como premio en incentivos de cumplimiento de metas sino otorgar un sábado libre por mes.

### **Identificación del experto**

Cargo	Subgerente
-------	------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo.

### **Referencia:**

Universidad Adventista de Chile. (2018). *Guía para validar instrumentos de investigación*. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile.

### **Introducción a la Investigación**

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal. La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

### **Formulario de validación de instrumento de prototipo**

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	Ninguna

Motivos por los que se considera no pertinente	Ninguna
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Ninguna

### **Identificación del experto**

<b>Cargo</b>	<b>Jefe</b>
--------------	-------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo.

#### **Referencia:**

Universidad Adventista de Chile. (2018). *Guía para validar instrumentos de investigación*. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile.

## **Introducción a la Investigación**

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal. La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

## **Formulario de validación de instrumento de prototipo**

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera no adecuada	Ninguna
Motivos por los que se considera no pertinente	Ninguna
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Ampliar rangos de comisiones

### **Identificación del experto**

<b>Cargo</b>	<b>Gestor</b>
--------------	---------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo.

#### **Referencia:**

Universidad Adventista de Chile. (2018). *Guía para validar instrumentos de investigación*. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile.

## **Introducción a la Investigación**

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal. La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

### **Formulario de validación de instrumento de prototipo**

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera no adecuada	Ninguna
Motivos por los que se considera no pertinente	Ninguna
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	No dar teletrabajo como premio en incentivos de cumplimiento de metas sino otorgar un sábado libre por mes.

### **Identificación del experto**

<b>Cargo</b>	<b>Trabajador RRHH</b>
--------------	------------------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo.

### **Referencia:**

Universidad Adventista de Chile. (2018). *Guía para validar instrumentos de investigación*. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile.

## **Introducción a la Investigación**

**Título del proyecto:** ¿Cómo elevar la motivación del personal del área de cobranzas de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

**Objetivo de la investigación:** Diseñar una guía de incentivos efectiva analizando las motivaciones de los empleados del departamento de cobranzas que reduzcan los gastos en la gestión de talento humano.

**Descripción del Problema de la Investigación:** En la entidad financiera a analizar, se cuenta con áreas que reciben incentivos salariales que dependen del cumplimiento de una meta asignada. Sin embargo, desde el 2021 se evidencia un incremento en la rotación de personal. Específicamente en el área de cobranzas presenta una reducción de empleados del 30%. Una de las mayores debilidades es que actualmente la empresa no ha establecido criterios técnicos para la asignación de incentivos, que ha sido causa de conflictos laborales y como resultado, ha existido un deterioro en el servicio al público y al nivel del personal.

La compañía ha tenido que contratar a empresas externas que ayuden a cumplir las metas mensuales establecidas para mantener su rendimiento. Esto ocasiona que el banco gaste más dinero al tener colaboradores y empresas externas.

**Metodología de la investigación:** Se utilizará el método de Design thinking y la encuesta para evaluar las necesidades de los trabajadores y elaborar un plan de incentivos para la empresa con el fin de elevar la motivación.

### **Formulario de validación de instrumento de prototipo**

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera no adecuada	Ninguna
Motivos por los que se considera no pertinente	Ninguna
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Reducir el rango nuevo de 85%-92% a 90%-92%.

### **Identificación del experto**

<b>Cargo</b>	<b>Trabajador financiero</b>
--------------	------------------------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este prototipo.

#### **Referencia:**

Universidad Adventista de Chile. (2018). *Guía para validar instrumentos de investigación*. Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile.

**Apéndice G**  
**Entrega de prototipo.**

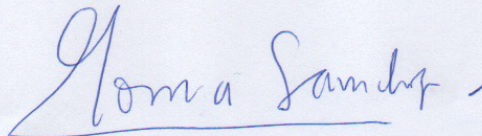
Subgerente del área de cobranzas

Institución financiera de Guayaquil

Guayaquil, 2 de febrero del 2023

Por la presente valida que los estudiantes MELANIE CELENA MORALES AGUIRRE y JOFFRE ANDRÉS YÉPEZ DROUET han trabajado desde el mes de octubre hasta febrero con usted y sus colaboradores.

Al firmar también confirma que se le ha entregado el prototipo del plan de incentivos diseñado con el fin de mejorar la motivación de los colaboradores del área.



.....  
Subgerente del área de cobranzas



# Tesis\_MelanieMorales\_JoffreYepez

## INFORME DE ORIGINALIDAD

**3%** EN  
INDICE DE SIMILITUD

**3%**  
FUENTES DE INTERNET

**0%**  
PUBLICACIONES

**1%**  
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>scholarcommons.usf.edu</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Wesley Institute</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Cipriani College of Labour and Cooperative Studies</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>wdfw.wa.gov</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Ana G. Méndez University</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.randstad.es</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>