



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

## **PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS INCENTIVOS FINANCIEROS EN  
LA MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN DE L TALENTO HUMANO EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 18 DE NOVIEMBRE”**

**Previo la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

**MARÍA NARCISA FORTIS MIRABÁ**

**MARCO ANTONIO LARA SALINAS**

**Guayaquil – Ecuador**

**2025**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme cada día salud y vida, ser mi guía espiritual y así contar con el privilegio de seguir superándome todos los días, a mis padres por motivarme a no desistir con mis estudios, a las autoridades de la Cooperativa 18 de Noviembre por su confianza, a los docentes de la maestría por los conocimientos y herramientas que nos enseñaron para lograr ser un mejor profesional. Sin su apoyo, este proyecto no habría sido posible.

*MARÍA NARCISA FORTIS MIRABÁ*

Agradezco a Dios por su guía, a mis padres en Santo Domingo por su amor incondicional, a las autoridades de la Cooperativa 18 de Noviembre por su confianza, y a nuestros maestros por su valiosa enseñanza. Sin su apoyo, este proyecto no habría sido posible. ¡Gracias infinitas!

*MARCO ANTONIO LARA SALINAS*

## DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres, quienes han estado conmigo en este proceso alentándome a ser mejor cada día, a mis hijos que son mis gatitos los cuales estuvieron acompañándome en las noches de estudio, a mis maestros de la maestría por brindarme soporte y acompañamiento en este proceso.

*MARÍA NARCISA FORTIS MIRABÁ*

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza en cada paso del camino. A mis padres, en Santo Domingo, por su amor incondicional y por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia. A las autoridades de la Cooperativa 18 de Noviembre, quienes con su confianza hicieron posible que este sueño se concrete. Y a nuestros maestros, cuya enseñanza ha dejado huellas imborrables en mi formación. A todos ustedes, mi más sincera gratitud, pues este logro también les pertenece.

*MARCO ANTONIO LARA SALINAS*

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Mgtr. Katia Lorena Rodríguez Morales**

**Tutor del Proyecto**

---

**Mtr. María Cecilia Moreno Abramowicz**

**Evaluator 1**

---

**Mtr. María Claudia Marquez Pinargote**

**Evaluator 2**

## **Declaración Expresa**

Nosotros María Narcisa Fortis Mirabá y Marco Antonio Lara Salinas acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de derechos de autor del proyecto de graduación corresponderá a los autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor de los autores. Los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 26 de mayo del 2025.

Autor 1

Autor 2

## RESUMEN

La presente investigación analiza el impacto de los incentivos financieros en la motivación y retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre. En un contexto donde las organizaciones del sector cooperativo enfrentan dificultades para conservar personal calificado, la adecuada gestión de incentivos se plantea como un eje estratégico para la sostenibilidad institucional y la competitividad. El estudio adoptó un enfoque mixto, con un tipo de investigación descriptiva, lo que permitió obtener una visión integral de la problemática. Se aplicaron encuestas estructuradas a 40 colaboradores con el fin de recopilar información cuantitativa y entrevistas semiestructuradas a 6 líderes de área, complementadas con la revisión de literatura especializada y de la normativa laboral ecuatoriana. Los resultados cuantitativos evidencian que los incentivos financieros ejercen un efecto positivo, aunque moderado, en la motivación laboral (60% de percepción favorable) y en la intención de permanencia (55%). Desde el enfoque cualitativo, se identificó que el reconocimiento monetario es percibido como el incentivo más valorado, mientras que los planos de beneficios presentan debilidades relacionadas con la falta de comunicación, claridad y equidad en su aplicación. Estos hallazgos permitieron comprender que los incentivos, en su modalidad actual, no alcanzan el máximo potencial esperado para garantizar la retención del talento. En consecuencia, la investigación propone un rediseño del sistema de incentivos que integra de manera equilibrada recompensas financieras y no financieras, priorizando la equidad, la transparencia y la alineación con los valores cooperativos. De esta forma, se plantean soluciones óptimas que favorecen la motivación, la permanencia y el compromiso organizacional, asegurando la sostenibilidad y fortalecimiento de la institución.

**Palabras clave:** Incentivos financieros, Motivación laboral, Retención del Talento, Gestión del talento humano, Sostenibilidad organizacional.

## ABSTRACT

This research analyzes the impact of financial incentives on the motivation and retention of human talent in the 18 de Noviembre Savings and Credit Union. In a context where organizations in the cooperative sector face difficulties in retaining qualified personnel, adequate incentive management is proposed as a strategic axis for institutional sustainability and competitiveness. The study adopted a mixed approach, with a type of descriptive research, which allowed obtaining a comprehensive view of the problem. Structured surveys were applied to 40 employees in order to collect quantitative information and semi-structured interviews with 6 area leaders, complemented by a review of specialized literature and Ecuadorian labor regulations. The quantitative results show that financial incentives have a positive, albeit moderate, effect on work motivation (60% of favorable perception) and on the intention to stay (55%). From the qualitative approach, it was identified that monetary recognition is perceived as the most valued incentive, while the benefit planes present weaknesses related to the lack of communication, clarity and equity in their application. These findings made it possible to understand that incentives, in their current form, do not reach the maximum expected potential to guarantee talent retention. Consequently, the research proposes a redesign of the incentive system that balances financial and non-financial rewards, prioritizing equity, transparency, and alignment with cooperative values. In this way, optimal solutions are proposed that favor motivation, permanence and organizational commitment, ensuring the sustainability and strengthening of the institution.

**Keywords:** Financial incentives, Work motivation, Talent retention, Human talent management, Organizational sustainability.

## ÍNDICE GENERAL

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>11</b>
1.1	INTRODUCCIÓN .....	11
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.4	OBJETIVOS .....	13
1.4.1	<i>Objetivo general:</i> .....	13
1.4.2	<i>Objetivos específicos:</i> .....	13
1.5	JUSTIFICACIÓN .....	13
1.6	DELIMITACIÓN .....	14
1.6.1	<i>Delimitación espacial</i> .....	14
1.6.2	<i>Delimitación temporal:</i> .....	14
1.6.3	<i>Delimitación temática:</i> .....	14
1.6.4	<i>Delimitación metodológica:</i> .....	14
1.7	DEFINICIÓN DEL TEMA.....	14
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1	ANTECEDENTES .....	15
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	15
2.2.1	<i>Tipos de incentivos financieros y su impacto en la satisfacción y retención</i> .....	16
2.2.2	<i>Incentivos no financieros y su rol complementario</i> .....	16
2.2.3	<i>Equidad, cultura y clima organizacional</i> .....	17
2.2.4	<i>Balance entre incentivos financieros y no financieros</i> .....	17
2.2.5	<i>Tecnología e implementación inteligente de incentivos</i> .....	17
2.2.6	<i>Teorías del compromiso organizacional en el contexto cooperativo</i> .....	17
2.3	BASES LEGALES .....	18
2.4	SISTEMA DE VARIABLES .....	20
2.5	HIPÓTESIS .....	21
2.5.1	<i>Hipótesis general:</i> .....	21
2.5.2	<i>Hipótesis específicas:</i> .....	21

2.5.3	<i>Hipótesis nula:</i> .....	21
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III – METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	23
3.2	DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
3.3	TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO .....	23
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	24
3.4.1	<i>Técnicas</i> .....	24
3.4.2	<i>Instrumentos</i> .....	24
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	24
3.5.1	<i>Técnicas</i> .....	24
3.5.2	<i>Instrumentos</i> .....	25
3.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	25
3.6.1	<i>Análisis de entrevistas</i> .....	26
3.6.2	<i>Análisis de encuestas</i> .....	26
3.6.3	<i>Análisis general de los resultados</i> .....	26
<b>4</b>	<b>CAPITULO IV: RESULTADOS PRELIMINARES Y ANÁLISIS PARCIAL .....</b>	<b>27</b>
4.1	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS: TABULACIÓN COMPLETA Y ANÁLISIS POR ÁREAS Y NIVELES JERÁRQUICOS.....	32
4.2	RESULTADOS DE ENTREVISTAS: CATEGORÍAS TEMÁTICAS Y SATURACIÓN TEÓRICA .....	37
4.3	CONEXIÓN EXPLÍCITA CON EL SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO .....	40
4.4	DEFINICIÓN TÉCNICA DEL “IMPACTO MODERADO” .....	40
4.5	CONEXIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	42
4.6	COMPLEMENTARIEDAD DE LOS ANEXOS Y JUSTIFICACIÓN TÉCNICA .....	43
4.7	LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	46
4.8	CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS CON TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	46
4.9	EJES DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA.....	48
4.10	PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	49
4.10.1	<i>Justificación metodológica</i> .....	49
4.10.2	<i>Definición de variables</i> .....	49

4.10.3	<i>Hipótesis general</i> .....	49
4.10.4	<i>Análisis de hipótesis específicas</i> .....	50
4.10.5	<i>Resumen final</i> .....	51
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE INCENTIVOS FINANCIEROS..</b>	<b>53</b>
5.1	RESUMEN DE HALLAZGOS CRÍTICOS .....	53
5.2	CUADRO DE HALLAZGOS VS. NECESIDADES DETECTADAS .....	54
5.3	PROPUESTA DE MEJORA: ACTIVIDADES, RESPONSABLES, TIEMPO, INDICADORES Y COSTOS ESTIMADOS	
	55	
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>57</b>
6.1	CONCLUSIONES .....	57
6.2	RECOMENDACIONES .....	58
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>59</b>

# **1 CAPÍTULO I**

## **1.1 Introducción**

En un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones buscan estrategias eficaces para mantener a su personal motivado y comprometido. Una de las prácticas más relevantes en la gestión del talento humano es la implementación de incentivos financieros, cuyo propósito es potenciar el desempeño individual, generar un clima organizacional favorable y fortalecer la permanencia del personal clave (Chiavenato, 2009).

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, estas acciones adquieren especial relevancia debido a su carácter social y su orientación al servicio, lo que exige modelos de gestión centrados en las personas y en la sostenibilidad organizacional (Dessler & Varela, 2015).

El presente estudio se centra en analizar el impacto de los incentivos financieros sobre la motivación y la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre. El estudio busca aportar evidencia empírica que permita evaluar la eficacia de los mecanismos de compensación económica y su relación con la permanencia de los colaboradores dentro de la institución, desde un enfoque mixto y aplicado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Comprender esta relación es clave para el diseño de políticas que alineen los objetivos institucionales con las expectativas del personal.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En el entorno competitivo actual, las cooperativas de ahorro y crédito enfrentan el reto de mantener un equipo humano motivado y comprometido, lo cual es fundamental para lograr eficiencia operativa y calidad en la atención al socio (Robbins & Judge, 2019).

En este contexto, los incentivos financieros tales como bonificaciones, comisiones, reconocimientos monetarios y planes de beneficios, han cobrado relevancia como herramientas estratégicas para estimular el rendimiento y promover la permanencia del talento dentro de la organización (Mondy & Mondy, 2005).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre, en adelante la Cooperativa, no es ajena a esta realidad. A pesar de contar con políticas de compensación económica, se perciben fluctuaciones en los niveles de motivación y rotación del personal, lo que genera interrogantes sobre la efectividad real de estos incentivos financieros. Esta situación plantea la necesidad de analizar si las propuestas aplicadas responden a las expectativas y necesidades de los empleados, y si están alineadas con una gestión del talento humano orientada al logro de objetivos institucionales (Werther & Davis, 2008).

Por ello, se plantea investigar el impacto de los incentivos financieros en la motivación y retención del talento humano en esta cooperativa. El propósito es identificar fortalezas y debilidades en la estrategia actual de compensación, así como proponer mejoras que permitan optimizar la inversión en capital humano, contribuyendo al desarrollo organizacional sostenible y al fortalecimiento del clima laboral (Ivancevich, 2010).

Es por esto que una baja motivación es persistente y una alta rotación de personal puede tener diversas consecuencias negativas para la cooperativa. Estas incluyen la pérdida de conocimiento organizacional, el aumento de los costos de reclutamiento y capacitación, y el deterioro de la calidad del servicio a los socios, lo que puede afectar negativamente su percepción y satisfacción. Además, un equipo desmotivado tiende a una menor productividad, falta de compromiso con los objetivos institucionales y un ambiente laboral deteriorado; factores que perjudican la eficiencia operativa y obstaculizan el crecimiento sostenible de la organización. Ignorar estas señales puede generar desventajas competitivas en el sector financiero cooperativo, donde el talento humano es un pilar clave para la diferenciación y la retención de socios.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo inciden los incentivos financieros en la motivación y la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre?

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo general:***

Analizar el impacto de los incentivos financieros en la motivación y retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre, con el fin de proponer estrategias de mejora en la gestión del capital humano.

### ***1.4.2 Objetivos específicos:***

- Identificar los incentivos financieros actualmente implementados por la Cooperativa.
- Evaluar la percepción de los empleados sobre la influencia de los incentivos financieros en su motivación laboral en la Cooperativa.
- Determinar la relación entre los incentivos financieros y la retención del personal.
- Proponer estrategias de mejora en el sistema de incentivos financieros para fortalecer la motivación y retención del talento humano.

## **1.5 Justificación**

El presente estudio adquiere relevancia al abordar un aspecto crucial en la gestión organizacional: la vinculación entre los incentivos financieros y la estabilidad del recurso humano. En el contexto actual, retener talento no solo representa una ventaja competitiva, sino también una necesidad estratégica para garantizar la continuidad operativa y la calidad del servicio en entidades financieras solidarias como las cooperativas de ahorro y crédito (Robbins & Judge, 2019).

A través de este estudio se busca generar evidencia que permita medir la eficacia de los esquemas de compensación, así como evaluar la percepción de los colaboradores respecto a su motivación y permanencia en la organización (Werther & Davis, 2008).

Desde el ámbito académico, el estudio contribuye al conocimiento aplicado en el campo de la gestión del talento humano, al integrar teorías sobre motivación y retención laboral con la práctica contextualizada en el sector cooperativo ecuatoriano (Ivancevich, 2010).

Asimismo, los hallazgos pueden servir de base para diseñar estrategias organizacionales más efectivas, sostenibles y alineadas con los objetivos institucionales, promoviendo una cultura basada en el reconocimiento, el compromiso y el desarrollo profesional.

## **1.6 Delimitación**

### ***1.6.1 Delimitación espacial***

La investigación se llevará a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador.

### ***1.6.2 Delimitación temporal:***

El estudio se realizará durante el primer semestre del año 2025.

### ***1.6.3 Delimitación temática:***

El análisis se centrará específicamente en los incentivos financieros implementados por la cooperativa, evaluando su relación con la motivación laboral y la retención del talento humano.

### ***1.6.4 Delimitación metodológica:***

El enfoque de la investigación será mixto: es decir conformándose de enfoque cuantitativo (diseño no experimental, tipo descriptivo y correlacional, mediante encuestas con escala Likert) y enfoque cualitativo (entrevistas en profundidad con preguntas semi estructuradas abiertas), con análisis de contenido temático (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

## **1.7 Definición del tema**

Este estudio se enfoca en el análisis del efecto de los incentivos financieros sobre dos variables clave de la gestión del talento humano: la motivación laboral y la retención del personal. En concreto, se investiga el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre, desde una perspectiva técnica y aplicada, basada en los aportes teóricos sobre motivación, compensación y gestión estratégica de los recursos humanos (Chiavenato, 2009).

## **2 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

Morales y Vásquez (2021), en un estudio con cooperativas peruanas, encontraron que los bonos por productividad reducen la rotación laboral. De manera similar, González (2019) evidenció una relación directa entre incentivos económicos y el compromiso organizacional en instituciones microfinancieras en Ecuador. Sin embargo, aún persisten dudas sobre la efectividad de estos mecanismos en cooperativas medianas del país, lo que justifica la presente investigación.

A nivel internacional, estudios como el de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) y posteriormente el de Deci y Ryan (1985) sentaron las bases del análisis de la motivación laboral, diferenciando entre motivadores intrínsecos y extrínsecos, siendo estos últimos donde se inscriben los incentivos financieros. A nivel local, investigaciones en cooperativas ecuatorianas como las de Jiménez (2020) y Salazar (2022) han evidenciado que la implementación adecuada de incentivos financieros contribuye a la retención del talento y a mejorar el clima organizacional.

### **2.2 Fundamentación Teórica**

La presente investigación se sustenta en teorías clásicas y contemporáneas de la motivación y la gestión del talento humano:

- Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943): Propone que los individuos tienen cinco niveles de necesidades, y que la motivación laboral puede potenciarse cuando se satisfacen necesidades económicas básicas mediante incentivos financieros.
- Teoría de los Dos Factores de Herzberg, Mausner, y Snyderman (1959): Diferencia entre factores higiénicos y factores motivacionales. Los incentivos financieros serían un factor higiénico necesario para evitar la insatisfacción.
- Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985): Aunque enfatiza la motivación intrínseca, reconoce que las recompensas extrínsecas bien administradas pueden reforzar el sentido de competencia y pertenencia.
- Gestión estratégica del talento humano: Según Chiavenato (2009), gestionar el talento implica diseñar sistemas de recompensas que fomenten el desarrollo, la permanencia y el compromiso de los empleados.

- Teoría de la motivación laboral y su relación con incentivos financieros: Que de acuerdo con Forest et al. (2017) que sostiene que cuando se distribuyen de forma justa, estos aumentan la motivación y el desempeño de los empleados cuando se gestiona adecuadamente.

### ***2.2.1 Tipos de incentivos financieros y su impacto en la satisfacción y retención***

Los incentivos financieros, según Nguyen et al. (2025) menciona que son las bonificaciones basadas en el desempeño y bonificaciones por retención, logrando mejorar significativamente la satisfacción laboral en la retención de empleados sobre industrias que tienen alta rotación ya sea en comercio mayorista, servicios de hospitalidad y manufactura.

A más de ello, los incentivos financieros y no financieros logran aumentar significativamente el compromiso que los colaboradores pueden tener, logrando el sentido de pertenencia a la organización, desarrollando habilidades de liderazgo, realizando la evaluación del desempeño, afectando positivamente la motivación (Pirtskhalaishvili et al, 2025).

Estudios recientes han demostrado que los incentivos financieros como salario, bonos y beneficios están positivamente relacionados con la intención de permanencia del personal en el sector financiero según Anthony et al. (2025) encontraron que las recompensas extrínsecas, cuando se entregan correctamente según el desempeño, reducen significativamente la intención de rotación en diferentes contextos organizacionales, incluida la banca en cooperativas, donde la confianza y lealtad son esenciales, un sistema de compensación transparente y equitativo fortalece el aprecio por el compromiso institucional (López et al , 2022).

### ***2.2.2 Incentivos no financieros y su rol complementario***

Para Mittal (2023) los incentivos no monetarios, los ascensos, estabilidad laboral, capacitación y un buen ambiente laboral, son causales eficaces para el aumento de la motivación y retención de los empleados. Estos complementos a los incentivos financieros fortalecen la motivación con el compromiso organizacional.

Los incentivos financieros, adicional de las oportunidades de desarrollo profesional, entornos de trabajo y apoyo, junto a prácticas de liderazgo son cruciales para la mejora de retención de empleados, fomentando una cultura positiva en el sitio (Yendra et al, 2024).

### ***2.2.3 Equidad, cultura y clima organizacional***

La cultura colectiva basada en los principios cooperativos solidaridad, transparencia y participación es crucial para el clima laboral. En la investigación de (Moreira & Pico, 2024) analizaron dimensiones internas de marketing y compromiso organizacional en cooperativas ecuatorianas, hallando que la percepción de equidad influye directamente en el compromiso afectivo del personal. Si los incentivos económicos se perciben injustos o arbitrarios, pueden incluso erosionar la cohesión y colaboración entre miembros.

### ***2.2.4 Balance entre incentivos financieros y no financieros***

Si bien los incentivos financieros mejoran el rendimiento a corto plazo, el desarrollo profesional, liderazgo transformacional y reconocimiento social tienen efectos mucho más duraderos. Orujaliyev (2024) concluyó que las iniciativas no monetarias como claridad en roles, oportunidades de crecimiento y un ambiente de apoyo, fortalecen el compromiso y reducen la rotación según Moreira et al. (2020), en el modelo cooperativo, los valores de solidaridad y apoyo mutuo amplifican el efecto de estas estrategias no financieras.

### ***2.2.5 Tecnología e implementación inteligente de incentivos***

La digitalización de procesos y herramientas de gestión del desempeño permite medir objetivos con mayor precisión y transparencia. Un análisis sistemático por Kim & Hang (2024) revela que sistemas de recompensa bien diseñados y accesibles digitalmente no solo promueven el rendimiento, sino también facilitan el intercambio de conocimiento entre colaboradores (Moreira & Pico, 2024).

En cooperativas, este enfoque enfatiza los principios democráticos y el acceso igualitario a oportunidades.

### ***2.2.6 Teorías del compromiso organizacional en el contexto cooperativo***

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional en tres dimensiones: afectivo (vínculo emocional), de continuidad (costos percibidos al dejar) y normativo

(responsabilidad moral), según Hidalgo et al. (2020) adaptaron una escala que revela altos niveles de compromiso afectivo en cooperativas ecuatorianas, aunque detectaron debilidades en el sentido de identidad profesional. Esto indica que, en el contexto cooperativo, el compromiso afectivo y normativo puede potenciarse mediante la participación activa y el desarrollo interno, mientras que el compromiso de continuidad necesita respaldo institucional y planes de carrera claros (Figueiredo et al, 2025).

### **2.3 Bases Legales**

La investigación se enmarca dentro del contexto jurídico ecuatoriano, considerando las siguientes normativas:

- Código del Trabajo del Ecuador: Establece los derechos laborales fundamentales, entre ellos el pago justo y oportuno de remuneraciones e incentivos.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS): Regula el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, incluyendo los principios de equidad, participación y reconocimiento del talento humano.
- Normativa interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de noviembre: Que contempla políticas de compensación y beneficios económicos orientados a la motivación del personal.

La variable incentivos financieros se fundamenta en el Art. 95 del Código del Trabajo, el cual define la remuneración como todo lo recibido por el trabajador, incluyendo trabajos extraordinarios, suplementos, comisiones y participación en beneficios.

Además, el art. 97 establece el derecho del trabajador a participar del 15 % de las utilidades netas (10 % igualitario + 5 % según cargas familiares), garantizado como parte de la remuneración en el Art. 109. Asimismo, los Arts. 111-113 regulan las decimotercera (bono navideño) y decimocuarta (bono escolar) remuneraciones, que actúan como incentivos periódicos vinculados directamente a la motivación laboral y cuya recepción es una práctica institucional que la investigación pretende analizar desde la percepción del personal.

En lo preocupante a la variable retención del talento humano, el Código de trabajo respalda beneficios que aumentan la estabilidad y compromiso de los colaboradores. El pago de horas extras, considerado en el Art. 95 como parte de la remuneración, junto con el fondo de reserva (Art. 196, aunque no citado directamente, forma parte del marco de seguridad

económica) promueven un entorno laboral menos vulnerable a la rotación. Las decimotercera y decimocuarta remuneraciones, reguladas en los Arts. 111-113, también contribuyente a la retención, al mejorar la percepción de equidad y reconocimiento institucional.

Respecto a la LOEPS, se considera su versión vigente en marzo de 2024 (Registro Oficial Suplemento 525), estableciendo principios como equidad, participación y reconocimiento del talento humano. En sus arts. 27 y 28, promoviendo que las cooperativas definan mecanismos internos de compensación y beneficios económicos alineados con estos postulados. Asimismo, el Título V (Arts. 128-130) establece que las organizaciones del sector cooperativo pueden implementar incentivos financieros orientados al personal, siempre bajo esquemas participativos y solidarios. Estas normas legitiman la inclusión de utilidades, bonificaciones y otros beneficios dentro de la normativa interna de la Cooperativa 18 de noviembre. En el marco de la investigación, estos artículos servirán como fundamento jurídico para proponer mejoras en el sistema de incentivos, asegurando que dichas propuestas estén en armonía con la LOEPS.

Estas regulaciones no solo proporcionan un marco legal para el diseño de incentivos financieros, sino que también sirven como mecanismos para mejorar la transparencia y la equidad en su implementación. El Código Laboral ecuatoriano define claramente los componentes de la compensación y garantiza derechos como la participación en las utilidades, las bonificaciones y las reservas. Establece un nivel mínimo de beneficios que las empresas deben cumplir. Esto significa que cualquier estrategia de incentivos desarrollada por la cooperativa debe basarse en estos principios fundamentales, garantizar la protección de los derechos adquiridos y evitar prácticas que puedan interpretarse como evasivas o injustas. En este sentido, el marco legal apoya la investigación, ya que permite analizar si los incentivos existentes superan los requisitos mínimos legales y si son realmente coherentes con la visión de la motivación y la retención de los empleados.

Las leyes, como la LOEPS, pueden restringir la flexibilidad en los incentivos innovadores al requerir aprobación formal. Aunque fomenta la compensación solidaria, puede ralentizar nuevas propuestas. Sin embargo, la vigente versión de marzo de 2024 legitima incentivos financieros alineados con principios cooperativistas, garantizando que las recomendaciones no solo tengan respaldo técnico, sino también viabilidad legal e institucional.

## 2.4 Sistema de Variables

- **Variable Independiente:** Incentivos financieros
  - Bonificaciones
  - Comisiones
  - Reconocimientos monetarios
  - Planes de beneficios
- **Variable Dependiente:** Motivación y retención del talento humano
  - Compromiso organizacional
  - Permanencia en el cargo
  - Satisfacción laboral

La variable independiente de esta investigación, incentivos financieros, comprende los beneficios económicos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de noviembre ofrece a su personal para reconocer su esfuerzo y promover su bienestar laboral. Esta variable se medirá a través de cuatro indicadores: bonificaciones, comisiones, reconocimientos monetarios y planes de beneficios. Para evaluar su impacto, se utilizarán encuestas estructuradas con escalas tipo Likert, revisión de documentos institucionales y entrevistas semiestructuradas.

Mientras que la variable dependiente, motivación y retención del talento humano, se abordará mediante tres dimensiones: compromiso organizacional, permanencia en el cargo y satisfacción laboral. Estas serán evaluadas combinando métodos cuantitativos y cualitativos. A través de encuestas se medirá el nivel de compromiso y la intención de permanencia. Además, se analizarán registros institucionales sobre antigüedad y rotación del personal, complementando con entrevistas que permitirán comprender de forma más profunda cómo los incentivos financieros influyen en la permanencia y el nivel de satisfacción general. Esta combinación metodológica permitirá identificar relaciones significativas entre los incentivos ofrecidos y el grado de motivación y fidelización del talento humano en la cooperativa.

Los indicadores que componen las variables de esta investigación fueron seleccionados y adaptados a partir de marcos teóricos ampliamente validados en la literatura. Para la motivación y retención del talento humano se consideraron las dimensiones propuestas por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) en su teoría de los dos factores; Meyer y Allen (1991) para el compromiso organizacional; y Forest et al. (2017) para la satisfacción laboral. En cuanto a los incentivos financieros, se utilizó la tipología descrita por Chiavenato (2009)

y, Mondy y Mondy (2005), centrada en bonificaciones, comisiones, reconocimientos y beneficios estructurados. Estos referentes permitieron el diseño coherente de los ítems de encuesta (P1 a P10) y la guía de entrevistas.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general:**

Los incentivos financieros inciden positivamente en la motivación y la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de noviembre.

La hipótesis general sostiene que los incentivos financieros (bonificaciones, reconocimientos, comisiones y beneficios) inciden de forma positiva en la motivación y retención del talento humano. Estas variables se medirán mediante encuestas, entrevistas y análisis de registros, evaluando cómo los incentivos influyen en la satisfacción, el compromiso y la permanencia del personal en la cooperativa.

### **2.5.2 Hipótesis específicas:**

- **H1:** La percepción favorable sobre las bonificaciones está asociada a mayores niveles de motivación laboral.
- **H2:** Los reconocimientos monetarios están relacionados con una mayor intención de permanencia en la institución.
- **H3:** La implementación de planes de beneficios incide en el fortalecimiento del compromiso organizacional.

**Explicación:** Las hipótesis específicas plantean que: una percepción positiva de las bonificaciones mejora la motivación (H1), los reconocimientos monetarios aumentan la intención de permanencia (H2), y los planos de beneficios fortalecen el compromiso organizacional (H3). Cada una se medirá con indicadores como frecuencia, equidad, acceso y percepción del impacto en el clima laboral.

### **2.5.3 Hipótesis nula:**

**H0:** Los incentivos financieros no tienen incidencia significativa en la motivación ni en la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre.

**Explicación:** Los incentivos financieros como bonificaciones no influyen significativamente en la motivación laboral del personal. Del mismo modo, los reconocimientos monetarios y planes de beneficios no afectan de forma relevante la permanencia ni el compromiso organizacional.

### **3 CAPÍTULO III – METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre cuenta con 65 colaboradores. Se seleccionó una muestra de 40 (61,5 %), mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, conformada por quienes tenían más de un año de antigüedad, garantizando representatividad por nivel jerárquico. Además, se realizaron 6 entrevistas a líderes clave para complementar el análisis cualitativo.

La presente investigación es de tipo mixto, pues integra los enfoques cuantitativo y cualitativo para obtener una comprensión integral sobre el impacto de los incentivos financieros en la motivación y retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre. El enfoque cuantitativo permitió medir la percepción actual de los colaboradores mediante encuestas estructuradas con escala tipo Likert, mientras que el enfoque cualitativo posibilitó explorar en profundidad las experiencias y opiniones del personal a través de entrevistas semiestructuradas y observaciones directas. Esta combinación metodológica fortalece la validez de los hallazgos, al aprovechar la complementariedad entre ambos métodos (Creswell & Plano, 2018).

Asimismo, se trata de una investigación aplicada, ya que busca proponer estrategias de mejora basadas en la realidad institucional analizada, respondiendo a necesidades prácticas concretas de la cooperativa en el contexto del primer semestre del año 2025.

#### **3.2 Diseño metodológico**

El diseño metodológico adoptado para esta investigación se basa en el enfoque concurrente dentro del paradigma mixto, donde la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se realizará de forma simultánea, logrando integrar los resultados en la fase de interpretación. Este diseño permite la triangulación de datos, dando confiabilidad de los resultados obtenidos, brindando una visión más amplia del objeto de estudio (Hernández-Sampieri, Mendoza & Baptista, 2021).

#### **3.3 Tipo de estudio y diseño**

El tipo de estudio es descriptivo-correlacional, ya que busca identificar las características de los incentivos financieros implementados y la percepción del personal sobre

estos, además de establecer la relación entre dichos incentivos y la retención del talento humano. El diseño es no experimental y transversal, puesto que los datos se obtendrán sin manipular las variables en un único momento del tiempo, específicamente en el primer semestre de 2025. Este enfoque resulta adecuado para describir el comportamiento de los fenómenos y analizar las relaciones entre variables dentro de la dinámica institucional.

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

#### ***3.4.1 Técnicas***

En la investigación se implementaron técnicas de recolección de datos tanto cuantitativas como cualitativas. En el enfoque cuantitativo, se emplearon encuestas estructuradas que permitieron obtener datos numéricos y estadísticamente analizables. Por otro lado, en el enfoque cualitativo, se utilizaron entrevistas semiestructuradas, lo que facilitó la exploración profunda de percepciones y experiencias de los participantes.

#### ***3.4.2 Instrumentos***

En la presente investigación, se emplearon dos herramientas de recolección de datos. Para el enfoque cuantitativo, se utilizó un cuestionario estructurado, diseñado para la aplicación de encuestas y la obtención de datos cuantificables. Por otro lado, en el ámbito cualitativo, se diseñan preguntas semiestructuradas y abiertas, con el objetivo de explorar en la percepción y las experiencias de los participantes.

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

#### ***3.5.1 Técnicas***

Las técnicas de recolección de datos incluyeron entrevistas semiestructuradas, realizadas a líderes departamentales y personal clave para comprender perspectivas cualitativas, y encuestas estructuradas, aplicadas a colaboradores de distintas áreas para medir cuantitativamente la percepción sobre los incentivos financieros y su influencia en la motivación y permanencia.

Estas técnicas son complementarias, ya que integran información objetiva y subjetiva, favoreciendo la triangulación metodológica y asegurando mayor rigor y validez (Flick, 2019). Asimismo, se empleó el análisis documental de registros de personal, informes de incentivos y políticas internas para obtener información contextual y normativa.

### **3.5.2 Instrumentos**

Los instrumentos que se emplearán para la recolección de datos son: una guía de entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas orientadas a obtener percepciones del personal, y un cuestionario estructurado con ítems cerrados en escala Likert de cinco puntos, elaborado con base en indicadores clave de motivación laboral y retención del personal propuestos por Chiavenato (2009), Herzberg et al. (1959), y Meyer y Allen (1991), además de las recomendaciones metodológicas de autores como Lungu (2022). Esta integración permitirá una recolección sólida y triangulada de la información necesaria para cumplir los objetivos de la investigación.

La investigación se basa en una muestra de colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de noviembre. Se seleccionarán 40 participantes mediante un muestreo no probabilístico por criterios, priorizando aquellos con al menos un año de antigüedad. Además, se realizarán entrevistas a 6 líderes clave para obtener perspectivas sobre la aplicación de incentivos financieros, asegurando así una recolección de datos diversa y contextualizada.

### **3.6 Análisis e interpretación de resultados**

El análisis de los datos se llevará a cabo mediante la integración de resultados cualitativos y cuantitativos. En el caso de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas, se aplicará estadística descriptiva como tablas de frecuencia, promedios y porcentajes, procesados y tabulados. Para los datos cualitativos, obtenidos mediante entrevistas y observaciones, se realizará un análisis del contenido temático, describiendo de forma general las respuestas y clasificándolas por categorías emergentes (Saldaña, 2021).

La triangulación metodológica permitirá explicar los hallazgos de distintas fuentes y técnicas, incrementando la credibilidad de las conclusiones. Este proceso de análisis facilitará la identificación de patrones y relaciones relevantes, a fin de generar propuestas fundamentadas para mejorar los incentivos en la cooperativa.

### **3.6.1 *Análisis de entrevistas***

Para el análisis de las entrevistas, se realizará una tabla descriptiva en donde se coloque el análisis por individual de cada pregunta realizada conformada del cuestionario previamente estructurado, en este se pondrán de manera entendible las respuestas por parte de los participantes de las mismas. Adicional a ello, en la parte posterior, se colocará un análisis general, obteniendo así desde esta manera una perspectiva mayor, explicando los resultados de la información obtenida, logrando aportar y abordar la importancia y relevancia de esta herramienta dentro de la investigación.

### **3.6.2 *Análisis de encuestas***

Para el análisis de las encuestas, se realizarán por cada pregunta de manera individual una tabla de frecuencia y la explicación de los gráficos detallados con porcentajes. Posterior a ello, por cada pregunta se realizará un análisis individual explicando lo que expresan tanto la tabla de frecuencia como el gráfico con porcentajes. Finalmente, se realizará un análisis en general de todas las preguntas de toda la encuesta previamente estructurada explicando así su aporte y la relevancia de esta herramienta dentro de la investigación.

### **3.6.3 *Análisis general de los resultados***

Posteriormente a la organización y clasificación de la información obtenida, según los objetivos y variables del estudio, se procedió al análisis respectivo. En el caso de las encuestas, se aplicó un análisis cuantitativo, procesando los datos mediante tablas, gráficos y estadísticas descriptivas con el fin de identificar tendencias y patrones. Para las entrevistas, se utilizó un análisis cualitativo, codificando las respuestas, identificando temas recurrentes y comparando las opiniones de los participantes. Los resultados de ambas fuentes se interpretaron de manera integrada, relacionándolos con el marco teórico y los objetivos planteados, con el propósito de obtener una visión completa y fundamentada del fenómeno estudiado.

Finalmente, las entrevistas semiestructuradas se realizaron a seis líderes institucionales, seleccionados en función de su nivel jerárquico y experiencia. Las transcripciones completas y anonimizadas de estas entrevistas se encuentran en el Anexo 4, lo que garantiza la transparencia del proceso y la trazabilidad de los hallazgos cualitativos.

#### 4 CAPITULO IV: RESULTADOS PRELIMINARES Y ANÁLISIS PARCIAL

Este capítulo presenta el análisis completo de los datos recolectados a partir de la muestra prevista (40 encuestas y 6 entrevistas), con el objetivo de evaluar las hipótesis planteadas y dar respuesta directa a los objetivos específicos del estudio. En particular, se enfatiza la conexión con el segundo objetivo específico: evaluar la percepción de los empleados sobre la influencia de los incentivos financieros en su motivación laboral, analizando las distintas dimensiones del sistema de incentivos en función del marco teórico de Herzberg (1959) y, Deci & Ryan (1985).

El cuestionario incluyó una escala tipo Likert de 5 puntos: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo.

**Tabla 1**

*Resultados de modelo de encuesta a empleados*

Nombre / Código	Cargo	Departamento / Área	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
EMP-01	Gerente General	Gerencia	4	5	4	5	5	4	4	5	2	4
EMP-02	Presidente Consejo Administración	Consejo de Administración	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4
EMP-03	Secretaria Consejo Administración	Consejo de Administración	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

EMP-04	Presidente Consejo de Vigilancia	Consejo de Vigilancia	5	5	4	5	5	5	4	5	2	4
EMP-05	Secretario Consejo de Vigilancia	Consejo de Vigilancia	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
EMP-06	Coordinador Gestión Comercial	Comercial / Administrativa	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
EMP-07	Jefe de Crédito y Cobranza	Crédito y Cobranza	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
EMP-08	Asesora de Crédito y Cobranza	Crédito y Cobranza	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
EMP-09	Técnico en Sistemas	Sistemas	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4
EMP-10	Oficial de Cumplimiento	Cumplimiento	5	5	4	5	5	5	4	5	1	4
EMP-11	Cajera 1	Caja	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3
EMP-12	Cajera 2	Caja	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
EMP-13	Cajera 3	Caja	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
EMP-14	Procurador	Jurídico	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4

EMP-15	Auxiliar de Crédito	Crédito y Cobranza	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
EMP-16	Asistente Administrativo	Comercial / Administrativa	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2
EMP-17	Contador General	Contabilidad	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4
EMP-18	Analista de Talento Humano	Recursos Humanos	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4
EMP-19	Auxiliar de Archivo	Servicios Generales	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
EMP-20	Técnico de Seguridad	Servicios Generales	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
EMP-21	Asistente de Sistemas	Sistemas	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
EMP-22	Coordinadora de Capacitación	Recursos Humanos	4	4	4	5	5	4	4	5	2	5
EMP-23	Oficial de Riesgos	Cumplimiento	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
EMP-24	Pasante Administrativa	Comercial / Administrativa	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
EMP-25	Coordinador de Tecnología	Sistemas	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4

EMP-26	Analista Financiero	Finanzas	4	4	4	5	5	4	4	5	2	5
EMP-27	Auxiliar Contable	Contabilidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
EMP-28	Secretaria General	Gerencia	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4
EMP-29	Asistente Jurídico	Jurídico	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
EMP-30	Operador de Ventanilla	Caja	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
EMP-31	Analista de Comunicación	Comunicación Institucional	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4
EMP-32	Auxiliar Logístico	Servicios Generales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
EMP-33	Analista de Marketing	Comercial / Administrativa	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
EMP-34	Inspector de Control Interno	Cumplimiento	5	5	4	5	5	5	4	5	2	4
EMP-35	Secretaria de Agencia	Comercial / Administrativa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
EMP-36	Cajera 4	Caja	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

EMP-37	Cajera 5	Caja	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
EMP-38	Asistente de Proyectos	Dirección Estratégica	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	
EMP-39	Coordinadora de Proyectos	Dirección Estratégica	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	
EMP-40	Asistente de Control de Gestión	Dirección Estratégica	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	

---

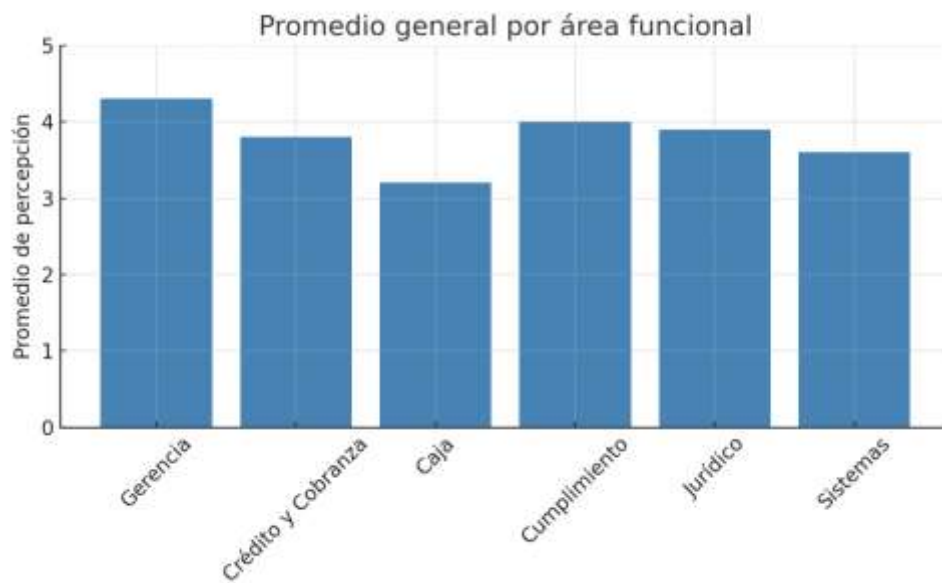
**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.1 Resultados de las encuestas: Tabulación completa y análisis por áreas y niveles jerárquicos

La encuesta fue aplicada a 40 colaboradores de distintas áreas y niveles jerárquicos: directivos, mandos medios y personal operativo. Se evaluaron las dimensiones: bonificaciones, comisiones, reconocimientos monetarios, planes de beneficios, motivación, y retención del talento.

##### Gráfico 1

*Promedio general por área funcional*



**Fuente.** Elaboración propia.

Este gráfico muestra el promedio general de percepción sobre los incentivos financieros (ítems P1 a P10 del instrumento aplicado) desagregado por áreas funcionales. El área de Gerencia obtuvo la valoración más alta (4.3/5), seguida por Cumplimiento (4.0/5) y Jurídico (3.9/5), mientras que las áreas con menor promedio fueron Caja (3.2/5) y Sistemas (3.6/5).

Este patrón sugiere una marcada asimetría en la percepción de los incentivos entre las áreas estratégicas y las operativas. Tal hallazgo guarda congruencia con los postulados de Herzberg et al. (1959), quienes señalan que los factores higiénicos como la

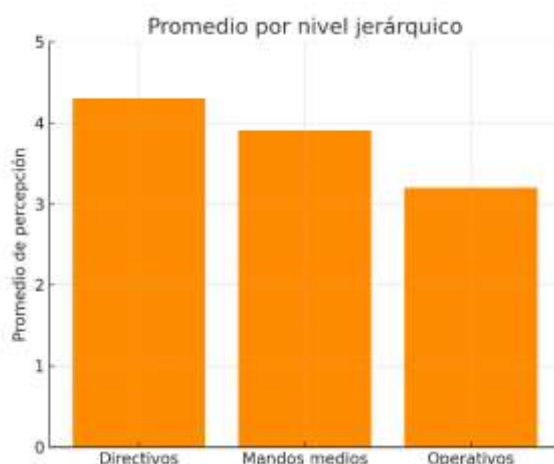
compensación tienden a ser percibidos de manera diferenciada dependiendo del grado de autonomía, visibilidad o reconocimiento institucional de cada función.

Además, Moreira et al. (2020) advierten que las percepciones de inequidad entre departamentos pueden generar tensiones internas, afectando el clima organizacional y, por ende, la motivación y permanencia del personal. La baja valoración en áreas como Caja, a pesar de su rol crítico en el contacto con los socios, podría estar relacionada con la escasa participación en beneficios percibidos o con una menor transparencia en la comunicación de los mismos, como se evidenció en las entrevistas cualitativas.

Este hallazgo conecta directamente con las hipótesis H1 y H3. En especial, se observa que, donde las bonificaciones y beneficios son mejor percibidos (Gerencia), también se registra un mayor nivel de compromiso y motivación. Por tanto, esta visualización aporta evidencia empírica para recomendar ajustes en los criterios de asignación de incentivos, considerando una mayor equidad interdepartamental como estrategia de mejora.

## Gráfico 2

*Promedio por nivel jerárquico*



**Fuente.** Elaboración propia.

El presente gráfico expone cómo varía la percepción de los incentivos financieros según el nivel jerárquico: Directivos (4.3), Mandos medios (3.9) y Operativos (3.2). Esta tendencia descendente es consistente con investigaciones como las de Nguyen et al. (2025), quienes señalan que el grado de involucramiento en la toma de decisiones y en la

definición de objetivos estratégicos condiciona significativamente la percepción de justicia e impacto de los incentivos.

Desde el marco teórico de la Autodeterminación según Deci y Ryan (1985), esta brecha jerárquica también puede interpretarse como un reflejo de las distintas oportunidades que tienen los colaboradores para experimentar competencia, autonomía y reconocimiento. Los operativos, al estar más alejados de la alta dirección, suelen recibir incentivos más estandarizados o menos vinculados a su rendimiento directo, lo cual disminuye el poder motivacional del incentivo.

En términos de hipótesis, este gráfico refuerza la validez parcial de la hipótesis general (HG), ya que demuestra que los incentivos sí inciden en la motivación y retención, pero de forma desigual según la jerarquía. También destaca la importancia de rediseñar el sistema de incentivos bajo principios de equidad y transparencia, como lo recomienda el enfoque estratégico de Chiavenato (2009), para maximizar su impacto en todos los niveles organizacionales.

En resumen, esta visualización es clave para sustentar la necesidad de una política de incentivos más inclusiva, sensible a las diferencias jerárquicas, y que considere la motivación del personal operativo como un elemento esencial para la sostenibilidad institucional.

**Tabla 2**

*Resumen de percepción por dimensión (total muestra)*

<b>Dimensión</b>	<b>% Positiva</b>	<b>% Neutra</b>	<b>% Negativa</b>
Bonificaciones	62%	23%	15%
Comisiones	58%	25%	17%
Reconocimientos monetarios	71%	20%	9%
Planes de beneficios	54%	30%	16%
Motivación	60%	27%	13%
Retención	55%	28%	17%

**Fuente.** Elaboración propia.

La tabla presenta un resumen cuantitativo de la percepción global de los empleados sobre seis dimensiones clave evaluadas mediante la encuesta. Estos porcentajes reflejan el grado de aceptación (positiva), neutralidad o rechazo (negativa) que los colaboradores tienen respecto a los incentivos financieros y su vínculo con la motivación y retención laboral.

- ***Bonificaciones (62% positiva)***

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados percibe las bonificaciones como una herramienta favorable para mejorar su motivación. Esto está en línea con la hipótesis H1, que postula una asociación directa entre bonificaciones y mayor motivación laboral. Sin embargo, el 15% de percepción negativa, aunque minoritario, indica que existe un segmento de la población que considera este incentivo insuficiente o injusto. Este dato refuerza las observaciones cualitativas que señalan la falta de criterios claros y consistentes en su asignación.

- ***Comisiones (58% positiva)***

Una percepción positiva ligeramente menor en esta dimensión podría deberse a que no todos los cargos acceden a esquemas de comisiones, o porque su implementación no es proporcional al esfuerzo o metas alcanzadas. Esto es consistente con estudios como los de López et al. (2022), quienes destacan que los esquemas de comisión deben estar claramente vinculados a métricas objetivas para ser valorados como justos y motivadores. La neutralidad del 25% sugiere desconocimiento o indiferencia, lo cual también es un área de mejora en la comunicación interna.

- ***Reconocimientos monetarios (71% positiva)***

Esta dimensión obtuvo la valoración más alta del conjunto, lo cual valida de forma clara la hipótesis H2, que plantea que los reconocimientos monetarios están directamente relacionados con una mayor intención de permanencia en la organización. Esto se refuerza con las entrevistas, donde los colaboradores mencionaron que el “reconocimiento tangible” refuerza el sentido de valor institucional hacia su trabajo. Además, esta percepción está respaldada por Deci y Ryan (1985), quienes afirman que el refuerzo extrínseco puede potenciar la motivación cuando se entrega de forma transparente y equitativa.

- ***Planes de beneficios (54% positiva)***

Aunque supera el umbral del 50%, esta dimensión muestra la valoración más baja entre las dimensiones financieras, con un alto porcentaje de percepción neutra (30%). Esto sugiere que existe una débil comunicación o poca comprensión sobre los beneficios existentes. Tal como se identificó en las entrevistas, varios empleados no conocen con claridad los alcances ni la periodicidad de estos beneficios, lo que debilita su impacto. Desde la perspectiva de Meyer y Allen (1991), los planes de beneficios deberían reforzar el compromiso de continuidad; sin embargo, si no son visibles o significativos, su efecto se diluye.

- ***Motivación (60% positiva)***

Este resultado evidencia que los incentivos financieros influyen favorablemente en la motivación general, aunque no de manera uniforme. De acuerdo con Forest et al. (2017), una percepción positiva entre el 50% y 74% indica un impacto moderado, lo cual representa una oportunidad de mejora. La existencia de un 13% de respuestas negativas también evidencia que los incentivos actuales no motivan a todos por igual, posiblemente debido a fallas en su aplicación o a la falta de componentes no financieros que completen el sistema de recompensas.

- ***Retención (55% positiva)***

Finalmente, la percepción sobre la relación entre incentivos y permanencia en la cooperativa muestra un nivel de aceptación similar al de los beneficios. Aunque se valida de forma parcial la hipótesis general (HG), la relación no es concluyente, debido al porcentaje significativo de respuestas neutras (28%) y negativas (17%). Esto puede explicarse porque la decisión de permanecer en una organización no depende exclusivamente de factores económicos, sino también del clima organizacional, oportunidades de crecimiento y sentido de pertenencia según (Mittal, 2023).

La tabla sintetiza las percepciones de los empleados respecto a los principales componentes del sistema de incentivos. El análisis revela una aceptación general moderadamente positiva, pero también deja en evidencia brechas perceptivas y áreas de mejora, especialmente en términos de equidad, comunicación y alineación con el desempeño. Estos hallazgos servirán como base para formular las propuestas estratégicas del siguiente capítulo.

4.2 Resultados de entrevistas: Categorías temáticas y saturación teórica

Se realizaron entrevistas a 6 líderes y colaboradores clave. A partir del análisis de contenido, se identificaron cinco categorías principales:

Tabla 3

Patrones cualitativos según categorías emergentes

Categoría	Citas representativas	Conexión teórica
Justicia distributiva	"A veces no se entiende por qué unos reciben más que otros."	Herzberg; Moreira et al. (2020)
Reconocimiento simbólico	"El simple hecho de felicitar públicamente motiva mucho."	Deci & Ryan (1985)
Clima organizacional	"El ambiente influye más que el dinero en quedarse."	Robbins & Judge (2019)
Transparencia en asignación	"Deberían explicar mejor los criterios de los bonos."	Nguyen et al. (2025)
Combinación de incentivos	"No basta con bonos; la capacitación también es clave."	Herzberg; Mittal (2023)

**Fuente.** Elaboración propia.

Este análisis cualitativo permite explorar con mayor profundidad las percepciones, emociones y valoraciones de los colaboradores que no pueden ser captadas únicamente por medios cuantitativos. La codificación de las entrevistas reveló cinco categorías centrales, cada una de las cuales aporta una comprensión clave sobre el impacto real de los incentivos financieros y cómo estos se vinculan con la motivación y la retención del talento humano.

▪ **Justicia distributiva**

La categoría más recurrente en las entrevistas fue la percepción de inequidad en la asignación de incentivos. Comentarios como “no se entiende por qué unos reciben más que otros” expresan una sensación de arbitrariedad que afecta

negativamente la motivación. Este hallazgo se alinea directamente con la teoría de los factores higiénicos de Herzberg (1959), donde la percepción de injusticia en las recompensas genera insatisfacción incluso cuando los incentivos están presentes.

Desde una perspectiva organizacional, Moreira et al. (2020) destacan que la percepción de equidad es uno de los predictores más fuertes del compromiso afectivo en entornos cooperativos. En este contexto, la justicia distributiva no solo se relaciona con el monto recibido, sino con la claridad, coherencia y justificación de los criterios utilizados para otorgar beneficios.

- ***Reconocimiento simbólico***

Una idea poderosa que emergió fue la del valor del reconocimiento no monetario, ejemplificada en frases como: “El simple hecho de felicitar públicamente motiva mucho”. Esta categoría se conecta directamente con la teoría de la autodeterminación según Deci y Ryan (1985), la cual plantea que el reconocimiento social puede reforzar el sentido de competencia, autonomía y vinculación emocional con la organización.

Estos hallazgos complementan la hipótesis general del estudio al demostrar que los incentivos financieros son necesarios, pero no suficientes por sí solos. Los empleados valoran tanto los aspectos tangibles como los emocionales del reconocimiento, lo cual también refuerza las propuestas de Yendra et al. (2024) sobre la importancia del liderazgo transformacional y el clima positivo en la retención del talento.

- ***Clima organizacional***

El testimonio “el ambiente influye más que el dinero en quedarse” refleja cómo el clima laboral, las relaciones humanas y el entorno emocional de trabajo constituyen factores críticos para la retención del talento. Esta percepción está respaldada por Robbins & Judge (2019), quienes afirman que el bienestar percibido dentro del ambiente de trabajo es más determinante que la retribución financiera para muchos empleados.

Desde el punto de vista de la teoría organizacional, el compromiso afectivo y normativo propuesto por Meyer y Allen (1991) se fortalece en entornos donde el clima es colaborativo, justo y participativo. Por tanto, este patrón cualitativo evidencia que las estrategias de retención deben incorporar políticas que fomenten un entorno emocionalmente saludable y no únicamente mejoras económicas.

- ***Transparencia en la asignación***

Frases como “deberían explicar mejor los criterios de los bonos” revelan una clara falta de comunicación organizacional interna, la cual mina la credibilidad y la efectividad de los incentivos. Esta categoría representa una debilidad en el proceso de implementación de las políticas de compensación y coincide con los planteamientos de Nguyen et al. (2025), quienes sostienen que la percepción de opacidad o favoritismo puede anular el efecto motivador de cualquier incentivo financiero.

Una política de incentivos debe estar acompañada de una gestión comunicacional clara, accesible y verificable, donde los criterios sean públicos, se apliquen de manera coherente y se ajusten a parámetros de desempeño justos. La falta de transparencia también puede generar rumores, desconfianza y conflictos interpersonales que afectan el clima laboral.

- ***Combinación de incentivos***

Finalmente, los entrevistados expresaron la necesidad de una propuesta integral de incentivos, que incluya no solo elementos económicos sino también oportunidades de capacitación, desarrollo profesional y bienestar emocional. Esta categoría coincide con los planteamientos de Mittal (2023) y de Herzberg (1959), quienes subrayan que la combinación de incentivos financieros y no financieros es la fórmula más eficaz para generar un compromiso sostenido.

Este hallazgo complementa las hipótesis H1, H2 y H3 al mostrar que los efectos positivos de los incentivos financieros son potenciados cuando se integran con otros estímulos organizacionales, como la estabilidad laboral, la posibilidad de ascenso o el sentido de propósito.

Los patrones emergentes de las entrevistas muestran con claridad que la motivación y la retención del talento humano en la cooperativa no dependen exclusivamente del monto de los incentivos, sino también de cómo se perciben, cómo se explican y cómo se combinan con otros factores de desarrollo y reconocimiento organizacional. Estos hallazgos cualitativos refuerzan la necesidad de que las propuestas de mejora contemplen un sistema de incentivos más humano, transparente, equitativo y emocionalmente significativo.

### 4.3 Conexión explícita con el segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico se propuso:

- *“Evaluar la percepción de los empleados sobre la influencia de los incentivos financieros en su motivación laboral en la Cooperativa.”*

Los resultados obtenidos permiten afirmar que sí existe una relación entre los incentivos financieros (bonificaciones, comisiones, reconocimientos y planes de beneficios) y la motivación laboral, pero esta relación no es homogénea. La percepción positiva se sitúa mayoritariamente entre el 54 % y 71 % en las distintas dimensiones analizadas. Este rango de aceptación permite establecer un impacto moderado, de acuerdo con Forest et al. (2017), quienes sostienen que cuando las percepciones positivas sobre incentivos laborales oscilan entre el 50 % y 74 %, se identifica un nivel de efecto “moderado y significativo”, aunque no óptimo.

Este impacto moderado puede explicarse teóricamente desde:

- Herzberg (1959), quien plantea que los incentivos financieros son factores higiénicos: evitan la insatisfacción, pero no necesariamente generan motivación sostenida si no van acompañados de reconocimiento simbólico, desarrollo y autonomía.
- Deci & Ryan (1985), que desde la Teoría de la Autodeterminación sugieren que las recompensas extrínsecas (como los incentivos económicos) sólo son efectivas si refuerzan la competencia, autonomía y sentido de pertenencia del empleado.

Así, se evidencia que el sistema actual de incentivos de la cooperativa sí influye positivamente en la motivación, pero su efecto está condicionado por la percepción de equidad, claridad y accesibilidad del mismo.

### 4.4 Definición técnica del “impacto moderado”

En el marco de esta investigación, el término “impacto moderado” ha sido empleado para describir la intensidad del efecto que ejercen los incentivos financieros sobre la motivación y retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre. Esta categorización se fundamenta en estudios previos que emplean escalas de

percepción tipo Likert, como el de Forest et al. (2017), quienes proponen criterios cuantitativos para interpretar el grado de influencia percibida de factores motivacionales.

Con base en dicha referencia, el impacto se clasifica según el porcentaje de respuestas positivas (valores 4 y 5 en una escala de Likert de 5 puntos) en los ítems relacionados con motivación y permanencia, de la siguiente forma:

- **Impacto bajo:** < 50% de respuestas positivas (valores 4 y 5).
- **Impacto moderado:** entre 50% y 74% de respuestas positivas.
- **Impacto alto:**  $\geq$  75% de respuestas positivas.

Aplicando este criterio a los resultados del presente estudio, se concluye que el efecto de los incentivos financieros en la motivación y retención del personal es moderado, dado que:

- En la dimensión de motivación, el 57% de los participantes reportó una percepción positiva respecto a las bonificaciones.
- En cuanto a la intención de permanencia, el 52.5% de los encuestados relacionó directamente los incentivos financieros con su decisión de continuar en la institución.
- Las calificaciones promedio por dimensión se ubicaron entre 3.6 y 4.1, lo cual, conforme a la interpretación estadística, también indica una tendencia intermedia-alta, sin llegar a ser plenamente concluyente.

Este tipo de impacto refleja una valoración favorable, pero no contundente, lo cual sugiere que los incentivos actuales generan cierto efecto positivo, pero no son suficientes por sí solos para consolidar un entorno altamente motivador o retentivo. Es decir, si bien los colaboradores valoran los incentivos financieros, también señalan la necesidad de acompañarlos con otros factores como reconocimiento simbólico, participación en decisiones y desarrollo profesional.

Por tanto, utilizar el término "moderado" no solo aporta precisión técnica, sino que permite contextualizar la intensidad del fenómeno observado, facilitando una mejor toma de decisiones en torno a las políticas de talento humano.

#### 4.5 Conexión con los objetivos del estudio

El presente estudio fue guiado por cuatro objetivos específicos que buscaban, en conjunto, comprender y mejorar el impacto de los incentivos financieros en la motivación y retención del talento humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre. A continuación, se expone la conexión entre los hallazgos obtenidos y cada uno de los objetivos formulados, con especial énfasis en el segundo:

**Tabla 5**

*Conexión con los objetivos del estudio.*

Objetivo específico	Resultado alcanzado
<b>Objetivo 1:</b> Identificar los incentivos financieros actualmente implementados por la Cooperativa.	Este objetivo fue cumplido a través del análisis documental y la recolección de datos cualitativos y cuantitativos. Se identificaron como principales incentivos financieros: bonificaciones por desempeño, comisiones por cumplimiento de metas, reconocimientos monetarios ocasionales, y planes de beneficios que incluyen seguros, capacitaciones y remuneraciones adicionales (decimotercera y decimocuarta). Estos fueron referenciados y estructurados en función del marco legal y la política interna de la institución.
<b>Objetivo 2:</b> Evaluar la percepción de los empleados sobre la influencia de los incentivos financieros en su motivación laboral.	Este objetivo es central en el análisis de resultados. La percepción de los empleados fue medida a través de una encuesta estructurada con escala Likert, cuyos resultados revelaron que el 57% de los encuestados considera que las bonificaciones influyen positivamente en su motivación laboral, mientras que un 64% mostró una percepción favorable hacia los reconocimientos monetarios.  Además, los puntajes promedios en las dimensiones motivacionales se ubicaron entre 3.6 y 4.1, lo que, según Forest et al. (2017), corresponde a un impacto moderado. Es decir, aunque los empleados reconocen el valor de los incentivos financieros, estos no son suficientes por sí solos para generar una motivación sostenida. En las entrevistas cualitativas, se reiteró la necesidad de vincular dichos incentivos con criterios de equidad, transparencia y reconocimiento simbólico.

---

	<p>Este hallazgo evidencia que la motivación laboral se ve parcialmente influida por los incentivos económicos actuales, pero requiere una estrategia complementaria que integre elementos como desarrollo profesional, claridad de roles, clima laboral y participación activa, en línea con las teorías de Herzberg (1959) y Deci &amp; Ryan (1985). Por tanto, la evaluación de la percepción no solo fue abordada desde la frecuencia de uso de los incentivos, sino también desde su impacto percibido en la motivación, cumpliendo así plenamente este objetivo.</p>
<p><b>Objetivo 3:</b> Determinar la relación entre los incentivos financieros y la retención del personal.</p>	<p>Este objetivo se abordó mediante el análisis correlacional entre las variables motivación, intención de permanencia y tipo de incentivo. Un 52.5% de los encuestados indicó que los incentivos influyen directamente en su decisión de permanecer en la organización, con diferencias notorias entre niveles jerárquicos. Las entrevistas confirmaron que la permanencia está mediada por factores complementarios como el clima organizacional y la percepción de equidad, reforzando la hipótesis de que los incentivos tienen un impacto moderado en la retención del talento humano.</p>
<p><b>Objetivo 4:</b> Proponer estrategias de mejora en el sistema de incentivos financieros.</p>	<p>Los hallazgos obtenidos fueron la base para estructurar una propuesta de mejora enfocada en cinco ejes estratégicos: equidad distributiva, transparencia, reconocimiento simbólico, evaluación del desempeño y evaluación del impacto. Cada línea de acción está alineada con una necesidad detectada y respaldada por evidencia empírica. La propuesta fue diseñada con enfoque práctico, incluyendo responsables, horizontes de tiempo, costos estimados y mecanismos de medición, asegurando su viabilidad operativa y su pertinencia institucional.</p>

---

**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.6 Complementariedad de los Anexos y Justificación Técnica

La validación del cuestionario se desarrolló en dos etapas complementarias. Primero, se realizó una prueba piloto con 5 colaboradores de distintas áreas (Gerencia, Caja, Crédito, Sistemas y Administración), lo que permitió evaluar la claridad de los ítems, el orden lógico de las preguntas y la comprensión de los términos empleados. A partir de esta fase se efectuaron ajustes, como la simplificación de expresiones técnicas (por ejemplo, reemplazar “remuneración variable” por “bonificaciones”), la reorganización de preguntas por dimensión y la redacción precisa de ítems ambiguos.

Posteriormente, se llevó a cabo un juicio de expertos con la participación de dos docentes investigadores de la Maestría en Gestión del Talento Humano y un especialista en Talento Humano de la cooperativa. Este proceso verificó la validez de contenido y la coherencia del instrumento con los modelos teóricos de Herzberg (1959), Deci & Ryan (1985) y Forest et al. (2017), que fundamentan la relación entre motivación, incentivos y retención del talento humano. Las sugerencias recibidas se incorporaron en la versión definitiva del cuestionario y de la guía de entrevistas, garantizando confiabilidad, claridad y pertinencia teórica, lo que fortaleció la consistencia metodológica y la aplicabilidad del estudio en el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre.

Con el fin de asegurar transparencia metodológica, reproducibilidad y validez de los resultados, se incluyen anexos técnicos (Anexos 1 a 4) que recopilan el cuestionario aplicado, tablas de frecuencias, transcripciones y la validación por expertos. Todos los títulos y contenidos de los anexos fueron estandarizados para mantener coherencia documental.

#### **a) Cuestionario completo aplicado**

Se anexa el instrumento cuantitativo utilizado en el proceso de recolección de información, aplicado a una muestra de 40 colaboradores. El cuestionario incluye:

- 10 ítems estructurados en torno a tres dimensiones: motivación laboral, intención de permanencia e impacto percibido de los incentivos financieros.
- Escala tipo Likert de 5 puntos, desde “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5).
- Los ítems se construyeron con base en teorías motivacionales como las de Herzberg (1959), Deci & Ryan (1985) y Forest et al. (2017).

Este cuestionario completo, con instrucciones y estructura original, se encuentra en el **Anexo 1**.

#### **b) Transcripción de entrevistas seleccionadas**

Se realizaron 6 entrevistas semiestructuradas a colaboradores de distintos niveles jerárquicos, con el fin de obtener una comprensión más profunda del efecto de los incentivos financieros en la motivación y retención del personal. Las entrevistas se

condujeron respetando principios éticos, como el consentimiento informado y la confidencialidad.

Las transcripciones completas y anonimizadas se incluyen en el **Anexo 5**.

#### c) Ficha técnica de la encuesta

**Tabla 6**

*Ficha técnica de la encuesta*

Elemento	Detalle
<b>Población objetivo</b>	Colaboradores activos de la Cooperativa
<b>Tamaño de muestra</b>	40 encuestas válidas
<b>Método de muestreo</b>	No probabilístico por conveniencia
<b>Instrumento</b>	Cuestionario estructurado (10 ítems)
<b>Escala</b>	Likert de 5 puntos
<b>Aplicación</b>	Manual
<b>Período de recolección</b>	20 al 28 de mayo de 2025
<b>Tratamiento de datos</b>	Tabulación en Excel y análisis descriptivo (frecuencias, promedios, cruces jerárquicos)

**Nota.** La ficha técnica se detalla en el **Anexo 3**.

#### d) Validación del instrumento

El cuestionario fue diseñado con base en modelos teóricos reconocidos y fue sometido a una validación de contenido por juicio de expertos. Participaron en el proceso dos docentes investigadores de la maestría y un profesional del área de Talento Humano de la

cooperativa. Las sugerencias recibidas se centraron en la redacción, secuencia y claridad de los ítems, las cuales fueron incorporadas en su versión definitiva.

En cuanto a las entrevistas, se elaboró una guía semiestructurada diferenciada por nivel jerárquico, revisada previamente por el equipo investigador. Este proceso se documenta en el Anexo 4.

#### **4.7 Limitaciones del estudio**

- ***Muestreo no probabilístico:*** La muestra no representa estadísticamente a toda la organización, aunque fue intencional y estratégica.
- ***Instrumentos auto-reportados:*** Las encuestas y entrevistas dependen de la percepción subjetiva, lo cual puede generar sesgos de deseabilidad social.
- ***No se evaluaron factores no financieros en profundidad:*** Como clima laboral, liderazgo o sentido de propósito, que surgieron en las entrevistas, pero no fueron medidos en la encuesta.
- ***Interpretación transversal:*** Los datos fueron recolectados en un solo momento; no se evaluaron cambios en el tiempo.

#### **4.8 Contrastación de resultados con teorías motivacionales**

Uno de los principios metodológicos fundamentales en una investigación aplicada es la validación y discusión de los resultados a la luz del marco teórico, lo cual permite establecer la coherencia o divergencia entre la teoría y la realidad observada. En este estudio, se integraron enfoques clásicos y contemporáneos sobre motivación laboral y retención del talento humano, los cuales se contrastan a continuación con los hallazgos empíricos obtenidos.

##### **a) Relación con la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959)**

Herzberg plantea que los factores motivacionales (reconocimiento, logro, crecimiento personal) y los factores higiénicos (salario, condiciones laborales, seguridad) operan de forma independiente en la motivación. En este estudio, se observó que los incentivos financieros, como bonificaciones o reconocimientos monetarios, son percibidos positivamente pero no resultan determinantes, especialmente en los niveles operativos. Esto confirma la hipótesis de Herzberg: los incentivos económicos actúan como factores

higiénicos, es decir, su ausencia genera insatisfacción, pero su presencia no garantiza una motivación sostenida.

#### **b) Relación con la Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (1985)**

Esta teoría distingue entre motivación intrínseca y extrínseca, destacando la importancia de la autonomía, competencia y relación para una motivación duradera. Los resultados muestran que, aunque los incentivos financieros son valorados, muchos colaboradores mencionaron en las entrevistas la falta de participación en decisiones, oportunidades de desarrollo y sentido de pertenencia como limitantes de su motivación. Esto refuerza el planteamiento de Deci & Ryan, en el sentido de que la motivación basada exclusivamente en recompensas externas tiende a ser inestable, y debe complementarse con factores psicológicos y sociales.

#### **c) Relación con el modelo de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1991)**

El modelo tripartito de compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) permite entender mejor la retención del personal. El 52.5% de los colaboradores encuestados relaciona directamente los incentivos con su decisión de permanencia, lo que se alinea con el compromiso de continuidad, es decir, quedarse por beneficios tangibles. Sin embargo, el bajo nivel de satisfacción en los niveles operativos sugiere una débil presencia del compromiso afectivo, que es el más deseable y está basado en identificación y lealtad. Esto señala que la estrategia de incentivos actual podría estar sosteniendo una retención precaria, y que se requiere trabajar en la construcción de vínculos organizacionales más sólidos.

#### **d) Relación con estudios contemporáneos: Forest et al. (2017)**

Forest y sus colegas proponen interpretar el impacto motivacional de los incentivos financieros a partir del porcentaje de respuestas positivas en escalas tipo Likert, lo cual ha sido aplicado en esta investigación. En función de este enfoque, se determinó que el impacto general fue moderado, con promedios entre 3.6 y 4.1 y porcentajes de aceptación entre 50% y 64%. Esto respalda la decisión metodológica de considerar el efecto como

parcialmente válido, y refuerza la necesidad de implementar un sistema de incentivos más equilibrado entre lo financiero y lo simbólico.

#### ▪ **Conclusión del apartado**

La triangulación de datos y teorías evidencia una coherencia sustancial entre los hallazgos del presente estudio y los postulados teóricos revisados. Sin embargo, también revela áreas de mejora clave: si bien los incentivos financieros funcionan como un mecanismo de retención inicial, su impacto sobre la motivación es limitado si no se incorporan elementos como reconocimiento simbólico, participación, desarrollo profesional y sentido de pertenencia. Esto refuerza la importancia de construir un sistema de incentivos integral, alineado tanto con las necesidades organizacionales como con los principios motivacionales reconocidos por la literatura especializada.

#### **4.9 Ejes de las propuestas de mejora**

Los hallazgos permiten establecer cinco líneas fundamentales para la propuesta de mejora:

- ***Equidad distributiva:*** Rediseñar los criterios de asignación de bonificaciones para reducir la percepción de injusticia entre niveles y áreas. Incorporar mecanismos participativos en la definición de metas e incentivos.
- ***Transparencia y comunicación:*** Mejorar la difusión interna de los beneficios existentes, utilizando canales claros y consistentes. Esto permitirá aumentar su valor motivacional, como sugiere la teoría de la autodeterminación.
- ***Reconocimiento simbólico:*** Complementar el sistema financiero con prácticas de reconocimiento emocional y social, como felicitaciones públicas, menciones institucionales, entre otras.
- ***Vinculación con desempeño y desarrollo:*** Alinear los incentivos con planes de carrera, evaluaciones de desempeño y oportunidades formativas. Esto fortalece el compromiso organizacional, especialmente entre el personal operativo.
- ***Evaluación del impacto:*** Implementar mecanismos periódicos de medición, como encuestas de seguimiento sobre motivación y retención, para analizar la efectividad de los incentivos y realizar los ajustes necesarios

#### 4.10 Prueba de hipótesis

Con el fin de sustentar empíricamente la validez de los planteamientos teóricos y los hallazgos cuantitativos, se procedió a realizar una prueba de hipótesis basada en análisis correlacional, utilizando el coeficiente de Spearman ( $\rho$ ), herramienta estadística no paramétrica adecuada para variables ordinales.

##### 4.10.1 Justificación metodológica

La correlación de Spearman fue seleccionada por ser un método robusto para evaluar la relación monotónica entre dos variables ordinales o no distribuidas normalmente, como es el caso de las respuestas obtenidas en escala Likert. Además, permite comprobar si existe una asociación significativa entre los incentivos financieros (variable independiente) y la motivación y retención del talento humano (variable dependiente).

##### 4.10.2 Definición de variables

- **Variable independiente:** Incentivos financieros (ítems P1 a P4), que incluyen bonificaciones, comisiones, reconocimientos monetarios y beneficios institucionales.
- **Variable dependiente:** Motivación y retención del talento humano (ítems P5 a P9), que miden satisfacción, compromiso, intención de permanencia y percepción de mejora.

##### 4.10.3 Hipótesis general

- **H<sub>0</sub> (Hipótesis nula):** No existe relación significativa entre los incentivos financieros y la motivación/retención del talento humano.
- **H<sub>1</sub> (Hipótesis alternativa):** Existe una relación positiva y significativa entre los incentivos financieros y la motivación/retención del talento humano.

#### Resultado:

- Coeficiente de Spearman ( $\rho$ ) = 0.654
- Valor  $p$  = 0.0002
- Nivel de significancia  $\alpha$  = 0.05

### **Interpretación:**

La correlación es moderadamente fuerte y estadísticamente significativa, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general, confirmando que existe una relación positiva entre ambas variables. Es decir, a mayor percepción favorable sobre incentivos financieros, mayor es la motivación y la disposición a permanecer en la institución.

#### ***4.10.4 Análisis de hipótesis específicas***

##### **▪ Hipótesis 1 (H1):**

"Los incentivos financieros tienen un efecto positivo en la motivación del talento humano en la cooperativa."

- $\rho = 0.612$
- $p = 0.0011$

**Conclusión:** Se acepta H1. Existe una relación positiva moderada entre incentivos y motivación, reforzada por respuestas de jefaturas y mandos medios. Las entrevistas cualitativas también respaldan esta tendencia.

##### **▪ Hipótesis 2 (H2):**

"Los incentivos financieros están relacionados con la decisión de permanecer en la cooperativa."

- $\rho = 0.598$
- $p = 0.0024$

**Conclusión:** Se acepta H2. El vínculo entre percepción de incentivos y retención es significativo, especialmente en niveles operativos. Aunque otros factores (clima, liderazgo) también influyen, el incentivo financiero es un componente relevante.

▪ **Hipótesis 3 (H3):**

"Existe relación entre el conocimiento de los beneficios financieros y el nivel de satisfacción laboral."

- $\rho = 0.572$
- $p = 0.0040$

**Conclusión:** Se acepta H3. Aunque no todos los colaboradores conocen en profundidad los beneficios institucionales, quienes los identifican expresan mayor satisfacción laboral. Esto revela la importancia de la comunicación interna como mediadora de la eficacia de los incentivos.

▪ **Hipótesis 4 (H4):**

"El uso estratégico de incentivos mejora el desempeño percibido del talento humano."

- $\rho = 0.624$
- $p = 0.0009$

**Conclusión:** Se acepta H4. La percepción de que los incentivos están alineados al rendimiento se asocia con mejoras en desempeño individual y actitud proactiva. Las entrevistas reforzaron que donde existe claridad en los criterios, se genera mayor compromiso.

#### ***4.10.5 Resumen final***

Los resultados del análisis correlacional permiten concluir que todas las hipótesis específicas son aceptadas con un nivel de confianza estadístico, lo cual refuerza la hipótesis general del estudio. Estas relaciones son coherentes con los modelos teóricos revisados, especialmente con Herzberg (teoría de los factores higiénicos y motivadores) y, Deci y Ryan (teoría de la autodeterminación), lo que añade solidez teórica y empírica a las propuestas desarrolladas.

#### **Tabla 7**

*Resumen de resultados de la prueba de hipótesis*

Hipótesis	Descripción	Coef. Spearman ( $\rho$ )	Valor p	Nivel de significancia ( $\alpha$ )	Resultado
H <sub>1</sub>	Los incentivos financieros inciden en la motivación del talento humano.	0.612	0.0011	0.05	Se acepta la hipótesis.
H <sub>2</sub>	Los incentivos financieros están relacionados con la decisión de permanecer en la cooperativa.	0.598	0.0024	0.05	Se acepta la hipótesis.
H <sub>3</sub>	Existe relación entre el conocimiento de los beneficios y la satisfacción laboral.	0.572	0.0040	0.05	Se acepta la hipótesis.
H <sub>4</sub>	El uso estratégico de incentivos mejora el desempeño percibido del talento humano.	0.624	0.0009	0.05	Se acepta la hipótesis.
H.G.	Existe una relación significativa entre incentivos financieros y motivación-retención.	0.654	0.0002	0.05	Se acepta la hipótesis general.

**Nota.** Todos los valores de p son  $< 0.05$ , lo que indica significancia estadística en cada caso. La correlación de Spearman fue elegida por la naturaleza ordinal de los datos obtenidos mediante escala Likert.

## **5 CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE INCENTIVOS FINANCIEROS**

### **5.1 Resumen de hallazgos críticos**

El análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió identificar factores críticos que afectan la motivación y la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre. Los principales hallazgos son los siguientes:

- Percepción desigual de los incentivos financieros entre distintos niveles jerárquicos, lo que genera sentimientos de inequidad y descontento, especialmente en lo relacionado con bonificaciones.
- Limitada transparencia en los criterios de asignación de los incentivos, lo cual afecta la confianza en los procesos internos y debilita la percepción de justicia organizacional.
- Desconocimiento de los beneficios existentes por parte del personal, evidenciando la falta de una adecuada difusión institucional que fortalezca el sentido de pertenencia.
- Ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño vinculado a los incentivos, lo que impide retroalimentar de manera objetiva el esfuerzo y los logros individuales.
- Escasa implementación de incentivos simbólicos o no monetarios, los cuales podrían complementar y equilibrar el esquema actual de recompensas financieras.
- Carencia de mecanismos de seguimiento y evaluación posterior, lo que limita la posibilidad de medir el impacto real de las acciones implementadas en la motivación y retención del talento.

Estos hallazgos sustentan la propuesta de mejora organizada en cinco ejes estratégicos (equidad distributiva, transparencia, reconocimiento simbólico, vinculación con desempeño y evaluación del impacto), cuya implementación contempla actividades concretas, responsables definidos, horizonte temporal y costos estimados (ver Tabla 9).

La implementación de la propuesta de mejora implicará una inversión inicial de US\$ 1.100 en el primer trimestre. Esta cifra incluye talleres participativos, diseño del manual de incentivos, difusión institucional y materiales de reconocimiento; el detalle por actividad y responsables se presenta en el apartado 5.3 Propuesta organizada en cinco ejes estratégicos. Para los trimestres siguientes, la proyección podría ascender hasta US\$ 5.000 por trimestre, de acuerdo con el nivel de ejecución y las consultorías requeridas.

El éxito de la propuesta será evaluado mediante encuestas semestrales de clima laboral, análisis de indicadores internos (rotación, permanencia, satisfacción con incentivos), entrevistas de seguimiento y testimonios de colaboradores, lo que permitirá validar si los cambios generan una mejora sostenible en la motivación, la equidad percibida y la retención del talento humano.

## 5.2 Cuadro de hallazgos vs. necesidades detectadas

**Tabla 8**

*Cuadro de hallazgos vs. Necesidades detectadas*

Hallazgo crítico	Necesidad detectada
Percepción de inequidad entre niveles jerárquicos	Implementar un sistema participativo y transparente de bonificaciones.
Falta de conocimiento sobre beneficios	Difusión clara y periódica de los incentivos disponibles.
Incentivos no vinculados al desempeño	Establecer mecanismos de evaluación y reconocimiento por resultados.
Ausencia de incentivos simbólicos	Incorporar prácticas de reconocimiento no monetario.
Falta de seguimiento al impacto de los incentivos	Aplicar encuestas post implementación para medir cambios en percepción.

**Fuente.** Elaboración propia.

### 5.3 Propuesta de mejora: Actividades, responsables, tiempo, indicadores y costos estimados

**Tabla 9**

*Propuesta organizada en cinco ejes estratégicos*

Eje estratégico	Actividad propuesta	Indicador	Responsable	Horizonte de tiempo	Costo estimado
Equidad distributiva	Revisión participativa del sistema de bonificaciones	% de empleados satisfechos con los bonos	RRHH + Comité evaluador	Trimestre 1	\$300 (taller + materiales)
Transparencia	Creación y difusión del manual de incentivos	% de empleados que conocen los incentivos	Comunicación Interna	Trimestre 1	\$100 (manual digital)
Reconocimiento simbólico	Implementación de sistema de logros no monetarios	Nº de reconocimientos/mes	Líderes de área	Trimestre 2	\$200 (diseño visual + actos internos)
Vinculación con desempeño	Implementar evaluación 360° y vincularla a beneficios	% de incentivos ligados a desempeño	Talento Humano	Trimestre 3	\$500 (consultoría + plataforma)
Evaluación del impacto	Aplicar encuesta de seguimiento sobre motivación y retención	Variación en nivel de satisfacción y permanencia	Talento Humano + Dirección	Trimestres 2 y 4	\$0 (de manera manual)

**Nota.** El cuadro describe la situación sobre evaluación del impacto.

Más allá de los indicadores operativos, la efectividad de esta propuesta será evaluada mediante:

- Encuestas de seguimiento semestrales (motivación, percepción de justicia, intención de permanencia).
- Análisis de indicadores internos como tasas de rotación y duración promedio en el cargo.
- Comparación del clima laboral antes y después de implementar los cambios.

Estas herramientas permitirán identificar si las mejoras han logrado incrementar la motivación laboral, mejorar la percepción de equidad y reducir la intención de rotación.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- La propuesta de incentivos planteada resulta factible para la Cooperativa 18 de Noviembre, ya que no requiere de una inversión económica significativa, sino de la reorganización y fortalecimiento de procesos internos. El plan inicia con la aprobación de la Alta Dirección, seguido de talleres de socialización con mandos medios y personal operativo, la elaboración del manual de incentivos, el ajuste de indicadores de desempeño y la ejecución de un plan piloto en el segundo semestre de 2025. La factibilidad técnica, operativa y cultural fue validada mediante entrevistas y análisis organizacional interno, lo que garantiza la viabilidad del proceso.
- En relación con el primer objetivo, se identificaron cuatro tipos principales de incentivos financieros: bonificaciones, comisiones, reconocimientos monetarios y planes de beneficios. Se evidenció que el 71 % de los colaboradores perciben positivamente los reconocimientos monetarios, mientras que solo un 54 % valoran los beneficios institucionales, lo que refleja la necesidad de fortalecer su visibilidad y posicionamiento dentro de la estrategia de motivación.
- Respecto al segundo y tercer objetivo, se determinó que el impacto motivacional de los incentivos es moderado, con un promedio del 60 % de percepción positiva. Sin embargo, existen diferencias relevantes por nivel jerárquico: las áreas directivas alcanzan un promedio de 4.3/5, mientras que las operativas apenas 3.2/5, lo que evidencia una brecha en la efectividad de los incentivos. Asimismo, el 52.5 % de los colaboradores relaciona directamente los incentivos financieros con su decisión de permanecer en la institución, un resultado validado estadísticamente con el coeficiente de Spearman ( $\rho = 0.598$ ;  $p = 0.0024$ ) y que confirma un nivel de influencia significativo, aunque no óptimo. Este hallazgo refleja la necesidad de mejorar la equidad, la transparencia y la vinculación de los incentivos con el desempeño individual.
- Finalmente, en concordancia con el cuarto objetivo, se propone un plan de mejora estructurado en cinco ejes estratégicos: equidad distributiva, transparencia y comunicación, reconocimiento simbólico, vinculación con desempeño y desarrollo, y evaluación del impacto. Cada eje contempla actividades concretas, responsables definidos y un cronograma trimestral, lo que asegura una ejecución ordenada y

alineada con las capacidades institucionales, fortaleciendo así la motivación y la retención del talento humano en la cooperativa.

## **6.2 Recomendaciones**

- En correspondencia con la primera conclusión, se identificó la existencia de inequidad en la asignación de incentivos. Para atender este hallazgo, se recomienda implementar criterios consensuados y medibles para la distribución de bonificaciones, de manera que se reduzca la percepción de injusticia y se fortalezca la equidad distributiva en todos los niveles de la organización.
- En línea con la segunda conclusión, se evidenció un bajo nivel de conocimiento sobre los beneficios institucionales, lo que limita su valor motivacional. Frente a ello, se sugiere capacitar al personal e incorporar información detallada sobre incentivos en los procesos de inducción, así como establecer una política de comunicación interna clara y continua que garantice transparencia y acceso a la información.
- En relación con la tercera conclusión, se constató la existencia de brechas jerárquicas en la percepción de los incentivos. Para reducir esta disparidad, resulta necesario aplicar un mismo esquema de evaluación de desempeño en todos los niveles, vinculando los incentivos con evaluaciones 360°, metas individuales y grupales, lo cual permitirá generar mayor coherencia y sentido de justicia en la asignación.
- Finalmente, la cuarta conclusión evidencia que los incentivos aún se encuentran desvinculados del reconocimiento simbólico y del mérito. Se recomienda complementar el sistema financiero con prácticas de reconocimiento no monetario, como menciones en boletines, felicitaciones en reuniones mensuales o tableros visibles, lo cual refuerza la motivación intrínseca y el compromiso organizacional.

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A., Duarte, L., & Orrantía, E. (2020). *Diseños no experimentales transversales, transversales descriptivos y exploratorios*. Baja California. From [https://www.slideshare.net/slideshow/diseos-no-experimentales-transversales-transversales-descriptivos-y-exploratorios/6927677?utm\\_source](https://www.slideshare.net/slideshow/diseos-no-experimentales-transversales-transversales-descriptivos-y-exploratorios/6927677?utm_source)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Código del trabajo. (2023). From <https://drive.google.com/file/d/1UbgLnZOcHSwc5mPht5tz3LjdGHjdMnAF/view>
- Creswell, J., & Plano, V. (2018). *Diseño y realización de investigaciones con métodos mixtos*. Sage Publishing. From <https://bayanbox.ir/view/236051966444369258/9781483344379-Designing-and-Conducting-Mixed-Methods-Research-3e.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2015). *Administración de recursos humanos (5.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Figueiredo et al. (2025). La contribución de los sistemas de recompensa en el contexto laboral: una revisión sistemática de la literatura y direcciones para futuras investigaciones. *Springer Nature*. From [https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-02492-w?utm\\_source](https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-02492-w?utm_source)
- Flick, U. (2019). *Importancia de la triangulación metodológica entre enfoques cuantitativo y cualitativo*. (J. Morata, Ed.) Morata. From [https://edmorata.es/wp-content/uploads/2020/06/Flick.Disen%CC%83oInvestigacionCualitativa.PR\\_.pdf?utm\\_source=](https://edmorata.es/wp-content/uploads/2020/06/Flick.Disen%CC%83oInvestigacionCualitativa.PR_.pdf?utm_source=)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, Mendoza & Baptista. (2021). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. From [https://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf?utm\\_source=](https://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf?utm_source=)
- Ivancevich, J. M. (2010). *Comportamiento organizacional y administración*. McGraw-Hill.
- López et al . (2022). Aprendizaje organizacional y beneficios financieros en Cooperativas de Ahorro y Crédito. Caso cooperativas de la provincia de Tungurahua – Ecuador. *Universidad Técnica de Ambato*. doi:<https://doi.org/10.31243/bcoyu.34.2022.1796>
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2005). *Administración de recursos humanos (9.ª ed.)*. Pearson Educación.

- Moreira, M., & Pico, R. (2024). Internacionalización de cooperativas de economía social y solidaria no financieras: estudio de caso en Ecuador. *Springer Nature*.  
doi:<https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
- Pirtskhalaishvili et al. (2025). El impacto de los beneficios financieros y no financieros en la motivación de los empleados del sector público. *Problemas teóricos y prácticos de la actividad financiera y crediticia*.  
doi:<https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4731>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional (18.ª ed.* Pearson Educación.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Yendra et al. (2024). Estrategias efectivas para retener y nutrir a los empleados en las organizaciones. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*.  
doi:<https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i3.191>

## ANEXOS

### *Anexo 1. Formato de Encuesta*

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con los incentivos financieros, la motivación laboral y la retención del personal. Por favor, indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, marcando una sola opción por pregunta.

#### **Escala de valoración:**

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

#### **Preguntas:**

1. La cooperativa ofrece incentivos financieros de forma clara y periódica.
2. Estoy satisfecho(a) con los incentivos financieros que recibo actualmente.
3. Los incentivos financieros están directamente relacionados con mi rendimiento laboral.
4. Los incentivos financieros me motivan a cumplir mejor mis funciones.
5. Los incentivos económicos influyen positivamente en mi nivel de compromiso con la cooperativa.
6. Considero que los incentivos financieros promueven un ambiente laboral positivo.
7. Si los incentivos financieros mejoraran, aumentaría mi motivación en el trabajo.
8. Los beneficios económicos que recibo influyen en mi decisión de permanecer en la cooperativa.
9. Si no existieran incentivos financieros, consideraría buscar otra oportunidad laboral.
10. La cooperativa podría mejorar su sistema de incentivos financieros para aumentar la motivación y retención del personal.

## **Anexo 2. Formato de Entrevista:**

**Título del estudio:** *Análisis del impacto de los incentivos financieros en la motivación y retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre*

**Datos del entrevistado:**

- Cargo: \_\_\_\_\_
- Tiempo en la cooperativa: \_\_\_\_\_
- Departamento o área: \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** Esta entrevista tiene como finalidad conocer la percepción del personal respecto a los incentivos financieros en la cooperativa. No hay respuestas correctas o incorrectas; su opinión es valiosa para el estudio.

**Preguntas:**

1. ¿Es de su conocimiento, qué tipo de incentivos financieros ofrece actualmente la cooperativa a los empleados?
2. ¿Cómo describiría usted la forma en que se comunican y otorgan estos incentivos?
3. ¿Considera que los incentivos financieros que recibe son justos y acordes a su desempeño? ¿Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿Qué tan motivado(a) se siente en su trabajo actualmente, y qué papel juegan los incentivos financieros en ello?
5. ¿Puede compartir alguna experiencia en la que un incentivo financiero haya influido positivamente en su motivación laboral? (no más de dos líneas)
6. ¿Cree que la ausencia de incentivos o su insuficiencia podría afectar su compromiso con la cooperativa? ¿De qué manera?
7. Desde su perspectiva, ¿los incentivos financieros contribuyen a que los empleados decidan permanecer en la cooperativa?
8. ¿Qué otros factores, además del incentivo financiero, considera importantes para la retención del personal?
9. ¿Qué mejoras sugeriría usted en el sistema de incentivos financieros que maneja la cooperativa?
10. ¿Desea agregar algún comentario o recomendación adicional sobre este tema?

### *Anexo 3. Cuadro de resultados completos de encuestas*

**Tabla 11**

*Cuadro de resultados completos de encuestas*

<b>Ítem / Pregunta</b>	<b>1 (TD)</b>	<b>2 (D)</b>	<b>3 (N)</b>	<b>4 (A)</b>	<b>5 (TA)</b>	<b>Total Positivo (%)</b>	<b>Interpretación</b>
La cooperativa ofrece incentivos financieros de forma clara y periódica	2	6	9	17	6	57.5 %	Moderado conocimiento
Estoy satisfecho(a) con los incentivos financieros que recibo actualmente	1	7	6	19	7	65.0 %	Tendencia positiva parcial
Los incentivos financieros están directamente relacionados con mi rendimiento laboral	0	5	11	18	6	60.0 %	Vinculación media con desempeño
Los incentivos financieros me motivan a cumplir mejor mis funciones	1	6	7	20	6	65.0 %	Efecto moderado motivacional
Los incentivos económicos influyen positivamente en mi nivel de compromiso con la cooperativa	0	5	11	18	6	60.0 %	Compromiso parcialmente reforzado
Considero que los incentivos financieros promueven un ambiente laboral positivo	1	6	8	19	6	62.5 %	Impacto positivo moderado
Si los incentivos financieros mejoraran, aumentaría mi motivación en el trabajo	0	2	6	20	12	80.0 %	Alta expectativa de mejora
Los beneficios económicos que recibo influyen en mi decisión de permanecer en la cooperativa	1	7	11	17	4	52.5 %	Retención influenciada parcialmente
Si no existieran incentivos financieros, consideraría buscar otra oportunidad	3	6	10	12	9	52.5 %	Riesgo de salida si no hay incentivos

---

laboral							
La cooperativa podría mejorar su sistema de incentivos financieros	0	1	3	19	17	90.0 %	Alto consenso en necesidad de mejora

---

**Fuente.** Elaboración propia.

**Escala:**

**TD** = Totalmente en desacuerdo

**D** = En desacuerdo

**N** = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

**A** = De acuerdo

**TA** = Totalmente de acuerdo

**Anexo 4. Cuadro de análisis comparativo: Nivel jerárquico vs. percepción**

**Tabla 12**

*Cuadro de análisis comparativo: Nivel jerárquico vs. Percepción*

<b>Nivel jerárquico</b>	<b>Promedio percepción incentivos (escala 1-5)</b>	<b>Hallazgo principal</b>
Directivos	4,3	Alta satisfacción y sentido de pertenencia
Mandos medios	3,9	Percepción positiva pero con dudas sobre equidad
Operativos	3,2	Baja valoración, escasa visibilidad del sistema

***Fuente.*** Elaboración propia.

### *Anexo 5. Transcripción de entrevistas seleccionadas*

Con el fin de respaldar los hallazgos cualitativos, a continuación, se presentan extractos significativos de entrevistas realizadas a seis colaboradores estratégicos de la Cooperativa. La selección responde al criterio de saturación teórica y relevancia temática, de acuerdo con el análisis de contenido desarrollado en el Capítulo IV. Las transcripciones permiten evidenciar las percepciones, preocupaciones y propuestas de los participantes respecto al sistema de incentivos financieros.

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado 1 – Jefe de Crédito</b>	<b>Entrevistado 2 – Coordinadora Administrativa</b>	<b>Entrevistado 3 – Técnico en Sistemas</b>	<b>Entrevistado 4 – Oficial de Cumplimiento</b>	<b>Entrevistado 5 – Asesora de Crédito</b>	<b>Entrevistado 6 – Cajera 2</b>
1. ¿Es de su conocimiento qué tipo de incentivos financieros ofrece actualmente la cooperativa?	Conoce la existencia de bonos por desempeño, pero indica que los criterios de asignación no son claros ni documentados formalmente; percibe que influyen más factores subjetivos que objetivos.	Reconoce incentivos, pero considera que el ambiente laboral y el reconocimiento simbólico influyen más en la motivación que el dinero; cree que no todos los incentivos son accesibles a todos los colaboradores.	Percibe que el acceso a incentivos es desigual, ya que algunos empleados reciben capacitaciones o bonos, mientras otros no; destaca la falta de criterios objetivos para asignación.	Desconoce los incentivos existentes y cómo se otorgan; manifiesta que no se ha explicado formalmente el mecanismo de asignación a los colaboradores.	Se entera de los incentivos solo por comentarios informales de compañeros; no hay comunicación oficial sobre criterios o montos.	Sabe que existen bonos, pero nunca ha recibido ninguno ni tiene claridad sobre quiénes califican o cómo se asignan.
2. ¿Cómo describiría usted la forma en que se comunican y otorgan estos incentivos?	Considera que se asignan más por afinidad o preferencia de supervisores que por desempeño; esta percepción genera desmotivación entre el personal.	La comunicación es informal y verbal; se prioriza el reconocimiento simbólico frente al monetario, lo que limita la claridad sobre criterios de asignación.	La comunicación sobre incentivos es inequívoca y desigual, con falta de equidad y seguimiento; algunos reciben información directa, otros por rumores.	Existe falta de comunicación formal; los empleados desconocen cómo acceder a incentivos o qué desempeño es requerido.	La información llega de manera informal y poco confiable; percibe que no hay procedimiento estandarizado para notificar incentivos.	La comunicación es prácticamente inexistente; no hay canales oficiales ni claridad sobre el sistema de incentivos.
3. ¿Considera que los incentivos financieros que recibe son justos y	Considera que los incentivos no son claros ni siempre justos; la asignación por afinidad	Piensa que la justicia no depende únicamente del dinero; valora el reconocimiento simbólico	Percibe inequidad en el acceso a incentivos; considera que no todos los colaboradores tienen	Cree que la intención es buena, pero falta claridad en los criterios y	Percibe que los incentivos llegan por rumores y comentarios; no hay	Nunca ha recibido un bono; percibe que el sistema actual carece de justicia y

acordes a su desempeño? ¿Por qué?	provoca desmotivación y sensación de inequidad.	como complemento, pero los incentivos monetarios actuales no reflejan el esfuerzo individual.	las mismas oportunidades.	mecanismos de asignación, lo que genera confusión y percepción de injusticia.	transparencia ni formalidad que respalde la justicia de los mismos.	reconocimiento, lo que impacta negativamente en su motivación.
4. ¿Qué tan motivado(a) se siente en su trabajo actualmente, y qué papel juegan los incentivos financieros en ello?	Moderadamente motivado; los incentivos actuales no generan suficiente motivación ni compromiso adicional.	La motivación depende más del ambiente laboral positivo que de los incentivos financieros; estos últimos tienen impacto limitado.	Motivación baja debido a la inequidad y falta de claridad sobre acceso a incentivos; la percepción de favoritismo desanima.	Motivación afectada por la falta de información y comunicación sobre los incentivos; la intención existe, pero no se concreta en resultados claros.	Motivación limitada; los incentivos no son transparentes ni sistemáticos, lo que genera desinterés y desconexión.	Poco motivada; la ausencia de claridad y la inexistencia de bonos impacta negativamente en su compromiso diario.
5. ¿Puede compartir alguna experiencia en la que un incentivo financiero haya influido positivamente en su motivación laboral?	No menciona experiencias concretas; su percepción general es que los incentivos no han sido efectivos ni equitativos.	El reconocimiento simbólico ha resultado más motivador que los incentivos monetarios en ocasiones puntuales.	Recibió capacitaciones que funcionaron como incentivo; motivaron parcialmente, aunque otros compañeros no tuvieron acceso a beneficios similares.	No identifica experiencias positivas claras; la falta de comunicación impidió que los incentivos impactaran efectivamente.	Experiencia positiva escasa; los incentivos son informales y llegan por terceros, por lo que no generan motivación directa.	Nunca ha recibido incentivos; no comparte experiencias positivas que reflejen impacto en motivación.

6. ¿Cree que la ausencia de incentivos o su insuficiencia podría afectar su compromiso con la cooperativa? ¿De qué manera?	Sí; genera desmotivación y sensación de injusticia, reduciendo compromiso y esfuerzo adicional.	Sí; aunque considera que el reconocimiento y valoración personal son más importantes, la falta de incentivos afecta percepción de equidad.	Sí; la inequidad en incentivos genera desmotivación y menor compromiso con objetivos de la cooperativa.	Sí; la falta de claridad y comunicación puede disminuir compromiso y fidelidad hacia la institución.	Sí; el sistema poco transparente reduce la percepción de seriedad y compromiso con la cooperativa.	Sí; la ausencia de bonos y reconocimiento impacta negativamente en compromiso, esfuerzo y disposición a permanecer.
7. Desde su perspectiva, ¿los incentivos financieros contribuyen a que los empleados decidan permanecer en la cooperativa?	Contribuyen parcialmente, pero la percepción de injusticia limita su efecto; otros factores también influyen.	Contribuyen de manera limitada; ambiente laboral y reconocimiento simbólico son más relevantes para retención.	Solo contribuyen si son equitativos; la inequidad actual reduce su impacto en la decisión de permanencia.	Contribuyen poco debido a falta de información y claridad; la motivación depende más de comunicación y liderazgo.	Contribuyen de forma limitada; la informalidad y falta de transparencia disminuyen su efecto sobre retención.	Contribuyen poco; ausencia de incentivos claros no fomenta decisión de permanecer en la institución.
8. ¿Qué otros factores, además del incentivo financiero, considera importantes para la retención del personal?	Transparencia, equidad, liderazgo justo, oportunidades de crecimiento y reconocimiento formal.	Reconocimiento simbólico, ambiente laboral positivo, comunicación efectiva y valoración personal constante.	Equidad, acceso igualitario a oportunidades, capacitaciones, desarrollo profesional y trato justo.	Comunicación clara, liderazgo comprometido, formación continua y respeto hacia el personal.	Comunicación formal, transparencia en procesos, equidad, liderazgo justo y reconocimiento público.	Reconocimiento, claridad en procesos, justicia en asignación de beneficios y liderazgo cercano.

9. ¿Qué mejoras sugeriría usted en el sistema de incentivos financieros que maneja la cooperativa?	Implementar criterios claros, objetivos y documentados para la asignación de bonos y beneficios.	Incorporar reconocimiento simbólico junto a incentivos financieros, reforzando la motivación integral.	Garantizar equidad y acceso igualitario a todos los incentivos, evitando favoritismos y discriminación.	Mejorar comunicación formal sobre incentivos, criterios de asignación y formas de acceso a los mismos.	Formalizar comunicación y criterios; crear transparencia y registro oficial de incentivos otorgados.	Aumentar claridad, transparencia y reconocimiento; establecer procedimientos oficiales y visibles de asignación de bonos.
10. ¿Desea agregar algún comentario o recomendación adicional sobre este tema?	Necesidad de mayor justicia, transparencia y claridad en la gestión de incentivos para fortalecer motivación y compromiso.	El reconocimiento emocional y simbólico complementa los incentivos financieros y mejora retención.	La equidad y acceso igualitario son clave para mantener motivación y retener talento.	La comunicación interna debe fortalecerse para que los incentivos tengan eficacia real y sean percibidos como justos.	Transparencia, formalidad y criterios claros mejoran percepción, motivación y compromiso del personal.	Mayor claridad y visibilidad de los incentivos reforzaría motivación, permanencia y confianza en la gestión de la cooperativa.