



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Ingeniería de Empresas**

**Análisis de las políticas salariales de la cooperativa Jardín Azuayo con  
énfasis en el diseño de un modelo de incentivos no monetarios**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero de Empresas**

**Modalidad:** Proyecto integrador

**AUTOR:**

Manuel Gustavo Lozado Bautista

CI. 0105892152

**DIRECTOR:**

Dr. Juan Francisco Cordero López

CI. 0102118247

**Cuenca – Ecuador**

**2018**



## RESUMEN

La cooperativa Jardín Azuayo desea motivar a sus colaboradores a través de un instrumento de compensación más justo que permita brindar un nivel de vida digna a los empleados y los miembros de su hogar.

Por lo antes destacado, este proyecto tiene como objetivo el análisis de las políticas salariales de la cooperativa Jardín Azuayo con énfasis en el diseño de un modelo de incentivos no monetarios, orientado a cubrir los gastos que asumen los colaboradores para satisfacer las principales necesidades de su hogar.

Para lograr dicho objetivo, se determinaron las principales necesidades que tiene un hogar para alcanzar un nivel de vida digno, y se analizaron los gastos mensuales que los colaboradores tienen que cubrir para satisfacer dichas necesidades. Con esta información se estimó el gasto promedio para cada localidad donde se encuentra la cooperativa.

Los incentivos propuestos son bonos de consumo de alimentación, vivienda, transporte, educación, salud, vestimenta y recreación, que les permitan a los colaboradores adquirir los bienes y/o servicios necesarios para satisfacer las principales necesidades de su hogar.

Para distribuir equitativamente los incentivos, se propone una metodología basada en un factor de poder adquisitivo para cada localidad donde se encuentra la cooperativa. Este factor se calculó en base al nivel de gastos promedio de los colaboradores, y con esta lógica, el valor de los incentivos para cada localidad dependerá de su nivel de gastos. Finalmente, se estableció una metodología de evaluación por equipos de trabajo.

**Palabras Clave:** incentivos no monetarios, bonos de consumo, compensación, necesidades principales, cooperativa.



## ABSTRACT

The Jardín Azuayo cooperative wishes to motivate to its collaborators through a compensation instruments more just that allow to give a worthy standard of living for the employees and members of their home.

For the foregoing, this project has as objective the analysis of salary policies of the Jardín Azuayo cooperative with emphasis on the design of a model of non-monetary incentives, aimed to cover expenses assumed by employees to satisfy the main needs of their home.

To achieve this objective, the main needs of a home to achieve a worthy standard of living were determined, and an analysis of the monthly expenses that the employees have to cover to satisfy said needs was carried out. With this information the average cost is estimated for each location where the cooperative is located.

The proposed incentives are consumer bonds for feeding, housing, transportation, education, health, clothing and recreation, which allow employees to acquire the goods and / or services necessary to satisfy the main needs of their home.

To distribute the incentives equitably, a distribution methodology based on a purchasing power factor is proposed for each location where is located Jardín Azuayo. This factor was calculated based on the average level of expenses of the employees, and with this logic, the value of the incentives for each location will depend on their level of expenses. Finally, an evaluation methodology was established for work teams.

**Keywords:** non-monetary incentives, consumer bonds, compensation, main needs, cooperative.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS.....	10
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL .....	11
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	12
AGRADECIMIENTO .....	13
DEDICATORIA .....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
JUSTIFICACIÓN .....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
OBJETIVOS.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos .....	20
CAPITULO I: ANTECEDENTES.....	21
1.1 Antecedentes .....	21
1.2 Misión Institucional.....	26
1.3 Visión 2018.....	27
1.4 Objetivos Estratégicos.....	27
1.5 Valores Institucionales .....	29
1.6 Cultura Organizacional.....	31
1.6.1 Estructura De La Cooperativa Jardín Azuayo .....	31
1.6.2 Cultura Organizacional De La Cooperativa Jardín Azuayo .....	35
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	38
2.1 Cooperativismo .....	38
2.1.1 Historia .....	38
2.1.2 Definición .....	40
2.1.3 Participación.....	41
2.2 Filosofía Del Buen Vivir .....	42
2.3 El Empleo Y El Poder Adquisitivo Del Salario .....	44
Manuel Gustavo Lozado Bautista .....	4



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.3.1 Inflaciòn.....	44
2.3.2 Canasta Básica.....	44
2.3.3 Poder Adquisitivo .....	45
2.4 Política Salarial .....	45
2.4.1 gesti3n Por Competencias.....	46
2.4.2 Valoraci3n De Cargos .....	46
2.4.3 Remuneraci3n .....	47
2.4.4 Incentivos .....	51
2.5 Equipos De Trabajo .....	54
2.5.1 Evaluaci3n De Equipos .....	55
2.5.2 Clima Organizacional.....	56
2.5.3 Efectividad Organizacional .....	58
CAPITULO III. DISEÑO METODOL3GICO .....	60
3.1 Metodología Que Se Utilizará En La Investigaci3n .....	60
3.2 Fuentes De Informaci3n.....	60
3.3 Análisis De La Informaci3n .....	61
3.4 Técnicas E Instrumentos Utilizados .....	62
CAPITULO IV. ANÁLISIS Y PROPUESTA .....	64
4.1 Politicas De Remuneraci3n De La Cooperativa Jardín Azuayo.....	64
4.1.1 Remuneraciones .....	64
4.1.2 Reconocimientos.....	74
4.1.3 Incentivos .....	78
4.2. Análisis Del Sistema De Incentivos Anteriormente Aplicado En La Cooperativa Jardín Azuayo.....	81
4.2.1 Incentivos .....	81
4.2.2 Metodología De Evaluaci3n .....	81
4.2.3 Premiaci3n A Los Equipos De Trabajo.....	88
4.2.4 Resultados.....	90
4.3 Poder Adquisitivo.....	91
4.3.1 Evaluaci3n De Las Necesidades Básicas De Los Colaboradores.....	91
4.3.2 Evaluaci3n Del Poder Adquisitivo De Las Localidades Donde Se Encuentra La Cooperativa Jardín Azuayo.....	94
4.4 Propuesta De Un Sistema De Incentivos No Monetario .....	135
4.4.1 Incentivos .....	135
4.4.2 Metodología De Evaluaci3n .....	142
4.4.3 Presupuesto Y Distribuci3n De Incentivos .....	145



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESULTADOS .....	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
CONCLUSIONES .....	149
RECOMENDACIONES.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	152
ANEXOS .....	158



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio de Servicios de Jardín Azuayo.....	24
Tabla 2. Oficinas de Jardín Azuayo .....	25
Tabla 3. Gastos de la Cooperativa en el Personal.....	37
Tabla 4. Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario .....	42
Tabla 5. Ventajas y Desventajas del Sistema de Remuneración Fija .....	49
Tabla 6 Ventajas y Desventajas del Sistema de Remuneración Variable....	51
Tabla 7. Factores de Motivación e Higiene.....	54
Tabla 8. Best Places to Work.....	57
Tabla 9. Mejores Lugares para Trabajar en Ecuador.....	57
Tabla 10. Factores de Valoración de Cargos.....	66
Tabla 11. Valoración de Cargos.....	67
Tabla 12. Bandas Salariales .....	73
Tabla 13. Méritos Académicos.....	76
Tabla 14. Porcentaje de Reconocimientos por Antigüedad .....	77
Tabla 15. Equipos de Trabajo de las Oficinas de Jardín Azuayo.....	82
Tabla 16. Equipos de Trabajo de Jardín Azuayo del Área de Coordinación General .....	83
Tabla 17. Indicadores de Evaluación para las Oficinas .....	84
Tabla 18. Indicadores de Evaluación para Coordinación General .....	87
Tabla 19. Calificación.....	88
Tabla 20. Puntos por Calificación .....	89
Tabla 21. Valor Monetario por Punto .....	89
Tabla 22. Género .....	95
Tabla 23. Estado Civil .....	96
Tabla 24. Cargas Familiares .....	96
Tabla 25. Colaboradores por Zona .....	97
Tabla 26. Colaboradores por Cargos.....	99
Tabla 27. Lugar de Almuerzo vs Distancia de la Residencia .....	101
Tabla 28. Lugar de Almuerzo por Zonas.....	101
Tabla 29. Gasto Promedio en Alimentación.....	102
Tabla 30. Gasto en Alimentación por Cargas Familiares .....	103
Tabla 31. Área de Residencia.....	104
Tabla 32. Distancia de Residencia.....	105
Tabla 33. Tipo de Vivienda .....	105
Tabla 34. Crédito de Vivienda.....	106
Tabla 35. Gasto Promedio de Vivienda .....	107
Tabla 36. Gasto de Vivienda por Área de Residencia .....	108
Tabla 37. Gasto por Tipo de Vivienda.....	109
Tabla 38, Tipo de Transporte.....	110
Tabla 39. Deuda por Adquisición de Vehículo .....	110
Tabla 40. Gastos Promedio en Transporte .....	111
Tabla 41. Gastos de Transporte por Tipo de Transporte .....	112
Tabla 42. Hijos Estudiando .....	113
Tabla 43. Tipo de Institución Educativa .....	114



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 44. Capacitación en el último año .....	115
Tabla 45. Gasto Promedio en Educación .....	115
Tabla 46. Gasto en Educación por Tipo de Institución Educativa .....	116
Tabla 47. Servicios de Salud Utilizados .....	118
Tabla 48. Costo Promedio por Consulta .....	118
Tabla 49. Frecuencia Anual de Citas Médicas .....	119
Tabla 50. Frecuencia Anual de Citas Médicas en Base a Cargas Familiares .....	120
Tabla 51. Gasto Promedio en Cuidados Personales .....	121
Tabla 52. Gasto Promedio en Salud .....	122
Tabla 53. Gasto en Salud por el Número de Cargas Familiares .....	123
Tabla 54. Gasto Promedio en Vestimenta .....	123
Tabla 55. Gasto en Vestimenta de acuerdo al Número de Cargas Familiares .....	124
Tabla 56. Gasto Promedio en Recreación .....	125
Tabla 57. Gastos en Recreación en Base a la Presencia de Cargas Familiares .....	126
Tabla 58. Ahorros .....	127
Tabla 59. Ingresos Adicionales .....	128
Tabla 60. Promedio de Ingresos Adicionales .....	128
Tabla 61. Miembros del Hogar que perciben ingresos .....	129
Tabla 62. Resumen de Gastos .....	131
Tabla 63. Resultados por Cargas Familiares .....	132
Tabla 64. Resultados en base a Estado Civil .....	132
Tabla 65. Resultados en base a Género .....	133
Tabla 66. Resultados en base a Cargas .....	133
Tabla 67. Factor de Poder Adquisitivo .....	137
Tabla 68. Factor de Poder Adquisitivo para cada Necesidad .....	140
Tabla 69. Equipos de Trabajo de las Oficinas .....	142
Tabla 70. Equipo de Trabajo de Coordinación General .....	143
Tabla 71. Indicadores de Evaluación de las Oficinas .....	144
Tabla 72. Indicadores de Evaluación de Coordinación General .....	145
Tabla 73. Factor Total para Distribución de Incentivos .....	146



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Estructural .....	32
Gráfico 2. Organigrama Circular .....	34
Gráfico 3. Esquema de una Sociedad del Buen Vivir .....	43
Gráfico 4. Componentes de la Remuneración Total .....	48
Gráfico 5. Género .....	95
Gráfico 6. Estado Civil .....	95
Gráfico 7. Colaboradores por Zona.....	97
Gráfico 8. Encuestados por Zona .....	98
Gráfico 9. Encuestados por Cargos .....	99
Gráfico 10. Lugar de Almuerzo .....	100
Gráfico 11. Gasto Promedio en Alimentación .....	102
Gráfico 12. Área de Residencia .....	103
Gráfico 13. Distancia de Residencia .....	104
Gráfico 14. Tipo de Vivienda .....	105
Gráfico 15. Crédito de Vivienda .....	106
Gráfico 16. Gasto Promedio de Vivienda.....	107
Gráfico 17. Gasto por Tipo de Vivienda .....	108
Gráfico 18. Tipo de Transporte .....	109
Gráfico 19. Gasto Promedio en Transporte .....	111
Gráfico 20. Hijos Estudiando.....	112
Gráfico 21. Tipo de Institución Educativa.....	113
Gráfico 22. Capacitación en el último año .....	114
Gráfico 23. Gasto Promedio en Educación .....	115
Gráfico 24. Gasto en Educación por Tipo de Institución Educativa .....	116
Gráfico 25. Servicios de Salud Preferidos .....	117
Gráfico 26. Costo Promedio por Consulta .....	118
Gráfico 27. Frecuencia Anual de Citas Médicas .....	119
Gráfico 28. Gasto Promedio en Cuidados Personales.....	120
Gráfico 29. Gasto Promedio en Salud .....	121
Gráfico 30. Gasto en Salud por el Número de Cargas Familiares .....	122
Gráfico 31. Gasto Promedio en Vestimenta.....	123
Gráfico 32. Gasto en Vestimenta de acuerdo al Número de Cargas Familiares .....	124
Gráfico 33. Gasto Promedio en Recreación .....	125
Gráfico 34. Ahorros.....	126
Gráfico 35. Ingresos Adicionales .....	127
Gráfico 36. Promedio de Ingresos Adicionales .....	128
Gráfico 37. Miembros del Hogar que perciben ingresos .....	129
Gráfico 38. Curva de Ingresos y Gastos de Los Colaboradores.....	136
Gráfico 39. Curva de Ingresos y Gastos (Si la Cooperativa cubre los gastos con incentivos) .....	137



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1. Cuestionario de Gastos de los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo .....</b>	<b>158</b>
<b>Anexo 2. Protocolo del Trabajo de Titulación .....</b>	<b>170</b>



---

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Manuel Gustavo Lozado Bautista en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Análisis de las Políticas Salariales de la Cooperativa Jardín Azuayo con Énfasis en el Diseño de un Modelo de Incentivos no Monetarios", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, julio de 2018

---

---

Manuel Gustavo Lozado Bautista

C.I: 0105892152



---

### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Manuel Gustavo Lozado Bautista, autor del trabajo de titulación “Análisis de las Políticas Salariales de la Cooperativa Jardín Azuayo con Énfasis en el Diseño de un Modelo de Incentivos no Monetarios”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, julio de 2018

---

Manuel Gustavo Lozado Bautista

C.I: 0105892152

---



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado.

A mi director de trabajo de titulación, Dr. Juan Francisco Cordero por su apoyo y guía en el desarrollo de este trabajo.

A la Cooperativa Jardín Azuayo, por haber sido parte fundamental en mi formación no solo como profesional, sino también como persona.

A Dios, porque gracias a él esto ha sido posible.



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por todas las bendiciones que me ha brindado, por guiar mi vida, brindarme fortaleza y sabiduría para seguir adelante.

A mis padres y hermanas, por estar siempre conmigo, apoyándome en todos los momentos de mi vida, siendo un pilar fundamental para el cumplimiento de esta meta.



## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las remuneraciones o salarios, no son las únicas herramientas que se disponen para recompensar el esfuerzo que los trabajadores hacen para ayudar a las organizaciones a cumplir con sus metas y objetivos. Las empresas emplean algunos otros instrumentos que además generan mayor motivación a los empleados en su puesto de trabajo. Dentro de estos instrumentos se encuentran los sistemas de incentivos, cuyo objetivo es motivar a los trabajadores para obtener un mejor rendimiento, convirtiendo además a la organización en un lugar atractivo para laborar.

En el presente trabajo se desarrolla un modelo de incentivos no monetarios para los colaboradores de la Cooperativa Jardín Azuayo, éstos incentivos estarán enfocados en cubrir las principales necesidades de los hogares de los colaboradores que trabajan en la institución. Los incentivos serán retribuidos a los equipos de trabajo que demuestren un buen desempeño en su trabajo, y para poder pagar los incentivos se realizará un estudio del nivel de gastos que tienen los colaboradores para cubrir sus necesidades y las de su hogar.

En el Capítulo I se describen los antecedentes de la institución, información necesaria para comprender su estructura y funcionamiento, donde se destaca la historia institucional, la misión y visión, los objetivos que persigue, y los valores que rigen el comportamiento de sus integrantes.

En el Capítulo II se desarrolla el marco conceptual que acopia los principales conceptos que fundamentan el presente proyecto, y que enfatiza en temas de cooperativismo, buen vivir, poder adquisitivo, remuneración, incentivos, y equipos de trabajo.

En el Capítulo III se describe la metodología a utilizarse en el desarrollo de este trabajo, definiendo los métodos de recolección de la información, las fuentes de información, los tipos de análisis y las técnicas e instrumentos que se utilizarán.

En el Capítulo IV se realiza el análisis de las políticas de remuneración de la Cooperativa Jardín Azuayo y del sistema de incentivos monetarios



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

anteriormente aplicado en la Cooperativa. Así mismo, se definen las principales necesidades de un hogar ecuatoriano para llevar una vida digna, y se realiza un estudio del nivel de gastos que los colaboradores de Jardín Azuayo asumen mensualmente para cubrir dichas necesidades, información que permitirá determinar el poder adquisitivo en cada uno de los lugares donde la institución ofrece sus servicios financieros. Posteriormente, se desarrolla la propuesta de un sistema de incentivos no monetarios para la institución.

En la parte final se exponen los resultados, las conclusiones y las recomendaciones encontradas en el desarrollo del proyecto, junto con esto, la bibliografía y anexos que respaldan este trabajo.



## **JUSTIFICACIÓN**

Jardín Azuayo busca ser uno de los mejores lugares para trabajar y espera que las personas quieran formar parte de este equipo de trabajo.

Jardín Azuayo disponía de un plan de incentivos monetarios, el mismo que se brindaba a los equipos de trabajo en busca de un mayor rendimiento de la institución, y consideramos que este mecanismo ha generado el comportamiento inadecuado de algunos de los equipos de trabajo, que con el fin de cumplir sus objetivos han optado por hacerles competencia a otros equipos de la misma institución, dejando de lado los valores institucionales.

Como respuesta a este problema y esperando alinear a los colaboradores con los valores institucionales, la Cooperativa requiere de un mecanismo de compensación diferente, de manera que los incentivos que se brindan a los equipos no sean en dinero en efectivo, por el contrario se quiere motivar a los colaboradores ayudándoles a cubrir los gastos de sus necesidades básicas, disminuyendo así el nivel de gastos que ellos tienen mensualmente, para que el colaborador tenga más posibilidades de ahorro y de otros gastos. La cooperativa desea cubrir los gastos que los colaboradores incurren en bienes y servicios que cubren sus principales necesidades básicas.

Por lo antes mencionado se analizarán las políticas salariales de la cooperativa complementando con un análisis teórico y experiencias prácticas para diseñar un modelo de incentivos no monetarios que promueva un mayor rendimiento en los colaboradores, tanto de las oficinas como de la coordinación general.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa Jardín Azuayo dentro de sus políticas salariales, aplicaba un sistema de incentivos monetarios, el mismo que consistía en el pago de una cierta cantidad de dinero a los equipos de trabajo que obtenían un alto puntaje en la evaluación que se realizaba de varios aspectos de productividad y eficiencia en los resultados obtenidos. Este sistema se explicará en el desarrollo del presente proyecto.

Este tipo de contribución monetaria ha fomentado en algunos colaboradores comportamientos alejados de los valores institucionales y los principios cooperativistas, haciendo que las personas quieran trabajar en Jardín Azuayo solo por el interés de querer ganar más dinero. De igual forma, se ha podido evidenciar falta de cooperación entre las diferentes oficinas, que se enfocan en conseguir únicamente sus objetivos sin importar que para eso estén afectando negativamente en los resultados de las demás.

Para solucionar estas situaciones conflictivas se requiere analizar las políticas salariales actuales para poder diseñar un sistema de incentivos no monetarios que estén enfocados a mejorar el buen vivir de los colaboradores y que permitan alinear a los colaboradores con los valores institucionales, además se realizará la conformación de equipos ya no por oficinas, sino por sectores que agrupen a las oficinas que se encuentren cerca unas de las otras, para así fomentar el compañerismo y la colaboración entre las oficinas que estén ubicadas en la misma zona geográfica.

Asimismo, en vista de que Jardín Azuayo desea brindar incentivos enfocados en las principales necesidades de los hogares de los sus colaboradores, y considerando que sus oficinas se encuentran ubicadas en diferentes sectores del país, brindando sus servicios tanto en áreas urbanas como rurales, se puede aseverar que no todos los colaboradores tienen la misma facilidad para cubrir sus necesidades principales, por la dificultad que puede haber para acceder a ciertos bienes y/o servicios trascendentales para el ser humano.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Algunos lugares tienen acceso a los bienes y servicios que cubren sus necesidades principales con mayor facilidad que otros, por lo que su poder adquisitivo es mayor y requieren de menos dinero para cubrir ciertas necesidades. Mientras tanto, en otros lugares el acceso a ciertos servicios es limitado, y necesitan buscar estos servicios en otros lugares más alejados, por lo mismo su poder de adquisición es menor y requieren de una cantidad de dinero mayor para cubrir sus necesidades. Es así que, Jardín Azuayo en su afán de otorgar bonos de incentivos a sus colaboradores de manera más justa, tiene la necesidad de determinar un factor de poder adquisitivo en cada una de las localidades donde se encuentran las oficinas de la cooperativa.

Considerando lo anteriormente citado, este proyecto busca desarrollar un sistema de incentivos no monetario que corrija el inadecuado comportamiento de los colaboradores de algunos equipos de trabajo, ajustando los incentivos con las necesidades de los colaboradores y promoviendo la cooperación entre todos los equipos de trabajo que conforman la institución.



## OBJETIVOS

### Objetivo General

Desarrollar una Propuesta de un Modelo de Incentivos No Monetarios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

### Objetivos Específicos

- Determinar el poder adquisitivo, es decir la cantidad de bienes y/o servicios que se pueden adquirir con una cantidad fija de dinero en cada una de las localidades donde está situada la Cooperativa, para así establecer las principales necesidades de los colaboradores de las diferentes oficinas.
- Contribuir al desarrollo de los colaboradores mediante un sistema de compensación más justo que incluya un Sistema de incentivos no monetarios.
- Desarrollar un sistema de pago de incentivos que permita cubrir las necesidades básicas de los colaboradores de la institución.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### CAPITULO I: ANTECEDENTES

#### 1.1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo fue conformada en mayo de 1996, bajo el Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social MBS #0836, realizando la apertura de su primera oficina en el cantón Paute, de la provincia de Azuay. Fue creada como un plan para la reconstrucción del cantón Paute después del desastre de la Josefina ocurrido en 1993 por el deslizamiento del cerro Tamuga sobre el río Cuenca, formando un dique que se extendió por un lado hasta el sector de Challuabamba en Cuenca y por otro lado hasta el sector La Victoria de la parroquia Javier Loyola perteneciente a Azogues, dejando bajo el agua varias viviendas y cultivos de la zona, hasta después de un mes cuando el agua desfogo en grandes caudales que se llevaban consigo todo lo que encontraban en su camino y destruyendo las poblaciones como Paute que se encontraban aguas abajo (Diario El Telégrafo, 2014).

La población pauteña con el apoyo del Centro de Capacitación Campesina del Azuay -CECCA, el Programa Pan para el Mundo y, la Agencia Holandesa de Cooperación -BILANCE, lograron en conjunto crear una cooperativa de ahorro y crédito para los cantones orientales de la provincia del Azuay. Este plan de recuperación post-desastre evolucionó a una visión de desarrollo estratégico de la región sur. Durante los primeros años de la cooperativa, de 1996 a 1998, se realizaron convenios con algunas instituciones como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola –FIDA en un proyecto con el Ministerio de Agricultura, la Asociación Latinoamericana para el Desarrollo –ALDE, entre otras, que facilitaron fondos de desarrollo, permitiendo así la ampliación del radio de cobertura de la cooperativa a las provincias de Azuay y Cañar.

En 1999, Jardín Azuayo como otras instituciones financieras logró enfrentar eficazmente a la crisis bancaria que afectó a todo el Ecuador, provocando el cierre de la mayoría de bancos ecuatorianos, la declaración del feriado bancario con el congelamiento de las cuentas bancarias, y la posterior dolarización. Este hecho provocó un escenario de crisis de confianza por los elevados niveles inestabilidad política y económica (Palacios y Ulloa, 2010).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Durante la crisis, las cooperativas de ahorro y crédito se mostraron como referentes competentes y como instrumentos de gran importancia para el desarrollo financiero social.

En el año 2004 la institución inicia con la estructuración del trabajo por zonas, con el fin de brindar una atención más territorial a las oficinas de la cooperativa, descomponiéndose en cinco zonas: Paute, Cuenca, Cañar, Oriente y, Jubones. En el mismo año se estructura la primera unidad de Talento Humano que se hizo cargo de todos los procesos de selección y capacitación en Jardín Azuayo, posteriormente. En el 2008 se comenzó a trabajar en el desarrollo de la gestión por competencias, que fue implementada en el año 2010, para los 37 cargos que existían en ese entonces. Finalmente, en el mes de junio del año 2009 se realizaron las primeras evaluaciones sobre clima laboral, competencias y, conocimientos a todos los colaboradores de la institución, para determinar los aspectos en los que se debía poner énfasis para desarrollar un plan de mejora.

Con resolución de la Superintendencia de Bancos No. SBS 2006-707 del 8 de diciembre del 2006, la Cooperativa Jardín Azuayo se incorporó al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y a las normas contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras, en el reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 354. La resolución y autorización incluye a todas las oficinas operativas en la región sur.

Los servicios como recaudaciones, cobros de servicios básicos, pagos de remesas, entre otros, se empezaron a implementar a partir del año 2006, de ahí hasta la fecha se han sumado otros servicios adicionales que se enumeran más adelante en el portafolio de servicios.

Con el fin de facilitar el acceso a los servicios de la cooperativa para sus socios, en el año 2006 la cooperativa comenzó a realizar pruebas para la implementación de corresponsales solidarios, y ya en el año 2014 fueron 33 corresponsales los que comenzaron a brindar sus servicios. Así mismo, en el 2009 se instalaron los primeros cajeros automáticos de Jardín Azuayo, en el 2011 se dio un proceso de cambio del sistema tecnológico utilizado,



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

posteriormente en el 2014 se comenzó a instalar un segundo grupo de cajeros automáticos, y se realizó el cambio de la tarjeta de débito con banda por la nueva tarjeta con chip. En el 2009 entró en funcionamiento la web transaccional que brinda algunos servicios de forma online a los socios de Jardín Azuayo.

La cooperativa implemento en el año 2012 el crédito comercial para apoyar al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Además, a finales de 2013 se implementa la metodología de crédito con precalificación y el sistema KS-Crédito, sistema que permite a las instituciones financieras cuantificar y manejar de mejor manera el riesgo crediticio mediante un análisis razonable de los solicitantes de créditos, con esto se facilita la evaluación de las solicitudes de crédito permitiendo un proceso con menor tiempo de respuesta.

En el 2016 se instalaron los calificadores para que los socios puedan evaluar la atención recibida por parte de los colaboradores, a la vez también se implantaron también las ticketeras para así brindar una atención más eficiente.

Jardín Azuayo con la visión de consolidarse como una sociedad de personas con cultura cooperativa prioriza a los sectores populares como: familias, organizaciones productivas, comerciantes, productores agrícolas y ganaderos, PYMES, jóvenes, jubilados, entre otros; y brinda servicios de calidad que promueven el buen vivir de sus socios, los mismos que se observan en la siguiente tabla:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 1. Portafolio de Servicios de Jardín Azuayo

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE JARDÍN AZUAYO	
<b>AHORROS:</b>	<b>CRÉDITO:</b>
Ahorros a la Vista	Crédito de Consumo
Mi Pequeña Alcancía Segura De 1 a 5 años	Microcrédito
Mi Gran Alcancía Segura Más de 5 años	Crédito Comercial
Certificado de Depósito a Plazo (Póliza)	Crédito Emergente
<b>COBROS Y PAGOS:</b>	<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:</b>
Servicios Básicos: -Corporación Nacional de Telecomunicaciones -CNT -Empresa Eléctrica Regional Centro Sur -ETAPA	Cajeros Automáticos
Cobro y envío de giros	Pago de Sueldos a Empleados
Bono de desarrollo humano	Servicio de Pago Interbancario -SPI
RISE	Transferencias Bancarias
Matriculación Vehicular	Recaudaciones
	Solidarios -Fondo Mortuorio
	Corresponsales Solidarios -Nuestro Jardín
	Web Transaccional -JAWEB

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

La cooperativa, por su cobertura social y financiera, se ha convertido en una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de la Región Austral y del Ecuador. Con el paso del tiempo se ha realizado la apertura de varias oficinas en varios sectores del austro y del Ecuador, para acercar sus servicios a las comunidades, integrando de esta manera pueblos y culturas, actualmente brinda sus servicios a los socios en 46 oficinas ubicadas dentro de siete provincias del Ecuador: Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro, Loja, Guayas y Santa Elena. El número de socios de la cooperativa ha crecido sustancialmente y a diciembre de 2017 son alrededor de 405.474 socios y se espera que para el año 2018 esta cifra alcance los 654.004. Para asegurar un servicio eficiente y de calidad, la cooperativa hasta diciembre de 2017 cuenta con 730 colaboradores trabajando en el área de coordinación y en las diferentes oficinas. A continuación podemos observar donde se encuentran las oficinas de la cooperativa, el año de creación y el número de colaboradores de cada una de estas:



Tabla 2. Oficinas de Jardín Azuayo

N.º	PROVINCIA	OFICINA	Número de Colaboradores
1	Azuay	Paute	19
2	Azuay	Pucará	8
3	Azuay	Sigsig	19
4	Azuay	Cuenca centro	32
5	Azuay	Gualaceo	19
6	Azuay	Nabón	12
7	Azuay	Santa Isabel	19
8	Azuay	Oña	7
9	Azuay	El Valle	9
10	Azuay	Ricaurte	13
11	Azuay	San Fernando	8
12	Azuay	Palmas	6
13	Azuay	Chordeleg	10
14	Azuay	Yanuncay	17
15	Azuay	Sevilla de Oro	3
16	Azuay	Shiña	2
17	Azuay	Totoracocha	20
18	Azuay	Ponce Enriquez	12
19	Azuay	Patamarca	6
20	Azuay	Monay	6
21	Azuay	Feria Libre	13
22	Azuay	Hurtado de Mendoza	2
23	Azuay	Bellavista	4
24	Azuay	San Blas	4
25	Azuay	Las Orquídeas	4
26	Azuay	Huayna Capac	3
27	Cañar	Cañar	12
28	Cañar	Azogues	18
29	Cañar	La Troncal	23



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

30	Cañar	Suscal	7
31	Cañar	El Tambo	8
32	El Oro	Pasaje	22
33	El Oro	Chilla	1
34	El Oro	Zaruma	10
35	Guayas	Playas	9
36	Loja	Saraguro	13
37	Loja	Manú	2
38	Morona Santiago	Sucúa	13
39	Morona Santiago	Limón	12
40	Morona Santiago	Macas	19
41	Morona Santiago	Mendez	11
42	Morona Santiago	Gualaquiza	13
43	Morona Santiago	San Juan Bosco	3
44	Morona Santiago	Huamboya	3
45	Morona Santiago	Palora	4
46	Santa Elena	Santa Elena	11
	Coordinación General		239
<b>TOTAL</b>			<b>730</b>

*Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)*

### 1.2 MISIÓN INSTITUCIONAL

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad incluyentes y sostenibles (COAC Jardín Azuayo, 2016).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 1.3 VISIÓN 2018

Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención con una gestión participativa e incluyente basada en calidad, cercanía y servicio (COAC Jardín Azuayo, 2016).

La misión y visión de la institución se basan en servicios de calidad para el desarrollo de los socios, siendo los colaboradores los responsables de desarrollar los servicios y de brindar una atención de calidad a los socios. Es por eso que se debe mantener satisfechos a los colaboradores con su lugar de trabajo y motivados para trabajar en Jardín Azuayo, por lo que se considera que los incentivos favorecerán al cumplimiento de la misión y visión institucionales.

### 1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Cooperativa Jardín Azuayo, ha definido los siguientes objetivos dentro de su plan estratégico:

- Solvencia Financiera: Alcanzar una solvencia patrimonial mayor al 14%.
- Calidad de Gestión de Crédito: Alcanzar al 2018 una cartera en riesgo no mayor al 3,5%, con un nivel de castigo anual no mayor al 0,5% anual y una cobertura de provisiones superior al 180%.
- Activos Productivos: Mantener una relación Cartera Neta vs Activos superior al 80%.
- Eficiencia Administrativa: Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales Promedio no mayor al 4% y de Gastos de Personal vs Activos Totales promedio no mayor al 1,8% anual.
- Eficiencia Financiera: Gestionar la sostenibilidad con un margen entre el rendimiento de cartera y el costo de los pasivos entre un 8% y 9%.
- Ampliación de Cobertura y Participación: Incrementar la participación en el mercado financiero en las provincias actuales y ampliar la cobertura de la cooperativa a la Provincia de Zamora.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Incidencia en el Desarrollo Socioeconómico mediante el Enfoque de Crédito: Mantener una estructura de las líneas de crédito que promueva el desarrollo socioeconómico, establecido por: Créditos PYME: 2%; Créditos Consumo: hasta 40%; Créditos Vivienda: hasta 28%; Microcrédito: no menos del 30%.
- Estructura de las Obligaciones con el Público: Gestionar las captaciones de manera de mantener una relación de los Depósitos a Plazo Fijo vs Total de Obligaciones con el Público entre el 50% al 55%.
- Ampliación del Servicio de Remesas: Incrementar el volumen de canalización de las remesas en las provincias de intervención (excepto Guayas) a un 10% del total de remesas.
- Transaccionalidad a través de Medios Electrónicos: Alcanzar al 2018, que al menos el 42% de las transacciones a nivel de la Cooperativa se realicen de forma virtual; y, se integren a los servicios de Jardín Azuayo al menos a 180 corresponsales financieros solidarios.
- Socios Activos y Calidad de Atención: Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a calidad de atención y servicios mayor al 95% y un nivel de socios activos de al menos el 70%.
- Oportunidad - Agilidad en la Prestación del Servicio: Solventar las necesidades de crédito de los socios mediante una atención rápida en sus requerimientos.
- Enfoque a Jóvenes: Alcanzar una estructura de los socios activos, en donde más del 30% representen a personas menores de 30 años.
- Fortalecimiento de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria - OEPS y el Sector Productivo: Fortalecer la actividad productiva y socio-organizativa brindando procesos de Asistencia Técnica y Capacitación que atiendan a no menos del 10% de los socios microempresarios y no menos del 30% de las OEPS.
- Desarrollo de Tecnología de la Información: Brindar un eficiente soporte tecnológico a la gestión y desarrollo de la Cooperativa, garantizando un 99% de continuidad en los servicios operativos y un tiempo promedio de resolución de incidentes no escalados menor a 10 minutos.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Gestión de Procesos y Control: Alcanzar un nivel de cumplimiento de procesos y políticas Institucionales de un 95%.
- Educación Cooperativa para Socios y Comunidad: Fortalecer las competencias de los socios y comunidad mediante procesos de Educación Cooperativa que alcancen al menos al 5% de los socios.
- Sistema de Formación – Capacitación: Fortalecer las competencias de análisis, decisión y gestión de los Equipos Directivos mediante procesos de capacitación que alcancen al menos el 90% de los Directivos y Representantes de la Cooperativa.
- Competencias del Personal: Alcanzar un nivel de competencias del personal de al menos el 90% valorado a través de procesos de evaluación al desempeño.
- Clima Laboral Favorable: Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la Cooperativa no menor al 90% (COAC Jardín Azuayo, 2016).

Para lograr estos objetivos, la cooperativa necesita un trabajo eficiente por parte de todos sus colaboradores, por lo que es de gran importancia la disponibilidad de un plan de incentivos que permita mantener a los colaboradores motivados y satisfechos en su puesto de trabajo, de manera que sean más productivos. Es por esto que para Jardín Azuayo es de mucha ayuda el plan de incentivos que se desarrolla en este proyecto. Además, algunos de estos objetivos se utilizarán en la evaluación de los colaboradores, dentro del plan de incentivos.

### 1.5 VALORES INSTITUCIONALES

La Cooperativa Jardín Azuayo ha definido los valores que orientarán todas las conductas, acciones y decisiones que tome cada uno de los miembros de la institución. Estos valores son los siguientes (COAC Jardín Azuayo, 2016):



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Transparencia**

Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento.

- **Integridad**

Mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente.

- **Confianza**

Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y la comunidad han depositado en la cooperativa.

- **Compromiso**

Apropiarnos, empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y la comunidad.

- **Responsabilidad**

Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa.

Los valores antes mencionados le dan una identidad a la cooperativa y permiten proyectar una imagen positiva. Además, es necesario que los miembros de la institución acepten y se alineen con dichos valores, para que los apliquen en la ejecución de sus tareas para la consecución de los objetivos institucionales. Con el plan de incentivos se espera implantar en los colaboradores un sentido de pertinencia con la cooperativa para que incorporen estos principios a su diario actuar, mejorando sustancialmente el ambiente laboral y los resultados organizacionales.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

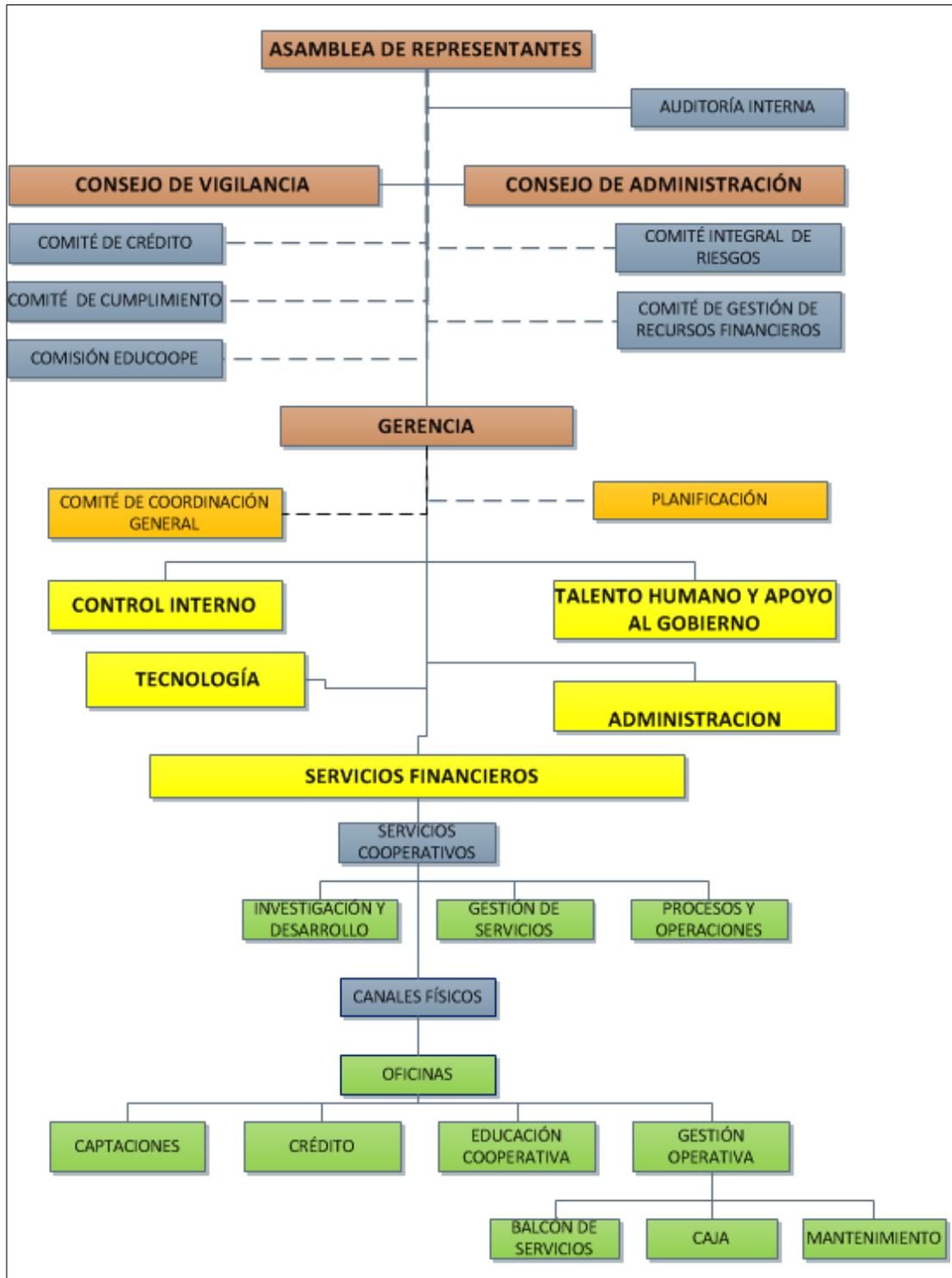
### **1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.6.1 ESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**

##### **Estructura Orgánica y Administrativa**

Dentro del Manual Orgánico Funcional de la Cooperativa Jardín Azuayo (2017) se aprecia la estructura orgánica y administrativa de la institución, que representa su filosofía, donde podemos evidenciar que se involucra tanto a colaboradores, como a socios de la organización, que se convierten en actores principales gracias a los procesos de participación, comunicación y educación cooperativa.

Gráfico 1. Organigrama Estructural



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo está integrada por cuatro niveles: I. Nivel de Dirección, II. Nivel Creador de Valor, III. Nivel de Apoyo a la Cadena de Valor, y IV. Nivel de Control.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

El Nivel de Dirección abarca funciones estratégicas que orientan el gobierno y la administración de la organización a través del establecimiento de políticas, normas y directrices, y el control de la gestión. Este nivel está integrado por Gobierno, Ejecutivo, Comité y Comisiones, y Asesoría.

El Nivel Creador de Valor se compone con la gerencia, direcciones, departamentos y oficinas que trabajan para que se entregue los productos y servicios de acuerdo a los requerimientos de los socios y clientes. Este nivel está conformado por Servicios Financieros.

El Nivel de Apoyo a la Cadena de Valor integra las gerencias, direcciones, departamentos, y otras unidades de gestión y control del talento humano, recursos financieros, tecnológicos y bienes que aseguran la entrega de productos y servicios demandados por los socios y clientes conforme a la misión de la institución, vinculada a los procesos de soporte. Este nivel está conformado por Administración, Talento Humano y Apoyo al Gobierno, y Tecnología.

El Nivel de Control está conformado por Auditoría Interna, Control de Calidad, Riesgos, Seguridad de la Información, y Cumplimiento.

Gráfico 2. Organigrama Circular



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo con el objetivo de promover la participación y el sentimiento de pertinencia de los socios, conserva una estructura organizativa y administrativa descentralizada, promoviendo la gobernabilidad y redistribuyendo el riesgo financiero.

Jardín Azuayo tiene como su centro de gobierno a los socios de la cooperativa, debido a la naturaleza de conformación, estructura de propiedad y organización asociativa de la institución. La estructura del gobierno está fundamentada en que cada oficina es administrada por el gobierno local. Los socios participan a través de asambleas locales, en las que se designa a la directiva local, que apoya al desarrollo de la oficina mediante comisiones que



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

se articulan con la organización general, a través de sus representantes en la asamblea general y los delegados del consejo administrativo.

Una de las fortalezas más importantes de la Cooperativa Jardín Azuayo es su capital social, que se manifiesta a través de los directivos capacitados y comprometidos con la institución, para esto, la cooperativa mantiene programas de capacitación continua desarrollados por la Escuela de Educación Cooperativa - EDUCOPE.

En los organigramas anteriores podemos observar cómo está estructurada la institución y nos permite conocer cuáles son los equipos de trabajo que componen la organización y el nivel en que se encuentran, consideramos importante conocerlos, ya que éstos son los que se beneficiarán del plan de incentivos que se desarrolla en el presente proyecto. Más adelante se desarrollaran los incentivos en el área de Talento Humano.

### **1.6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**

Jardín Azuayo es una sociedad de personas basada en el trabajo en equipo, este modelo de trabajo se ha convertido en un elemento de integración donde predomina la confianza y donde las personas asumen responsabilidades, no solamente tareas. El principal objetivo de la cooperativa es lograr el buen vivir de los socios de la institución y de los sectores donde se encuentra, para lo cual brinda servicios financieros y sociales de calidad.

Jardín Azuayo reconoce a los socios como el centro de la institución, por lo que considera importante reconocer las necesidades financieras y sociales de los socios en las diferentes localidades, para adaptar la tecnología y, los diferentes recursos y procesos organizacionales, de manera que puedan mantener un nivel de innovación competitivo que responda a la demanda de servicios.

Por otra parte, la cooperativa busca constantemente mejorar la calidad de los servicios ofertados, la eficiencia en la atención, y por ende la satisfacción de



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

sus socios. Además, siempre está promoviendo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores que trabajan en esta institución.

### **Gestión del Talento Humano:**

La Dirección de Talento Humano junto a las direcciones de Apoyo al Gobierno, Educación y Comunicación Cooperativa, y la de Impulso a la Economía Popular y Solidaria, conforman la macro área de Talento Humano, que busca consolidar la filosofía, valores y principios Institucionales, aprovisionar de personal competente, y garantizar capacidades para el desempeño de sus funciones, a través de capacitaciones, gestión de la participación, fortalecimiento del gobierno cooperativo, comunicación y talento humano (Cooperativa Jardín Azuayo, 2017).

La Dirección de Talento Humano es la autorizada de supervisar la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño, remuneraciones, clima laboral, desvinculaciones y otras funciones establecidas en el Manual Orgánico Funcional. Además es la responsable de plantear nuevas políticas para desarrollar y retener a los colaboradores, con el fin de incrementar la productividad y la satisfacción laboral (Cooperativa Jardín Azuayo, 2017).

Ésta Dirección se conforma por cuatro subsistemas, y tiene la responsabilidad de supervisar los procesos ejecutados por cada uno de éstos. A continuación se detalla dichos subsistemas con su respectiva función (Cooperativa Jardín Azuayo, 2017):

- Selección y Desarrollo. Garantizar a la organización un equipo de colaboradores competentes, eficientes, comprometidos, capaces y, alineados a los principios cooperativos, a través de los procesos de selección, evaluación y desarrollo.
- Compensación y Control. Conseguir que las competencias de los perfiles estén alineadas con lo que requiere la institución, reflejando estas en el sistema de compensaciones, para así mantener motivados a los colaboradores.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Bienestar Social. Brindar apoyo psicosocial a los colaboradores, para lograr su bienestar emocional en el trabajo y en la sociedad.
- Salud y Seguridad Ocupacional. Busca minimizar el riesgo de accidentes ocupacionales, brindando las condiciones físicas, mentales, ambientales y ergonómicas necesarias a los colaboradores y los equipos de trabajo.

### Políticas Salariales:

Jardín Azuayo en la actualidad ofrece a sus colaboradores remuneraciones, reconocimientos e incentivos, además de los beneficios de ley, que todos los empleados tienen derecho. Las políticas de remuneración se detallarán más adelante en el capítulo IV.

Durante el año 2017 la Cooperativa invirtió el 13,67% de sus Ingresos en Gastos de Personal que incluyen: Remuneraciones Mensuales, Beneficios Sociales, Aportes al IESS, Pensiones y Jubilaciones, Fondo de Reserva IESS y, Remuneraciones e Incentivos. A continuación se presenta una tabla en la que se puede observar los porcentajes de gasto que abarca cada ítem con referencia al total de gastos de personal.

*Tabla 3. Gastos de la Cooperativa en el Personal*

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	
Remuneraciones mensuales	68,4%
Beneficios sociales	8,5%
Aportes al IESS	8,3%
Pensiones y jubilaciones	2,1%
Fondo de reserva IESS	5,2%
Reconocimientos e Incentivos	7,5%

*Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)*



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

# CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

## 2.1 COOPERATIVISMO

### 2.1.1 HISTORIA

Según la teoría de Márquez, el origen y consolidación del movimiento cooperativista ecuatoriano atravesó por un proceso que tuvo tres etapas, mismas que se detallan a continuación:

- A finales del siglo XIX en las ciudades de Guayaquil y Quito se crearon varias organizaciones artesanales y de apoyo mutuo caracterizadas por ser instituciones gremiales y multifuncionales. Los objetivos de estas organizaciones eran: apoyar al mejoramiento social, moral e intelectual de sus socios mediante el apoyo mutuo, la organización de cajas de ahorro y la creación de planteles educativos y talleres. La expansión de las exportaciones cacaoteras provocó en Guayaquil un fuerte desarrollo urbano, un aumento de la industria de consumo y servicios, y la inserción de la economía ecuatoriana al mercado internacional. Esto produjo un rápido crecimiento de las organizaciones de trabajadores, artesanos y empleados. A inicios del siglo XX las organizaciones obreras ya constituían gremios con bases sociales organizadas territorialmente en Ecuador. En la primera etapa del surgimiento del cooperativismo hubo ausencia del estado en la regulación institucional de la economía en el marco del libre mercado, lo que provocó problemas en la institucionalización de la implantación del mismo. Además, la falta de asimilación de los principios cooperativos internacionales, provocó que la duración de la vida de las cooperativas en varios casos fuera muy corta (Márquez, 2013).
- En 1937 se dictó la primera Ley de Cooperativas mediante Decreto Supremo n.10 del 30 de Noviembre del 1937 publicado en el Registro Oficial .8131 del 01 de Diciembre de 1937. El Estado ecuatoriano pretendía incentivar el desarrollo de las cooperativas para que estas representen el modelo el modelo de desarrollo social alternativo, para lo cual se aprobaron reformas trascendentales y revolucionarias, representadas por la Ley de Cooperativas, Ley de Comunas, Código de Trabajo, Ley de



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Educación Superior, y Ley Orgánica del Banco Central. Además, con estas Leyes, el estado asumió el reconocimiento de los derechos colectivos del pueblo indígena y de los sectores campesinos y obreros (Márquez, 2013).

- Continuando con el criterio de Márquez (2013), la tercera etapa que comenzó en los años sesenta tuvo el mayor crecimiento cooperativista ecuatoriano. La Ley de Cooperativas está enmarcada en los principios de cooperación definida en normas internacionales europeas, y resalta como fines sociales de la organización a la solidaridad y el mejoramiento económico de sus miembros. Debido a la inestabilidad política y al cambio de orientación política de los siguientes gobiernos, dicha Ley no se institucionalizó, por lo que la asunción real de los principios cooperativistas europeos y su alcance fueron limitados.

Así mismo, durante la primera década de este periodo, los principales problemas del país fueron la pobreza y el desempleo, debido a una gran crisis política agravada por el agotamiento del modelo agro explotador bananero. En este periodo se consolidó el sistema cooperativo ecuatoriano y se establecieron las bases institucionales para su desarrollo (Márquez, 2013).

Por otra parte Miño (2013), complementa la historia del cooperativismo afirmando que el cooperativismo en el Ecuador se originó a través de prácticas sociales que estaban relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”, algunas de éstas prácticas cooperativas son provenientes de la época aborígen de la región andina ecuatoriana. Las comunidades indígenas utilizaban métodos cooperativos para la construcción de variadas obras sociales como viviendas, caminos o acequias, las cuales requerían de mucho tiempo para su construcción. De igual manera existieron gremios artesanales y varias sociedades de protección social que adoptaron procedimientos de cooperación asociativa, con lo cual se logró impulsar el desarrollo del Ecuador.

Igualmente, Miño afirma que durante los años cuarenta y cincuenta la Ley de Cooperativas con su respectivo marco jurídico incentivo la creación de varias cooperativas nuevas, pero las organizaciones con fines solidarios eran muy débiles para la sociedad. La clase media y media alta integraba muchas



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

cooperativas, las cuales no tenían la finalidad de resolver los problemas más comunes de la sociedad, sino por el contrario, su objetivo era beneficiarse de las ventajas legales que otorgaba el Estado, para así apropiarse de terrenos y obtener lucro y beneficio propio. Sin embargo, con la intervención del Estado y el apoyo de organismos y políticas internacionales, el cooperativismo se convirtió en una herramienta de desarrollo, siendo estos los antecedentes para que se desate el auge cooperativo en los años sesenta (Miño, 2013).

Márquez también manifiesta que la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) fue el primer organismo de integración de cooperativas de ahorro y crédito constituido legalmente en Ecuador con un alto crecimiento. Este organismo tuvo un impacto formidable que multiplicó el número de cooperativas y el número de socios, incrementando el valor de los depósitos y la demanda de préstamos. Esto provocó que las cooperativas de ahorro y crédito aparecieran para que el sector social nacional pudiera acceder a una mejor situación económica dentro de la estructura socioeconómica (Márquez, 2013).

Según la Constitución del Ecuador el cooperativismo forma parte de una pluralidad de formas de producción y reconoce la importancia del cooperativismo como un actor del nuevo sistema económico ecuatoriano. Es así como el cooperativismo forma parte del sector de la Economía Popular y Solidaria (Márquez, 2013).

### 2.1.2 DEFINICIÓN

Después de hacer referencia a una breve historia del cooperativismo, a continuación se revisa su concepto:

El cooperativismo es un elemento de la economía social cuyo propósito es el desarrollo social y la disminución las brechas sociales como el desempleo, la pobreza, los problemas de desigualdad, la exclusión y la marginación. El cooperativismo aporta con nuevas prácticas sociales que promueven la



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

innovación social y la democratización de la economía, para así mejorar el desarrollo económico (Lara y Pérez, 2016).

Por otro lado Inglada, Sastre y Villarroya (2015), definen la cooperación como la forma de trabajo coordinado y en equipo con arreglo a un plan en un mismo proceso de producción o en procesos distintos, pero siempre enlazados.

Las cooperativas que conforman el sistema cooperativista son sociedades donde todas las personas conocidas como socios son los dueños y su principal objetivo no es obtener un lucro de las necesidades de los socios, sino brindarles servicios de calidad. El modelo cooperativista es una iniciativa de buen vivir inclusiva, democrática y justa (Jardín Azuayo, 2016).

Jardín Azuayo como cooperativa funciona en base a siete principios universales del cooperativismo que constituyen sus reglas básicas (COAC Jardín Azuayo, 2016):

- Ingreso y retiro voluntario.
- Administración y seguimiento democrático.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, Capacitación, Información.
- Cooperación entre Cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

### 2.1.3 PARTICIPACIÓN

Según el Sistema Financiero Popular y Solidario, en su boletín financiero al 30 de septiembre de 2017, en Ecuador existen alrededor de 668 Cooperativas de Ahorro y Crédito incorporadas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cuáles de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos, se clasifican en cinco segmentos, de la siguiente manera: 27 cooperativas pertenecen al segmento uno, 38 cooperativas del segmento dos, 82 cooperativas del segmento tres, 181 cooperativas del segmento cuatro y 340 cooperativas del segmento cinco. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Azuayo se encuentra dentro del segmento uno. A continuación se presenta un cuadro resumen de la clasificación de las entidades del sector financiero popular y solidario, en el cual podemos observar cómo se conforman los diferentes segmentos (Sistema Financiero Popular y Solidario, 2017):

Tabla 4. Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario

Sector Financiero Popular y Solidario		
Segmento	Activos (USD)	Número de COACS
1	Mayor a 80'000.000,00	27
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00	38
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00	82
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00	181
5	Hasta 1'000.000,00	340
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales	
<b>TOTAL</b>		<b>668</b>

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

## 2.2 FILOSOFÍA DEL BUEN VIVIR

El Buen Vivir es una forma de vida y convivencia en armonía con los demás seres humanos y con la naturaleza. Este concepto surgido del pensamiento ancestral de los pueblos andinos está apoyado en principios de equidad social y sustentabilidad ambiental, esperando convertirse en una alternativa andina frente al desarrollo de la civilización occidental (Cubillo, Hidalgo, Domínguez, 2014).

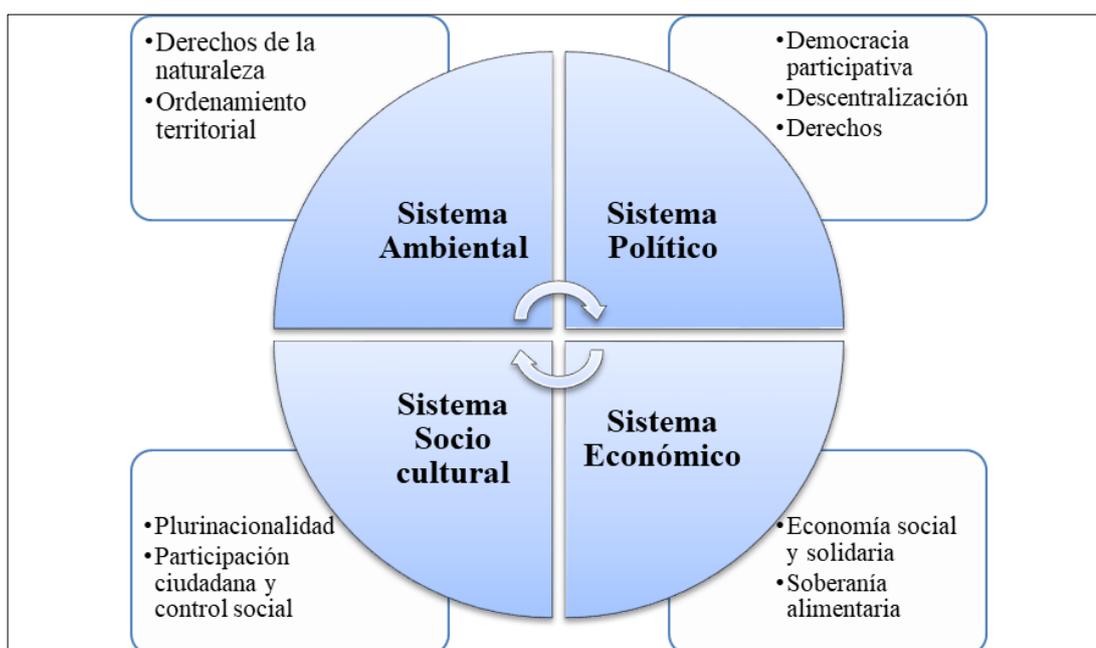
Según el Servicio de Rentas Internas en su libro “Una Nueva Política Fiscal para el Buen Vivir” (SRI, 2012), el Buen Vivir significa vivir bien, conviviendo como parte de la comunidad que a la vez nos brinde protección, vivir en armonía con la naturaleza y con lo que nos rodea, es decir, vivir bien contigo y conmigo. El Buen Vivir es un estilo de vida que prioriza la equidad, la libertad, la justicia, la cohesión y la integración social, además, promueve la comunicación permanente para que se establezcan fuertes lazos de solidaridad, así como responsabilidad social.

## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Buen Vivir se alcanza con la satisfacción de las necesidades, la obtención de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, el desarrollo saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir es tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, Además se espera que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos aumenten y se desarrollen, de manera que sea posible lograr todo aquello que la sociedad, los territorios, las identidades colectivas y cada individuo, considerar como objetivo de vida deseable (Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013).

Para Carpio (2014), El buen vivir es una propuesta que promueve la creación de un sistema de interacciones de la sociedad, con otras sociedades, entre sus miembros y con su entorno socio ambiental. Comprende todos los ámbitos de la vida en sociedad, en busca de la inclusión, el dinamismo y la armonía en las relaciones. Además Carpio cita a la Constitución ecuatoriana de 2008, que propone algunos elementos que representan un esquema de una sociedad del buen vivir, estos elementos se pueden visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Esquema de una Sociedad del Buen Vivir



Fuente: (Carpio, 2014)



## **2.3 EL EMPLEO Y EL PODER ADQUISITIVO DEL SALARIO**

### **2.3.1 INFLACIÓN**

La inflación es un fenómeno que muestra un alza generalizada de los precios de una economía, que resulta ser un problema para la misma cuando dicho incremento es muy elevado, los precios de los bienes y servicios aumentan, haciendo que el poder adquisitivo de una persona disminuya, lo cual debe ser contrarrestado con los ingresos para que la persona pueda mantener un nivel de vida (Tipán, 2015).

La inflación tiene efectos en la asignación de recursos, la distribución de los ingresos, el desarrollo económico y, el bienestar de la población, y para poder analizar la evolución de los precios en economías dolarizadas, algunos autores utilizan variables como el tipo de cambio, la oferta monetaria y el índice de precios (Morán, 2014).

### **2.3.2 CANASTA BÁSICA**

La canasta básica comprende el conjunto de alimentos necesarios para satisfacer las necesidades humanas de obtener nutrientes, energía, proteínas, hierro, calcio, y vitaminas, además, incluye otros bienes y servicios que le permitan a los miembros de una familia media llevar un nivel de vida considerado digno en la sociedad (Herrán, Prada & Patiño, 2003).

Por su parte el Instituto Nacional de Estadística y Censos –INEC en su portal web define a la Canasta Familiar Básica -CFB como el conjunto de bienes y servicios indispensables para cubrir las necesidades básicas de una familia promedio compuesta de cuatro integrantes. El cálculo del costo de la canasta básica es importante para determinar la relación existente entre la remuneración y la inflación (INEC, 2016).



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **2.3.3 PODER ADQUISITIVO**

El poder adquisitivo es la capacidad económica que posee una persona para adquirir bienes y servicios y poder satisfacer sus necesidades. El poder adquisitivo puede variar de un lugar a otro dependiendo de la población y del acceso que exista a los bienes y/o servicios (Jabbour, Ramirez y Guada, 2012).

El poder adquisitivo se determina por la cantidad de bienes y servicios que se pueden obtener con cierta cantidad de dinero, dependiendo de los precios de dichos bienes y servicios en el mercado, con la misma cantidad de dinero, una persona con mayor poder adquisitivo puede adquirir más bienes y servicios que otra persona que tenga un poder adquisitivo inferior (Boada y Mayorca, 2011).

### **2.4 POLÍTICA SALARIAL**

Según Chiavenato (2001) una política salarial está compuesta por un conjunto de principios y directrices que manifiestan la orientación y la filosofía de remuneración de parte de la organización a sus empleados. Todas las normas y decisiones deben orientarse bajo estos principios y directrices. La política salarial no permanece constante, evoluciona y se perfecciona cuando es aplicada a situaciones de rápido cambio. Una política salarial debe contener:

- Estructura de cargos y salarios.
- Salarios de admisión para las diversas clases salariales.
- Previsión de reajustes salariales por determinación legal o espontánea:
- Reajustes colectivos. Restablecen el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país.
- Reajustes individuales. Estos complementan los ajustes colectivos y pueden ser: por promoción, por adecuación o por méritos.

Cada organización establece sus propias políticas salariales, las cuales se emplearán en el proceso de compensación a los colaboradores, para lo cual se establecerán ciertas directrices que se deberán cumplir.



### **2.4.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Para Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012), las competencias comprenden las características de personalidad y de comportamiento que forjan un alto desempeño de un individuo en su puesto de trabajo. Las competencias pueden ser evaluadas conforme a los resultados generados por las personas. La gestión de cargos por competencias contribuye con la ejecución de las actividades de la administración del talento humano y es un gran aporte en el desarrollo organizacional.

Continuando con el criterio de Sandoval et al., un modelo de competencias es un manual con la documentación formal que contiene las competencias de una empresa, así como también un diccionario de competencias definidas. Con la implementación de un modelo de competencias se pretende: alinear los aportes del talento humano con las necesidades trascendentales de la empresa; administrar el activo intelectual que posee la empresa a través de los perfiles de cargo; evaluar el desempeño en base a los resultados e identificar a los empleados que requieren capacitación para lograr un mayor desempeño; y también se procura determinar las brechas que se den entre los postulantes a un cargo, el perfil de dicho cargo y la formación requerida para reducir dicha brecha (Sandoval et al., 2012).

### **2.4.2 VALORACIÓN DE CARGOS**

La valoración de cargos en una organización es un procedimiento a través del cual se analiza y compara el contenido de todos los puestos de trabajo en base a la aplicación de algunos criterios de comparación, con el fin de organizarlos de forma jerárquica, para establecer una base con estructuras salariales justas y equitativas. Una vez analizados y calificados los puestos de trabajo con una valoración adecuada, se podrá garantizar la contratación de personal calificado, la disminución de niveles de rotación, el control de costos, y se obtendrá una mayor equidad interna (Haro, 2015).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para realizar la valoración se utilizan varias técnicas como el análisis ocupacional, y con base en ciertos criterios como el nivel académico requerido, responsabilidades, competencias, riesgos, y demás parámetros que la institución desee utilizar. Dependiendo de los resultados obtenidos en la valoración de cargos, se asigna una cierta cantidad de puntos a los diferentes puestos de trabajo, de esta manera calcula el costo de cada una de las ocupaciones de los diferentes niveles de la organización, y se lo convierte en valores financieros para reconocer el desempeño laboral (Mejía, 2004).

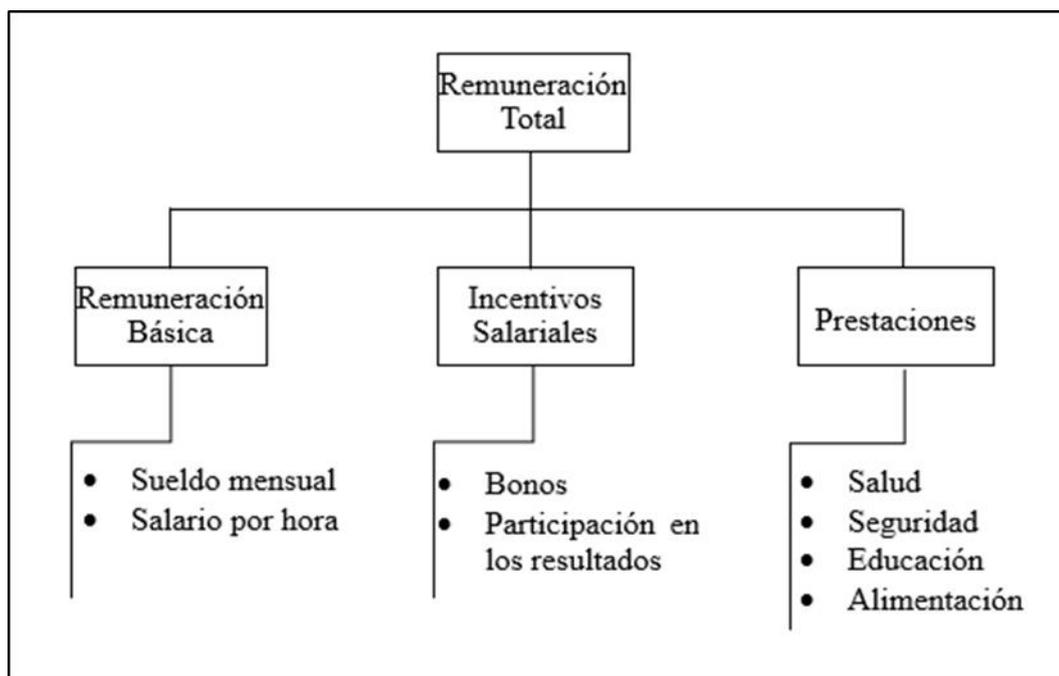
### 2.4.3 REMUNERACIÓN

La remuneración es un sistema por medio del cual se realiza la gestión de los recursos humanos de una organización. Este sistema busca la alineación de los comportamientos de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa, con el fin de obtener mayores niveles de rendimiento (Krauter, 2013).

Por otra parte, Chiavenato (2009), considera que la remuneración es un paquete de recompensas cuantificables que la organización otorga a sus colaboradores por su trabajo, además menciona que la remuneración total está conformada por tres componentes, los mismos que pueden variar de una organización a otra. El primer componente es la remuneración o pago monetario que recibe el trabajador de forma regular por su fuerza de trabajo, ya sea como sueldo mensual o salario por hora. El segundo componente son los incentivos salariales, los mismos que son diseñados para reconocer a los colaboradores de buen desempeño, el pago que se realiza como recompensa a los resultados se puede efectuar de diferentes formas, a través de bonos y participación en los resultados por ejemplo. El tercer componente de la remuneración son las prestaciones, que son pagos económicos indirectos otorgados a los colaboradores y que cubren salud y seguridad, vacaciones, becas de educación, alimentación y pensiones.

En el gráfico siguiente podemos observar cuál es la composición de la remuneración total:

Gráfico 4. Componentes de la Remuneración Total



Fuente: (Chiavenato, 2009)

### 2.4.3.1 REMUNERACIÓN FIJA

La remuneración fija se compone de un monto de dinero acordado en el contrato de trabajo entre la organización y el colaborador. El pago de este monto se realizará periódicamente por el trabajo realizado, y comúnmente está relacionado a las tareas y al puesto de trabajo que ocupa el colaborador dentro de la empresa (Krauter, 2013).

Para Chiavenato (2009), la remuneración fija es el modelo de remuneración predominante en la mayoría de las organizaciones, la cual prioriza la estandarización de los salarios. Este método utiliza una base lógica y racional de distribución de salarios, que se enfoca en las actividades diarias de los colaboradores y en función al horario de trabajo que cumplen en la organización, y no considera el desempeño y el cumplimiento de metas. La remuneración fija al ser estable, no consigue motivar a los trabajadores a tener un comportamiento eficaz y proactivo para la obtención de resultados sobresalientes.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Con la aplicación del modelo de remuneración fija, los objetivos del puesto de trabajo son aceptados como un compromiso del trabajador, y a través del cumplimiento de éstos se valúa su profesionalismo y su continuidad en el trabajo. La recompensa para el colaborador por el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos es justamente la remuneración fija, razón por la cual los colaboradores no tenían un estímulo para realizar un esfuerzo extra y superar los objetivos planteados (Sánchez, 2016).

A continuación siguiendo con el criterio de Chiavenato, podemos observar algunas ventajas y desventajas que ofrece este modelo de remuneración:

*Tabla 5. Ventajas y Desventajas del Sistema de Remuneración Fija*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite obtener coherencia en los salarios dentro de la institución y equilibrio entre los salarios de la organización y los del mercado.</li><li>• Facilita la estandarización de los salarios internos.</li><li>• Permite la administración y el control centralizado de los salarios.</li><li>• Proporciona una base lógica y racional de distribución de salarios.</li><li>• Prioriza la eficiencia en el trabajo mediante la ejecución rutinaria de las tareas.</li><li>• Tiene impacto directo en los costos fijos de la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resulta insuficiente para motivar a los colaboradores.</li><li>• No incentiva un comportamiento emprendedor, ni la aceptación de mayores responsabilidades.</li><li>• Rige como conservador de la rutina en el trabajo y el statu quo.</li><li>• La remuneración está en función del horario de trabajo o por las competencias que poseen los colaboradores, y no se considera el desempeño y los resultados obtenidos.</li></ul>

*Fuente: (Chiavenato, 2009)*



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2.4.3.2 REMUNERACIÓN VARIABLE

La remuneración variable se compone con el valor de retribución obtenida por el cumplimiento de los objetivos previamente acordados entre la empresa y los colaboradores (Krauter, 2013).

Por otro lado, Fajardo y Lara (2013), afirman que la remuneración variable es una forma de retribución que varía de acuerdo al rendimiento o cumplimiento de objetivos, para lo cual es fundamental vincular la estrategia de la organización con los objetivos de los departamentos que la conforman y los intereses de cada uno de sus miembros.

En la actualidad las organizaciones han optado por un nuevo método de remuneración que ha ganado un gran espacio en las últimas décadas, por medio de la cual la remuneración se calcula en base a los resultados alcanzados por los colaboradores. La remuneración variable es la fracción de la remuneración total recibida periódicamente por el colaborador. Este modelo de remuneración distribuye los resultados organizacionales entre la organización y los colaboradores que trabajan para conseguirlos, de esta manera los colaboradores obtendrán ingresos en función de las ganancias de la organización, el colaborador gana más si la organización gana más, gana menos si la organización gana menos y no obtiene ganancias si la organización no gana nada. Los objetivos principales de este modelo son: alinear la remuneración variable con los resultados, ligar la remuneración variable con el desempeño individual y colectivo, evaluar el desempeño y, asegurar la este enfoque en la creación de valor a largo plazo y las recompensas a las metas de corto plazo. A continuación podemos observar algunas de las ventajas y desventajas que presenta este método de remuneración (Chiavenato, 2009):



Tabla 6 Ventajas y Desventajas del Sistema de Remuneración Variable

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear la remuneración con el desempeño y la obtención de resultados.</li> <li>• Actúa como un elemento de motivación que facilita la autorrealización personal.</li> <li>• Incentiva y premia al buen desempeño.</li> <li>• Enfocado en los resultados y el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Facilita la autoevaluación mediante la realimentación brindada.</li> <li>• No afecta a los costos fijos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de una des-administración de los salarios y reduce su control centralizado.</li> <li>• Afecta a la estructura de salarios lógica y racional al introducir la contingencia en base al desempeño.</li> <li>• Quebranta la igualdad de las ganancias en la organización.</li> <li>• Provoca molestias en los colaboradores que no obtienen ganancias adicionales.</li> </ul>

Fuente: (Chiavenato, 2009)

### 2.4.4 INCENTIVOS

Las organizaciones que desean mantener a sus colaboradores motivados, utilizan diferentes tipos de incentivos que promuevan el compromiso de los trabajadores con la organización.

Los incentivos son estímulos que modifican las conductas de las personas y motivan a los colaboradores a realizar determinadas acciones de manera individual o grupal, permitiendo lograr mayor eficiencia en la ejecución de las actividades (Hincapié y Valencia, 2014).

Un sistema de incentivos se compone de un conjunto de reglas y principios que ayudan a generar diferentes métodos para fomentar la participación de los colaboradores en la obtención de resultados. Los incentivos componen la parte variable de la remuneración, también conocidos como reconocimientos,



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

que se otorgan a los colaboradores que obtienen un resultado superior al exigible. Las organizaciones utilizan estos elementos de compensación con el fin de incrementar el desempeño y maximizar la productividad (Pino, Ponce, Avilés y Vallejos, 2015).

La adecuada aplicación de los incentivos, busca la satisfacción y motivación de los colaboradores, con el fin de incrementar su productividad y la calidad en el servicio. Estos incentivos suelen ser de carácter monetario o no monetario (Caycho, 2017).

Sornoza (2003), menciona algunos beneficios que brindan los incentivos, entre los cuales tenemos:

- Mejora los estándares de vida de los colaboradores al brindar mayores ingresos.
- Menor inversión de capital.
- Motiva el emprendimiento y la proactividad, permitiendo realizar descubrimientos que mejoren los procesos productivos.
- Reducción en los costos de producción.
- Mejor absorción de costos fijos.
- Mayor eficiencia y productividad.
- Mejora la capacidad real.
- Mejora la competitividad con precios bajos, producción en volumen y entregas oportunas.

### **2.4.4.1 MODELO DE INCENTIVOS MONETARIOS**

Este tipo de incentivos se pagan en montos de dinero, ya sea como bonos, sueldos temporales o subsidios, como apoyo financiero a los individuos (Hincapié y Valencia, 2014).

Pino, et al. (2015) en su estudio sobre el mejoramiento de la productividad con el uso de incentivos monetarios realizado en una empresa maderera, afirman que la implementación de incentivos monetarios produce un incremento hasta de un 10,7% en la productividad de los colaboradores y el uso de la capacidad



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

instalada. En dicho artículo se demuestra que los incentivos son una herramienta que promueve la productividad, generando un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada y por ende reducen los costos laborales para la empresa.

### **2.4.4.2 MODELO DE INCENTIVOS NO MONETARIOS**

Los incentivos no monetarios representan valores significativos que son retribuidos a las personas como reconocimiento por la mejora en su desempeño laboral y el logro de objetivos organizacionales (Sarmiento, 2017).

Este tipo de incentivos son pagados mediante la entrega de especies para cubrir las necesidades de las personas, como alimentación, transporte, salud, educación, entre otros (Hincapié y Valencia, 2014).

En la actualidad, muchas empresas en busca de un incremento en la eficiencia laboral de sus colaboradores ofrecen una serie de incentivos no monetarios, entre los más utilizados tenemos: horarios de trabajo flexibles, planes de capacitación y entrenamiento, reconocimiento público, empleado del mes, días libres, viajes y otras actividades que motivan a los trabajadores.

La motivación es fundamental para estimular al ser humano a alcanzar metas y objetivos, ya sean individuales o grupales y, a través de éstos satisfacer sus necesidades (Burbano, 2015). Herzberg (1954), en su teoría de motivación en el trabajo plantea la existencia de Factores Motivacionales y Factores Higiénicos. Los factores motivacionales están relacionados con el contenido del puesto de trabajo y producen motivación y un incremento en la productividad. Los factores higiénicos por su parte, son de carácter preventivo, por lo que su presencia no incrementa la motivación, pero su ausencia puede causar desmotivación. En la siguiente tabla se enlistan cada uno de los factores:

Tabla 7. Factores de Motivación e Higiene

FACTORES DE MOTIVACIÓN Y DE HIGIENE	
FACTORES MOTIVADORES	FACTORES DE HIGIENE
Logro, realización personal	Supervisión
Reconocimiento	Política de empresa
El trabajo mismo	Relación con el supervisor
Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Progreso	Salario
Crecimiento	Relación con los colegas
	Vida personal
	Relación con los subordinados
	Estatus
	Seguridad

Fuente: (Herzberg, 1954)

## 2.5 EQUIPOS DE TRABAJO

Dentro de las organizaciones se conforman equipos de trabajo que comparten espacios de trabajo y que pertenecen a una misma área o departamento de trabajo. Los miembros de cada equipo tienen metas y objetivos en común, que buscan cumplir a través del trabajo colaborativo.

Un equipo de trabajo es un grupo reducido de individuos que poseen habilidades complementarias, están comprometidos con la consecución de objetivos comunes y tienen responsabilidades compartidas, de manera que el esfuerzo de todos los miembros del equipo genera un desempeño mayor que la suma de los esfuerzos individuales (Malpica, Rossell y Hoffmann, 2014).

Portalanza considera que para cumplir con las metas y objetivos, el equipo trabaja en un proceso cooperativo que les permite desarrollar relaciones mutuas. Los equipos requieren de recursos materiales y humanos para poder realizar su trabajo, además del apoyo indispensable de la organización que permitirá a los equipos aplicar sus ideas y decisiones. Además, los equipos deben estar alineados con los valores institucionales, y mantener una



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

dirección y liderazgo claros que les permita alcanzar sus objetivos mediante la gestión adecuada de los recursos disponibles (Portalanza, 2013).

Otros autores aseguran que los miembros del equipo de trabajo comparten percepciones y aceptan voluntariamente sus responsabilidades, comparten información, impulsan el mejoramiento continuo y solucionan sus conflictos mediante el diálogo abierto en un ambiente de confianza (Ramírez, Alejo, Jiménez, y Marmolejo, 2013).

### **2.5.1 EVALUACIÓN DE EQUIPOS**

Las organizaciones realizan evaluaciones a los colaboradores de forma individual y/o grupal, para medir el nivel de desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El proceso de evaluación permite determinar el rendimiento de los trabajadores dentro la organización, con el fin de obtener un diagnóstico, para la aplicación de las políticas de compensación o para brindar retroalimentación de las actividades laborales. Además, ayuda a detectar necesidades de capacitación, para diseñar planes de intervención en búsqueda de mejorar el desempeño laboral (Salas, R., Díaz, L., y Pérez, G., 2012).

Díaz et al., (2014) mencionan desde su perspectiva que una evaluación tienen ventajas tanto para los trabajadores como para la organización. Una de sus importantes contribuciones es la de brindar a la organización información acerca de cómo se realiza el trabajo. Esta información facilitará la detección de necesidades de capacitación y el diseño de procesos de gestión de los recursos humanos. Por su parte, los trabajadores accederán a información sobre las funciones de su puesto de trabajo, que les permita tomar conciencia de su desempeño y mejorar el mismo.

Asimismo, Sánchez & Calderón (2012), afirman que los lineamientos de la evaluación se determinan a partir de los objetivos y metas previamente planteados por la organización. El desempeño de los trabajadores se mide al



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

compararlos con el nivel requerido para su cargo, con lo que se determina si el desempeño del trabajador está contribuyendo a la consecución de los objetivos de la organización.

### 2.5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional representa las percepciones compartidas por los trabajadores de la organización respecto a los factores ambientales, las políticas y procedimientos propios de la institución (Cuadra & Veloso, 2007). El clima organizacional se conforma por un conjunto de atributos que definen y distinguen a una organización de otras. Estos atributos como las comunicaciones internas, relaciones interpersonales, reconocimientos, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y, adaptación al cambio, influyen en la conducta humana, razón por la cual, el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral que se fundamenta en las percepciones y actitudes de los colaboradores con su trabajo (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015).

Cuando el clima organizacional de una empresa es agradable, los empleados se sienten satisfechos en su cargo, su esfuerzo es bien reconocido, y tienen oportunidades de crecer profesionalmente en su lugar de trabajo, consideran a dicha organización como un buen lugar para trabajar y, se esfuerzan para conservar su trabajo y que la empresa tenga mejores resultados. El sitio web Glassdoor establece un ranking de los mejores lugares para trabajar “The best places to work”, en el cual las organizaciones se clasifican en base a la calificación recibida por sus empleados en aspectos como la satisfacción laboral, oportunidades de crecimiento profesional, recompensas, beneficios, cultura y valores. A continuación se puede observar el ranking 2018 con las organizaciones que ocupan los diez primeros lugares basado en la evaluación de los empleados de EE.UU (Glassdoor, 2018):



Tabla 8. Best Places to Work

BEST PLACES TO WORK	
1	Facebook
2	Bain & Company
3	Boston Consulting Group
4	In-N-Ou Burger
5	Google
6	Lululemon
7	HubSpot
8	World Wide Technology
9	St. Jude Children's Research Hospital
10	Ultimate Software

Fuente: (Glassdoor, 2018)

Así mismo, podemos observar a continuación el ranking de los mejores lugares para trabajar en Ecuador durante el 2017, publicado por la Revista Ekos (2017):

Tabla 9. Mejores Lugares para Trabajar en Ecuador

MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR EN ECUADOR		
Ranking	Hasta 500 colaboradores	Mas de 500 colaboradores
1	Grupo Transbel S.A.	Banco Internacional
2	DHL Express (Ecuador) S.A.	Banco del Pacífico
3	Hivimar S.A.	Banco Guayaquil
4	Johnson & Johnson Ecuador S.A.	ARCA Continental Ecuador
5	Indura Ecuador S.A.	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.
6	Directv Ecuador C Ltda.	
7	Roche Ecuador S.A.	
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.	
9	Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A.	
10	Corporación Farmacéutica Medisumi S.A.	

Fuente: (Revista Ekos, 2017)

Además, cabe recalcar que el clima organizacional de la cooperativa Jardín Azuayo es muy bueno, los colaboradores se sienten a gusto con su trabajo y la recomiendan con sus amigos y conocidos como un buen lugar para trabajar,



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

razón por la cual existe una alta demanda de empleo en los procesos de selección realizados en la institución.

### 2.5.3 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Las organizaciones conforman equipos de trabajo, motivan a sus colaboradores y evalúan el desempeño, con el fin de obtener la efectividad organizacional. A continuación se explica en que consiste la efectividad organizacional:

La efectividad organizacional es el nivel en el que una organización cumple con sus metas y se presenta en dos enfoques: el enfoque basado en las metas y el que está basado en los procesos internos (Daft, 2007):

- Enfoque basado en las metas.

Este enfoque se basa en la identificación de las metas de una empresa para poder evaluar el avance de cumplimiento de estas, en vista que las empresas quieren obtener ciertos niveles de producción, ingresos y de satisfacción del cliente. Los indicadores que se utilizan son de gran ayuda para medir el avance de las metas planteadas y la efectividad de la empresa. Se han planteado algunas metas que son parte de los objetivos críticos de muchas empresas: participación de mercado, rentabilidad, calidad y servicio, eficiencia, crecimiento, responsabilidad social, bienestar de los empleados, entre otras. Estas metas son fáciles de evaluar, lo que hace que este enfoque sea muy útil (Daft, 2007).

- Enfoque basado en el proceso interno.

Según Daft (2007) en este enfoque no se considera el entorno, se mide la efectividad de la empresa en función de la eficiencia y salud interna de la organización. Uno de los indicadores que se utilizan para medir la efectividad del proceso interno es la eficiencia económica de la empresa. En este enfoque se plantean además los siguientes indicadores:

- Clima organizacional positivo y cultura corporativa sólida.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

- Trabajo en equipo, lealtad y espíritu de equipo.
- Buena comunicación, confianza y compañerismo entre los directivos y los colaboradores.
- Toma de decisiones cercana a las fuentes de información.
- Comunicación efectiva.
- Recompensas por el buen desempeño, por el crecimiento, el desarrollo de subordinados y equipos de trabajo efectivos.
- Interacción entre las partes de la organización y resolución de conflictos.

En el siguiente capítulo se detalla la metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se puntualiza la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto, la misma que permite cumplir con los objetivos trazados, de igual manera se define el tipo de información analizada y las técnicas de recolección de datos.

### **3.1 METODOLOGÍA QUE SE UTILIZARÁ EN LA INVESTIGACIÓN**

La investigación que se llevará a cabo en este proyecto integrador será de tipo exploratoria descriptiva, ya que se analizará la situación actual de las políticas salariales de la cooperativa y también se determinará el poder adquisitivo de cada una de las localidades en donde se encuentra ubicada la institución, para en base a esa información, establecer una propuesta de un sistema de incentivos no monetarios para los equipos de trabajo de Jardín Azuayo. Todo esto se desarrollará en base a fundamentos teóricos que cumplan con los requerimientos de la empresa que permitan manejar de mejor manera las políticas salariales para el buen vivir de los colaboradores.

La metodología de investigación a utilizarse en el desarrollo de este proyecto tendrá un enfoque inductivo y deductivo, que permitirá cumplir con los objetivos establecidos. Además, para la recolección de la información, se utilizarán técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener resultados eficaces.

### **3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información a las que se recurrirán fueron consideradas de acuerdo a las necesidades del presente trabajo.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **Fuentes de Información Primaria**

La principal fuente de información primaria a utilizarse será una encuesta de gastos mensuales dirigida a los colaboradores de Jardín Azuayo de todas los lugares donde se brindan los servicios financieros prestados por la institución.

Otra de las fuentes de información primaria serán las entrevistas con el personal de Talento Humano, entrevistas que se realizarán con el fin de obtener información acerca de las políticas salariales y los incentivos utilizados en la institución.

### **Fuentes de Información Secundaria**

La fuente de información secundaria a utilizarse para el análisis de las políticas salariales y el modelo de incentivos monetarios, será la información procedente de la Dirección de Talento Humano, dicha información se detalla dentro de los instrumentos de la metodología.

## **3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **Análisis Cuantitativo**

El análisis cuantitativo se realizará en base a datos recolectados a través de una encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa, dicha encuesta recopila información acerca de los principales gastos de los colaboradores, y en base a esta información se podrá determinar un factor de poder adquisitivo de los colaboradores para cada sector donde se encuentran las oficinas de Jardín Azuayo.

### **Análisis Cualitativo**

Por su parte, el análisis cualitativo se fundamenta en el análisis de las políticas salariales y del modelo de incentivos monetarios aplicado anteriormente en la institución. Dicho análisis permitirá determinar cómo se administran las compensaciones en la cooperativa, y el impacto que tuvo en los colaboradores la aplicación del anterior sistema de incentivos. Para realizar este análisis, se utilizará información interna de la cooperativa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En el desarrollo de este proyecto se realizará el análisis de las políticas salariales de la Cooperativa Jardín Azuayo, y para ello se requiere de información interna de la Cooperativa, la misma que es manejada por la Dirección de Talento Humano, específicamente por el personal de Compensación y Control, quienes podrán facilitar la información siguiente:

- Reglamento de Compensaciones de los Colaboradores de la Cooperativa.
- Base de Colaboradores de la Institución al 31 de Diciembre de 2017.
- Base de Cargas Familiares de los Colaboradores
- Matriz de Valoración de Cargos
- Manual Orgánico Funcional
- Plan Estratégico Social y Financiero
- Sistema de Incentivos Institucional

Por otra parte, se realizará un análisis de los gastos de los colaboradores de la institución, con lo que se determinará un factor de poder adquisitivo para cada sector donde se encuentra la Cooperativa. Para recolectar estos datos se ha utilizado una encuesta dirigida a los colaboradores de la institución.

El diseño de la encuesta está estructurado para recoger información de los gastos que los colaboradores asumen mensualmente para cubrir sus principales necesidades de sus hogares.

Para el cálculo del factor de poder adquisitivo para cada sector donde se encuentran las oficinas de la institución, se determinará el promedio de los gastos de los colaboradores para cada sector. Adicionalmente se establecerá un factor de distribución del presupuesto de incentivos entre los equipos de trabajo que obtengan la calificación mínima para obtener estos beneficios.

Inicialmente se realizará el análisis de las políticas de compensación de la institución, y del sistema de incentivos monetarios aplicado anteriormente. Posteriormente se evaluarán los principales gastos de los colaboradores con el fin de obtener factor de poder adquisitivo para cada sector donde se



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

encuentra Jardín Azuayo. Finalmente se presentara la propuesta de incentivos no monetarios dirigida a cubrir los gastos de los colaboradores y sus hogares. Para la distribución equitativa de éstos incentivos se planteará un factor de distribución de incentivos calculado en base al factor de poder adquisitivo de cada sector.

En el capítulo siguiente se analizan las políticas de remuneración de Jardín Azuayo y el modelo de incentivos monetarios aplicado anteriormente en la institución. Además analizaremos el poder adquisitivo de los colaboradores de las diferentes localidades donde se encuentran las oficinas de la cooperativa Jardín Azuayo, y posteriormente se presenta la propuesta de un modelo de incentivos no monetarios.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### CAPITULO IV. ANÁLISIS Y PROPUESTA

#### 4.1 POLITICAS DE REMUNERACIÓN DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en uso de sus atribuciones legales y considerando que un adecuado sistema de compensación es un instrumento de motivación que permite brindar una vida digna a los colaboradores y sus familias a través de compensaciones justas, ligadas a la misión, visión, objetivos y valores de la institución, en busca de un mejor desempeño, ha emitido su propio Reglamento de Compensaciones de Colaboradores.

El Reglamento de Compensaciones de Jardín Azuayo fue aprobado por el Consejo de Administración según acta N° 029, el 06 de Febrero de 2015 y está vigente a partir de la misma fecha.

Según este reglamento, las compensaciones de la Cooperativa Jardín Azuayo se conforman por tres componentes que en resumen son los siguientes:

- Remuneraciones. Son los valores monetarios pagados a los colaboradores en base a la valoración de cargos aplicada en la cooperativa.
- Reconocimientos. Son aquellos valores que la institución otorga a sus colaboradores de forma periódica y permanente.
- Incentivos. Son estímulos monetarios y/o no monetarios concedidos a los colaboradores por su buen desempeño individual y grupal.

A continuación se detallan las disposiciones del reglamento acerca de cada uno de estos tres componentes:

##### 4.1.1 REMUNERACIONES

Las disposiciones del reglamento de Compensaciones de Jardín Azuayo en lo referente a las Remuneraciones expresan:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Para la revisión de las políticas salariales de la cooperativa, se conformó una Comisión de Compensaciones, la misma que está integrada por: el Gerente General, quien es el representante legal de la cooperativa; el Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno, que lidera la gestión de la macro área de Talento Humano y Apoyo al Gobierno; el Director de Talento Humano, que es el encargado del área de Talento Humano, y; un vocal del Consejo de Administración. Esta comisión la presidirá el Gerente, mientras que el Director de Talento Humano estará a cargo de la secretaría, además, todos sus miembros tendrán voz y voto, a excepción del delegado del Consejo de Administración que participará solo con voz y sin voto.
- El valor total de gastos de personal por remuneraciones y reconocimientos no podrá ser en ningún momento superior al 1,80% del valor promedio de los activos totales al año, siendo este un indicador óptimo en cuanto al gasto de personal, para cumplir con las políticas implementadas por el órgano de control, en este caso la SEPS. En el año 2017 los gastos de personal representaron el 1.66% del valor promedio de los activos totales de dicho año, que como se puede ver esta dentro del valor máximo establecido.
- Las remuneraciones de los colaboradores serán revisadas una vez al año con el fin de brindar un incremento salarial a los colaboradores, para lo cual se aplicará la metodología de valoración de cargos, además de considerar algunos factores como la inflación, el poder adquisitivo, la canasta básica, y sobre todo la viabilidad financiera de la institución para poder determinar el incremento. Todos los cargos que serán analizados deben tener su respectiva descripción de perfil de cargo por competencias, descripción que se realizará bajo la normativa de administración de perfiles de cargos por competencias. Esta metodología fue implementada en la Cooperativa en el año 2015 y, ha sido objeto de revisión y adecuación en base a las necesidades institucionales.

Para determinar la remuneración de los cargos se emplea un sistema técnico y metodológico de valoración, que debe garantizar una jerarquización basada en las responsabilidades del perfil del cargo por



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

competencias, indistintamente de la persona que lo ocupe, debiendo ser aprobado por el Gerente de la Institución. En el proceso de valoración de cargos se maneja el método de valoración por puntos y se emplean siete factores: cinco factores tradicionales y dos factores por competencias, que son ponderados sobre un total de 1000 puntos, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 10. Factores de Valoración de Cargos

CRITERIOS	Nº	FACTORES DE VALORACIÓN DE CARGOS	PONDERACIÓN
<b>FACTORES TRADICIONALES</b>	1	Responsabilidad y Toma de Decisiones	250
	2	Complejidad	200
	3	Educación Formal	120
	4	Experiencia	80
	5	Coordinación de Personas	60
<b>FACTORES DE COMPETENCIAS</b>	6	Habilidades de Relacionamiento	150
	7	Iniciativa e Innovación	140
			1000

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

Al aplicar estos criterios de evaluación, se obtuvo la valoración para cada uno de los cargos. Estos resultados se presentan en la tabla siguiente:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 11. Valoración de Cargos

CARGO	RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES	HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO	COMPLEJIDAD	COORDINACIÓN DE PERSONAS	INICIATIVA E INNOVACIÓN	EDUCACIÓN FORMAL	EXPERIENCIA	PUNTAJE TOTAL
Gerente de Tecnología	250	150	200	30	140	120	80	970
Gerente de Administración	250	150	200	30	140	120	80	970
Gerente de Control Interno	250	150	200	30	140	120	80	970
Gerente de Servicios Financieros	250	150	200	30	140	120	80	970
Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno	250	150	200	30	140	120	80	970
Médico	250	150	200	15	140	90	48	893
Director de Soporte	200	114	200	30	105	120	80	849
Director de Infraestructura	200	114	200	30	105	120	80	849
Director de Aplicaciones	200	114	200	30	105	120	80	849
Director de Aseguramiento Informático	200	114	200	30	105	120	80	849
Director de Auditoría Interna	200	114	200	45	105	120	64	848
Director de Talento Humano	200	114	200	45	105	120	64	848
Director de Zona	200	150	150	45	105	120	64	834
Director Financiero	200	114	200	30	105	120	64	833
Director de Riesgos	200	114	200	30	105	120	64	833
Director de Servicios Cooperativos	200	114	200	30	105	120	64	833



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Director de Planificación	200	114	200	15	105	120	64	818
Responsable de Procesos y Operaciones	200	114	200	45	105	90	48	802
Responsable de Oficina (Grande)	150	150	150	60	105	120	64	799
Director de Cumplimiento	150	114	200	15	105	120	64	768
Director de Seguridad de la Información	150	114	200	15	105	120	64	768
Responsable de Tesorería	150	114	200	60	105	90	48	767
Director de Educope	200	114	150	30	105	120	48	767
Director de Impulso a la Economía Solidaria	200	114	150	15	105	120	48	752
Responsable de Investigación y Desarrollo	200	76	200	30	105	90	48	749
Responsable de Centro de Datos	200	76	200	45	105	90	32	748
Responsable de Desarrollo	150	76	200	60	105	90	64	745
Responsable de Calidad Informática	150	114	200	30	105	90	48	737
Director de Comunicación	150	114	150	30	105	120	64	733
Director de Servicios Administrativos	150	114	150	30	105	120	64	733
Director de Apoyo al Gobierno	200	114	150	15	70	120	64	733
Responsable de Producción	200	76	200	30	70	90	64	730
Responsable de Contabilidad	150	76	200	60	105	90	48	729



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Responsable de Telecomunicaciones	150	76	200	60	105	90	48	729
Responsable de oficina (Mediana)	150	114	150	45	70	120	48	697
Responsable de Gestión de Servicios	150	114	150	30	105	90	48	687
Especialista en Seguridad Informática	150	76	200	15	105	90	48	684
Especialista de Base de Datos	200	76	200	15	70	90	32	683
Director de Control de Calidad	150	76	150	30	105	120	48	679
Responsable de Mesa de Servicios	150	114	150	30	105	90	32	671
Especialista en Análisis de Datos	150	76	150	15	140	90	48	669
Auditor Informático	150	76	150	15	140	90	48	669
Especialista en Calidad Informática	150	76	150	15	140	90	48	669
Especialista en Telemática	100	114	200	15	105	90	32	656
Especialista en Producción	100	114	200	15	105	90	32	656
Especialista en Redes	100	114	200	15	105	90	32	656
Especialista en Capa Media	100	114	200	15	105	90	32	656
Director de Seguridad Física	150	114	150	30	70	90	48	652
Responsable de Control Financiero y Presupuesto	150	76	200	15	70	90	48	649
Especialista en Infraestructura	150	38	200	15	105	90	48	646



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Especialista en Seguridad de la Información	150	114	150	15	70	90	48	637
Responsable de oficina (Pequeña)	150	114	100	30	70	120	48	632
Analista de Riesgo Tecnológico	100	114	150	15	105	90	48	622
Asesor Legal	150	114	150	15	70	90	32	621
Analista de Call Center	150	114	100	30	105	90	32	621
Especialista en Gestión de Proyecto	150	114	150	15	70	90	32	621
Especialista en Potencia	100	114	200	15	70	90	32	621
Especialista en Desarrollo	100	76	150	15	140	90	48	619
Especialista en Construcciones	100	114	150	15	105	90	32	606
Responsable de Compras	150	114	100	30	70	90	48	602
Analista de Diseño Grafico	50	114	150	15	140	90	32	591
Analista de Capacitación a Delegados y Socios	100	114	100	15	140	90	32	591
Analista en Capacitación y Formación de Colaboradores	100	114	100	15	140	90	32	591
Analista de Selección y Desarrollo	100	114	100	15	140	90	32	591
Analista de Procesos	100	76	150	15	105	90	32	568
Especialista en Mesa de Servicios	100	114	150	15	70	90	32	533
Analista de Diseño Audiovisual	100	76	150	15	70	90	32	533



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Analista de Inversiones	100	114	100	15	70	90	32	521
Analista de Riesgo	100	114	100	15	70	90	32	521
Analista de Gestión de Servicios	100	114	100	15	70	90	32	521
Analista de Investigación y Desarrollo	100	114	100	15	70	90	32	521
Secretario del Consejo de Administración	100	114	100	15	70	90	32	521
Analista de Planificación	100	114	100	15	70	90	32	521
Analista de Compensación y Control	100	114	100	15	70	90	32	521
Analista en Seguridad y Salud Ocupacional	100	114	100	15	70	90	32	521
Analista de Auditoria	100	76	150	15	35	90	32	498
Analista de Fondeo	100	114	100	15	35	90	32	486
Analista en Estabilización de Aplicaciones	50	76	100	15	105	90	48	484
Analista en Prevención de Lavado de Activos	50	76	150	15	70	60	48	469
Asistente de Operaciones	50	76	150	15	70	60	48	469
Analista de Control Financiero y Presupuesto	50	76	100	15	105	90	32	468
Analista de Control de Calidad	50	76	100	15	105	90	32	468
Gestor Operativo	100	76	100	30	70	60	32	468
Responsable de Secretaría General	50	114	100	30	35	90	48	467
Analista de Comunicación	100	76	100	15	35	90	48	464



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Analista de Tesorería	50	114	150	15	35	60	32	456
Oficial de Crédito	100	114	100	15	35	60	32	456
Educador Cooperativo	100	114	100	15	35	60	32	456
Trabajador Social	100	76	100	15	35	90	32	448
Asistente de Contabilidad	50	76	100	15	70	90	32	433
Oficial de Captaciones	50	114	50	15	70	90	32	421
Asistente de Pagos	50	38	100	15	70	90	32	395
Enfermera	50	38	100	15	70	90	32	395
Analista de Seguridad Física	50	38	100	15	70	90	32	395
Auxiliar de Apoyo Operativo	50	76	100	15	70	60	16	387
Asistente de Compras	50	76	100	15	35	60	32	368
Bodeguero	50	114	50	15	70	30	32	361
Asistente de Servicios	50	76	50	15	70	60	16	337
Cajero	50	76	100	15	35	30	16	322
Asistente en Centro de Monitoreo	50	38	50	15	70	60	32	315
Asistente de Centro de Llamadas	50	76	50	15	70	30	16	307
Asistente de Educope	50	38	50	15	70	60	16	299
Recepcionista	50	76	50	15	35	30	32	288
Mensajero	50	76	50	15	35	30	32	288
Auxiliar de Mantenimiento	50	38	50	15	35	30	16	234

Fuente: (Pacheco, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Después de realizar la evaluación y valoración de los cargos, se los ordena dentro de la estructura de cargos, mediante el uso de siete bandas salariales que posee la Cooperativa. Cada banda está delimitada por un puntaje mínimo y un máximo y, poseen su respectivo valor salarial por punto, que permite el cálculo de los sueldos. En la tabla que se presenta a continuación, podemos observar las bandas salariales con sus respectivos intervalos y el valor por punto:

Tabla 12. Bandas Salariales

BANDA SALARIAL	MÍNIMO	MÁXIMO	AMPLITUD	VALOR PUNTO
1	234	343	109	1,89
2	344	453	109	1,90
3	454	563	109	1,91
4	564	673	109	1,92
5	674	783	109	1,93
6	784	893	109	1,94
7	894	1000	106	2,28

Fuente: (Pacheco, 2018)

Como producto de la última valoración de cargos realizado por Pacheco (2018) en su trabajo de titulación “Propuesta de valoración de cargos para la nueva estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en el periodo 2017”, se encontraron brechas entre la remuneración anterior y el valor de la remuneración obtenida en la nueva valoración, teniendo la mayoría de cargos subvalorados, mientras que muy pocos estaban sobrevalorados. Con el fin de corregir estas diferencias, Jardín Azuayo plantea sus propias políticas de ajuste de remuneraciones, las mismas que se presentan a continuación:

- Si los cargos están sobrevalorados, se les congelara la remuneración durante los períodos necesarios para ajustar la brecha existente.
- Si los cargos están subvalorados, se les incrementara la remuneración para regularlos con la nueva valoración.

Entre otras disposiciones, tenemos que:



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

- El monto de remuneración de los colaboradores bajo relación de dependencia a tiempo completo, nunca será inferior al salario digno que en 2017 era de \$443,11 y para el 2018 asciende a \$445,02.
- La remuneración neta máxima de un colaborador, no excederá en 10 veces el valor de la remuneración menor de los colaboradores de Jardín Azuayo, esto para evitar grandes brechas salariales entre los colaboradores, tratando así de aplicar el valor de justicia en las retribuciones a los colaboradores.
- Todo lo relacionado a la administración de remuneraciones de Jardín Azuayo debe estar respaldada por un presupuesto aprobado.
- El pago de remuneraciones se efectuará hasta el último día laborable de cada mes. Para realizar este pago, se descontarán los valores correspondientes a impuesto a la renta, aportaciones al IESS, anticipos, cuotas de préstamos, y otros valores autorizados por el colaborador.
- Cuando se efectúa la contratación de nuevo personal, durante los primeros 90 días de trabajo, la persona seleccionada percibirá una remuneración equivalente al 75% de la remuneración del cargo que ocupará. Esto se aplica debido a que el nuevo colaborador se encuentra en un periodo de prueba, por lo que, cuando este periodo termine, el colaborador percibirá el 100% de la remuneración correspondiente al cargo que ocupa.
- Cuando un colaborador sea transferido a otro cargo de mayor responsabilidad, el colaborador percibirá el valor que corresponda al perfil del nuevo cargo, según la matriz de valoración de cargos. En el caso de que se asignen mayores actividades al cargo, se incluirán los cambios en el perfil del cargo por competencias y después se realizará una nueva valoración del cargo con el comité.

### **4.1.2 RECONOCIMIENTOS**

Jardín Azuayo, con el fin de motivar a sus colaboradores a continuar preparándose profesionalmente, además de reconocer la lealtad de sus colaboradores y, el esfuerzo de aquellos colaboradores que asumen más



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

responsabilidades al reemplazar a otros compañeros, brinda los siguientes reconocimientos:

- Por estudios
- Por antigüedad, y
- Por reemplazos

Al igual que con la administración de las remuneraciones, lo referente a la administración de reconocimientos en Jardín Azuayo debe estar respaldado por un presupuesto aprobado. El valor de los reconocimientos debe pagarse conjuntamente con el monto de las remuneraciones. Estos reconocimientos serán de carácter monetario.

Los reconocimientos por los cursos y estudios realizados se otorgan a los colaboradores cuya preparación supere los requerimientos académicos establecidos en el perfil de cargos por competencias y que se hayan obtenido o cursado después de su vinculación a la institución.

El pago de este incentivo se efectivizarán mensualmente a partir del mes siguiente a la fecha de actualización de estudios, esta actualización se realizará de forma permanente. Los títulos, certificados y demás documentos que acrediten las capacitaciones, se recibirán en el departamento de Talento Humano, en copias certificadas y/o notariadas. Los títulos de tercer y cuarto nivel otorgados por centros de estudios nacionales o extranjeros deben tener el aval del organismo de control correspondiente.

Para que las capacitaciones sean reconocidas económicamente, se debe presentar el certificado que las acredite y se debe indicar el número de horas de duración. Además deben cumplir con las siguientes condiciones: Las capacitaciones deben estar acordes al perfil de cargo que ocupa el colaborador; y, los cursos deben tener una duración mínima de 16 horas, caso contrario, serán registrados sin reconocimiento económico.

Los reconocimientos se manejarán mediante puntos acumulados, estos puntos se otorgarán en base al número de horas de capacitación reconocidas. El reconocimiento de las horas de capacitación considera el modo de financiamiento de la misma: si el colaborador financió el 100% de la



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

capacitación, se reconocerá el 100% de las horas; si el colaborador financió el 50% y la cooperativa el otro 50%, se reconocerá el 60% de las horas; y, si la cooperativa financia el 100%, se reconocerá el 30% de las horas de capacitación. De esta manera se pretende reconocer de manera más justa el esfuerzo intelectual y económico que realizan los colaboradores para desarrollarse profesionalmente, ya que para el pago de los reconocimientos por capacitación, serán consideradas las horas de capacitación y la inversión que realizan los colaboradores en la misma.

El reconocimiento por estudios es del 5% adicional, que se calculará sobre el sueldo mensual del colaborador. La obtención de un título superior al requerido de su perfil, en el desempeño de sus funciones, tendrá un reconocimiento del 5%, para su aplicación se tomará como referencia un título de tercer nivel. Los títulos de cuarto nivel reconocidos por el organismo de control, tendrán un reconocimiento del 5% adicional sobre el sueldo mensual percibido. Las maestrías tendrán un reconocimiento del 10% adicional sobre su sueldo mensual. Los doctorados tendrán un reconocimiento del 25% adicional sobre su sueldo mensual. A continuación se presenta la Tabla de Méritos Académicos que resume la información sobre los porcentajes de reconocimientos y que es utilizada para el pago de reconocimientos por cursos y estudios:

Tabla 13. Méritos Académicos

TABLA DE MÉRITOS ACADÉMICOS				Total Colaborador	Compartido (50% -Cooperativa y 50% -colaborador)	Total Cooperativa
Puntos	Horas Reconocidas	Títulos y Estudios	%	Reconocimiento Horas	Reconocimiento de Horas	Reconocimiento Horas
5		Especialización, Diplomado	5%			
5		Maestría	10%			
5		Doctorado	25%			
5	300	Cursos ó Talleres	5%	100%	60%	30%

Fuente: (Cooperativa Jardín Azuayo)

Los títulos internacionales o certificados de aprobación no reconocidos por el respectivo organismo de control serán analizados por la comisión de capacitación y se validarán en proporción al número de horas.

Todas las demás capacitaciones, que no estén dentro de las mencionadas anteriormente, serán tratadas por la Comisión de Capacitación, la misma que



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

determinará el número de horas a asignarse al curso, en caso de que no se especifique en el certificado.

Los colaboradores que sean beneficiarios de reconocimientos por cursos, estudios y/o antigüedad y se desvinculen de la institución por un lapso mayor a 24 horas, y deseen reintegrarse a la cooperativa perderán los reconocimientos que percibían.

Los reconocimientos por antigüedad otorgados por la fidelización del colaborador y su permanencia en la institución se brindan a los colaboradores por cada tres años de permanencia ininterrumpida en la cooperativa, y se pagará desde el mes siguiente al que el colaborador tenga derecho a este beneficio. Este reconocimiento se calculará desde el ingreso del colaborador a la cooperativa y sobre la remuneración que perciba. Para el cálculo se utilizará la Tabla de Antigüedad del Personal.

Tabla 14. Porcentaje de Reconocimientos por Antigüedad

TABLA DE ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL	
AÑOS	PORCENTAJE
3	4%
6	8%
9	12%
12	16%
15	20%
18	24%
21	28%
24	32%
27	36%
30	40%
33	44%
36	48%
39	52%
42	56%

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

Los porcentajes del valor de reconocimiento se calcularon en base a un análisis de viabilidad financiera para la institución, de manera que el reconocimiento tenga un valor significativo para los colaboradores, y sea llevable en el tiempo y no afecte la carga del gasto de personal de la cooperativa.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Adicionalmente a todos los colaboradores que cumplan 5 años o sus múltiplos, de trabajo en la cooperativa, se les realizará un reconocimiento simbólico en una ceremonia institucional a realizarse cada año.

Los reconocimientos por reemplazos son de carácter monetario y se otorgan a los colaboradores que asumen las responsabilidades de un cargo superior por un lapso igual o mayor a 3 días continuos, esto debe ser formalizado con Talento Humano. Este valor se calculará en base al tiempo y sobre la remuneración del cargo en reemplazo. El pago se realizará en el rol de pagos al final del periodo de reemplazo, o trimestralmente en caso de que el periodo de reemplazo sea igual o mayor a tres meses.

Para formalizar los reemplazos se debe realizar una solicitud de quien solicita el reemplazo, según el formato facilitado por compensación y control, este documento debe ser entregado en físico en Talento Humano, previo a que se realice el reemplazo.

Los reemplazos se pueden dar por: Vacaciones, enfermedad, maternidad y paternidad, renunciaciones, licencias, salida inesperada de personal, y, casos especiales planteados por el Director de Talento Humano y aprobados por la Gerencia, además de estar regulados por el código de trabajo.

En el caso de los reconocimientos por subsidios de enfermedad validada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Jardín Azuayo cancelará el 25% que corresponde a la parte no reconocida por el IESS.

### **4.1.3 INCENTIVOS**

Referente a los incentivos de la institución, el Reglamento de Compensación, resalta lo siguiente:

- La administración de incentivos en Jardín Azuayo debe estar respaldado por un presupuesto debidamente aprobado, basado en metas sociales y financieras.
- El pago de incentivos se realizará cuando la cooperativa lo requiera, con la autorización del Gerente. Los incentivos serán de carácter Monetarios y



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

no Monetarios, que ayudan a reconocer el esfuerzo en el trabajo que realizan los colaboradores.

- Los incentivos que brinda la Cooperativa Jardín Azuayo son por resultados de equipos de trabajo y por aportaciones extraordinarias.
- Los incentivos por resultados de equipos de trabajo se emplearán para reconocer el cumplimiento de los objetivos grupales, encaminado al buen desempeño de los equipos de trabajo que conforman Jardín Azuayo. Además, con esto se pretende integrar más a los equipos de trabajo, impulsando valores como la responsabilidad, el compromiso y la solidaridad entre sus integrantes, para obtener buenos resultados grupales. Para el cálculo de estos incentivos se tomará en cuenta el cumplimiento de las metas previamente establecidas, que aporten al desempeño social y financiero. Para poder medir el cumplimiento de las metas se utilizarán los debidos indicadores.
- Los incentivos por aportaciones extraordinarias se otorgan a los colaboradores que apoyan con trabajo operativo extraordinario cuando se presentan sucesos no programados que requieren de mucho sacrificio y esfuerzo. Para el pago de estos incentivos, el Comité de Coordinación General establecerá parámetros y medios de calificación de los aportes extraordinarios realizados por los colaboradores para la cooperativa, además del incentivo respectivo.
- Jardín Azuayo disponía de un modelo de incentivos monetarios, el mismo que fue suspendido porque no estaba arrojando los resultados esperados, en el próximo punto analizaremos cómo funcionaban estos incentivos.

### **Ajustes que plantea Talento Humano para el Reglamento de Compensaciones:**

Para el año 2019, el equipo de Talento Humano propone algunos ajustes al reglamento de compensaciones de Jardín Azuayo, principalmente se plantean algunos cambios que fortalecerán el sistema de compensaciones de la institución manteniéndolo alineado a los principios y valores institucionales. Entre los principales cambios se propone:



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

- Incluir en la política de compensaciones criterios como igualdad, equidad, linealidad, compensación digna, individualidad, diferencia y libertad de pensamiento.
- Unificar las comisiones de compensación y valoración.
- Incorporar la revisión anual de las remuneraciones del personal.
- Congelar la remuneración cuando el colaborador ocupe un cargo diferente con menor remuneración.
- Eliminar el reconocimiento simbólico.
- Ajuste a la metodología de valoración de cargos.

Después de analizar el reglamento de compensaciones de Jardín Azuayo, se puede testificar que la institución contempla el pago de incentivos a sus colaboradores ya sea por resultados de los equipos de trabajo o por aportaciones extraordinarias de los colaboradores, y por lo mismo este trabajo le será de mucha utilidad a la empresa para poder definir de mejor forma el pago de incentivos.

A continuación se analiza también el sistema de incentivos monetario aplicado anteriormente dentro de la cooperativa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4.2. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INCENTIVOS ANTERIORMENTE APLICADO EN LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

#### 4.2.1 INCENTIVOS

Jardín Azuayo con el fin de reconocer el esfuerzo de los equipos de trabajo que ayudan a cumplir con los objetivos institucionales de la Cooperativa disponía de un sistema de incentivos monetarios. El Sistema de Incentivos Institucional de Jardín Azuayo (2014) pretendía:

- Alinear a los equipos de trabajo con los valores institucionales de la cooperativa.
- Generar motivación en los colaboradores y equipos de trabajo.
- Promover la consecución de las metas institucionales, a través del reconocimiento y premiación de los resultados obtenidos por los equipos de trabajo.

Con el sistema de incentivos aplicado se evaluaba a todos los equipos de trabajo de la Cooperativa, utilizando diferentes metodologías de evaluación para las oficinas y para coordinación general, y la adjudicación de los puntos ganados a los equipos de trabajo se realizaba en abril y octubre.

#### 4.2.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Jardín Azuayo en su Sistema de Incentivos Institucional (2014) empleaba una metodología de evaluación por equipos de trabajo la misma que ha sido actualizada, presentándose la última modificación en el año 2017, misma que se detalla a continuación:

- **Equipos de Trabajo Evaluados**

La Cooperativa Jardín Azuayo está conformada por varios equipos de trabajo, por un lado los equipos pertenecientes a las oficinas de atención a los socios, y por otro lado el área administrativa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la siguiente tabla podemos observar los diferentes equipos de las oficinas de la cooperativa:

Tabla 15. Equipos de Trabajo de las Oficinas de Jardín Azuayo

<b>EQUIPOS DE TRABAJO DE JARDÍN AZUAYO</b>			
<b>1</b>	Cuenca (sector)	<b>14</b>	Macas
<b>2</b>	Paute (sector)	<b>15</b>	La Troncal
<b>3</b>	Gualaceo	<b>16</b>	San Fernando
<b>4</b>	Sigsig	<b>17</b>	Suscal
<b>5</b>	Pucará	<b>18</b>	El Tambo
<b>6</b>	Cañar	<b>19</b>	Chordeleg
<b>7</b>	Nabón Y Shiña	<b>20</b>	Saraguro
<b>8</b>	Santa Isabel	<b>21</b>	Gualaquiza
<b>9</b>	Oña	<b>22</b>	Pasaje y Chilla
<b>10</b>	Azogues	<b>23</b>	Ponce Enríquez
<b>11</b>	Sucúa	<b>24</b>	Playas
<b>12</b>	Limón y San Juan Bosco	<b>25</b>	Santa Elena
<b>13</b>	Méndez	<b>26</b>	Zaruma

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

Así mismo presentamos a continuación a los equipos de trabajo del área administrativa en sus diferentes áreas:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 16. Equipos de Trabajo de Jardín Azuayo del Área de Coordinación General

MACROAREA	DIRECCIÓN	DIRECTOR
TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	TALENTO HUMANO	FERNANDO PULGARÍN
	COMUNICACIÓN	SANTIAGO MEJÍA
	EDUCOPE	GRACIELA QUEZADA
	APOYO AL GOBIERNO	ELIZABETH LAZO
CONTROL INTERNO	AUDITORÍA INTERNA	HERNÁN URGILEZ
	CONTROL DE CALIDAD	DIEGO CUZCO
	CUMPLIMIENTO	FABIAN GUALPA
	RIESGOS	JHON MACHUCA
	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	MARCO REAL
ADMINISTRACIÓN	FINANCIERO	MAYRA GONZALES
	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ADRIANA CHACÓN
	SEGURIDAD FÍSICA	ANDREA YANEZ
TECNOLOGÍA	INFRAESTRUCTURA	VICTOR ASTUDILLO
	APICACIONES	DANIEL PATIÑO
	ASEGURAMIENTO INFORMÁTICO	HUGO GOMEZ
	SOPORTE	FABRICIO BARRETO
SERVICIOS FINANCIEROS	SERVICIOS COOPERATIVOS	NELLY MOLINA

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

### • Criterios De Evaluación

Para otorgar los incentivos a los colaboradores primero se realiza una evaluación que permite determinar el cumplimiento de los objetivos, la calidad y el desempeño laboral de los colaboradores. Para esta evaluación, la Cooperativa Jardín Azuayo ha establecido algunos parámetros de calificación para las oficinas y para el área administrativa, que se presentan a continuación.

### Indicadores de Evaluación de Oficinas

Los indicadores utilizados para la evaluación de los equipos de trabajo de las oficinas se presentan en la siguiente tabla y se detallan posteriormente:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 17. Indicadores de Evaluación para las Oficinas

CRITERIO	INDICADORES	UNIDADES DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FUENTE/ RESPONSABLE	META	Límite	PONDERACIÓN
Protección	<i>Morosidad Total</i>	%	Mensual	Riesgos	Meta de cada oficina	Límite por oficina	18
	<i>Cartera Castigada / Cartera Bruta</i>	%	Mensual	Riesgos	0,5%	1,00%	5
Cumplimiento de metas	<i>Colocación de Cartera</i>	%	Mensual	Tesorería	100%	90%	18
	<i>Captaciones</i>	%	Mensual	Presupuestos	100%	50%	5
	<i>Transacciones promedio por oficial de crédito</i>	U	Mensual	Servicios Financieros	125		5
	<i>Transacciones virtuales / Total de Transacciones</i>	%	Mensual	Servicios Financieros	35%	24%	7
	<i>Transacciones Calificadas / Total Transacciones</i>	%	Mensual	Servicios Financieros	30%		-
Calidad	<i>Calidad de Atención</i>	U	Mensual	Servicios Financieros	9,50	8,00	5
	<i>Nivel de Satisfacción de los socios</i>	%	Semestral	Calidad	95%	80%	5
	<i>Cumplimiento del Protocolo de Servicios</i>	%	Semestral	Calidad	80%	50%	5
Operatividad	<i>Tiempo de colocación de créditos con y sin ahorro</i>	Días	Mensual	Calidad	3	5	6
	<i>Tiempo de colocación de créditos extraordinarios y contra DPF</i>	Días	Mensual	Calidad	1	1	5
	<i>Socios Activos / Total de socios</i>	%	Mensual	Calidad	70%	55%	5
Gestión	<i># Créditos otorgados en los últimos 6 meses, en mora más de 8 días</i>	U	mensual	Auditoría	0,75%	1%	5
	<i>Cartera en Demanda Judicial recuperada en el mes</i>	%	Mensual	Calidad	2%		6
<b>TOTAL SISTEMA</b>							<b>100</b>

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

Como podemos observar en la tabla anterior, cada indicador tiene una unidad de medida, para aplicar el análisis con una frecuencia mensual o de forma semestral. Para la evaluación de estos indicadores tenemos un departamento responsable que ayudará a evaluar cada criterio. Además, para cada indicador se ha establecido la meta que se debe alcanzar y el límite aceptable. Finalmente, cada indicador tiene un valor de ponderación sobre cien puntos,



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

de manera que la suma total de la evaluación de los equipos que cumplen con todas las metas planteadas sea igual a cien puntos.

A continuación se detalla el concepto de cada uno de los indicadores empleados en la evaluación a los equipos de trabajo de las oficinas de atención a socios de Jardín Azuayo:

### **Indicadores de Protección:**

- Morosidad total. Mide el porcentaje de créditos concedidos cuyo pago sufre un retraso de 15 días o más.
- Cartera castigada. Mide el porcentaje de créditos concedidos que se consideran como perdidos.

### **Indicadores de Cumplimiento de metas.**

- Colocación de Cartera. Indica la capacidad del cumplimiento de colocación sobre el cupo asignado.
- Captaciones. Indica la capacidad del cumplimiento del presupuesto.

### **Indicadores de Transacciones:**

- Transacciones promedio en créditos. Mide la productividad de oficiales de crédito frente al número de transacciones generadas.
- Transacciones virtuales. Mide el porcentaje de transacciones virtuales de la oficina frente al total de transacciones realizadas.
- Transacciones calificadas. Mide el porcentaje de transacciones calificadas por los socios en una oficina, del total de transacciones. Este indicador permite validar la calidad de la atención brindada, ya que se requiere que al menos el 30% de las transacciones realizadas sean calificadas para asignar puntaje al indicador de calidad de atención.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Indicadores de Calidad:**

- Calidad de Atención. Mide la satisfacción del socio con la atención recibida y medida a través de las calificadoras.
- Nivel de Satisfacción de los socios. Valoración promedio de los criterios de evaluación en encuesta de satisfacción.
- Cumplimiento del Protocolo de Servicios. Indica el porcentaje de cumplimiento de los criterios de evaluación del protocolo a través de socio fantasma.

### **Indicadores de Operatividad:**

- Tiempo de colocación de créditos ordinarios. Mide el tiempo que se demora en aprobar o negar las solicitudes de crédito.
- Tiempo de colocación de créditos extraordinarios y contra Depósitos a Plazo Fijo -DPF. Mide el tiempo que se demora en aprobar o negar las solicitudes de crédito.
- Socios activos. Mide el porcentaje de socios activos por oficina.

### **Indicadores de Gestión:**

- Número de créditos otorgados en los últimos 6 meses, en mora más de 8 días. Mide la calidad de colocación de los créditos en el último semestre.
- Cartera en Demanda Judicial recuperada en el mes. Mide la gestión para la recuperación de cartera en mora, que debe ser igual o mayor al 2% del saldo inicial en demanda del mes.

### **Indicadores de Evaluación de Coordinación General**

Los indicadores para la evaluación de los equipos de trabajo del área administrativa se presentan en la siguiente tabla y se detallan posteriormente:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 18. Indicadores de Evaluación para Coordinación General

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	PESO				
				T1	T2	T3	T4	
POA	%	Trimestral	Planificación	40	20	20	20	
CALIFICACIÓN DE OFICINAS	%	Trimestral	Control de Calidad	40	30	30	30	
PORTAFOLIO DE TRABAJO	Piloto	%	Trimestral	Planificación	-	10	10	10
	Proyectos	%	Trimestral	Planificación	-	20	20	20
	Requerimientos Funcionales	%	Trimestral	Planificación	20	20	20	20
				100	100	100	100	

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

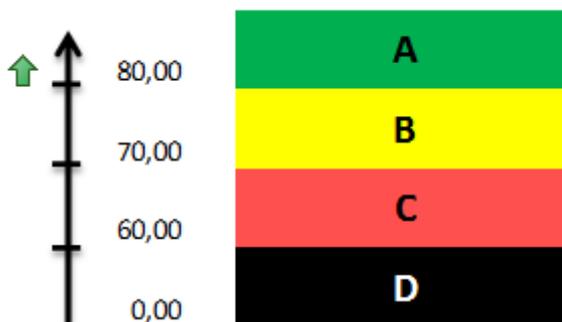
Al igual que los indicadores de oficinas, los indicadores utilizados en la evaluación del área administrativa tienen su unidad de medida, la frecuencia de análisis que para este caso es trimestral, los departamentos responsables y, una ponderación sobre cien para cada trimestre del año.

A continuación se detalla el concepto de cada uno de los indicadores empleados en la evaluación del área administrativa:

- POA: Con este indicador se mide el cumplimiento de los POAS planificados para cada área.
- Calificación de oficinas: Mediante este indicador se evalúa la calificación que les dan las oficinas a las diferentes áreas de coordinación.
- Portafolio de Trabajo: Este indicador permite medir si se cumple con los proyectos piloto, el avance de los demás proyectos y el cumplimiento de los requerimientos funcionales.

### Calificación:

Cada equipo recibe una calificación ya sea A, B, C, o D, dependiendo del puntaje obtenido en la evaluación de cumplimiento de las metas establecidas en cada indicador, como se observa a continuación:

*Tabla 19. Calificación*

*Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)*

- Los equipos que obtenían un puntaje mayor a 80 puntos, obtenían calificación A.
- Los equipos que obtenían un puntaje entre 70 y 80 puntos, obtenían calificación B.
- Los equipos que obtenían un puntaje entre 60 y 70 puntos, obtenían calificación C.
- Los equipos que obtenían un puntaje menor a 60 puntos, obtenían calificación D.

Con esta metodología de evaluación se toma en cuenta varios aspectos que permiten evaluar de la manera más adecuada tanto a los equipos de trabajo de las oficinas como de los equipos de coordinación general. Así también, los indicadores utilizados además de medir el cumplimiento de metas de la institución, permitían evaluar la cooperación entre la coordinación general y las diferentes oficinas.

#### **4.2.3 PREMIACIÓN A LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Jardín Azuayo mediante su Sistema de Incentivos Institucional (2014), realizaba la premiación a los equipos de trabajo por su esfuerzo en el cumplimiento de las metas organizacionales se realizaba a través de un sistema de puntos, que permitía distribuir los incentivos monetarios entre los equipos merecedores.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los equipos de trabajo con calificación A y B, obtenían puntos que se canjeaban por los incentivos, dependiendo de la cantidad de puntos acumulados, como se presenta a continuación:

Tabla 20. Puntos por Calificación

CALIFICACIÓN	PUNTOS
<b>A</b>	<b>250</b>
<b>B</b>	<b>150</b>

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

- Los equipos que obtenían calificación A recibían 250 puntos para canjear por el incentivo.
- Los equipos que obtenían calificación B recibían 150 puntos para canjear por el incentivo.

Cada punto tenía un valor monetario dependiendo del cargo que ocupe el colaborador que recibe el incentivo, como observamos en la tabla siguiente:

Tabla 21. Valor Monetario por Punto

CARGO	VALOR MONETARIO POR PUNTO
Mantenimiento	\$ 0,80
Cajeros - Asistentes de Servicios	\$ 1,70
Asistentes Oficiales	\$ 1,90
Analistas	\$ 1,80
Especialistas	\$ 1,50
Responsables	\$ 1,30
Directores	\$ 1,30
Gerentes	\$ 1,30

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

El sistema de premiación utilizado consideraba las responsabilidades del cargo y, valoraba el esfuerzo realizado por los colaboradores en su puesto de trabajo para determinar el valor monetario por cada punto ganado, el mismo que servía para calcular el valor total del incentivo en base al número de puntos ganados, buscando así ser más justos en la distribución de incentivos.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **4.2.4 RESULTADOS**

Los resultados obtenidos con la aplicación del sistema de incentivos no monetarios no fueron los esperados. Por el contrario, estos incentivos tuvieron algunos efectos negativos en el normal desarrollo de las actividades laborales de los equipos de trabajo de la cooperativa, algunos equipos de trabajo se enfocaban únicamente en cumplir sus objetivos sin importar que para lograrlo tuvieran que perjudicar a otros equipos.

Debido a esto, se originó una competencia entre oficinas de atención al socio, las mismas que se quitaban socios unas a otras, para cumplir con sus objetivos, además, los colaboradores comenzaron a tomar otras acciones incorrectas que perjudicaban a la institución.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que los colaboradores actuaban de manera no muy ética porque querían ganar más dinero, el cuál obtenían a través de los incentivos por sus buenos resultados. Por estas razones, la cooperativa decidió suprimir la aplicación de esta metodología de incentivos.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **4.3 PODER ADQUISITIVO**

Jardín Azuayo busca satisfacer las principales necesidades de los colaboradores de la institución a través de un modelo de incentivos no monetarios. Para lo cual requiere conocer cuáles son las principales necesidades de un hogar, para luego calcular el gasto en el que incurren los colaboradores en bienes y servicios que ayudan a satisfacer dichas necesidades. En este capítulo se determinan las principales necesidades de un hogar y se calcula el valor del gasto de los colaboradores en cada uno de los lugares donde se encuentra la cooperativa.

#### **4.3.1 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE LOS COLABORADORES**

Previo a la determinación del Poder Adquisitivo de los colaboradores de la Cooperativa Jardín Azuayo en las localidades donde se encuentran las oficinas de la institución, se determinaron las principales necesidades que debe satisfacer un hogar para lograr un nivel de vida digno en la sociedad. Para determinar dichas necesidades se tomaron como referencia datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC.

El conjunto de necesidades básicas consideradas se clasifican en las siguientes siete categorías, dentro de las cuales se enumeran los gastos entendidos como básicos para los colaboradores de Jardín Azuayo:

##### **Alimentación**

- Alimentos y bebidas consumidos en el hogar
- Alimentos y bebidas consumidos fuera del hogar

##### **Vivienda**

- Arriendo



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

- Cuotas de crédito de vivienda
- Impuesto predial
- Agua potable
- Energía eléctrica
- Gas de uso doméstico
- Internet
- Teléfono fijo
- Artículos de limpieza y cuidados de la casa: Detergentes, focos.
- Cristalería y utensilios de cocina

### **Transporte**

- Servicio de transporte público
- Transporte contratado: taxi, flete
- Cuotas de adquisición de vehículo
- Combustible
- Mantenimiento y servicios para vehículos: Lavado, Reparación
- Peaje
- Prima de seguro de automóvil
- Servicio de parqueadero

### **Educación**

- Matrículas y mensualidades de:
- Educación inicial, Guarderías: niños menores de cinco años
- Educación primaria
- Educación secundaria
- Educación universitaria
- Educación de cuarto nivel
- Cursos de capacitación profesional
- Transporte escolar



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

- Gastos varios en Insumos para la educación: textos, cuadernos, impresiones, copias.

### **Salud**

- Consulta de medico particular
- Consulta de dentista
- Consulta de médico naturista
- Análisis clínicos y estudios médicos
- Medicamentos con receta médica
- Medicamentos sin receta médica y material de curación
- Medicamentos naturales y remedios caseros
- Bienes y Servicios de cuidado personal:
  - Jabón, champú
  - Pasta, cepillo, hilo dental y, enjuague bucal
  - Cosméticos, desodorantes, protector solar
  - Peines, espejos, secadoras de pelo, afeitadoras, toallas
  - Artículos sanitarios: papel higiénico, toallas
  - Cortes de cabello y peinados

### **Vestimenta**

- Prendas de vestir: Mujer, Hombre, Niños
- Calzado: Mujer, Hombre, Niños
- Accesorios: Mujer, Hombre
- Portafolios, mochilas
- Gafas, sombreros, gorros
- Artículos y accesorios para el cuidado de bebé

### **Recreación**

- Planes de telefonía móvil
- Cines, teatros y conciertos



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

- Diversión en discotecas
- Espectáculos deportivos
- Práctica de deporte
- Vacaciones

### **4.3.2 EVALUACIÓN DEL PODER ADQUISITIVO DE LAS LOCALIDADES DONDE SE ENCUENTRA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**

Para determinar los gastos de los colaboradores en cada uno de los sectores donde se encuentran las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se realizó una encuesta online a los colaboradores de la institución. Dicha encuesta ayudó a recolectar información relacionada a los gastos en que las personas incurren para cubrir sus principales necesidades, tales como: alimentación, vivienda, transporte, educación, salud, vestimenta y recreación. Así mismo a través de otras fuentes como la base de colaboradores de la cooperativa, y la declaración de cargas familiares, se obtuvo información adicional que permite conocer ciertos datos relevantes del personal, además de la distribución de los colaboradores en los diferentes equipos de trabajo que conforman la institución. El modelo de la encuesta realizada se muestra en el anexo 1.

#### **4.3.2.1 Resultados de las Encuestas de Gastos de los Colaboradores de la Cooperativa Jardín Azuayo:**

De acuerdo a la base de colaboradores de diciembre de 2017, el equipo de colaboradores de Jardín Azuayo que trabajan en las diferentes oficinas de la institución está conformado por 730 personas que ostentan una edad promedio de 31 años. El 32% de los empleados declaran no tener cargas familiares, mientras que el 68% restante tiene en promedio 2,2 cargas familiares.

## **INFORMACIÓN GENERAL**

Los valores de los gastos de los colaboradores fueron analizados mediante el cálculo del promedio total de los encuestados y el promedio en cada zona.

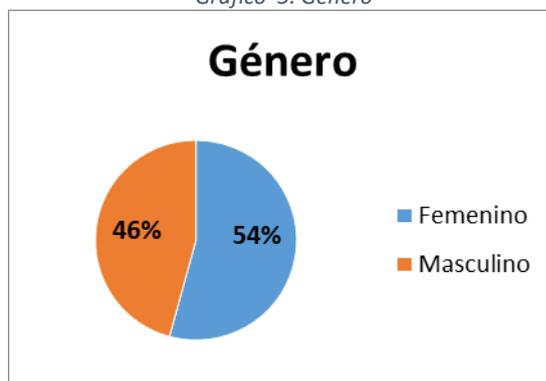


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

A continuación se analizan algunos aspectos que pueden afectar al gasto mensual de cada colaborador para cubrir las necesidades propias y del hogar.

### Género:

Gráfico 5. Género



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 22. Género

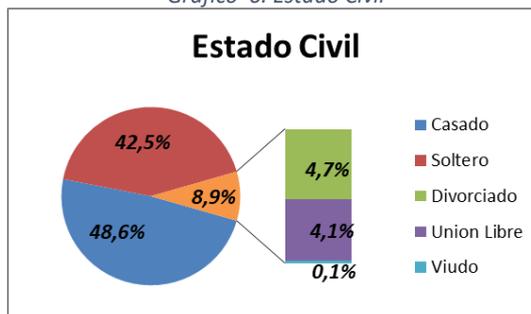
Género	Cuenta	Porcentaje
Femenino	396	54%
Masculino	334	46%
<b>Total</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

La mayoría de los colaboradores son mujeres, que representan el 54% del total de trabajadores, mientras que el 46% son hombres, como se pudo observar.

### Estado Civil.

Gráfico 6. Estado Civil



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 23. Estado Civil

Estado Civil	Cuenta	Estado Civil
Casado	355	48,6%
Soltero	310	42,5%
Divorciado	34	4,7%
Union Libre	30	4,1%
Viudo	1	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Así mismo se ha encontrado que 48,6% de los colaboradores están casados, el 42,5% se encuentran solteros, y en menor porcentaje, el 4,7% están divorciados, el 4,1% viven en unión libre, y el 0,1% son viudos.

### Cargas Familiares:

Tabla 24. Cargas Familiares

# Cargas	# Colaboradores
0	234
1	133
2	181
3	143
4	33
5	5
6	1
<b>Total general</b>	<b>730</b>

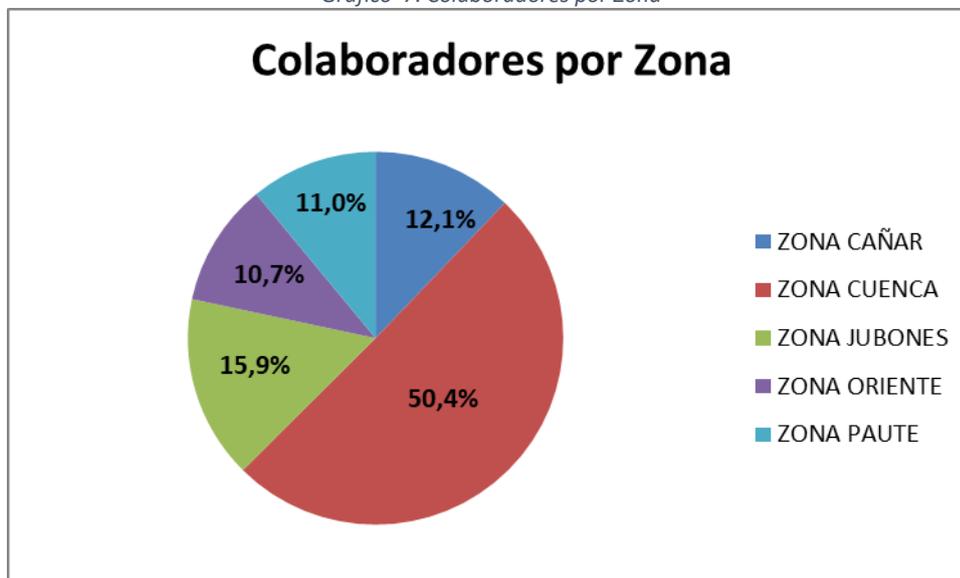
Fuente: (Lozado, 2018)

En la tabla anterior podemos observar la cantidad de colaboradores que tienen cargas familiares, así como también el número de cargas que declararon.



**Colaboradores por Zona:**

Gráfico 7. Colaboradores por Zona



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 25. Colaboradores por Zona

Zona	Cantidad	%
ZONA CAÑAR	88	12,1%
ZONA CUENCA	368	50,4%
ZONA JUBONES	116	15,9%
ZONA ORIENTE	78	10,7%
ZONA PAUTE	80	11,0%
<b>Total general</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

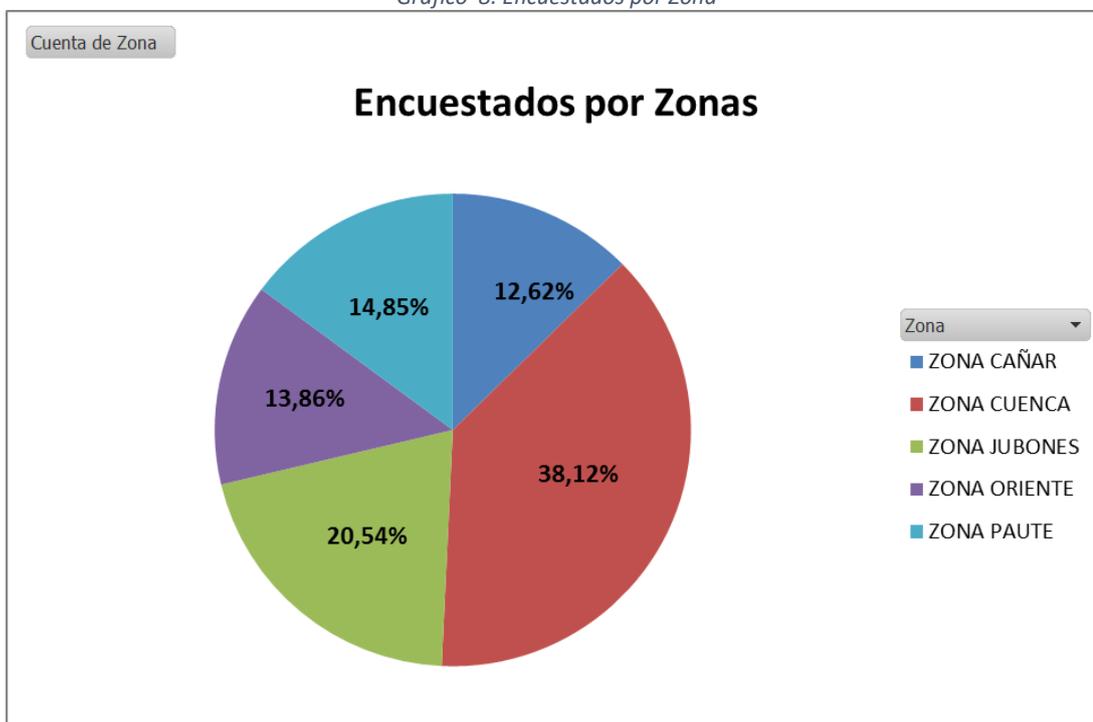
Fuente: (Lozado, 2018)

Los 730 colaboradores de la institución laboran en su mayoría en la zona Cuenca que comprende las oficinas de la zona y el área de coordinación, y representan el 50,4% del total. En la zona Jubones se encuentra el 15,9% de los colaboradores, el 12,1% está en la Zona Cañar, el 11% en la zona Paute, y el 10,7% en la zona Oriente.



**Encuestados por Zonas:**

Gráfico 8. Encuestados por Zona



Fuente: (Lozado, 2018)

Para el análisis de los gastos se realizaron encuestas a 404 colaboradores de Jardín Azuayo, de los cuales el 38,1% pertenece a la Zona Cuenca que se conforma por las oficinas ubicadas en dicho sector y el área de coordinación general, el 20,5% corresponde a la Zona Jubones, el 13,9% son de la Zona Oriente, el 14,9% son de la Zona Paute y el 12,6% pertenece a la Zona Cañar.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Colaboradores por Cargos:

Tabla 26. Colaboradores por Cargos

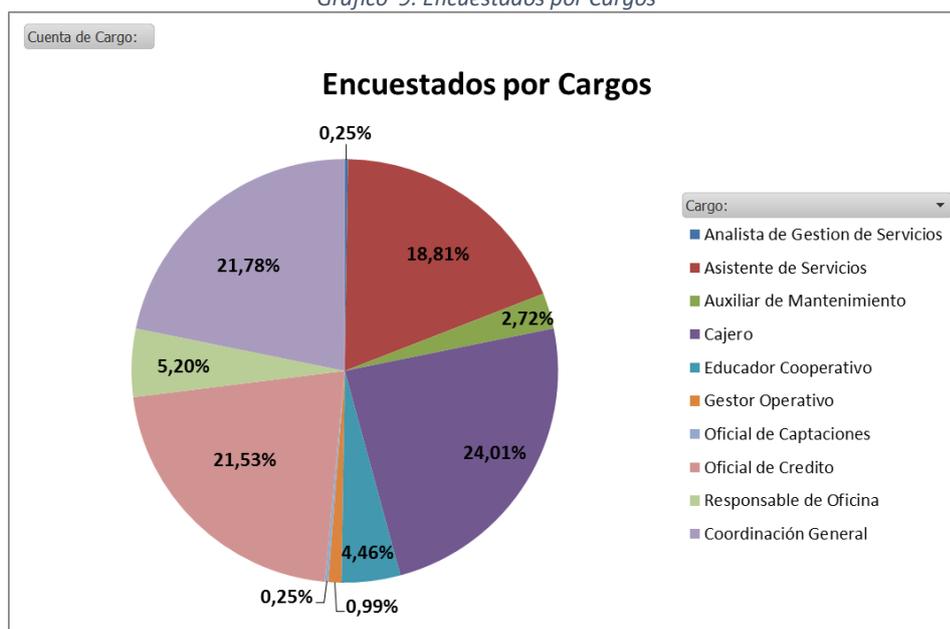
Cargo	Cantidad	%
Asistente de Servicios	101	13,8%
Auxiliar de Mantenimiento	39	5,3%
Cajero	165	22,6%
Coordinación General	239	32,7%
Educador Cooperativo	28	3,8%
Gestor Operativo	8	1,1%
Oficial de Captaciones	1	0,1%
Oficial de Credito	119	16,3%
Responsable de Oficina	30	4,1%
<b>Total general</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Como podemos observar, la mayoría de colaboradores se concentra en cargos administrativos, siendo el 32,7% de los colaboradores los que trabajan en el área de coordinación general. Los demás colaboradores laboran dentro de las oficinas de atención a socios, el 22,5% son cajeros, el 16,3% son oficiales de crédito, el 13,8% son asistentes de servicios, el 5,3% son auxiliares de mantenimiento, el 4,1% son responsables de oficina, el 3,8% son educadores cooperativos, el 1,1% gestores operativos y, el 0,1% oficial de captaciones.

### Encuestados por Cargos:

Gráfico 9. Encuestados por Cargos



Fuente: (Lozado, 2018)



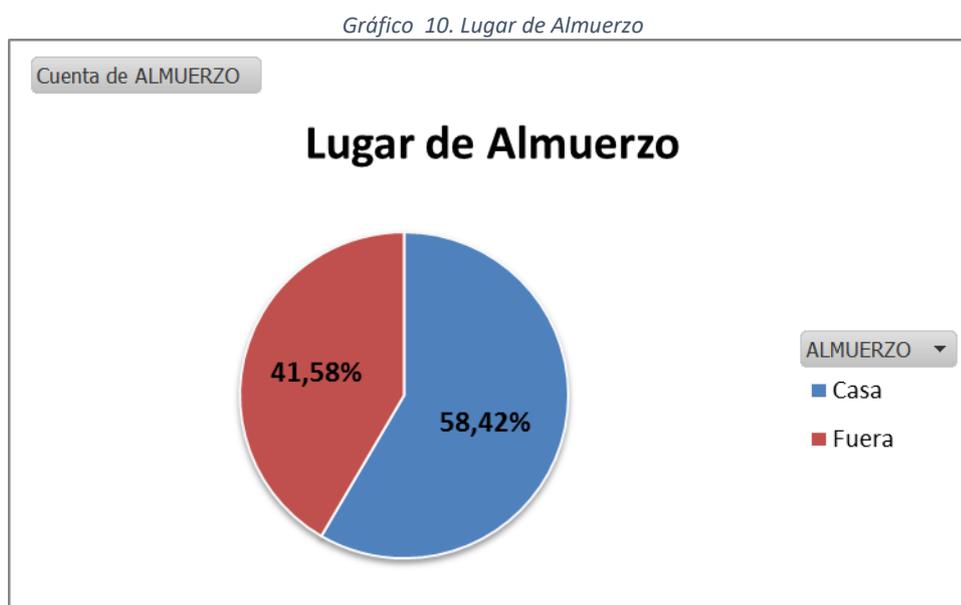
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el grafico anterior se puede observar que la mayoría de encuestados son Cajeros que representan el 24% del total, el 21,8% de encuestados son colaboradores del área de Coordinación General, el 21,5% son Oficiales de Crédito, el 18,8% son Asistentes de Servicios, el 5,2% son Responsables de Oficina, el 4,5% son Educadores Cooperativos, el 2,7% son Auxiliares de Mantenimiento, el 0,99% son Gestores Operativos, y en minoría son Analistas de Gestión de Servicios y Oficiales de Captaciones con un porcentaje de 0,25% cada uno.

A continuación se analizará el gasto mensual de los colaboradores por cada necesidad básica que debe satisfacer para vivir dignamente, entre estas necesidades tenemos: alimentación, vivienda, transporte, educación, salud, vestimenta y recreación.

## ALIMENTACIÓN

### Lugar de Almuerzo de Colaboradores:



Fuente: (Lozado, 2018)

Después de analizar el lugar donde almuerzan los colaboradores, se ha encontrado que a nivel de toda la cooperativa, el 58,4% de los colaboradores



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

almuerzan en su casa propia o en algunos casos en la vivienda de algún familiar, mientras que el 41,6% afirma que almuerza fuera de y esto conlleva a un gasto adicional en alimentación.

Tabla 27. Lugar de Almuerzo vs Distancia de la Residencia

Lugar de Almuerzo	Distancia de Residencia		Total general
	Cerca del lugar de trabajo	Lejos del lugar de trabajo	
Casa	87,3%	12,7%	100%
Fuera	57,1%	42,9%	100%

Fuente: (Lozado, 2018)

El 87,3% de los colaboradores que almuerzan en su casa declaran que viven cerca de la oficina donde trabajan, mientras que el 12,7% restante declara que su residencia se encuentra lejos. Por otro lado, el 57,1 de los colaboradores que almuerzan fuera de su hogar viven cerca al lugar de trabajo, mientras que el 42,9% vive a una distancia más alejada de la oficina.

Tabla 28. Lugar de Almuerzo por Zonas

Zona	Lugar de Almuerzo		Total general
	Casa	Fuera	
ZONA CAÑAR	52,94%	47,06%	100,00%
ZONA CUENCA	41,56%	58,44%	100,00%
ZONA JUBONES	61,45%	38,55%	100,00%
ZONA ORIENTE	76,79%	23,21%	100,00%
ZONA PAUTE	85,00%	15,00%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>58,42%</b>	<b>41,58%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

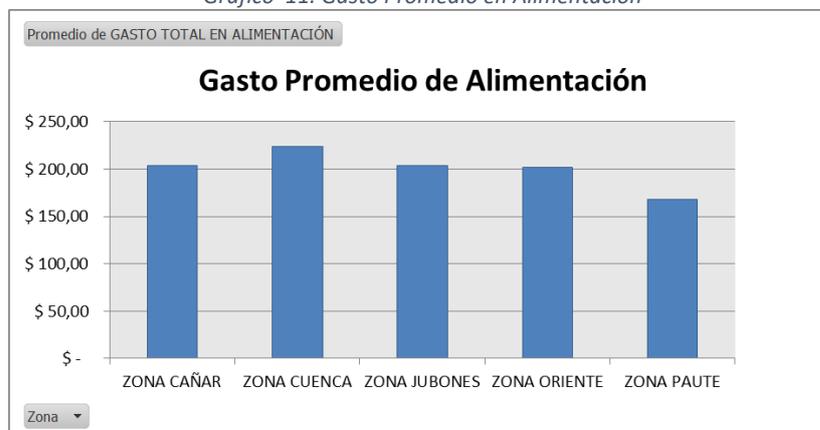
Así mismo se analiza el comportamiento de los colaboradores en cuanto a su lugar de almuerzo en cada una de las zonas donde se encuentran las oficinas de la cooperativa. En este análisis se puede observar que en las zonas Cañar, Jubones, Oriente y Paute, los colaboradores en su mayoría almuerzan dentro de su casa, mientras que únicamente en la zona Cuenca la mayoría de colaboradores almuerza fuera de su hogar.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Gasto Promedio de Colaboradores en Alimentación:

Gráfico 11. Gasto Promedio en Alimentación



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 29. Gasto Promedio en Alimentación

Zona	Promedio Alimentación dentro del Hogar	Promedio Alimentación fuera del Hogar	Promedio Gasto Total en Alimentación
ZONA CAÑAR	\$ 163,53	\$ 85,63	\$ 203,82
ZONA CUENCA	\$ 183,43	\$ 71,52	\$ 224,04
ZONA JUBONES	\$ 168,43	\$ 91,03	\$ 203,53
ZONA ORIENTE	\$ 177,36	\$ 104,62	\$ 201,65
ZONA PAUTE	\$ 157,37	\$ 85,00	\$ 167,50
<b>Total general</b>	<b>\$ 173,14</b>	<b>\$ 80,54</b>	<b>\$ 205,77</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Arriba se pudo evidenciar el gasto promedio de los colaboradores por zonas en los diferentes ítems que cubren la necesidad de alimentación. Para el cálculo del valor promedio se consideran únicamente los valores declarados por los colaboradores que tienen dichos gastos.

En base a la información anteriormente analizada se puede afirmar que la zona en la que más se gasta en Alimentación es la zona Cuenca, misma en la que existe mayor porcentaje de colaboradores que consumen alimentos fuera del hogar. Por el otro lado la zona Paute presenta el menor gasto en Alimentación, siendo la zona que presenta el menor porcentaje de colaboradores que consumen alimentos fuera del hogar. Asimismo, se puede evidenciar que la mayor parte del gasto de alimentación se concentra en la adquisición de alimentos para el consumo dentro del hogar.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Gastos en Alimentación por Cargas Familiares:

Tabla 30. Gasto en Alimentación por Cargas Familiares

# Cargas Familiares	Zonas					Total general
	ZONA CAÑAR	ZONA CUENCA	ZONA JUBONES	ZONA ORIENTE	ZONA PAUTE	
0	\$ 170,17	\$ 177,23	\$ 164,77	\$ 167,96	\$ 126,36	\$ 165,57
1	\$ 182,50	\$ 213,33	\$ 194,71	\$ 179,55	\$ 162,00	\$ 193,26
2	\$ 245,00	\$ 258,56	\$ 201,67	\$ 237,08	\$ 181,67	\$ 231,21
3	\$ 227,14	\$ 283,75	\$ 284,06	\$ 218,33	\$ 233,75	\$ 257,09
4	\$ 333,33	\$ 286,67	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 120,00	\$ 286,67
5	\$ 500,00			\$ 210,00		\$ 355,00
6		\$ 300,00				\$ 300,00
<b>Total general</b>	<b>\$ 203,82</b>	<b>\$ 224,04</b>	<b>\$ 203,53</b>	<b>\$ 201,65</b>	<b>\$ 167,50</b>	<b>\$ 205,77</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Los colaboradores que no tienen cargas familiares gastan menos en alimentación, el resto gasta de acuerdo a las cargas familiares que poseen, mientras más cargas familiares, mayor es el gasto en alimentación, a excepción del único colaborador con seis cargas familiares que gasta menos que los colaboradores con cinco cargas.

## VIVIENDA

### Área de Residencia:

Gráfico 12. Área de Residencia



Fuente: (Lozado, 2018)

Para poder analizar cómo viven los colaboradores de Jardín Azuayo, se ha considerado el lugar de residencia de los colaboradores de la institución.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dicha información revela que cerca del 80% del total de colaboradores encuestados viven en el área urbana.

Tabla 31. Área de Residencia

Zona	Área de Residencia		Total general
	Rural	Urbana	
ZONA CAÑAR	25,49%	74,51%	100,00%
ZONA CUENCA	20,13%	79,87%	100,00%
ZONA JUBONES	30,12%	69,88%	100,00%
ZONA ORIENTE	7,14%	92,86%	100,00%
ZONA PAUTE	18,33%	81,67%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>20,79%</b>	<b>79,21%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Mientras tanto, si se analiza el área de residencia de los colaboradores por zonas, tenemos que en todas las zonas existe mayoría de colaboradores habitando dentro del área urbana.

Gráfico 13. Distancia de Residencia



Fuente: (Lozado, 2018)

De igual manera, el 74,8% de los colaboradores de la institución considera que su residencia se encuentra cerca de su lugar de trabajo, este dato nos permite concluir que no existe mucha dificultad para los colaboradores al trasportarse a su trabajo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 32. Distancia de Residencia

Zona	Distancia de su Residencia		Total general
	Cerca	Lejos	
ZONA CAÑAR	82,35%	17,65%	100,00%
ZONA CUENCA	63,64%	36,36%	100,00%
ZONA JUBONES	77,11%	22,89%	100,00%
ZONA ORIENTE	83,93%	16,07%	100,00%
ZONA PAUTE	85,00%	15,00%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>74,75%</b>	<b>25,25%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Dentro de cada zona también predomina el hecho para la mayoría de colaboradores su residencia está ubicada cerca de su lugar de trabajo.

### Tipo de Vivienda:

Gráfico 14. Tipo de Vivienda



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 33. Tipo de Vivienda

Zona	Arrendada	Prestada	Propia	Total general
ZONA CAÑAR	13,73%	21,57%	64,71%	100%
ZONA CUENCA	38,31%	22,08%	39,61%	100%
ZONA JUBONES	24,10%	28,92%	46,99%	100%
ZONA ORIENTE	32,14%	25,00%	42,86%	100%
ZONA PAUTE	18,33%	21,67%	60,00%	100%
<b>Total general</b>	<b>28,47%</b>	<b>23,76%</b>	<b>47,77%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

En cuanto al estudio de gastos de vivienda de los colaboradores de Jardín Azuayo en las diferentes zonas donde se encuentran las oficinas de Jardín Azuayo, se ha encontrado que en su mayoría los colaboradores habitan en casa propia, con un porcentaje significativamente superior en cada una de las zonas como se puede observar en la tabla anterior.



**Crédito de Vivienda:**

Gráfico 15. Crédito de Vivienda



Fuente: (Lozado, 2018)

La información obtenida acerca de la vivienda de los colaboradores indica que el 16,1% de colaboradores tiene un crédito de vivienda vigente, el mismo que utilizaron para la compra, construcción o remodelación de su casa.

Tabla 34. Crédito de Vivienda

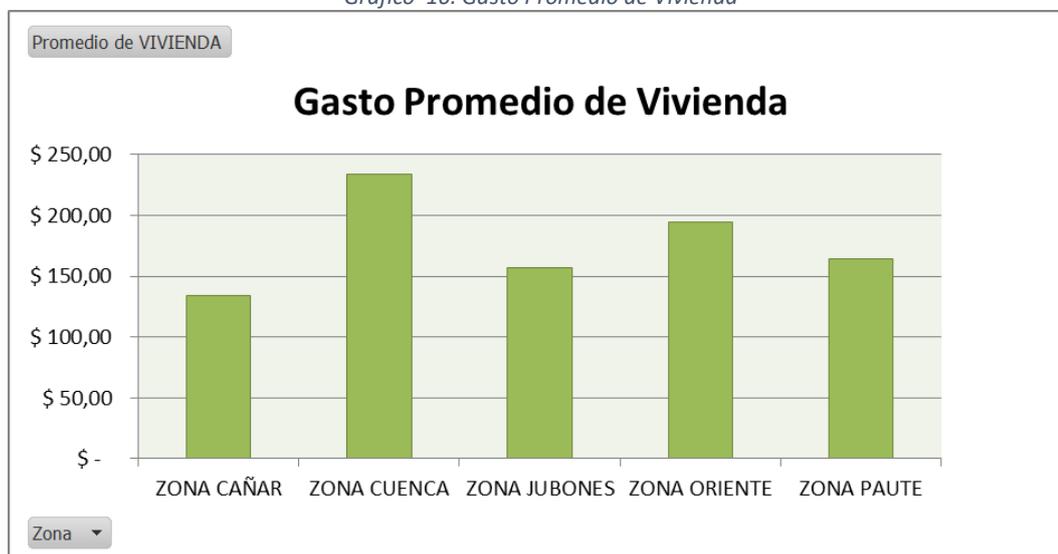
Zona	Crédito de Vivienda Vigente		Total general
	No	Sí	
ZONA CAÑAR	92,16%	7,84%	100%
ZONA CUENCA	82,47%	17,53%	100%
ZONA JUBONES	85,54%	14,46%	100%
ZONA ORIENTE	82,14%	17,86%	100%
ZONA PAUTE	80,00%	20,00%	100%
<b>Total general</b>	<b>83,91%</b>	<b>16,09%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

A nivel de zonas se puede indicar lo siguiente: En la zona Cañar el 7,8% de colaboradores paga un crédito de vivienda, mientras que en la zona Cuenca los colaboradores con deuda representa el 17,5%, en la zona Jubones representan el 14,5%, en la zona Oriente el 17,9% y, en la zona Paute ascienden a un 20% los colaboradores que se endeudaron para tener una casa propia.

**Gasto Promedio de los colaboradores en Vivienda:**

Gráfico 16. Gasto Promedio de Vivienda



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 35. Gasto Promedio de Vivienda

Valores	ZONA CAÑAR	ZONA CUENCA	ZONA JUBONES	ZONA ORIENTE	ZONA PAUTE	Total general
Promedio de Arriendo:	\$ 141,29	\$ 194,38	\$ 100,75	\$ 134,72	\$ 122,73	\$ 158,36
Promedio de Crédito de vivienda	\$ 327,40	\$ 359,92	\$ 313,16	\$ 370,56	\$ 339,61	\$ 346,00
Promedio de IMPUESTO PREDIAL	\$ 7,73	\$ 5,17	\$ 4,63	\$ 7,69	\$ 5,42	\$ 5,76
Promedio de Agua potable:	\$ 10,00	\$ 15,70	\$ 9,32	\$ 9,93	\$ 12,66	\$ 12,53
Promedio de Energía Eléctrica:	\$ 21,22	\$ 20,13	\$ 20,41	\$ 19,26	\$ 17,61	\$ 19,84
Promedio de Gas de uso doméstico:	\$ 4,85	\$ 4,94	\$ 4,76	\$ 4,48	\$ 4,63	\$ 4,78
Promedio de Internet:	\$ 21,73	\$ 25,72	\$ 22,34	\$ 21,62	\$ 20,01	\$ 23,15
Promedio de Teléfono fijo:	\$ 12,98	\$ 8,95	\$ 14,13	\$ 11,42	\$ 12,50	\$ 11,35
Promedio de Artículos de Limpieza y Cuidado del hogar	\$ 27,43	\$ 30,85	\$ 23,67	\$ 22,15	\$ 18,78	\$ 25,98
Promedio de Cristalería y utensilios de cocina	\$ 16,32	\$ 16,90	\$ 16,54	\$ 15,86	\$ 15,88	\$ 16,47
<b>Promedio de GASTO TOTAL VIVIENDA</b>	<b>\$ 134,50</b>	<b>\$ 234,18</b>	<b>\$ 157,22</b>	<b>\$ 194,19</b>	<b>\$ 163,98</b>	<b>\$ 189,82</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

El valor de pago de crédito de vivienda es el gasto más representativo dentro de los valores que cubren la necesidad de vivienda de un hogar, aunque este gasto no afecta al gasto de la mayoría de los hogares que declararon no tener créditos de vivienda.

El valor promedio del gasto de vivienda de todos los colaboradores encuestados es de \$189,82, la zona Cuenca y la zona Oriente tienen un gasto superior al promedio general, mientras que el gasto en el resto de zonas es inferior al promedio total.



**Gasto de vivienda por área de residencia:**

Tabla 36. Gasto de Vivienda por Área de Residencia

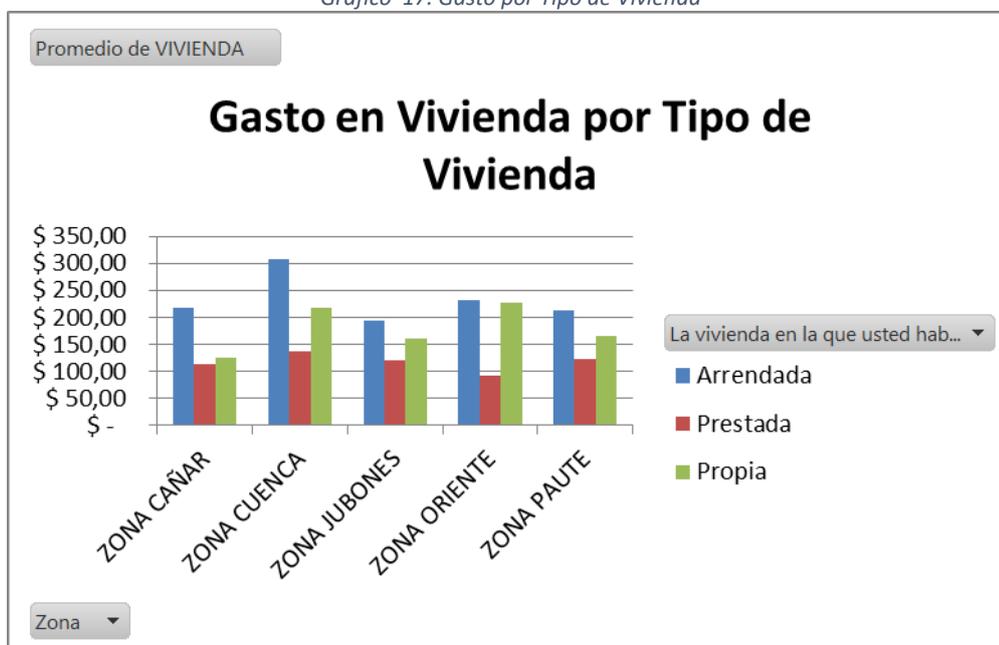
Gastos en Vivienda			
Zona	Área de Residencia		Total general
	Rural	Urbana	
ZONA CAÑAR	\$ 79,59	\$ 153,28	\$ 134,50
ZONA CUENCA	\$ 174,95	\$ 249,11	\$ 234,18
ZONA JUBONES	\$ 137,69	\$ 165,64	\$ 157,22
ZONA ORIENTE	\$ 75,63	\$ 203,31	\$ 194,19
ZONA PAUTE	\$ 151,23	\$ 166,85	\$ 163,98
<b>Total general</b>	<b>\$ 141,27</b>	<b>\$ 202,56</b>	<b>\$ 189,82</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Si relacionamos los gastos de los colaboradores en vivienda con el área de su residencia, concluimos que en el área urbana el gasto es mayor que en el área rural.

**Gasto en Vivienda por Tipo de Vivienda:**

Gráfico 17. Gasto por Tipo de Vivienda



Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 37. Gasto por Tipo de Vivienda

Zona	Tipo de Vivienda			Total general
	Arrendada	Prestada	Propia	
ZONA CAÑAR	\$ 217,86	\$ 112,91	\$ 124,01	\$ 134,50
ZONA CUENCA	\$ 308,65	\$ 136,80	\$ 216,43	\$ 234,18
ZONA JUBONES	\$ 194,71	\$ 119,56	\$ 161,18	\$ 157,22
ZONA ORIENTE	\$ 230,83	\$ 90,78	\$ 227,03	\$ 194,19
ZONA PAUTE	\$ 212,06	\$ 121,83	\$ 164,51	\$ 163,98
<b>Total general</b>	<b>\$ 261,89</b>	<b>\$ 121,01</b>	<b>\$ 181,10</b>	<b>\$ 189,82</b>

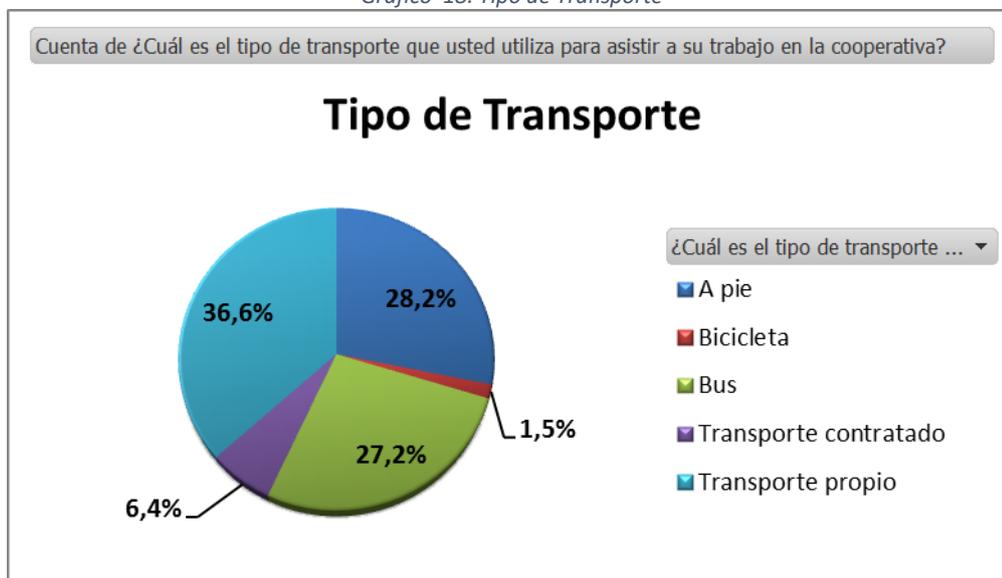
Fuente: (Lozado, 2018)

Los colaboradores que más gastan en vivienda son aquellos que habitan en una vivienda arrendada, seguidos por los colaboradores que poseen vivienda propia, y finalmente, los que tienen menor gasto son los que viven en una vivienda prestada.

## TRANSPORTE

### Tipo de Transporte:

Gráfico 18. Tipo de Transporte



Fuente: (Lozado, 2018)

A nivel general, la mayoría de colaboradores se transporta a su trabajo en vehículo propio, lo que representa el 36,6% de los encuestados, mientras que el porcentaje de colaboradores restantes utilizan otro medio de transporte, ya se a pie, en bicicleta, bus o transporte contratado.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 38, Tipo de Transporte

Zona	Tipo de Transporte					Total general
	A pie	Bicicleta	Bus	Transporte contratado	Transporte propio	
ZONA CAÑAR	29,41%	1,96%	21,57%	7,84%	39,22%	100%
ZONA CUENCA	7,79%	1,30%	48,05%	1,95%	40,91%	100%
ZONA JUBONES	37,35%	0,00%	20,48%	15,66%	26,51%	100%
ZONA ORIENTE	41,07%	1,79%	3,57%	7,14%	46,43%	100%
ZONA PAUTE	55,00%	3,33%	10,00%	3,33%	28,33%	100%
<b>Total general</b>	<b>28,22%</b>	<b>1,49%</b>	<b>27,23%</b>	<b>6,44%</b>	<b>36,63%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Al analizar la información por zonas, se puede aseverar que únicamente en las zonas Cañar y Oriente la mayoría de colaboradores se traslada en vehículo propio, en la zona Cuenca el transporte que predomina es la utilización de buses, mientras que en las zonas Jubones y Paute, la mayoría de colaboradores se traslada a pie hasta su lugar de trabajo.

### Deuda por Adquisición de Vehículo:

Tabla 39. Deuda por Adquisición de Vehículo

Zona	Colaboradores con deuda de vehículo
ZONA CAÑAR	25,5%
ZONA CUENCA	14,9%
ZONA JUBONES	9,6%
ZONA ORIENTE	19,6%
ZONA PAUTE	10,0%
<b>Total general</b>	<b>15,1%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Algunos colaboradores poseen una deuda por la adquisición de su vehículo, En la zona Cañar los colaboradores endeudados representan el 25,5% de los encuestados, en la zona Oriente el 19,6%, en la zona Cuenca el 14,9%, en la zona Paute el 10% y, el 9.6% de los colaboradores de la zona Jubones.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Gastos Promedio en Transporte:

Gráfico 19. Gasto Promedio en Transporte



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 40. Gastos Promedio en Transporte

Valores Promedio de:	ZONA CAÑAR	ZONA CUENCA	ZONA JUBONES	ZONA ORIENTE	ZONA PAUTE	Total general
Bus	\$ 24,95	\$ 19,46	\$ 37,71	\$ 17,00	\$ 33,00	\$ 23,47
Transporte contratado: taxi, flete	\$ 55,00	\$ 35,00	\$ 48,08	\$ 24,50	\$ 50,00	\$ 44,15
Cuotas de deuda de vehículo	\$ 309,62	\$ 288,58	\$ 302,75	\$ 292,55	\$ 323,33	\$ 299,06
Combustible	\$ 37,86	\$ 42,47	\$ 35,21	\$ 24,81	\$ 33,59	\$ 36,48
Mantenimiento de vehículos	\$ 26,47	\$ 37,04	\$ 31,67	\$ 28,96	\$ 20,56	\$ 31,40
Peaje	\$ 6,80	\$ 8,60	\$ 5,83	\$ 5,00		\$ 7,11
Seguro de Automóvil	\$ 65,00	\$ 52,48	\$ 60,00	\$ 50,00	\$ 10,00	\$ 51,24
Servicio de parqueadero	\$ 20,97	\$ 31,93	\$ 8,86		\$ 15,00	\$ 25,14
<b>TOTAL DE TRANSPORTE</b>	<b>\$ 117,85</b>	<b>\$ 92,07</b>	<b>\$ 65,03</b>	<b>\$ 84,73</b>	<b>\$ 53,42</b>	<b>\$ 83,01</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

En general, el gasto más elevado referente a transporte lo tienen los colaboradores que han adquirido un vehículo y todavía no han terminado de cancelarlo. Mientras que en el análisis por zonas se puede evidenciar que los colaboradores de la zona Cañar son los que tienen el gasto más elevado en el rubro de transporte con un valor promedio de \$117,85 por persona, en esta zona donde la mayoría tiene vehículo propio para transportarse. Por otro lado los colaboradores de la zona Paute son los que menos gastan en transporte, ya que se ha podido evidenciar un gasto promedio de \$53,42 por colaborador, siendo justamente ésta la zona en la que el mayor porcentaje de colaboradores declararon vivir cerca de la oficina de trabajo, además de que la forma de transportarse más común es a pie, por lo que los colaboradores que realizan dicho gasto son menos del 50%.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Gastos de Transporte por Tipo de Transporte Utilizado:

Tabla 41. Gastos de Transporte por Tipo de Transporte

Zona	Transporte más utilizado					Total general
	A pie	Bicicleta	Bus	Transporte contratado	Transporte propio	
ZONA CAÑAR	\$ -	\$ -	\$ 24,95	\$ 85,00	\$ 269,79	\$ 117,85
ZONA CUENCA	\$ -	\$ -	\$ 19,20	\$ 58,33	\$ 199,74	\$ 92,07
ZONA JUBONES	\$ -	\$ -	\$ 37,71	\$ 79,38	\$ 169,30	\$ 65,03
ZONA ORIENTE	\$ -	\$ -	\$ 17,00	\$ 24,50	\$ 177,42	\$ 84,73
ZONA PAUTE	\$ -	\$ -	\$ 27,50	\$ 66,00	\$ 171,06	\$ 53,42
<b>Total general</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 23,04</b>	<b>\$ 68,35</b>	<b>\$ 197,47</b>	<b>\$ 83,01</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Los colaboradores que no gastan en transporte se trasladan a su lugar de trabajo a pie o en bicicleta, los que se transportan en bus gastan en promedio \$23,04, siendo menor el gasto comparado con los colaboradores que utilizan el transporte contratado o transporte propio, los mismos que gastan en promedio \$68,35 y \$197,47 respectivamente.

## EDUCACIÓN

### Hijos Menores Estudiando:

Gráfico 20. Hijos Estudiando



Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El 50% del total de colaboradores tiene hijos estudiando, lo que significa que tienen un gasto en educación, ya sea inicial, primaria, secundaria o universidad.

Tabla 42. Hijos Estudiando

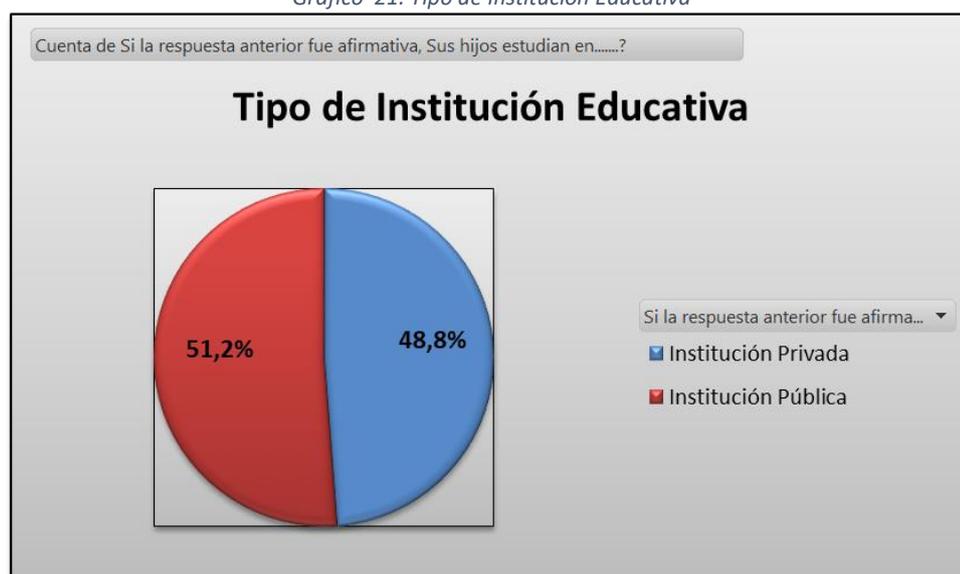
Zona	Tiene hijos estudiando		Total General
	No	Si	
ZONA CAÑAR	62,75%	37,25%	100%
ZONA CUENCA	53,25%	46,75%	100%
ZONA JUBONES	50,60%	49,40%	100%
ZONA ORIENTE	37,50%	62,50%	100%
ZONA PAUTE	38,33%	61,67%	100%
<b>Total general</b>	<b>49,50%</b>	<b>50,50%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Al analizar por zonas, se puede afirmar que en las zonas Oriente y Paute, los colaboradores con hijos que estén en algún nivel educativo superan el 50%, a diferencia de las zonas Cañar, Cuenca y Jubones, en las cuales los colaboradores que tienen hijos estudiando está por debajo del 50%:

### Tipo de Institución Educativa:

Gráfico 21. Tipo de Institución Educativa



Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

A nivel general, el 51,2% de los colaboradores que tienen hijos estudiando, los inscribieron en instituciones públicas, y el 48,8% los inscribió en una institución privada.

Tabla 43. Tipo de Institución Educativa

Zona	Tipo de Institución Educativa		Total General
	Institución Privada	Institución Pública	
ZONA CAÑAR	50,00%	50,00%	100,00%
ZONA CUENCA	73,61%	26,39%	100,00%
ZONA JUBONES	24,39%	75,61%	100,00%
ZONA ORIENTE	14,29%	85,71%	100,00%
ZONA PAUTE	59,46%	40,54%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>48,78%</b>	<b>51,22%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Dentro de cada zona la realidad es diferente, ya que en las zonas Cuenca y Paute, las instituciones educativas en las que los colaboradores matriculan a sus hijos son públicas, mientras que en las zonas Jubones y Oriente la mayoría de colaboradores matricula a sus hijos en instituciones privadas. Por su parte, en la zona Cañar el 50% de los colaboradores matriculan en instituciones públicas, y el otro 50% en instituciones privadas.

### Capacitación de Colaboradores:

Gráfico 22. Capacitación en el último año



Fuente: (Lozado, 2018)

Apenas el 28% de los colaboradores de Jardín Azuay ha estado en capacitación durante el último año, mientras que el 72% no ha asistido a ninguna capacitación.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 44. Capacitación en el último año

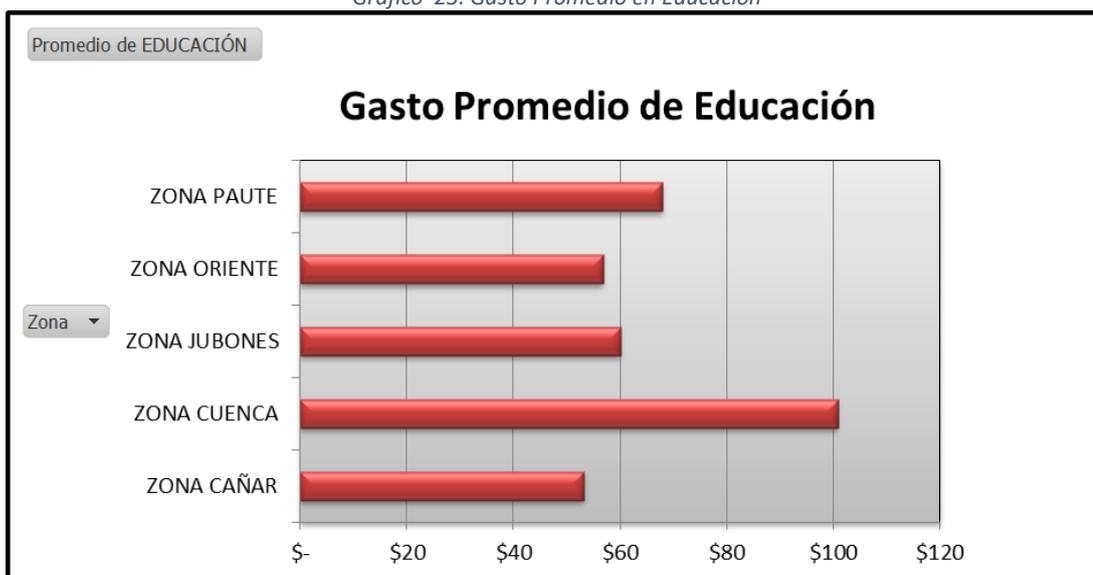
Zona	Capacitación en el último año		Total General
	No	Si	
ZONA CAÑAR	82,35%	17,65%	100%
ZONA CUENCA	59,09%	40,91%	100%
ZONA JUBONES	77,11%	22,89%	100%
ZONA ORIENTE	80,36%	19,64%	100%
ZONA PAUTE	81,67%	18,33%	100%
<b>Total general</b>	<b>72,03%</b>	<b>27,97%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

En las diferentes zonas podemos observar que los colaboradores capacitados siempre son minoría, lo que nos indica que son pocos los colaboradores enfocados en aprender y mejorar constantemente.

### Gasto Promedio en Educación:

Gráfico 23. Gasto Promedio en Educación



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 45. Gasto Promedio en Educación

Valores Promedio de:	ZONA CAÑAR	ZONA CUENCA	ZONA JUBONES	ZONA ORIENTE	ZONA PAUTE	Total general
Educación Inicial, Guarderías	\$ 81,25	\$ 131,11	\$ 52,69	\$ 43,94	\$ 55,45	\$ 87,29
Educación Primaria	\$ 53,80	\$ 98,85	\$ 35,73	\$ 29,00	\$ 68,44	\$ 61,00
Educación Secundaria	\$ 98,33	\$ 110,67	\$ 59,00	\$ 39,60	\$ 57,50	\$ 82,53
Educación Universitaria	\$ 200,00	\$ 167,50	\$ 198,86	\$ 162,50	\$ 206,67	\$ 183,42
Educación de Cuarto Nivel		\$ 200,00				\$ 200,00
Transporte Escolar	\$ 16,67	\$ 44,32	\$ 39,38	\$ 15,25	\$ 21,17	\$ 35,53
Gastos Varios	\$ 16,07	\$ 14,81	\$ 10,82	\$ 14,77	\$ 11,74	\$ 13,61
Capacitación	\$ 34,37	\$ 30,37	\$ 40,06	\$ 48,98	\$ 35,43	\$ 34,57
<b>TOTAL EDUCACIÓN</b>	<b>\$ 53,07</b>	<b>\$ 100,66</b>	<b>\$ 59,88</b>	<b>\$ 56,67</b>	<b>\$ 67,89</b>	<b>\$ 75,31</b>

Fuente: (Lozado, 2018)



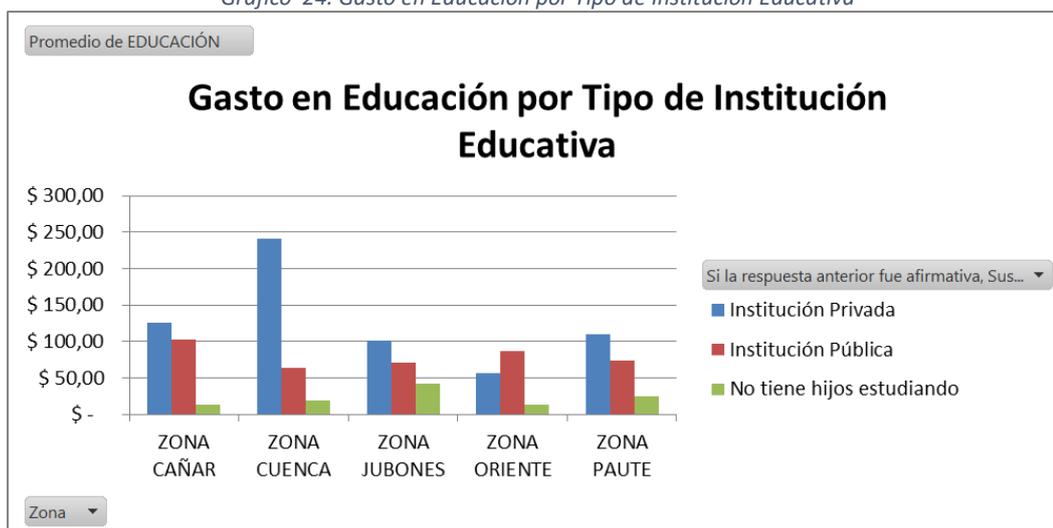
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El gasto más representativo dentro de los valores de educación es la educación de cuarto nivel, gasto incurrido únicamente en la zona Cuenca. Para el resto de zonas, el gasto más elevado se concentra en la educación universitaria.

Dentro del análisis del gasto promedio de Educación, podemos observar que la zona Cuenca es la que más gasta en educación, mientras que la zona Cañar es la que menos gasta en dicho rubro.

### Gasto en Educación por Tipo de Institución Educativa en que estudian sus Hijos:

Gráfico 24. Gasto en Educación por Tipo de Institución Educativa



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 46. Gasto en Educación por Tipo de Institución Educativa

Zona	Tipo de Institución en que estudian los hijos:		No tiene hijos estudiando	Total general
	Institución Privada	Institución Pública		
ZONA CAÑAR	\$ 126,12	\$ 102,50	\$ 13,55	\$ 53,07
ZONA CUENCA	\$ 241,17	\$ 63,28	\$ 18,50	\$ 100,66
ZONA JUBONES	\$ 101,53	\$ 70,96	\$ 41,79	\$ 59,88
ZONA ORIENTE	\$ 56,33	\$ 86,89	\$ 13,59	\$ 56,67
ZONA PAUTE	\$ 109,38	\$ 73,73	\$ 24,39	\$ 67,89
<b>Total general</b>	<b>\$ 177,46</b>	<b>\$ 77,52</b>	<b>\$ 22,81</b>	<b>\$ 75,31</b>

Fuente: (Lozado, 2018)



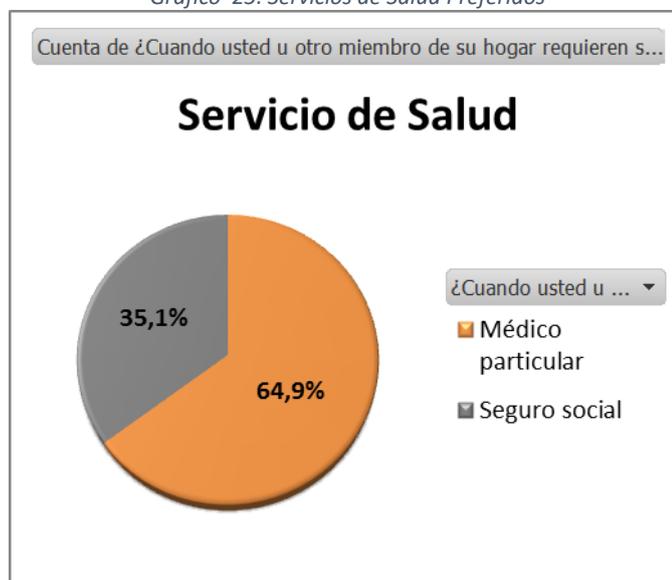
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los colaboradores que no tienen hijos estudiando gastan menos en educación, ya que solo gastan en capacitación propia. Por otro lado los colaboradores que tienen hijos estudiando en instituciones educativas privadas en promedio gastan más que aquellos colaboradores cuyos hijos estudian en instituciones públicas.

## SALUD

### Servicios de Salud Utilizados:

Gráfico 25. Servicios de Salud Preferidos



Fuente: (Lozado, 2018)

Cuando los colaboradores o los miembros de su familia requieren de atención médica, el 35,1% de ellos asiste al seguro social, el 64,9% restante asiste a un médico particular generando así un gasto adicional.



Tabla 47. Servicios de Salud Utilizados

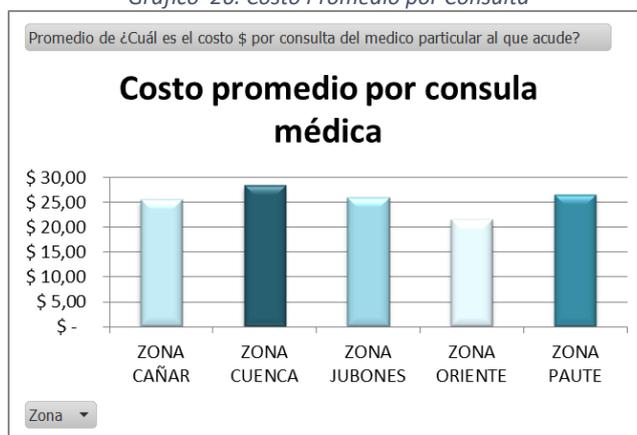
Zona	Servicios de Salud		Total General
	Médico particular	Seguro social	
ZONA CAÑAR	56,86%	43,14%	100%
ZONA CUENCA	61,69%	38,31%	100%
ZONA JUBONES	69,88%	30,12%	100%
ZONA ORIENTE	60,71%	39,29%	100%
ZONA PAUTE	76,67%	23,33%	100%
<b>Total general</b>	<b>64,85%</b>	<b>35,15%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Al considerar este dato a nivel de zonas, se observa que en todas las zonas el comportamiento es el mismo, ya que la mayoría asiste a las citas médicas con un médico particular.

**Costo Promedio por Consulta:**

Gráfico 26. Costo Promedio por Consulta



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 48. Costo Promedio por Consulta

Zona	Costo promedio de Consulta médica
ZONA CAÑAR	\$ 25,48
ZONA CUENCA	\$ 28,37
ZONA JUBONES	\$ 25,98
ZONA ORIENTE	\$ 21,49
ZONA PAUTE	\$ 26,47
<b>Total general</b>	<b>\$ 26,34</b>

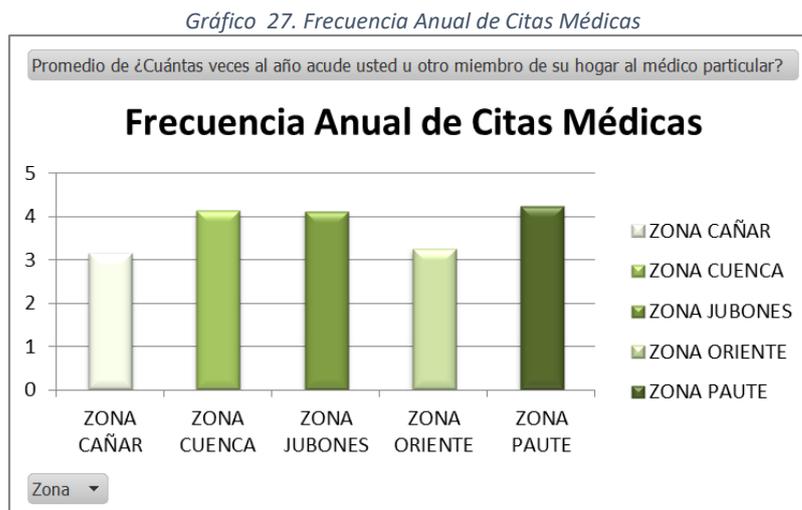
Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El costo promedio por consulta médica a nivel general se encuentra en \$26,34, valor que no varía mucho en las diferentes zonas como observamos en la anterior tabla.

### Frecuencia Anual de Citas Médicas:



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 49. Frecuencia Anual de Citas Médicas

Zona	Frecuencia anual de citas médicas
ZONA CAÑAR	3
ZONA CUENCA	4
ZONA JUBONES	4
ZONA ORIENTE	3
ZONA PAUTE	4
<b>Total general</b>	<b>4</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Los colaboradores incluyendo a su familia, en promedio asisten al médico durante cuatro veces al año, por lo que el gasto anual en dicho rubro asciende a cuatro veces el valor promedio por cita. Únicamente en las zonas Cañar y Oriente la frecuencia de asistencia a un médico se reduce a tres veces al año.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 50. Frecuencia Anual de Citas Médicas en Base a Cargas Familiares

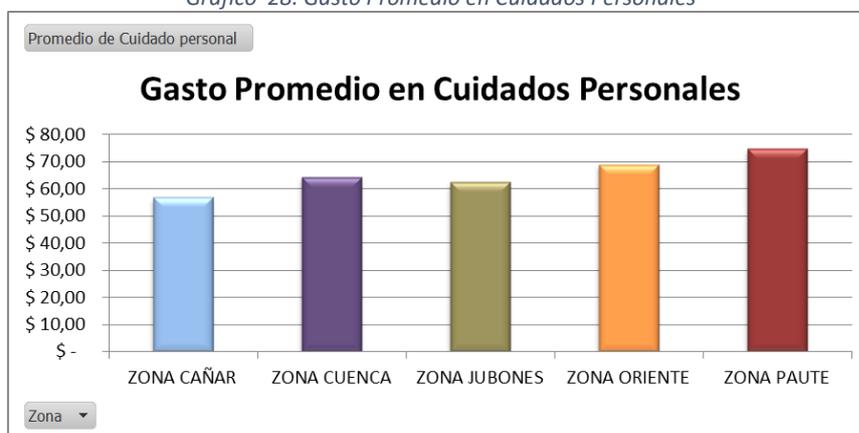
Zona	Tiene Cargas Familiares		Total general
	NO	SI	
ZONA CAÑAR	3	3	3
ZONA CUENCA	3	5	4
ZONA JUBONES	3	5	4
ZONA ORIENTE	2	4	3
ZONA PAUTE	4	5	4
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

En la tabla anterior se puede observar que en casi la totalidad de las zonas, existe mayor frecuencia de asistencia a citas médicas en el año cuando los colaboradores tienen cargas familiares. En general, los colaboradores que no tienen cargas familiares asisten en promedio a tres citas médicas al año, mientras que los colaboradores que tienen cargas familiares asisten en promedio a cinco citas médicas al año.

### Gasto Promedio en Cuidados Personales:

Gráfico 28. Gasto Promedio en Cuidados Personales



Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 51. Gasto Promedio en Cuidados Personales

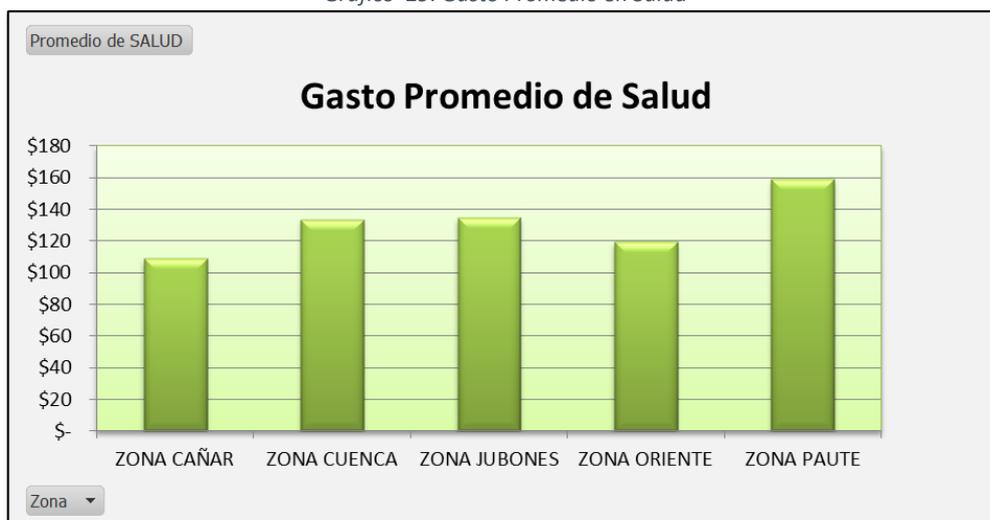
Zona	Promedio de Cuidado personal
ZONA CAÑAR	\$ 56,67
ZONA CUENCA	\$ 64,32
ZONA JUBONES	\$ 62,41
ZONA ORIENTE	\$ 68,84
ZONA PAUTE	\$ 74,75
<b>Total general</b>	<b>\$ 65,14</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Los colaboradores con mayor gasto en cuidados personales son los de la zona Paute con un valor de \$74,75 mensuales, en la zona Cañar declaran un gasto de \$56,67 mensuales que se convierte en el menor valor entre las zonas.

### Gasto Promedio en Salud:

Gráfico 29. Gasto Promedio en Salud



Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 52. Gasto Promedio en Salud

Valores Promedio de:	ZONA CAÑAR	ZONA CUENCA	ZONA JUBONES	ZONA ORIENTE	ZONA PAUTE	Total general
Médico Particular	\$ 10,35	\$ 12,78	\$ 11,36	\$ 8,13	\$ 11,00	\$ 11,30
Dentista	\$ 9,22	\$ 6,80	\$ 6,97	\$ 6,42	\$ 6,81	\$ 7,07
Estudios Médicos	\$ 10,76	\$ 17,30	\$ 21,37	\$ 18,25	\$ 36,73	\$ 20,34
Receta Médica	\$ 26,11	\$ 20,99	\$ 22,94	\$ 14,37	\$ 23,38	\$ 21,42
Medicamentos sin receta y Material de Curación	\$ 19,81	\$ 23,16	\$ 20,16	\$ 13,87	\$ 14,36	\$ 19,30
Médico Naturista	\$ 7,92	\$ 5,17	\$ 5,88	\$ 8,11	\$ 8,33	\$ 6,72
Medicamentos naturales y/o remedios caseros	\$ 15,71	\$ 14,08	\$ 13,93	\$ 10,00	\$ 14,64	\$ 13,72
Cuidado personal	\$ 56,67	\$ 64,32	\$ 62,41	\$ 68,84	\$ 74,75	\$ 65,14
<b>TOTAL SALUD</b>	<b>\$ 108,78</b>	<b>\$ 133,50</b>	<b>\$ 134,39</b>	<b>\$ 119,54</b>	<b>\$ 158,96</b>	<b>\$ 132,41</b>

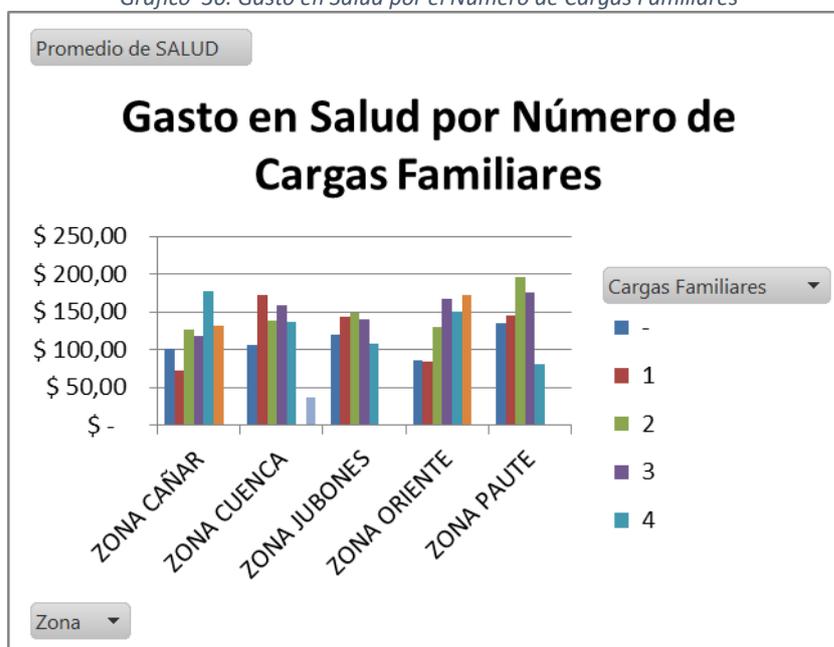
Fuente: (Lozado, 2018)

El gasto promedio en salud a nivel general de la cooperativa asciende a \$132,41 mensuales. Siendo la zona Paute la que presenta el valor más elevado \$158,96, y la zona Cañar es la que presenta el valor más bajo, \$108,78.

El rubro más elevado de los gastos de Salud lo representa el gasto en cuidados personales, que asciende a \$65,14 en promedio total.

### Gasto en Salud por el Número de Cargas Familiares:

Gráfico 30. Gasto en Salud por el Número de Cargas Familiares



Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 53. Gasto en Salud por el Número de Cargas Familiares

Zona	Número de Cargas Familiares							Total general
	0	1	2	3	4	5	6	
ZONA CAÑAR	\$ 100,51	\$ 72,50	\$ 125,97	\$ 117,33	\$ 178,19	\$ 130,83		\$ 108,78
ZONA CUENCA	\$ 106,51	\$ 172,04	\$ 138,52	\$ 158,53	\$ 137,50		\$ 36,67	\$ 133,50
ZONA JUBONES	\$ 119,42	\$ 144,21	\$ 147,84	\$ 139,52	\$ 107,67			\$ 134,39
ZONA ORIENTE	\$ 86,51	\$ 84,99	\$ 129,70	\$ 166,41	\$ 150,00	\$ 172,50		\$ 119,54
ZONA PAUTE	\$ 135,48	\$ 144,68	\$ 195,24	\$ 175,13	\$ 80,00			\$ 158,96
<b>Total general</b>	<b>\$ 109,87</b>	<b>\$ 140,18</b>	<b>\$ 147,63</b>	<b>\$ 154,81</b>	<b>\$ 142,75</b>	<b>\$ 151,67</b>	<b>\$ 36,67</b>	<b>\$ 132,41</b>

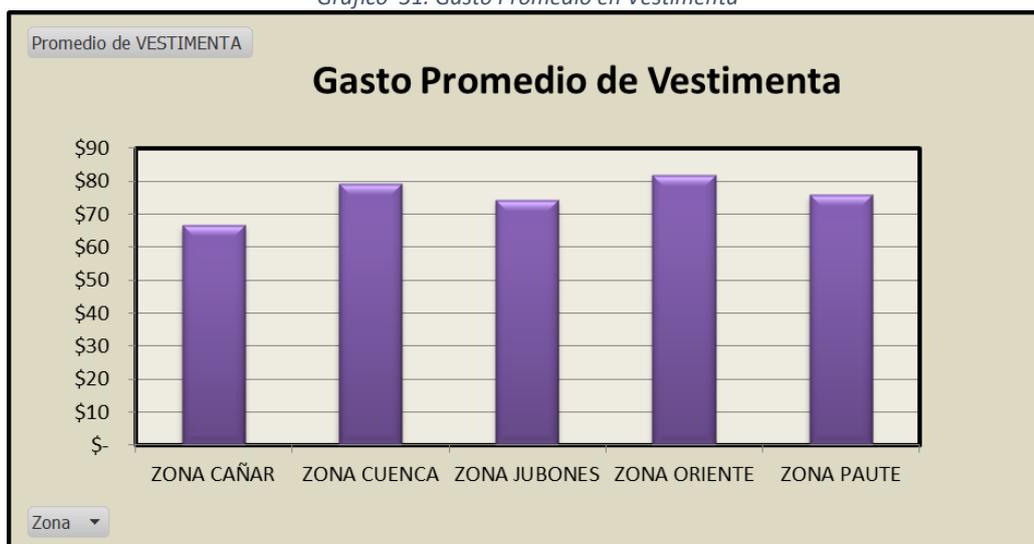
Fuente: (Lozado, 2018)

En esta tabla se puede observar cómo se dan los gastos de los colaboradores para cubrir la necesidad de salud en base al número de cargas familiares que tienen, en las diferentes zonas.

## VESTIMENTA

### Gasto Promedio en Vestimenta:

Gráfico 31. Gasto Promedio en Vestimenta



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 54. Gasto Promedio en Vestimenta

Zona	Valores Promedio				TOTAL VESTIMENTA
	Prendas de Vestir	Calzado	Accesorios	Artículos para cuidado de bebé	
ZONA CAÑAR	\$ 42,99	\$ 17,33	\$ 5,36	\$ 8,33	\$ 66,66
ZONA CUENCA	\$ 48,04	\$ 18,83	\$ 5,07	\$ 25,89	\$ 79,34
ZONA JUBONES	\$ 41,42	\$ 18,86	\$ 6,18	\$ 27,48	\$ 74,41
ZONA ORIENTE	\$ 46,28	\$ 23,03	\$ 6,13	\$ 21,37	\$ 81,93
ZONA PAUTE	\$ 40,53	\$ 22,91	\$ 5,77	\$ 28,13	\$ 75,77
<b>Total general</b>	<b>\$ 44,68</b>	<b>\$ 19,84</b>	<b>\$ 5,59</b>	<b>\$ 24,82</b>	<b>\$ 76,55</b>

Fuente: (Lozado, 2018)



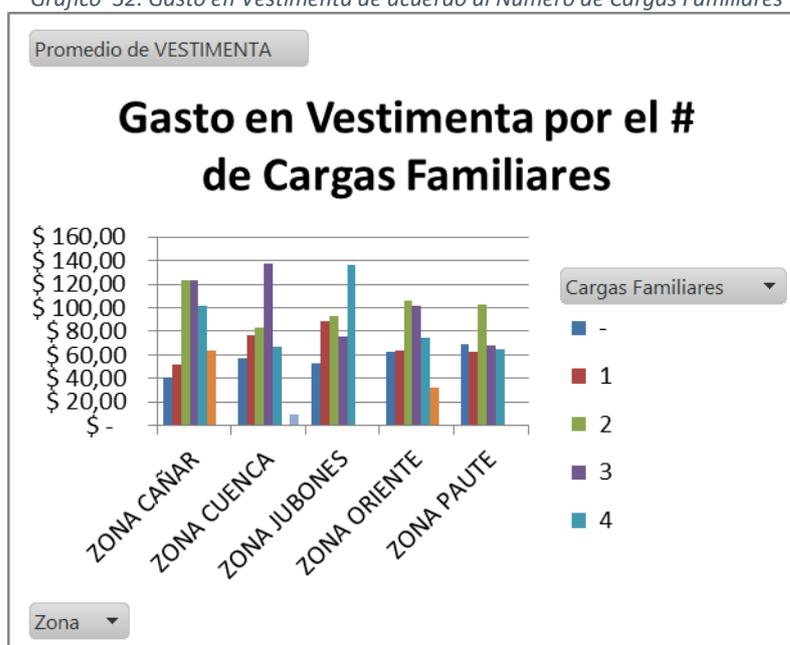
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los colaboradores de Jardín Azuayo tienen un gasto promedio de \$76,55 en vestimenta, valor que no varía mucho en las diferentes zonas. Adicionalmente, el valor más representativo dentro de estos gastos es el de prendas de vestir con un promedio de \$44,68 por colaborador.

### Gasto en Vestimenta de acuerdo al Número de Cargas Familiares:

A continuación se presentan los resultados de los gastos promedio de los colaboradores en vestimenta de acuerdo al número de cargas familiares de los colaboradores en las diferentes zonas.

Gráfico 32. Gasto en Vestimenta de acuerdo al Número de Cargas Familiares



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 55. Gasto en Vestimenta de acuerdo al Número de Cargas Familiares

Zona	Número de Cargas Familiares							Total general
	0	1	2	3	4	5	6	
ZONA CAÑAR	\$ 40,68	\$ 51,67	\$ 123,19	\$ 123,42	\$ 101,81	\$ 64,17		\$ 66,66
ZONA CUENCA	\$ 56,96	\$ 76,64	\$ 82,77	\$ 137,59	\$ 66,50		\$ 9,17	\$ 79,34
ZONA JUBONES	\$ 52,94	\$ 88,54	\$ 93,32	\$ 75,83	\$ 136,67			\$ 74,41
ZONA ORIENTE	\$ 62,07	\$ 63,22	\$ 106,22	\$ 101,22	\$ 74,17	\$ 32,08		\$ 81,93
ZONA PAUTE	\$ 68,73	\$ 62,20	\$ 102,28	\$ 67,74	\$ 65,00			\$ 75,77
<b>Total general</b>	<b>\$ 55,26</b>	<b>\$ 73,77</b>	<b>\$ 93,71</b>	<b>\$ 104,19</b>	<b>\$ 86,75</b>	<b>\$ 48,13</b>	<b>\$ 9,17</b>	<b>\$ 76,55</b>

Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA RECREACIÓN

### Gasto Promedio en Recreación:

Gráfico 33. Gasto Promedio en Recreación



Fuente: (Lozado, 2018)

El gasto promedio que los colaboradores incurren en recreación es de \$86,12 mensuales, siendo el más representativo el gasto de vacaciones, seguido por los gastos en práctica de deporte, diversión, planes de telefonía móvil, y con un valor menor los gastos en espectáculos deportivos, y cines, teatro y conciertos.

Tabla 56. Gasto Promedio en Recreación

Valores Promedio de:	ZONA CAÑAR	ZONA CUENCA	ZONA JUBONES	ZONA ORIENTE	ZONA PAUTE	Total general
Planes de telefonía móvil	\$ 19,87	\$ 22,56	\$ 20,23	\$ 20,44	\$ 19,02	\$ 21,03
Cines, Teatros y Conciertos	\$ 10,21	\$ 9,16	\$ 7,47	\$ 5,47	\$ 7,30	\$ 8,38
Centros nocturnos, Discotecas	\$ 31,54	\$ 23,93	\$ 25,64	\$ 20,00	\$ 20,35	\$ 23,56
Práctica de deportes	\$ 48,07	\$ 44,74	\$ 32,36	\$ 33,32	\$ 27,22	\$ 39,33
Espectáculos deportivos	\$ 16,79	\$ 13,88	\$ 15,00	\$ 7,46	\$ 20,39	\$ 14,83
Vacaciones	\$ 33,75	\$ 62,46	\$ 31,22	\$ 50,27	\$ 41,38	\$ 48,65
<b>TOTAL RECREACION</b>	<b>\$ 79,46</b>	<b>\$ 111,06</b>	<b>\$ 54,87</b>	<b>\$ 81,33</b>	<b>\$ 75,49</b>	<b>\$ 86,12</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Igualmente se puede apreciar que la zona con mayor gasto promedio en recreación es la zona Cuenca que presenta un gasto de \$111 por colaborador aproximadamente.

### Gastos en Recreación en Base a la Presencia de Cargas Familiares:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 57. Gastos en Recreación en Base a la Presencia de Cargas Familiares

Zona	Tiene Cargas Familiares		Total general
	NO	SI	
ZONA CAÑAR	\$ 87,47	\$ 68,03	\$ 79,46
ZONA CUENCA	\$ 113,24	\$ 109,63	\$ 111,06
ZONA JUBONES	\$ 56,48	\$ 53,90	\$ 54,87
ZONA ORIENTE	\$ 75,15	\$ 83,81	\$ 81,33
ZONA PAUTE	\$ 76,49	\$ 74,91	\$ 75,49
<b>Total general</b>	<b>\$ 88,55</b>	<b>\$ 84,53</b>	<b>\$ 86,12</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Al analizar la diferencia de gastos entre las personas que tienen cargas familiares y aquellos que no las tienen, encontramos que no existe una diferencia significativa en los gastos de los colaboradores en base a la presencia de dichas cargas.

## INFORMACIÓN ADICIONAL

Se considera el análisis de información adicional obtenida a través de la encuesta realizada, información que nos puede ayudar a entender el estilo de vida de los colaboradores, ya que a través de esta podemos conocer si los colaboradores ahorran, si tienen ingresos adicionales o, si en el hogar existen otros miembros que perciban ingresos y que puedan ayudar con los gastos de la familia.

### Ahorro:

Gráfico 34. Ahorros



Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como información adicional se pudo conocer que el 82,4% de los colaboradores de Jardín Azuayo ahorra, lo que quiere decir que sus ingresos ayudan a cubrir todos sus gastos e incluso les permite ahorrar cierta cantidad de dinero.

Tabla 58. Ahorros

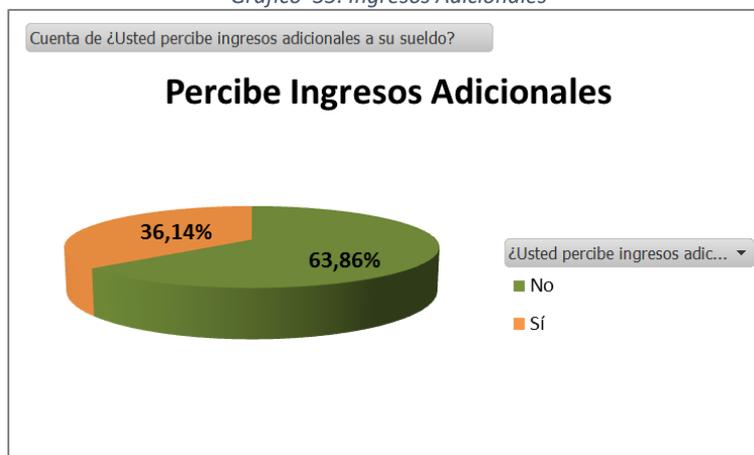
Zona	¿Ahorra?		Total general
	No	Sí	
ZONA CAÑAR	15,69%	84,31%	100%
ZONA CUENCA	20,13%	79,87%	100%
ZONA JUBONES	16,87%	83,13%	100%
ZONA ORIENTE	10,71%	89,29%	100%
ZONA PAUTE	20,00%	80,00%	100%
<b>Total general</b>	<b>17,57%</b>	<b>82,43%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Además se pudo conocer que la zona que más ahorra es la zona Oriente como podemos observar en la tabla anterior.

## Ingresos Adicionales:

Gráfico 35. Ingresos Adicionales



Fuente: (Lozado, 2018)

Aproximadamente el 36% de los colaboradores perciben ingresos adicionales por otras actividades que realizan ajenas a su trabajo en la cooperativa.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 59. Ingresos Adicionales

Zona	¿Ingresos adicionales?		Total general
	No	Sí	
ZONA CAÑAR	58,82%	41,18%	100%
ZONA CUENCA	67,53%	32,47%	100%
ZONA JUBONES	65,06%	34,94%	100%
ZONA ORIENTE	64,29%	35,71%	100%
ZONA PAUTE	56,67%	43,33%	100%
<b>Total general</b>	<b>63,86%</b>	<b>36,14%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Las zonas que tienen un mayor porcentaje de colaboradores con ingresos extras son las zonas Paute y Cañar, con un 43,33% y 41,18% respectivamente.

Gráfico 36. Promedio de Ingresos Adicionales



Fuente: (Lozado, 2018)

Tabla 60. Promedio de Ingresos Adicionales

Zona	Promedio Ingresos Adicionales
ZONA CAÑAR	\$ 267,37
ZONA CUENCA	\$ 370,52
ZONA JUBONES	\$ 265,90
ZONA ORIENTE	\$ 476,00
ZONA PAUTE	\$ 419,92
<b>Total general</b>	<b>\$ 358,30</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

De igual manera, el valor promedio de los ingresos adicionales (rentas, remesas, comercio, agrícolas) percibidos por los colaboradores es de aproximadamente \$358,3 mensuales, siendo la zona Oriente donde se percibe un valor relativamente superior a las demás zonas con un aproximado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de \$476 mensuales. Por otro lado las zonas Jubones y Cañar son las zonas donde los ingresos adicionales están por debajo del valor promedio total, con \$265,90 y \$267,37 mensuales respectivamente.

### Miembros del Hogar que perciben ingresos:

En el 72,8% de los hogares de los colaboradores de Jardín Azuayo existen otros perceptores de ingresos mensuales, y apenas el 27,2% de los colaboradores son los únicos perceptores de ingresos dentro del hogar.

Gráfico 37. Miembros del Hogar que perciben ingresos



Fuente: (Lozado, 2018)

De la misma forma, en casi todas las zonas el promedio de hogares que poseen otro receptor de ingresos es superior al 70% a excepción de la zona Jubones que presenta un porcentaje de 67,47%.

Tabla 61. Miembros del Hogar que perciben ingresos

Zona	¿Otro miembro del hogar percibe Ingresos?		Total general
	No	Sí	
ZONA CAÑAR	29,41%	70,59%	100%
ZONA CUENCA	22,08%	77,92%	100%
ZONA JUBONES	32,53%	67,47%	100%
ZONA ORIENTE	28,57%	71,43%	100%
ZONA PAUTE	30,00%	70,00%	100%
<b>Total general</b>	<b>27,23%</b>	<b>72,77%</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Lozado, 2018)



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **RESUMEN DE GASTOS DE LOS COLABORADORES**

A continuación se presenta el resumen de Gastos de los colaboradores de Jardín Azuayo.

Se ha considerado el valor promedio total y el valor promedio de gastos de cada una de las necesidades que componen el gasto total de un hogar promedio.

Se puede observar los gastos promedio de los colaboradores para cada una de las oficinas donde se encuentra Jardín Azuayo, para lo cual todas las oficinas ubicadas en la ciudad de Cuenca se han considerado como una debido a que están ubicadas en la misma ciudad.

Además, las oficinas han sido agrupadas en base a una clasificación basada en ubicación, dimensión y población de las mismas. Al final las oficinas se clasificaron en A, B y C de acuerdo a sus características.

De igual manera, los resultados se pueden observar en resumen para cada una de las cinco zonas donde se encuentra Jardín Azuayo: Cañar, Cuenca, Jubones, Oriente y Paute.



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 62. Resumen de Gastos

Etiquetas de fila	Promedio de ALIMENTACIÓN	Promedio de VIVIENDA	Promedio de TRANSPORTE	Promedio de EDUCACIÓN	Promedio de SALUD	Promedio de VESTIMENTA	Promedio de RECREACION	Promedio de TOTAL
<b>ZONA CAÑAR</b>	<b>\$ 203,82</b>	<b>\$ 134,50</b>	<b>\$ 117,85</b>	<b>\$ 53,07</b>	<b>\$ 108,78</b>	<b>\$ 66,66</b>	<b>\$ 79,46</b>	<b>\$ 764,14</b>
<b>Clasificación A</b>	<b>\$ 204,27</b>	<b>\$ 135,02</b>	<b>\$ 134,05</b>	<b>\$ 35,30</b>	<b>\$ 106,39</b>	<b>\$ 57,48</b>	<b>\$ 75,86</b>	<b>\$ 748,36</b>
Azogues	\$ 160,00	\$ 124,67	\$ 181,68	\$ 9,10	\$ 101,07	\$ 47,74	\$ 62,54	\$ 686,80
Cañar	\$ 214,29	\$ 288,01	\$ 84,29	\$ 98,33	\$ 170,12	\$ 119,46	\$ 112,67	\$ 1.087,17
La Troncal	\$ 195,00	\$ 79,86	\$ 117,33	\$ 26,46	\$ 99,09	\$ 41,42	\$ 95,55	\$ 654,72
Playas	\$ 236,25	\$ 84,50	\$ 161,88	\$ 40,88	\$ 75,80	\$ 33,44	\$ 32,93	\$ 665,67
Santa Elena	\$ 261,25	\$ 159,63	\$ 96,60	\$ 5,83	\$ 91,27	\$ 69,63	\$ 71,50	\$ 755,71
<b>Clasificación B</b>	<b>\$ 190,00</b>	<b>\$ 113,30</b>	<b>\$ 5,83</b>	<b>\$ 77,50</b>	<b>\$ 124,10</b>	<b>\$ 135,35</b>	<b>\$ 85,52</b>	<b>\$ 731,59</b>
El Tambo	\$ 190,00	\$ 113,30	\$ 5,83	\$ 77,50	\$ 124,10	\$ 135,35	\$ 85,52	\$ 731,59
<b>Clasificación C</b>	<b>\$ 220,00</b>	<b>\$ 160,98</b>	<b>\$ 119,75</b>	<b>\$ 198,54</b>	<b>\$ 110,29</b>	<b>\$ 57,75</b>	<b>\$ 107,38</b>	<b>\$ 974,69</b>
Suscal	\$ 220,00	\$ 160,98	\$ 119,75	\$ 198,54	\$ 110,29	\$ 57,75	\$ 107,38	\$ 974,69
<b>ZONA CUENCA</b>	<b>\$ 224,04</b>	<b>\$ 234,18</b>	<b>\$ 92,07</b>	<b>\$ 100,66</b>	<b>\$ 133,50</b>	<b>\$ 79,34</b>	<b>\$ 111,06</b>	<b>\$ 974,85</b>
<b>Clasificación A</b>	<b>\$ 224,04</b>	<b>\$ 234,18</b>	<b>\$ 92,07</b>	<b>\$ 100,66</b>	<b>\$ 133,50</b>	<b>\$ 79,34</b>	<b>\$ 111,06</b>	<b>\$ 974,85</b>
Cuenca	\$ 224,04	\$ 234,18	\$ 92,07	\$ 100,66	\$ 133,50	\$ 79,34	\$ 111,06	\$ 974,85
<b>ZONA JUBONES</b>	<b>\$ 203,53</b>	<b>\$ 157,22</b>	<b>\$ 65,03</b>	<b>\$ 59,88</b>	<b>\$ 134,39</b>	<b>\$ 74,41</b>	<b>\$ 54,87</b>	<b>\$ 749,33</b>
<b>Clasificación A</b>	<b>\$ 201,47</b>	<b>\$ 113,17</b>	<b>\$ 58,82</b>	<b>\$ 54,14</b>	<b>\$ 119,95</b>	<b>\$ 46,35</b>	<b>\$ 56,85</b>	<b>\$ 650,76</b>
Pasaje	\$ 201,47	\$ 113,17	\$ 58,82	\$ 54,14	\$ 119,95	\$ 46,35	\$ 56,85	\$ 650,76
<b>Clasificación B</b>	<b>\$ 217,14</b>	<b>\$ 171,01</b>	<b>\$ 78,21</b>	<b>\$ 58,87</b>	<b>\$ 135,16</b>	<b>\$ 83,91</b>	<b>\$ 58,44</b>	<b>\$ 802,75</b>
Cantón Pucara	\$ 251,67	\$ 203,44	\$ 6,67	\$ 40,00	\$ 149,10	\$ 44,11	\$ 41,42	\$ 736,40
Nabón	\$ 191,82	\$ 178,87	\$ 82,59	\$ 75,44	\$ 109,33	\$ 69,30	\$ 39,31	\$ 746,66
Ponce Enriquez	\$ 236,25	\$ 111,90	\$ 35,00	\$ 74,95	\$ 126,82	\$ 111,92	\$ 55,48	\$ 752,31
Santa Isabel	\$ 197,27	\$ 172,17	\$ 110,91	\$ 19,51	\$ 102,78	\$ 77,38	\$ 58,83	\$ 738,85
Saraguro	\$ 266,67	\$ 186,35	\$ 25,00	\$ 91,53	\$ 189,10	\$ 69,24	\$ 71,01	\$ 898,89
Zaruma	\$ 194,29	\$ 183,46	\$ 176,29	\$ 64,52	\$ 177,98	\$ 131,79	\$ 95,10	\$ 1.023,42
<b>Clasificación C</b>	<b>\$ 166,35</b>	<b>\$ 161,53</b>	<b>\$ 33,24</b>	<b>\$ 68,53</b>	<b>\$ 146,63</b>	<b>\$ 75,09</b>	<b>\$ 42,57</b>	<b>\$ 693,94</b>
Manú	\$ 235,00	\$ 314,87	\$ 17,50	\$ 37,50	\$ 225,42	\$ 97,71	\$ 15,17	\$ 943,16
Oña	\$ 153,33	\$ 205,27	\$ 55,00	\$ 125,50	\$ 158,01	\$ 58,99	\$ 73,35	\$ 829,45
San Fernando	\$ 161,67	\$ 74,79	\$ 11,67	\$ 42,50	\$ 126,54	\$ 75,15	\$ 22,22	\$ 514,54
Shiña	\$ 156,00	\$ 145,30	\$ 43,33	\$ 27,33	\$ 111,53	\$ 92,11	\$ 40,00	\$ 615,61
<b>ZONA ORIENTE</b>	<b>\$ 201,65</b>	<b>\$ 194,19</b>	<b>\$ 84,73</b>	<b>\$ 56,67</b>	<b>\$ 119,54</b>	<b>\$ 81,93</b>	<b>\$ 81,33</b>	<b>\$ 820,04</b>
<b>Clasificación A</b>	<b>\$ 165,56</b>	<b>\$ 135,52</b>	<b>\$ 114,89</b>	<b>\$ 56,39</b>	<b>\$ 98,33</b>	<b>\$ 72,31</b>	<b>\$ 63,33</b>	<b>\$ 706,34</b>
Macas	\$ 165,56	\$ 135,52	\$ 114,89	\$ 56,39	\$ 98,33	\$ 72,31	\$ 63,33	\$ 706,34
<b>Clasificación B</b>	<b>\$ 215,74</b>	<b>\$ 221,02</b>	<b>\$ 84,19</b>	<b>\$ 61,70</b>	<b>\$ 126,25</b>	<b>\$ 83,29</b>	<b>\$ 94,37</b>	<b>\$ 886,56</b>
Gualaquiza	\$ 220,63	\$ 131,32	\$ 0,25	\$ 52,93	\$ 121,35	\$ 77,50	\$ 96,08	\$ 700,06
Limón	\$ 243,75	\$ 276,88	\$ 143,50	\$ 41,46	\$ 144,31	\$ 77,28	\$ 81,61	\$ 1.008,79
Mendez	\$ 223,50	\$ 172,08	\$ 115,00	\$ 105,38	\$ 126,18	\$ 88,00	\$ 93,13	\$ 923,27
Sucúa	\$ 184,75	\$ 290,13	\$ 74,09	\$ 43,09	\$ 116,74	\$ 87,58	\$ 103,54	\$ 899,92
<b>Clasificación C</b>	<b>\$ 182,00</b>	<b>\$ 147,71</b>	<b>\$ 59,60</b>	<b>\$ 38,33</b>	<b>\$ 113,78</b>	<b>\$ 85,54</b>	<b>\$ 49,29</b>	<b>\$ 676,26</b>
Huamboya	\$ 213,33	\$ 107,31	\$ 15,33	\$ 19,44	\$ 137,08	\$ 116,89	\$ 66,33	\$ 675,72
Palora	\$ 170,00	\$ 211,74	\$ 137,50	\$ 55,00	\$ 80,71	\$ 72,60	\$ 24,79	\$ 752,35
San Juan Bosco	\$ 166,67	\$ 102,75	\$ -	\$ 35,00	\$ 134,58	\$ 71,44	\$ 64,92	\$ 575,36
<b>ZONA PAUTE</b>	<b>\$ 167,50</b>	<b>\$ 163,98</b>	<b>\$ 53,42</b>	<b>\$ 67,89</b>	<b>\$ 158,96</b>	<b>\$ 75,77</b>	<b>\$ 75,49</b>	<b>\$ 763,01</b>
<b>Clasificación B</b>	<b>\$ 168,21</b>	<b>\$ 171,60</b>	<b>\$ 54,79</b>	<b>\$ 62,29</b>	<b>\$ 163,83</b>	<b>\$ 76,93</b>	<b>\$ 76,94</b>	<b>\$ 774,58</b>
Chordeleg	\$ 255,83	\$ 188,94	\$ 124,17	\$ 66,75	\$ 180,90	\$ 80,83	\$ 89,39	\$ 986,82
Gualaceo	\$ 128,61	\$ 139,98	\$ 53,56	\$ 68,98	\$ 125,56	\$ 54,19	\$ 81,50	\$ 652,38
Paute	\$ 168,24	\$ 170,11	\$ 76,65	\$ 60,05	\$ 196,62	\$ 90,88	\$ 83,08	\$ 845,63
Sigsig	\$ 180,67	\$ 204,30	\$ 3,73	\$ 55,01	\$ 165,74	\$ 86,83	\$ 59,52	\$ 755,79
<b>Clasificación C</b>	<b>\$ 157,50</b>	<b>\$ 57,29</b>	<b>\$ 34,25</b>	<b>\$ 146,25</b>	<b>\$ 90,83</b>	<b>\$ 59,58</b>	<b>\$ 55,24</b>	<b>\$ 600,95</b>
Palmas	\$ 180,00	\$ 58,46	\$ 46,00	\$ 292,50	\$ 127,08	\$ 65,00	\$ 61,67	\$ 830,71
Sevilla de Oro	\$ 135,00	\$ 56,12	\$ 22,50	\$ -	\$ 54,58	\$ 54,17	\$ 48,81	\$ 371,19
<b>Total general</b>	<b>\$ 205,77</b>	<b>\$ 189,82</b>	<b>\$ 83,01</b>	<b>\$ 75,31</b>	<b>\$ 132,41</b>	<b>\$ 76,55</b>	<b>\$ 86,12</b>	<b>\$ 849,00</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Como información relevante se ha podido encontrar que la oficina con mayor gasto del personal es la oficina Cañar que tiene un gasto promedio mensual



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de \$1087,17, mientras que al otro extremo se encuentra la oficina Sevilla de Oro donde los colaboradores gastan menos que en el resto de oficinas con un gasto promedio mensual de \$371,19.

Adicionalmente se han considerado algunas variables para analizar los resultados de los gastos de los colaboradores, variables que podrían exteriorizar las variaciones de los gastos entre unos y otros colaboradores. A continuación se presenta un resumen de los resultados en base a dichas variables:

### Resultados por Zonas en base a Cargas Familiares:

Tabla 63. Resultados por Cargas Familiares

Zonas	Cargas Familiares						Total general
	-	1	2	3	4	5	
ZONA CAÑAR	\$ 635,76	\$ 600,13	\$ 924,20	\$ 1.080,93	\$ 1.084,26	\$ 1.133,33	\$ 764,14
ZONA CUENCA	\$ 721,71	\$ 1.079,76	\$ 1.087,59	\$ 1.279,58	\$ 1.392,29		\$ 974,85
ZONA JUBONES	\$ 568,77	\$ 816,99	\$ 779,56	\$ 964,16	\$ 1.215,50		\$ 749,33
ZONA ORIENTE	\$ 604,54	\$ 622,30	\$ 929,27	\$ 1.066,52	\$ 1.349,25	\$ 906,07	\$ 820,04
ZONA PAUTE	\$ 562,01	\$ 756,57	\$ 956,19	\$ 887,41	\$ 858,57		\$ 763,01
<b>Total general</b>	<b>\$ 642,29</b>	<b>\$ 857,80</b>	<b>\$ 974,59</b>	<b>\$ 1.085,81</b>	<b>\$ 1.205,89</b>	<b>\$ 1.019,70</b>	<b>\$ 710,53</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

A nivel general, los colaboradores que no tienen cargas familiares son los que menos gastan. Conforme mayor es el número de cargas familiares que poseen los individuos, mayor gasto tienen, a excepción de cinco colaboradores que poseen cinco cargas familiares que gastan menos que los colaboradores con tres y cuatro cargas, y un único colaborador con seis cargas familiares cuyos gastos superan solamente a los gastos de los colaboradores que no tienen cargas familiares.

### Resultados por Zonas en base a Estado Civil:

Tabla 64. Resultados en base a Estado Civil

Zonas	Estado Civil					Total general
	Casado	Divorciado	Soltero	Union Libre	Viudo	
ZONA CAÑAR	\$ 997,21		\$ 637,01			\$ 764,14
ZONA CUENCA	\$ 1.154,05	\$ 941,18	\$ 761,26	\$ 1.117,45		\$ 974,85
ZONA JUBONES	\$ 873,61	\$ 840,55	\$ 626,38	\$ 800,28		\$ 749,33
ZONA ORIENTE	\$ 1.009,06	\$ 880,54	\$ 592,52	\$ 843,56		\$ 820,04
ZONA PAUTE	\$ 939,55	\$ 694,47	\$ 505,57	\$ 766,36	\$ 526,33	\$ 763,01
<b>Total general</b>	<b>\$ 1.029,38</b>	<b>\$ 852,32</b>	<b>\$ 659,30</b>	<b>\$ 912,47</b>	<b>\$ 526,33</b>	<b>\$ 849,00</b>

Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En base a estos resultados podemos concluir que los colaboradores casados son los que tienen un mayor gasto para cubrir sus necesidades principales, seguidos de los colaboradores que viven en unión libre, después están los divorciados y los solteros, finalmente el único colaborador que es viudo declara el menor gasto.

### Resultados por Zonas en base a Género:

Tabla 65. Resultados en base a Género

Zonas	Género		Total general
	Femenino	Masculino	
ZONA CAÑAR	\$ 658,82	\$ 902,98	\$ 764,14
ZONA CUENCA	\$ 897,13	\$ 1.050,57	\$ 974,85
ZONA JUBONES	\$ 794,60	\$ 673,40	\$ 749,33
ZONA ORIENTE	\$ 840,43	\$ 764,32	\$ 820,04
ZONA PAUTE	\$ 738,82	\$ 804,77	\$ 763,01
<b>Total general</b>	<b>\$ 809,92</b>	<b>\$ 903,90</b>	<b>\$ 849,00</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Los hombres gastan más que las mujeres si no enfocamos en el promedio total, mientras que si lo limitamos por cada zona, esto ocurre únicamente en las zonas Cañar, Cuenca, y Paute, a diferencia de las zonas Jubones y Oriente donde los colaboradores que tienen mayor gasto son las mujeres.

### Resultados por Zonas en base a Cargos:

Tabla 66. Resultados en base a Cargos

CARGOS	ZONA CAÑAR	ZONA CUENCA	ZONA JUBONES	ZONA ORIENTE	ZONA PAUTE	Total general
Analista de Gestion de Servicios	\$ 927,17					\$ 927,17
Asistente de Servicios	\$ 644,53	\$ 812,42	\$ 757,25	\$ 831,84	\$ 647,48	\$ 738,65
Auxiliar de Mantenimiento	\$ 546,83	\$ 575,17	\$ 472,66	\$ 396,89	\$ 235,92	\$ 448,96
Cajero	\$ 689,10	\$ 670,49	\$ 637,79	\$ 692,88	\$ 504,34	\$ 636,40
Coordinación General		\$ 1.083,75				\$ 1.083,75
Educador Cooperativo	\$ 738,29	\$ 1.100,50	\$ 710,18	\$ 916,39	\$ 1.262,15	\$ 925,16
Gestor Operativo	\$ 1.133,33	\$ 1.177,92	\$ 1.329,63	\$ 829,33		\$ 1.117,55
Oficial de Captaciones				\$ 641,00		\$ 641,00
Oficial de Credito	\$ 796,16	\$ 843,59	\$ 804,20	\$ 955,45	\$ 966,83	\$ 869,32
Responsable de Oficina	\$ 1.358,99	\$ 1.345,22	\$ 1.055,90	\$ 1.400,15	\$ 1.266,06	\$ 1.261,72
<b>Total general</b>	<b>\$ 764,14</b>	<b>\$ 974,85</b>	<b>\$ 749,33</b>	<b>\$ 820,04</b>	<b>\$ 763,01</b>	<b>\$ 849,00</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

Al analizar los gastos basándolos en los cargos de los colaboradores, obtenemos que los responsables de oficina, los gestores operativos, y los colaboradores de coordinación general son los que tienen los gastos más



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

elevados. Por otro lado, son los auxiliares de mantenimiento los que declaran el menor gasto.

Como podemos ver, los gastos no varían únicamente por oficinas o zonas geográficas, sino que también existe una diferenciación de gastos entre los colaboradores si los clasificamos por estado civil, género, cargas familiares o por el cargo en que se desempeñan dentro de Jardín Azuayo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4.4 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS NO MONETARIO

#### 4.4.1 INCENTIVOS

Los incentivos no serán entregados en efectivo sino como bonos de consumo que permitan a los colaboradores adquirir los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades principales. El objetivo de este sistema de incentivos es la distribución de equitativa de los beneficios en función del poder adquisitivo de los colaboradores.

Para otorgar los incentivos, la cooperativa realizará convenios con otras organizaciones ligadas a la economía popular y solidaria que ofrezcan los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los colaboradores. De manera que la cooperativa pueda entregar tarjetas de consumo a sus colaboradores, para que ellos consumos los bienes y servicios en estas organizaciones.

En el gráfico siguiente tenemos la línea de ingresos mensuales y, la línea de gastos mensuales en bienes y servicios que cubren las necesidades principales de los hogares de los colaboradores. Se puede observar que los ingresos son superiores a los gastos mencionados, por lo que se puede afirmar que los colaboradores utilizan ese dinero sobrante en otros bienes o servicios, en inversión, o en ahorro.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Gráfico 38. Curva de Ingresos y Gastos de Los Colaboradores



Fuente: (Lozado, 2018)

El propósito de este proyecto es que los incentivos no afecten el ingreso de los colaboradores, sino por el contrario disminuyan el gasto de los colaboradores, a través de incentivos otorgados como bonos de consumo de:

- Alimentación
- Vivienda
- Transporte
- Educación
- Salud
- Vestimenta
- Recreación

Con estos incentivos se prevé que los gastos de los colaboradores disminuyan, de manera que sea mayor la cantidad de dinero que los colaboradores tengan disponible para utilizarlo en otros gastos, inversiones o ahorros, como se observa en el siguiente gráfico:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Gráfico 39. Curva de Ingresos y Gastos (Si la Cooperativa cubre los gastos con incentivos)



Fuente: (Lozado, 2018)

Debido a que el costo de vida en cada localidad es diferente y que la Cooperativa Jardín Azuayo tiene varias oficinas que se encuentran en diferentes provincias y cantones del país, se ha calculado un factor de poder adquisitivo para cada zona y para cada oficina de la institución en base a los gastos que tienen los colaboradores para satisfacer sus necesidades principales. Para el cálculo de dicho factor, se otorgó el valor 1 a la oficina que mayor gasto presenta, mientras que al resto se le dio un valor proporcional a sus gastos comparados con el gasto de la oficina que más gasta. Para este caso todas las oficinas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Cuenca se tomaron como una sola debido a que se encuentran ubicadas en la misma ciudad.

Tabla 67. Factor de Poder Adquisitivo

OFICINAS	Promedio de Gasto Total	Factor de Poder Adquisitivo por Gasto Total
<b>ZONA CAÑAR</b>	<b>\$ 764,14</b>	<b>0,78</b>
Azogues	\$ 686,80	0,63
Cañar	\$ 1.087,17	1,00
La Troncal	\$ 654,72	0,60
Playas	\$ 665,67	0,61
Santa Elena	\$ 755,71	0,70



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Tambo	\$ 731,59	0,67
Suscal	\$ 974,69	0,90
<b>ZONA CUENCA</b>	<b>\$ 974,85</b>	<b>1,00</b>
Cuenca	\$ 974,85	0,90
<b>ZONA JUBONES</b>	<b>\$ 749,33</b>	<b>0,77</b>
Pasaje	\$ 650,76	0,60
Cantón Pucara	\$ 736,40	0,68
Nabón	\$ 746,66	0,69
Ponce Enríquez	\$ 752,31	0,69
Santa Isabel	\$ 738,85	0,68
Saraguro	\$ 898,89	0,83
Zaruma	\$ 1.023,42	0,94
Manú	\$ 943,16	0,87
Oña	\$ 829,45	0,76
San Fernando	\$ 514,54	0,47
Shiña	\$ 615,61	0,57
<b>ZONA ORIENTE</b>	<b>\$ 820,04</b>	<b>0,84</b>
Macas	\$ 706,34	0,65
Gualaquiza	\$ 700,06	0,64
Limón	\$ 1.008,79	0,93
Méndez	\$ 923,27	0,85
Sucúa	\$ 899,92	0,83
Huamboya	\$ 675,72	0,62
Palora	\$ 752,35	0,69
San Juan Bosco	\$ 575,36	0,53
<b>ZONA PAUTE</b>	<b>\$ 763,01</b>	<b>0,78</b>
Chordeleg	\$ 986,82	0,91
Gualaceo	\$ 652,38	0,60
Paute	\$ 845,63	0,78
Sígsig	\$ 755,79	0,70
Palmas	\$ 830,71	0,76
Sevilla de Oro	\$ 371,19	0,34
<b>Total general</b>	<b>\$ 849,00</b>	

Fuente: (Lozado, 2018)

La Cooperativa Jardín Azuayo en base a los criterios considerados por el Comité de Coordinación Gerencial, definirá el valor total de los bonos de consumo que otorgará como incentivos a sus colaboradores, los mismos que se distribuirán entre las diferentes oficinas en base al factor de poder adquisitivo de los colaboradores de cada una de las localidades, como se observa en la tabla anterior.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Además para el cálculo de bonos de consumo dirigidos específicamente para cualquiera de las necesidades principales de los colaboradores, se ha calculado un factor para cada necesidad, como se puede observar a continuación:



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 68. Factor de Poder Adquisitivo para cada Necesidad

OFICINAS	Promedio de Alimentación	Factor Alimentación	Promedio de VIVIENDA	Factor Vivienda	Promedio de TRANSPORTE	Factor Transporte	Promedio de EDUCACIÓN	Factor Educación	Promedio de SALUD	Factor Salud	Promedio de VESTIMENTA	Factor Vestimenta	Promedio de RECREACION	Factor Recreación
<b>ZONA CAÑAR</b>	<b>\$ 203,82</b>	<b>0,91</b>	<b>\$ 134,50</b>	0,57	<b>\$ 117,85</b>	<b>1,00</b>	<b>\$ 53,07</b>	0,53	<b>\$ 108,78</b>	0,68	<b>\$ 66,66</b>	0,81	<b>\$ 79,46</b>	0,72
Azogues	\$ 160,00	0,61	\$ 124,67	0,40	\$ 181,68	1,00	\$ 9,10	0,03	\$ 101,07	0,45	\$ 47,74	0,35	\$ 62,54	0,56
Cañar	\$ 214,29	0,82	\$ 288,01	0,91	\$ 84,29	0,46	\$ 98,33	0,34	\$ 170,12	0,75	\$ 119,46	0,88	\$ 112,67	1,00
La Troncal	\$ 195,00	0,75	\$ 79,86	0,25	\$ 117,33	0,65	\$ 26,46	0,09	\$ 99,09	0,44	\$ 41,42	0,31	\$ 95,55	0,85
Playas	\$ 236,25	0,90	\$ 84,50	0,27	\$ 161,88	0,89	\$ 40,88	0,14	\$ 75,80	0,34	\$ 33,44	0,25	\$ 32,93	0,29
Santa Elena	\$ 261,25	1,00	\$ 159,63	0,51	\$ 96,60	0,53	\$ 5,83	0,02	\$ 91,27	0,40	\$ 69,63	0,51	\$ 71,50	0,63
El Tambo	\$ 190,00	0,73	\$ 113,30	0,36	\$ 5,83	0,03	\$ 77,50	0,26	\$ 124,10	0,55	\$ 135,35	1,00	\$ 85,52	0,76
Suscal	\$ 220,00	0,84	\$ 160,98	0,51	\$ 119,75	0,66	\$ 198,54	0,68	\$ 110,29	0,49	\$ 57,75	0,43	\$ 107,38	0,95
<b>ZONA CUENCA</b>	<b>\$ 224,04</b>	<b>1,00</b>	<b>\$ 234,18</b>	1,00	<b>\$ 92,07</b>	<b>0,78</b>	<b>\$ 100,66</b>	1,00	<b>\$ 133,50</b>	0,84	<b>\$ 79,34</b>	0,97	<b>\$ 111,06</b>	1,00
Cuenca	\$ 224,04	0,86	\$ 234,18	0,74	\$ 92,07	0,51	\$ 100,66	0,34	\$ 133,50	0,59	\$ 79,34	0,59	\$ 111,06	0,99
<b>ZONA JUBONES</b>	<b>\$ 203,53</b>	<b>0,91</b>	<b>\$ 157,22</b>	0,67	<b>\$ 65,03</b>	<b>0,55</b>	<b>\$ 59,88</b>	0,59	<b>\$ 134,39</b>	0,85	<b>\$ 74,41</b>	0,91	<b>\$ 54,87</b>	0,49
Pasaje	\$ 201,47	0,77	\$ 113,17	0,36	\$ 58,82	0,32	\$ 54,14	0,19	\$ 119,95	0,53	\$ 46,35	0,34	\$ 56,85	0,50
Cantón Pucara	\$ 251,67	0,96	\$ 203,44	0,65	\$ 6,67	0,04	\$ 40,00	0,14	\$ 149,10	0,66	\$ 44,11	0,33	\$ 41,42	0,37
Nabón	\$ 191,82	0,73	\$ 178,87	0,57	\$ 82,59	0,45	\$ 75,44	0,26	\$ 109,33	0,48	\$ 69,30	0,51	\$ 39,31	0,35
Ponce Enriquez	\$ 236,25	0,90	\$ 111,90	0,36	\$ 35,00	0,19	\$ 74,95	0,26	\$ 126,82	0,56	\$ 111,92	0,83	\$ 55,48	0,49
Santa Isabel	\$ 197,27	0,76	\$ 172,17	0,55	\$ 110,91	0,61	\$ 19,51	0,07	\$ 102,78	0,46	\$ 77,38	0,57	\$ 58,83	0,52
Saraguro	\$ 266,67	1,02	\$ 186,35	0,59	\$ 25,00	0,14	\$ 91,53	0,31	\$ 189,10	0,84	\$ 69,24	0,51	\$ 71,01	0,63
Zaruma	\$ 194,29	0,74	\$ 183,46	0,58	\$ 176,29	0,97	\$ 64,52	0,22	\$ 177,98	0,79	\$ 131,79	0,97	\$ 95,10	0,84
Manú	\$ 235,00	0,90	\$ 314,87	1,00	\$ 17,50	0,10	\$ 37,50	0,13	\$ 225,42	1,00	\$ 97,71	0,72	\$ 15,17	0,13
Oña	\$ 153,33	0,59	\$ 205,27	0,65	\$ 55,00	0,30	\$ 125,50	0,43	\$ 158,01	0,70	\$ 58,99	0,44	\$ 73,35	0,65



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

San Fernando	\$ 161,67	0,62	\$ 74,79	0,24	\$ 11,67	0,06	\$ 42,50	0,15	\$ 126,54	0,56	\$ 75,15	0,56	\$ 22,22	0,20
Shiña	\$ 156,00	0,60	\$ 145,30	0,46	\$ 43,33	0,24	\$ 27,33	0,09	\$ 111,53	0,49	\$ 92,11	0,68	\$ 40,00	0,36
<b>ZONA ORIENTE</b>	<b>\$ 201,65</b>	<b>0,90</b>	<b>\$ 194,19</b>	0,83	<b>\$ 84,73</b>	<b>0,72</b>	<b>\$ 56,67</b>	0,56	<b>\$ 119,54</b>	0,75	<b>\$ 81,93</b>	1,00	<b>\$ 81,33</b>	0,73
Macas	\$ 165,56	0,63	\$ 135,52	0,43	\$ 114,89	0,63	\$ 56,39	0,19	\$ 98,33	0,44	\$ 72,31	0,53	\$ 63,33	0,56
Gualaquiza	\$ 220,63	0,84	\$ 131,32	0,42	\$ 0,25	0,00	\$ 52,93	0,18	\$ 121,35	0,54	\$ 77,50	0,57	\$ 96,08	0,85
Limón	\$ 243,75	0,93	\$ 276,88	0,88	\$ 143,50	0,79	\$ 41,46	0,14	\$ 144,31	0,64	\$ 77,28	0,57	\$ 81,61	0,72
Mendez	\$ 223,50	0,86	\$ 172,08	0,55	\$ 115,00	0,63	\$ 105,38	0,36	\$ 126,18	0,56	\$ 88,00	0,65	\$ 93,13	0,83
Sucúa	\$ 184,75	0,71	\$ 290,13	0,92	\$ 74,09	0,41	\$ 43,09	0,15	\$ 116,74	0,52	\$ 87,58	0,65	\$ 103,54	0,92
Huamboya	\$ 213,33	0,82	\$ 107,31	0,34	\$ 15,33	0,08	\$ 19,44	0,07	\$ 137,08	0,61	\$ 116,89	0,86	\$ 66,33	0,59
Palora	\$ 170,00	0,65	\$ 211,74	0,67	\$ 137,50	0,76	\$ 55,00	0,19	\$ 80,71	0,36	\$ 72,60	0,54	\$ 24,79	0,22
San Juan Bosco	\$ 166,67	0,64	\$ 102,75	0,33	\$ -	0,00	\$ 35,00	0,12	\$ 134,58	0,60	\$ 71,44	0,53	\$ 64,92	0,58
<b>ZONA PAUTE</b>	<b>\$ 167,50</b>	<b>0,75</b>	<b>\$ 163,98</b>	0,70	<b>\$ 53,42</b>	<b>0,45</b>	<b>\$ 67,89</b>	0,67	<b>\$ 158,96</b>	1,00	<b>\$ 75,77</b>	0,92	<b>\$ 75,49</b>	0,68
Chordeleg	\$ 255,83	0,98	\$ 188,94	0,60	\$ 124,17	0,68	\$ 66,75	0,23	\$ 180,90	0,80	\$ 80,83	0,60	\$ 89,39	0,79
Gualaceo	\$ 128,61	0,49	\$ 139,98	0,44	\$ 53,56	0,29	\$ 68,98	0,24	\$ 125,56	0,56	\$ 54,19	0,40	\$ 81,50	0,72
Paute	\$ 168,24	0,64	\$ 170,11	0,54	\$ 76,65	0,42	\$ 60,05	0,21	\$ 196,62	0,87	\$ 90,88	0,67	\$ 83,08	0,74
Sigsig	\$ 180,67	0,69	\$ 204,30	0,65	\$ 3,73	0,02	\$ 55,01	0,19	\$ 165,74	0,74	\$ 86,83	0,64	\$ 59,52	0,53
Palmas	\$ 180,00	0,69	\$ 58,46	0,19	\$ 46,00	0,25	\$ 292,50	1,00	\$ 127,08	0,56	\$ 65,00	0,48	\$ 61,67	0,55
Sevilla de Oro	\$ 135,00	0,52	\$ 56,12	0,18	\$ 22,50	0,12	\$ -	0,00	\$ 54,58	0,24	\$ 54,17	0,40	\$ 48,81	0,43
<b>Total general</b>	<b>\$ 205,77</b>		<b>\$ 189,82</b>		<b>\$ 83,01</b>		<b>\$ 75,31</b>		<b>\$ 132,41</b>		<b>\$ 76,55</b>		<b>\$ 86,12</b>	

Fuente: (Lozado, 2018)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4.4.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La evaluación es una herramienta de gran importancia para medir el cumplimiento de los objetivos de trabajo, y así poder determinar cuáles son los colaboradores que merecen recibir los incentivos. Se plantea realizar una evaluación por equipos de trabajo.

#### Equipos de Trabajo

La evaluación se realizará a los diferentes equipos de trabajo de las diferentes oficinas y del área de coordinación, algunas oficinas son agrupadas debido a su ubicación geográfica y la cercanía que existe entre ellas. A continuación se presentan los equipos de trabajo conformados, con algunos ajustes en comparación a la conformación de equipos del antiguo sistema de incentivos:

En la tabla siguiente se puede observar los equipos de trabajo conformados por las oficinas de atención a socios:

Tabla 69. Equipos de Trabajo de las Oficinas

EQUIPOS DE TRABAJO DE LAS OFICINAS			
1	Cuenca (sector)	15	La Troncal
2	Paute, Sevilla de Oro y Palmas)	16	San Fernando
3	Gualaceo y Las Orquideas	17	Suscal
4	Sígsig	18	El Tambo
5	Pucará	19	Chordeleg
6	Cañar	20	Saraguro
7	Nabón Y Shiña	21	Gualaquiza
8	Santa Isabel	22	Pasaje y Chilla
9	Oña	23	Ponce Enríquez
10	Azogues	24	Playas
11	Sucúa	25	Santa Elena
12	Limón y SJ Bosco	26	Zaruma
13	Méndez	27	Palora y Huamboya
14	Macas		

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

A continuación se exponen los equipos de trabajo del área de coordinación general, hay que mencionar que para la evaluación se considera a toda el área de coordinación general como un único equipo:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 70. Equipo de Trabajo de Coordinación General

MACROAREA	DIRECCIÓN	DIRECTOR
TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	TALENTO HUMANO	FERNANDO PULGARÍN
	COMUNICACIÓN	SANTIAGO MEJÍA
	EDUCOPE	GRACIELA QUEZADA
	APOYO AL GOBIERNO	ELIZABETH LAZO
	IMPULSO A LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	ANDRES TAPIA
CONTROL INTERNO	AUDITORÍA INTERNA	HERNÁN URGILEZ
	CONTROL DE CALIDAD	DIEGO CUZCO
	CUMPLIMIENTO	FABIAN GUALLPA
	RIESGOS	JHON MACHUCA
	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	MARCO REAL
ADMINISTRACIÓN	FINANCIERO	MAYRA GONZALES
	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ADRIANA CHACÓN
	SEGURIDAD FÍSICA	ANDREA YANEZ
TECNOLOGÍA	INFRAESTRUCTURA	VICTOR ASTUDILLO
	APLICACIONES	DANIEL PATIÑO
	ASEGURAMIENTO INFORMÁTICO	HUGO GOMEZ
	SOPORTE	FABRICIO BARRETO
SERVICIOS FINANCIEROS	SERVICIOS COOPERATIVOS	NELLY MOLINA

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

Con los equipos de trabajo conformados, se aplicará una evaluación diferenciada entre los equipos de trabajo de las oficinas y los equipos de trabajo de la coordinación general.

### Criterios de Evaluación

Para este modelo de incentivos se han considerado los mismos criterios de evaluación utilizados anteriormente en la metodología de evaluación del sistema de incentivos monetarios que utilizó la institución hasta el primer trimestre del año 2017. A continuación se presentan estos indicadores que ya fueron detallados en la segunda parte de este capítulo.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Criterios de evaluación de los equipos de trabajo de las oficinas de atención a socios:

Tabla 71. Indicadores de Evaluación de las Oficinas

CRITERIO	INDICADORES	UNIDADES DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FUENTE/ RESPONSABLE	META	Límite	PONDERACIÓN
Protección	Morosidad Total	%	Mensual	Riesgos	Meta de cada oficina	Límite por oficina	18
	Cartera Castigada / Cartera Bruta	%	Mensual	Riesgos	0,5%	1,00%	5
Cumplimiento de metas	Colocación de Cartera	%	Mensual	Tesorería	100%	90%	18
	Captaciones	%	Mensual	Presupuestos	100%	50%	5
	Transacciones promedio por oficial de crédito	U	Mensual	Servicios Financieros	125		5
	Transacciones virtuales / Total de Transacciones	%	Mensual	Servicios Financieros	35%	24%	7
	Transacciones Calificadas / Total Transacciones	%	Mensual	Servicios Financieros	30%		-
Calidad	Calidad de Atención	U	Mensual	Servicios Financieros	9,50	8,00	5
	Nivel de Satisfacción de los socios	%	Semestral	Calidad	95%	80%	5
	Cumplimiento del Protocolo de Servicios	%	Semestral	Calidad	80%	50%	5
Operatividad	Tiempo de colocación de créditos con y sin ahorro	Días	Mensual	Calidad	3	5	6
	Tiempo de colocación de créditos extraordinarios y contra DPF	Días	Mensual	Calidad	1	1	5
	Socios Activos / Total de socios	%	Mensual	Calidad	70%	55%	5
Gestión	# Créditos otorgados en los últimos 6 meses, en mora más de 8 días	U	mensual	Auditoría	0,75%	1%	5
	Cartera en Demanda Judicial recuperada en el mes	%	Mensual	Calidad	2%		6
<b>TOTAL SISTEMA</b>							<b>100</b>

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Criterios de evaluación de los equipos de trabajo de coordinación general:

Tabla 72, Indicadores de Evaluación de Coordinación General

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	PESO				
				T1	T2	T3	T4	
POA	%	Trimestral	Planificación	40	20	20	20	
CALIFICACIÓN DE OFICINAS	%	Trimestral	Control de Calidad	40	30	30	30	
PORTAFOLIO DE TRABAJO	Piloto	%	Trimestral	Planificación	-	10	10	10
	Proyectos	%	Trimestral	Planificación	-	20	20	20
	Requerimientos Funcionales	%	Trimestral	Planificación	20	20	20	20
				100	100	100	100	

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo)

### 4.4.3 PRESUPUESTO Y DISTRIBUCIÓN DE INCENTIVOS

Las evaluaciones están valoradas sobre cien puntos, cada equipo recibirá una calificación en base a los resultados de la evaluación, y en base a dicha calificación recibirán los incentivos.

El pago de incentivos en base a la calificación obtenida en la evaluación, ha sido determinado por el Consejo de Coordinación Gerencial, y se expone a continuación:

- Los equipos de trabajo que alcancen una calificación entre los 80 y 100 puntos recibirán el 100% de los incentivos que les corresponda.
- Los equipos de trabajo que alcancen una calificación mínima de 70 puntos e inferior a 80, recibirán el 75% de los incentivos que les corresponda.
- Los equipos de trabajo que no alcancen una puntuación mínima de 70 puntos no recibirán incentivos.

El Consejo de Coordinación Gerencial en base a los criterios que ellos consideren oportunos, definirán a principio de año dentro del presupuesto anual de la institución, el valor del presupuesto para los incentivos dirigidos a los colaboradores de la institución. Dicho presupuesto para los incentivos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

surgirá de los excedentes que alcance la institución sobre los resultados esperados o planificados.

El pago de incentivos se realizará trimestralmente, por lo que el presupuesto anual para este rubro, se lo repartirá en los cuatro trimestres.

El presupuesto total de incentivos se distribuirá entre los colaboradores de los diferentes equipos de trabajo como bonos de consumo. El valor de los bonos de consumo para cada colaborador se calculará en base al factor de poder adquisitivo deducido anteriormente.

Para una distribución adecuada de los incentivos, se calculó el valor total de los factores de poder adquisitivo, mediante la multiplicación del factor de cada oficina o sector por el número de colaboradores que trabajan en cada una de ellas, luego con la suma de los valores obtenidos para cada oficina o sector, se obtuvo el valor total, como se muestra a continuación:

Tabla 73. Factor Total para Distribución de Incentivos

OFICINAS		Factor de Poder Adquisitivo	Número de Colaboradores	Factor Total Oficinas (Factor x Número de Colaboradores)
ZONA CAÑAR	Azogues	0,63	18	11,37
	Cañar	1,00	12	12,00
	La Troncal	0,60	23	13,85
	Playas	0,61	9	5,51
	Santa Elena	0,70	11	7,65
	El Tambo	0,67	8	5,38
	Suscal	0,90	7	6,28
ZONA CUENCA	Cuenca	0,90	368	329,98
ZONA JUBONES	Pasaje	0,60	23	13,77
	Pucara	0,68	8	5,42
	Nabón	0,69	12	8,24
	Ponce Enríquez	0,69	12	8,30
	Santa Isabel	0,68	19	12,91
	Saraguro	0,83	13	10,75
	Zaruma	0,94	10	9,41
	Manú	0,87	2	1,74
	Oña	0,76	7	5,34
	San Fernando	0,47	8	3,79



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Shiña	0,57	2	1,13
<b>ZONA ORIENTE</b>	Macas	0,65	19	12,34
	Gualaquiza	0,64	13	8,37
	Limón	0,93	12	11,13
	Mendez	0,85	11	9,34
	Sucúa	0,83	13	10,76
	Huamboya	0,62	3	1,86
	Palora	0,69	4	2,77
	San Juan Bosco	0,53	3	1,59
<b>ZONA PAUTE</b>	Chordeleg	0,91	10	9,08
	Gualaceo	0,60	23	13,80
	Paute	0,78	19	14,78
	Sigsig	0,70	19	13,21
	Palmas	0,76	6	4,58
	Sevilla de Oro	0,34	3	1,02
<b>Total general</b>	<b>Total general</b>		<b>730</b>	<b>587,47</b>

Fuente: (Lozado, 2018)

El factor 587,47 permite distribuir de manera equitativa el presupuesto acordado por la comisión de compensación, el cálculo se realizará de la siguiente manera:

- Primero, el valor del presupuesto acordado para incentivos se dividirá para el factor total 587,47.
- El valor obtenido en la división anterior será multiplicado por el factor total de las oficinas, este factor se encuentra en la quinta columna de la tabla anterior.
- El resultado obtenido para cada oficina o sector será el valor total del bono que corresponde a dicha oficina o sector.
- Para calcular el bono que corresponderá a cada colaborador, solo hay que dividir el valor total del bono que corresponde a cada oficina o sector para el número de colaboradores que ahí laboran.
- Para los equipos de trabajo que reciben el 75% del bono de consumo, se calculará el porcentaje correspondiente sobre el valor total del bono que corresponda a dicha oficina y luego se dividirá para el número de colaboradores de la oficina.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **RESULTADOS**

El desarrollo de la propuesta del modelo de incentivos no monetarios permite distribuir los incentivos de una maneja más justa y equitativa, asignando los bonos de incentivos en función del gasto de los colaboradores. El análisis de los gastos de los colaboradores ha permitido calcular un factor de poder adquisitivo, el mismo que facilitará la distribución justa de los incentivos, los mismos que comprenden bonos de consumo que cubrirán las principales necesidades de los hogares de los colaboradores.

La institución a través de la comisión de compensación, determinará el valor del presupuesto de los incentivos, el mismo que se distribuirá utilizando el factor total por oficina o sector para distribuirlo a cada una de estas.

Hay que mencionar que si las oficinas no obtienen el puntaje establecido en la evaluación a los equipos de trabajo, éstas no recibirán incentivos. La fracción del presupuesto que les correspondía no será distribuida. Mientras tanto, los equipos de trabajo que se hayan esforzado para alcanzar los objetivos planteados, recibirán incentivos en base al puntaje obtenido en la evaluación realizada.

El objetivo de los bonos de consumo como incentivos es no incrementar los ingresos de los colaboradores, sino disminuir sus gastos. Generalmente las personas suelen gastar menos dinero del que ganan mensualmente para cubrir sus necesidades principales, por lo que una parte de sus ingresos es dirigida a inversiones, ahorro u otros gastos. Si la cooperativa cubre los principales gastos de los colaboradores, ellos podrán disponer de más dinero para ahorrar, invertir o gastar en otros bienes o servicios.

Con la aplicación de este modelo de incentivos, Jardín Azuayo espera incrementar la motivación de los colaboradores, y por ende su eficiencia y productividad, además de fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se enuncian las conclusiones y recomendaciones que se han identificado en el desarrollo de este proyecto.

### CONCLUSIONES

- Los incentivos son un instrumento muy importante para generar motivación en los colaboradores de una organización. Cuando los colaboradores reciben incentivos de su organización, incrementan su desempeño, haciendo más productiva a la organización, y de esta manera el beneficio se vuelve mutuo.
- Las personas se sienten motivadas cuando logran satisfacer sus principales necesidades, por esta razón se proponen incentivos enfocados a cubrir las necesidades de los hogares de los colaboradores, estos incentivos se presentan como bonos de consumo de alimentación, vivienda, transporte, educación, salud vestimenta y recreación.
- Para calcular el pago equitativo de los incentivos, se ha realizado un estudio de los gastos de los colaboradores, a través del cual se ha calculado un factor de poder adquisitivo para cada sector donde se encuentran las oficinas de Jardín Azuayo. A través de este factor se distribuirá el presupuesto establecido para el pago de incentivos a colaboradores.
- Después de analizar los gastos de los colaboradores por cada oficina, se ha determinado que existen variaciones entre los gastos de los colaboradores de una oficina y otra. La oficina Cañar es donde laboran los colaboradores con el mayor gasto promedio que asciende a \$1087,17 y, por el contrario en la oficina Sevilla de Oro trabajan los colaboradores que gastan menos, con un gasto promedio de \$371,19 mensuales.
- La evaluación a los equipos de trabajo permitirá determinar cuáles son los equipos que cumplen con los objetivos previamente establecidos por la cooperativa, los mismos que recibirán los incentivos en base a la calificación obtenida. Además, esta evaluación facilitará la identificación de



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

los equipos de trabajo que deben mejorar, así como también los aspectos en los que han obtenido una calificación baja. Esta información relevante ayudará al departamento de Talento Humano a tomar las debidas acciones y ejecutar un plan de mejora para elevar el rendimiento de los colaboradores.

- Se espera que este modelo de incentivos sea implementado para el año 2019 en toda la institución, y que a través del mismo se pueda brindar a los colaboradores la oportunidad de obtener beneficios que ayuden a cubrir las principales necesidades de sus hogares. De igual manera se confía en que este sistema de incentivos ayude a motivar a los colaboradores, creando en ellos un sentimiento de gratitud con la cooperativa, que impulse a mejorar el desempeño laboral, tanto individual como cooperativo.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **RECOMENDACIONES**

Realizar una revisión anual del factor de poder adquisitivo de los sectores donde Jardín Azuayo brinda sus servicios financieros a los socios de la institución, ya que este puede variar debido a algunos factores como la inflación, el incremento de colaboradores por oficina, el aumento del número de cargas familiares de los colaboradores, o el crecimiento de la población dentro del sector.

Socializar con los colaboradores la metodología propuesta para la distribución de incentivos, con el fin de dar a conocer las variaciones en el nivel de gastos de los hogares en las diferentes localidades, y que los incentivos se distribuirán equitativamente en base a sus gastos mensuales.

Luego de la aplicación del presente modelo de incentivos, se debe medir la satisfacción de los colaboradores con el sistema de incentivos a través de encuestas a los colaboradores y entrevistas con los líderes de equipo, para poder conocer el punto de vista del personal, y con esa información ajustar y mejorar la metodología de pago de incentivos.

Establecer una vigencia de dos o tres meses para los bonos de consumo, y que de esta manera los colaboradores beneficiados puedan consumirlo durante ese periodo, más aún si el valor de los incentivos sobrepasa el valor de los gastos mensuales de los colaboradores.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### BIBLIOGRAFÍA

- Boada, A., y Mayorca. R. (2011). El poder adquisitivo del venezolano desde 2000 hasta 2011: análisis bajo dos perspectivas. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Vol. 17 (2). 99-114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36422801007>.
- Burbano, M. (2015). *Diseño y planificación de la implementación del manual de valoración de cargos para las empresas SAMPER HEAD HUNING y KMEYO* (Trabajo de titulación). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9580>.
- Carpio, P. (2014). El buen vivir, entre la modernización capitalista y el posdesarrollo. *PAPELES de relaciones ecosociales y cambio global*. N°128. pp. 89-106. Recuperado de [http://red-dete.org/wp-content/uploads/2015/03/El\\_buen\\_vivir\\_entre\\_la\\_modernizacion\\_capitalista\\_y\\_el\\_posdesarrollo\\_P\\_Carpio\\_Benalzar-1.pdf](http://red-dete.org/wp-content/uploads/2015/03/El_buen_vivir_entre_la_modernizacion_capitalista_y_el_posdesarrollo_P_Carpio_Benalzar-1.pdf).
- Caycho, G. (2017). *Implementación de un sistema de incentivos para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil*. (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6412>.
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra de.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2014). Sistema de Incentivos Institucional.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2016). Plan Estratégico social y financiero.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, (2016). Principios universales del cooperativismo. Sembrando esperanza. 3.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, (2017). Manual Orgánico Funcional de la Cooperativa Jardín Azuayo.

Cuadra, A., Veloso, C., (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, vol. 22, num. 2. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>.

Cubillo, A., Hidalgo, A., Domínguez, J. (2014). El pensamiento sobre el Buen Vivir. Entre el indigenismo, el socialismo y el posdesarrollismo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 60, 27-58. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533692002>

Daft, R.L. (2007). *Estrategia, diseño organizacional y efectividad*. (9 ed.), Teoría y Diseño Organizacional (pp.70-79). México, D.F.: Cengage Learning.

Diario El Telégrafo (2014). La Josefina, tragedia que cambió el paisaje. *p.www.eltelegrafo.com.ec*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/la-josefina-tragedia-que-cambio-el-paisaje>.

Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., & Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo, Volúmen 35 (2)*. 115-121. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/778/77831095004/>.

Ekos, (2017). Mejores empresas para trabajar Ecuador 2017. *Revista Ekos*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9978>.

Fajardo, K., y Lara, C. (2013). *Diseño de un Programa de Remuneración Variable para la mejora de la Productividad en Industria Gráfica* (Tesis de grado). Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/25075>.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Glassdoor, (2018). *2018 BEST PLACES TO WORK*. United States: Glassdoor. Recuperado de [https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST\\_KQ0,19.htm](https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm).

Gobierno Nacional del Ecuador. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013*.

Haro, E., (2015). Diseño del modelo de valoración de cargos y remuneraciones para los procesos de consultoría que brinda SAMPER HEAD HUNTING (Trabajo de titulación). Recuperado de <https://www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9023>.

Herrán, O., Prada, G., & Patiño, G. (2003). Canasta básica alimentaria e índice de precios en Santander, Colombia, 1999-2000. *Salud Pública de México* (45). 35-42. Recuperado de <https://www.scielosp.org/article/spm/2003.v45n1/35-42/>.

Herzberg, F., (1954) *Work of the Nature of Man*, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.

Hincapié, S. y Valencia, G. (2014). Incentivos económicos para la desmovilización de la insurgencia en Colombia. *Perfil de Coyuntura Económica*. Num. 24. 49-69. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86141380003>.

Inglada, E. Sastre, J. Villarroya, L. (2015). El cooperativismo en la educación. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*. (118). 122-147. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36739634005>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2016). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>.

Jabbour, G., Ramirez, V., Y Guada, C. (2012). Comparación del poder adquisitivo del salario mínimo venezolano con el de cuatro países latinoamericanos en 2008. *Economía, Volumen 37*. 143-164. Recuperado de [http://link.galegroup.com/apps/doc/A345883242/GPS?u=ucuenca\\_cons&id=GPS&xid=e141cc57](http://link.galegroup.com/apps/doc/A345883242/GPS?u=ucuenca_cons&id=GPS&xid=e141cc57).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Krauter, E. (2013). Remuneración de Ejecutivos y Desempeño Financiero: un Estudio con Empresas Brasileñas. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. Volumen 7 (3). 260-274. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441642781003>.

Lara, G., y Pérez, C. (2016). El cooperativismo y el nivel socio- tecnológico en España. *Nova Scientia*, volumen 8, 431-461. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203349086024>.

Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, volumen 7 (14), 69-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>.

Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, num. 26, pp. 5-15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322339789001>.

Márquez, M. (2013). *El Cooperativismo en Ecuador: Análisis del Buen Vivir a través de la Cooperativa Kallari*. (Tesis de Maestría). Universidad de Málaga. España.

Mejía, M., (2004). Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultados. *Scientia Et Technica*, vol. X, núm. 25, pp. 203-208. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662007000400003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000400003).

Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Editogran S.A.

Morán, D. (2014). Determinantes de la inflación en Ecuador. *Economía y sociedad*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/510/51033723004/>.

Pacheco, L. (2018). *Propuesta de Valoración de Cargos para la Nueva Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en el Periodo 2017* (Trabajo de Titulación). Universidad de Cuenca, Cuenca.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Palacios, G., Ulloa, F. (2010). *Crisis bancaria 1999, crisis financiera mundial 2008, y sus efectos causados en la emigración y remesas del Ecuador*. (Tesis previa a la obtención del título de Economista). Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1049>.

Pino, P., Ponce, M., Avilés, C., y Vallejos, O. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. *Maderas. Ciencia y Tecnología. Volumen 17 (1)*. 117-128. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48535342013>.

Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa, volumen 15 (25)*, 73-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746005>.

Ramírez, J., Alejo, M., Jiménez, R., y Marmolejo, S. (2013). Percepción de los Estudiantes de Ciencias Químicas sobre sus Equipos de Trabajo. *Formación Universitaria, Volumen 6 (3)*, 3-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373534466002>.

Salas, R., Díaz, L., y Pérez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educación Médica Superior, Volúmen 26 (4)*. 604-617. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412012000400013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400013).

Sánchez, F. (2016). Remuneración Económica y Rotación de Personal en Scotiabank, Sucursal Huaraz, 2014 (Tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2055>.

Sánchez, J., Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión, No 32*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100004&script=sci_arttext&tlng=en).

Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, N., & Ramos, E., (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista venezolana*



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de Gerencia (RVG), N° 60, 660-675. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/290/29024892006/>.

Sarmiento, M. (2017). *Plan de incentivos como mejora a la satisfacción laboral de los empleados de los cargos medios y bajos de la empresa Carrocerías Guzmán* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6752>.

Servicio de Rentas Internas (2012). *Una Nueva Política Fiscal para el Buen Vivir*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

Sistema Financiero Popular y Solidario (2017). *Boletín Financiero SFPS al 30 de Septiembre de 2017*. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletin-financiero-sf-y-snf>.

Sornoza, A. (2003). *El Sistema de Incentivos como Herramienta para el Mejoramiento de la Productividad Empresarial*. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>

Tipán, B. (2015). *Análisis del impacto del gasto público sobre la inflación en la economía ecuatoriana en el período 2000-2012* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/22333>.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de Gastos de los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

#### CUESTIONARIO DE GASTOS DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO Información acerca de usted

Nombre del Colaborador: \*

Cédula de Identidad: \*

Cargo: \*

Oficina \*

Lugar de Residencia: \*

Usted reside en el mismo lugar donde trabaja?

- Sí
- No

El lugar de su residencia se encuentra en el área.....:

- Urbana
- Rural

Usted considera que su residencia se encuentra.....

- Cerca de su lugar de trabajo
- Lejos de su lugar de trabajo

#### Cuestionario de Gastos de Alimentación

¿Cuánto gasto usted el último mes en alimentos y bebidas para consumo en el hogar? \*



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿En qué lugar/Restaurante almuerza usted los días laborables?

**Seleccione lo que incluye su almuerzo:**

- Sopa o consomé
- Segundo
- Postre
- Jugo

¿Cuánto gasto usted el último mes en alimentos y bebidas consumidos fuera del hogar? \*

### Cuestionario de Gastos en Vivienda

**La vivienda en la que usted habita es.....? \***

- Propia
- Arrendada
- Prestada

**¿Ha realizado usted un crédito de vivienda para compra, construcción o remodelación?**

- Sí
- No

**¿Tiene un crédito de vivienda vigente?**

Responder en el caso de haber realizado un crédito de vivienda

- Sí
- No

**¿Dónde realizó el crédito de vivienda?**

Responder en el caso de haber realizado un crédito de vivienda

A continuación llenar los valores en dólares correspondientes únicamente a los gastos que usted tiene:

**Arriendo:**

(Gasto del último mes)

**Crédito de vivienda / Hipoteca:**

(Gasto del último mes)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Impuesto Predial:**

(Gasto del último año)

### **Agua potable:**

(Gasto del último mes)

### **Energía Eléctrica:**

(Gasto del último mes)

### **Gas de uso doméstico:**

(Gasto del último mes)

### **Internet:**

(Gasto del último mes)

### **Teléfono fijo:**

(Gasto del último mes)

### **Artículos de Limpieza y Cuidados de la Casa: Detergentes, jabón, escobas, insecticidas, Focos**

(Gasto del último mes)

### **Cristalería y utensilios de cocina:**

(Gasto del último mes)

## **Cuestionario de Gastos en Transporte**

**¿Cuál es el tipo de transporte que usted utiliza para asistir a su trabajo en la cooperativa? \***

- Transporte propio
- Bus
- Transporte mixto: Taxi/Flee
- Bicicleta
- A pie



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

A continuación llenar los valores en dólares correspondientes únicamente a los gastos que usted tiene:

### Transporte público:

(Gasto del último mes)

### Transporte contratado: taxi, flete

(Gasto del último mes)

### Cuotas de adquisición de vehículo:

(Gasto mensual)

### Combustible: Gasolina, diesel

(Gasto del último mes)

### Mantenimiento y servicios para vehículos: Lavado, Reparación

(Gasto del último mes)

### Peaje:

(Gasto del último mes)

### Seguro de Automóvil:

(Gasto del último mes)

### Servicio de parqueadero:

(Gasto del último mes)

## Cuestionario de Gastos en Educación

### Tiene hijos menores estudiando? \*

- Sí
- No

### Si la respuesta anterior fue afirmativa, Sus hijos estudian en.....?

- Institución Pública
- Institución Privada



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

A continuación llenar los valores en dólares correspondientes únicamente a los gastos que usted tiene que asumir actualmente en su educación o la de sus hijos:

### Educación Inicial, Guarderías: niños menores de cinco años

(Gasto mensual)

### Educación Primaria:

(Gasto mensual)

### Educación Secundaria:

(Gasto mensual)

### Educación Universitaria:

(Gasto mensual)

### Educación de Cuarto Nivel:

(Gasto mensual)

### Transporte Escolar:

(Gasto mensual)

### Gastos Varios: Impresiones, copias, etc

(Gasto mensual)

### Dentro del último año. ¿Usted gastó en capacitación? \*

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cuánto gastó en capacitación el último año?

## Cuestionario de Gastos en Salud

¿Cuándo usted u otro miembro de su hogar requieren servicios médicos, usted acude a.....?

- Seguro social



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Médico particular

**¿Cuál es el costo \$ por consulta del médico particular al que acude?**

En caso de acudir a médico particular

**¿Cuántas veces al año acude usted u otro miembro de su hogar al médico particular?**

En caso de acudir a médico particular

**¿Cuál es el costo \$ por consulta del dentista al que usted acude?**

En caso de acudir a médico particular

**¿Cuántas veces al año acude usted u otro miembro de su hogar al dentista?**

En caso de acudir a médico particular

**¿Cuánto gasto \$ usted en los últimos doce meses en análisis clínicos o estudios médicos?**

**¿Cuál fue el costo \$ de su última receta médica?**

**¿Cuántas veces al año gasta en una receta médica para usted o algún miembro de su hogar?**

**¿Cuánto gastó \$ el último mes en Medicamentos sin receta y Material de Curación?**

**¿Cuántas veces acudió a un médico naturista en los últimos doce meses?**

**¿Cuánto \$ costó la última consulta con un médico naturista?**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**¿Cuánto \$ gasta mensualmente en medicamentos naturales y/o remedios caseros?**

A continuación llenar los valores en dólares correspondientes únicamente a los gastos que usted tuvo el último mes en cuidados personales:

### **Jabón, Champú**

(Gasto mensual)

- \$0 - \$10
- \$11 - \$20
- \$21 - \$30
- \$31 - \$40
- Más de \$40

### **Pasta, cepillo, hilo dental y enjuague bucal**

(Gasto mensual)

- \$0 - \$10
- \$11 - \$20
- \$21 - \$30
- \$31 - \$40
- Más de \$40

### **Cosméticos, Desodorantes, protector solar**

(Gasto mensual)

- \$0 - \$10
- \$11 - \$20
- \$21 - \$30
- \$31 - \$40
- Más de \$40

### **Peines, espejos y otros artículos para aseo personal (secadoras de pelo, afeitadoras, toallas, etc)**

(Gasto mensual)

- \$0 - \$10
- \$11 - \$20
- \$21 - \$30
- \$31 - \$40
- Más de \$40



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Artículos sanitarios (Papel higiénico, toallas, etc)

(Gasto mensual)

- \$0 - \$10
- \$11 - \$20
- \$21 - \$30
- \$31 - \$40
- Más de \$40

### Servicios para el Cuidado Personal (Cortes, peinados)

(Gasto mensual)

- \$0 - \$10
- \$11 - \$20
- \$21 - \$30
- \$31 - \$40
- Más de \$40

## Cuestionario de Gastos en Vestimenta

CUÁNTO \$.. GASTÓ LA ÚLTIMA VEZ QUE ADQUIRIÓ.....

### Prendas de Vestir Mujer:

Valor \$:

### Prendas de Vestir Hombre:

Valor \$:

### Prendas de Vestir Niños:

Valor \$:

### Calzado Mujer:

Valor \$:

### Calzado Hombre:

Valor \$:

### Calzado Niños:

Valor \$:

### Accesorios Mujer (Bolsas, cinturones, monederos, diademas, joyería, bisutería y relojes)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Valor \$:

### **Accesorios Hombre (Cinturones, carteras, monederos y relojes)**

Valor \$:

### **Portafolios, Mochilas:**

Valor \$:

### **Gafas, Sombreros, Gorros:**

Valor \$:

### **Artículos y accesorios para el cuidado del bebé:**

Valor \$:

CUÁNTAS VECES AL AÑO ADQUIERE USTED.....

### **Prendas de Vestir Mujer:**

(Número de veces)

### **Prendas de Vestir Hombre:**

(Número de veces)

### **Prendas de Vestir Niños:**

(Número de veces)

### **Calzado Mujer:**

(Número de veces)

### **Calzado Hombre:**

(Número de veces)

### **Calzado Niños:**

(Número de veces)

### **Accesorios Mujer (Bolsas, cinturones, monederos, diademas, joyería, bisutería y relojes)**

(Número de veces)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Accesorios Hombre (Cinturones, carteras, monederos y relojes)

(Número de veces)

### Portafolios, Mochilas:

(Número de veces)

### Gafas, Sombreros, Gorros:

(Número de veces)

### Artículos y accesorios para el cuidado del bebé:

(Número de veces)

## Cuestionario de Gastos en Recreación

### ¿Cuánto gasta en planes de telefonía móvil?

(Gasto mensual)

### Dentro de los últimos 12 meses ¿Usted ha asistido a cines, teatros y conciertos?\*

- Sí
- No

### Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿Cuánto \$ gastó la última vez en Cines, Teatros y conciertos?

### ¿Cuántas veces al año asiste a Cines, Teatros y conciertos?

### ¿Cuál es su gasto mensual en Centros nocturnos / Discotecas (incluye alimentos, bebidas, propinas)?

### ¿Usted práctica deporte? \*

- Sí
- No

### ¿Cuántas veces al mes practica deportes?

En caso de practicar deporte



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**¿Cuánto \$ gasta cada vez que practica deporte?**

En caso de practicar deporte

**¿Cuánto \$ gasto el último mes en espectáculos deportivos?**

**¿Cuánto \$ gastó el último año en vacaciones? \***

## INFORMACIÓN ADICIONAL

**Número de personas a la que usted mantiene:**

**¿Usted ahorra mensualmente? \***

- Sí
- No

**¿Usted percibe ingresos adicionales a su sueldo? \***

- Sí
- No

**En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa. ¿Cuál es el valor de sus ingresos adicionales?**

**Algún otro miembro de su hogar percibe ingresos mensuales?**

- Sí
- No

**Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cuántos miembros a parte de usted perciben ingresos?**

En caso de que otro miembro de su hogar perciba ingresos mensuales

**Que parentesco tienen con usted?**

En caso de que otro miembro de su hogar perciba ingresos mensuales

**Cuál es el valor de los ingresos mensuales de sus familiares?**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En caso de que otro miembro de su hogar perciba ingresos mensuales

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Anexo 2. Protocolo del Trabajo de Titulación**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA:** Ingeniería de Empresas

**TEMA:** “Análisis de las Políticas Salariales de la Cooperativa Jardín Azuayo con Énfasis en el Diseño de un Modelo de Incentivos no Monetarios”

## **PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Modalidad:** Proyecto Integrador

**AUTOR:** Manuel Gustavo Lozado Bautista

**ASESOR:** Dr. Juan Francisco Cordero

**Cuenca – Ecuador**



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO DEL PROYECTO INTEGRADOR**

#### **PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA Y SOCIAL**

Este proyecto integrador a desarrollarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo que desde 1996 contribuye al desarrollo socioeconómico de sus socios a través de sus servicios financieros de calidad en más de 40 sucursales ubicadas en 7 provincias del Ecuador: Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja, El Oro, Guayas y Santa Elena, y con más de 600 colaboradores que trabajan para fortalecer la economía popular y solidaria, requiere de la aplicación del ámbito académico por los conocimientos teóricos recopilados, además generará un gran impacto social con su desarrollo y ejecución.

Con la aplicación de diversas teorías acerca de la remuneración variable que aplican las diferentes empresas tomando en cuenta sus políticas salariales y su entorno, se espera desarrollar un sistema propio de la empresa que se acomode a sus necesidades y cumpla con sus políticas institucionales, de manera que se pueda establecer un método de compensación equitativo y sostenible para la cooperativa.

En los últimos años, las empresas se han enfocado en brindar mayor atención a su capital humano, brindándoles excelentes condiciones laborales y mejores retribuciones, que generen un mayor grado de satisfacción, y de esta manera obtener mejores resultados en la productividad de las organizaciones.

Por su parte la Cooperativa Jardín Azuayo como parte la economía popular y solidaria, se rige por los principios del cooperativismo y el buen vivir, por lo



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

que busca siempre el bienestar de sus colaboradores y por medio de ellos brindar excelente atención a los socios e incrementar la satisfacción de los mismos con los servicios brindados. Es así que la institución está enfocada en contribuir con el desarrollo y superación de sus colaboradores con la implementación de metodologías de compensación justas y equitativas para las diferentes oficinas.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente se puede observar que los incentivos monetarios han afectado de manera negativa al comportamiento de algunos equipos de trabajo de la Cooperativa Jardín Azuayo dando lugar a una competencia desleal entre estos al momento de cumplir sus objetivos, dejando así de lado los valores institucionales. A raíz de este problema surge la necesidad de implementar un mecanismo diferente, de manera que los incentivos no sean principalmente económicos, sino por el contrario brindar estímulos que cubran otras necesidades y que ayuden a los colaboradores a sentirse bien dentro de la institución.

La lección es clara: cuando los empleados se comportan de maneras poco deseables, es buena idea preguntarse qué conductas alentamos con los incentivos que damos (Bazerman, Max y Tenbrunsel, Ann, 2011).

Por lo antes mencionado se analizarán las políticas salariales de la cooperativa complementando con un análisis teórico y experiencias prácticas para diseñar un modelo de incentivos no monetarios que promueva un mayor rendimiento en los colaboradores, tanto de las oficinas como de la coordinación general.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **PROBLEMA CENTRAL**

La Cooperativa Jardín Azuayo posee dentro de sus políticas salariales un sistema de incentivos monetarios, el mismo que consiste en el pago de una cantidad de dinero a los equipos de trabajo que obtengan un alto puntaje en la evaluación que se realiza de varios aspectos de productividad y eficiencia en los resultados obtenidos. Este sistema se explicará en el desarrollo del presente proyecto.

Este tipo de contribución monetaria ha fomentado en algunos colaboradores comportamientos alejados de los valores institucionales y los principios cooperativistas, haciendo que las personas quieran trabajar en Jardín Azuayo solo por el interés de querer ganar más dinero. De igual forma, se ha podido evidenciar falta de cooperación entre las diferentes oficinas, que se empeñan en conseguir únicamente sus objetivos sin importar que para eso estén afectando negativamente en los resultados de las demás.

Para solucionar estas situaciones conflictivas se requiere analizar las políticas salariales actuales para poder diseñar un sistema de incentivos no monetarios que estén enfocados a mejorar el buen vivir de los colaboradores y que permitan alinear a los colaboradores con los valores institucionales, además se realizará la conformación de equipos no solo por oficinas, sino por zonas para así fomentar el compañerismo y la colaboración entre las oficinas que estén ubicadas en la misma zona geográfica.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Desarrollar una Propuesta de un Modelo de Incentivos No Monetarios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar el poder adquisitivo, es decir la cantidad de bienes y/o servicios que se pueden adquirir con una cantidad fija de dinero en cada una de las localidades donde está situada la Cooperativa, para así establecer las principales necesidades de los colaboradores de las diferentes oficinas.
- Contribuir al desarrollo de los colaboradores mediante un sistema de compensación más justo que incluya un Sistema de incentivos no monetarios.
- Desarrollar un sistema de pago de incentivos que permita cubrir las necesidades básicas de los colaboradores de la institución.



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **METODOLOGÍA (MARCO TEÓRICO BASE Y DISEÑO METODOLÓGICO)**

#### **MARCO TEÓRICO BASE**

##### **COOPERATIVISMO**

“Una cooperativa es una sociedad de personas donde los dueños somos todos, sin lucrar de la necesidad de los servicios financieros que presta la cooperativa. El modelo cooperativista constituye una verdadera, justa, democrática, inclusiva opción de Buen Vivir. Un aporte para la construcción de una nueva humanidad” (Jardín Azuayo, 2016).

Estas organizaciones funcionan en base a siete principios universales del cooperativismo que constituyen sus reglas básicas (Jardín Azuayo, 2016):

1. Ingreso y retiro voluntario.
2. Administración y seguimiento democrático.
3. Participación económica de los miembros.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, Capacitación, Información.
6. Cooperación entre Cooperativas.
7. Compromiso con la comunidad.

Según Palacios (1998), “El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. Es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción economía y la promoción humana”.

## **BUEN VIVIR**

“El Buen Vivir es la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir supone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno -visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a un otro)”. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013.

El Buen Vivir es una alternativa de desarrollo, es un concepto de bienestar colectivo, de una vida digna vinculada al respeto por la vida y la naturaleza. Este concepto es una reacción contra la materialización y asevera que los valores de la vida no se deben resumir en beneficios económicos sino en los derechos de las comunidades (Kakonen, 2011).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### PODER ADQUISITIVO

El poder adquisitivo es igual a la cantidad de bienes y/o servicios que se pueden obtener con cierta cantidad de dinero fija, en base al nivel de precios (Economía48, 2009).

Al poder adquisitivo se le denomina también como el valor del dinero o el poder de compra del dinero, ya que se refiere a la relación entre el dinero y la cantidad de bienes y/o servicios que se pueden obtener a cambio de este (García, 2010).

Para (Pérez & Gardey, 2013) el poder adquisitivo es la cantidad de recursos que dispone una persona para poder satisfacer sus necesidades. Es decir, la cantidad de ingresos que tiene una persona para realizar la comprar bienes o servicios.

### POLITICA SALARIAL

Según Chiavenato (2001) “la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática: por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez.” Una política salarial debe contener:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a) Estructura de cargos y salarios. Es la clasificación de los cargos y las franjas salariales de cada uno.
- b) Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados coincidirá con el límite inferior de clase salarial.
- c) Previsión de reajustes salariales por determinación legal o espontánea:
  - Reajustes colectivos. Reestablecen el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país.
  - Reajustes individuales. Estos complementan los ajustes colectivos y pueden ser: por promoción, por adecuación o por méritos.

Para Chiavenato (2001), el objetivo de la compensación es la creación de un sistema de incentivos equitativo para la institución y los colaboradores. Un sistema de compensación eficaz debe cumplir con los siguientes estándares:

- Adecuado. El sistema debe distanciarse de los estándares mínimos.
- Equitativo. A cada colaborador se le debe pagar de acuerdo a su formación, habilidades y esfuerzo.
- Balanceado. Los incentivos, salarios y otros beneficios deben proporcionar un paquete de recompensas razonable.
- Eficacia en cuanto a costos. Los sueldos no deben ser desmedidos, estos deben estar de acuerdo a las posibilidades de la organización.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Seguro. Los sueldos deben brindar seguridad a los colaboradores y ayudar a cubrir las necesidades básicas.
- Estimulante. Los sueldos deben motivar a los colaboradores y fomentar el incremento en la productividad.
- Aceptable para los colaboradores. Los colaboradores deben conocer y comprender las políticas salariales de la empresa.

Según Downey (1999), “Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco conceptual común en base a la cual se determinan todos los salarios del personal de la organización”. El objetivo de una política salarial es atraer y retener al personal calificado, motivar a los colaboradores a mejorar su desempeño, y proporcionar una remuneración equitativa a los empleados en función de las responsabilidades de cada uno.

Según Rosales (2012), una política salarial es un conjunto de principios que facilitan la administración de las remuneraciones dentro de una organización. Son criterios para fijar las retribuciones del trabajo en función a las necesidades, intereses y posibilidades económicas.

## REMUNERACION VARIABLE

Un sistema de remuneración variable es una metodología de compensación donde una parte de la retribución varía, ya que está orientada al reconocimiento del esfuerzo realizado por los colaboradores para alcanzar las



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

metas planteadas. Existen varios modelos y alternativas de compensación variable que se pueden aplicar en diferentes organizaciones en base a su estructura, además que estos pueden ser individuales o grupales (La Torre & Chávez, 2014).

Según Oscar La Torre (2014): “Están en función del logro de los objetivos de desempeño fijados para el año. Por lo general, cuanto mayor es la proporción variable, mayor es la orientación al logro de resultados”.

Para Chávez (2014): “Son otras formas de compensación no necesariamente remunerativas, que varíen en proporción de alguna condición para su otorgamiento como, por ejemplo, premios o beneficios no monetarios y similares”.

Chiavenato (2008) menciona que varias empresas adoptaron rápidamente un modelo de remuneración variable, con el objetivo de convertir a los ejecutivos en aliados de los negocios de la empresa. Para la aplicación de esta metodología de remuneración se deben realizar evaluaciones de los resultados, las competencias, la creatividad, la innovación y la actitud emprendedora de las personas. Por lo que la efectividad con que se aplique la remuneración, hará una diferencia en la competitividad de la organización.

La remuneración variable funciona como un factor motivacional que orienta a los colaboradores a ser más productivos para lograr resultados propuestos. Este modelo es autosustentable y no incrementa los costos fijos de la organización ya que la compensación variable proviene de la obtención de resultados excedentes a lo estándar. Esta herramienta es de gran importancia ya que se adapta a contextos variables con alta competitividad y contribuye al



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

trabajo en equipo, el desarrollo de la organización, la fidelización de los colaboradores de la empresa y al incremento de la productividad, convirtiéndose en una ventaja competitiva para las instituciones que la emplean (La Torre & Chávez, 2014).

La remuneración variable es una forma de retribución que varía de acuerdo al rendimiento o cumplimiento de objetivos. En este tipo de remuneración es fundamental vincular la estrategia de la organización con los objetivos de los departamentos que la conforman y los intereses de cada uno de sus miembros (Fajardo & Lara, 2013).

Para la implementación de un sistema de remuneración variable, se debe determinar si este modelo de compensación se ajusta a las necesidades de la organización. Hay que tener políticas claramente definidas con estándares de cumplimiento y objetivos aceptables y alcanzables, además de establecer los montos de los incentivos que deben ser inferiores al valor de los resultados generados. Asimismo se requiere de una metodología de evaluación que permita medir el logro de resultados (La Torre & Chávez, 2014).

Según Chiavenato (2001), es muy importante que para la implementación de la remuneración variable las organizaciones deben tener una estructura de cargos y salarios que sirva de base al nuevo sistema. Este sistema de remuneración debe cumplir con cuatro aspectos importantes:

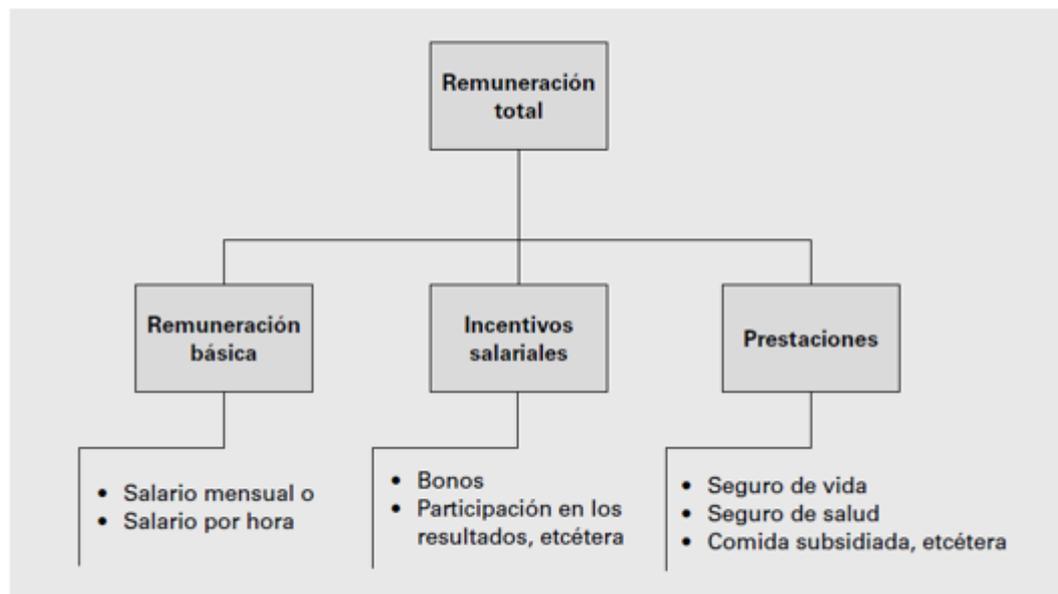
1. La planeación estratégica de la organización tiene que estar orientada hacia la administración por objetivos, de manera que facilite la evaluación de desempeño y el rendimiento de los colaboradores.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. El proceso deber ser sencillo, comprensible y de fácil seguimiento para poder cuantificar el desempeño.
3. Debe ser flexible para poder realizar ajustes cuando sea necesario.
4. Debe haber transparencia en el proceso de retribución, de manera que todos los colaboradores involucrados acepten los resultados.

## COMPONENTES DE LA REMUNERACIÓN



Chiavenato

Dentro de las organizaciones, el primer componente de la remuneración total es la remuneración básica, la misma que se compone de un sueldo mensual o por hora. El segundo componente son los incentivos, cuyo objetivo es recompensar a los colaboradores que han demostrado un buen desempeño y se pagan de diferentes formas. El tercer componente son las prestaciones que se otorgan por medio de diversos programas (Chiavenato, 2009)



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **INCENTIVOS**

Los incentivos son estímulos que ofrecen las empresas a sus colaboradores que cumplan con resultados superiores a los estándares, con el objetivo de incrementar el rendimiento y la productividad. El principal objetivo es motivar a los colaboradores para que el desempeño en su trabajo sea mayor, además pretende hacer que sus trabajadores se sientan a gusto en la institución para fidelizar y retener al personal calificado (Ynfante, 2008).

Un incentivo es un apremio que se otorga a un empleado o un equipo de trabajo con el fin de incrementar el rendimiento de este en la realización de sus actividades. Los incentivos deben beneficiar tanto a la organización como a los colaboradores, mejorando así la satisfacción de los empleados y los resultados de la empresa (Rosales, 2012).

Para Neira (2003), “un incentivo es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible”. Los resultados corresponden al nivel de responsabilidad asumida, las actividades de trabajo desempeñadas y otros aspectos laborales, que tienen que ser evaluados para determinar la consecución de los objetivos de la organización.

### **MODELOS DE INCENTIVOS MONETARIOS**

Son modelos de incentivos financieros pagos que se realizan como un complemento del sueldo y las empresas se los brindan a sus colaboradores con el fin de alcanzar objetivos determinados. Este tipos de incentivos son los



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

más buscados por los empleados y se pagan en efectivo de acuerdo al rendimiento de cada uno (Benzaquen, 2012).

Según Romero (2016), los incentivos monetarios son los pagos realizados por las organizaciones a sus empleados en forma de sueldos, bonos, extras, regalos materiales, entre otros.

## **MODELOS DE INCENTIVOS NO MONETARIOS**

Los incentivos no monetarios son motivadores que son utilizados para reconocer el esfuerzo de los colaboradores y reforzar su desarrollo. Incluye todo tipo de recompensa que no se relacione con el pago en efectivo sino con reconocimientos que permitan al individuo incrementar su nivel de responsabilidad, que mejoren la calidad de vida de los individuos, y que manifiesten aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho (Benzaquen, 2012).

Los incentivos no monetarios, también conocidos como incentivos morales, son aquellos beneficios que reciben los colaboradores de manera no económica. Estos incentivos pueden ser reconocimientos, horarios flexibles, vacaciones, paquetes de servicios, entre otros (Romero, 2016).

## **EQUIPO DE TRABAJO**

El equipo de trabajo está conformado por un grupo de personas que trabajan juntos colaborando entre sí para la consecución de objetivos. Los miembros del equipo participan activamente en la toma de decisiones y la solución de



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

conflictos, cada individuo aporta diferentes habilidades conocimientos y experiencias, lo que permite integrar esfuerzos y obtener mejores resultados que con trabajo individual. Tienen responsabilidades compartidas, fomentan las habilidades, comparten métodos y complementan sus funciones entre sí (Winter, 2000).

Un equipo tiene las siguientes características:

- Un objetivo común
- Valores compartidos: confianza, apoyo.
- Se revisan periódicamente las estrategias y los planes de acción.
- Interdependencia de los miembros, que son responsables de sus actos y eficientes en sus funciones.
- Comunicación abierta y escucha activa.
- Toma de decisiones por consenso.
- Clima cómodo y de respeto.

Un equipo es una pequeña cantidad de personas que poseen habilidades complementarias y que se comprometen a trabajar para conseguir un objetivo común, asumiendo metas y responsabilidades compartidas (Bateman, 2004).

Un equipo de trabajo es un grupo formal de personas interdependientes que se asumen responsabilidades para el logro de un objetivo común. Todos los equipos de trabajo están formados por un grupo de personas, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo (Robbins 2000).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

La evaluación de equipos de trabajo es un proceso que implica la obtención de información que permita controlar y determinar los problemas existentes en el desarrollo del trabajo o en las relaciones de los individuos, para poder resolverlos de manera inmediata. Además, con la evaluación de equipos se determinará el cumplimiento de los objetivos planteados en los equipos de trabajo, se podrá realizar un monitoreo del proceso de avances y nos ayudará a planificar planes de capacitación y mejora (Banco Bilbao Vizcaya Argentina S.A., 2012).

Para Ibáñez (2000), la evaluación es un proceso de medición de rendimiento laboral de los colaboradores y es útil para la toma de decisiones sobre los recursos humanos, así como para identificar necesidades de capacitación y como instrumento de supervisión y desarrollo.

La evaluación a los equipos de trabajo tiene varias ventajas. Calderón (2016) expone algunas como:

1. Saber cómo va el desempeño de nuestra gente en su día a día.
2. Conocer en qué actividad se tiene mayor eficacia y cuál es un área de oportunidad y se debe de prestar más atención.
3. Corregir los malos hábitos antes de que se conviertan en un problema.
4. Identificar si la manera en la que están trabajando requiere un nuevo enfoque.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. Investigar qué recursos podrían ayudar a que tus colaboradores mejoren su desempeño.

Calderón (2016) presenta los siguientes aspectos para evaluar a los equipos:

1. Organización. Distribución efectiva del tiempo que se emplea en realizar las tareas. Tienen un plan de trabajo y estrategia para desarrollar sus actividades.
2. Responsabilidad. Las tareas son entregadas de acuerdo a los requerimientos y el tiempo establecido. Tienen voluntad de asumir tareas extra.
3. Conducta. Ética y honestidad.
4. Manejo de recursos. Uso eficiente de las herramientas de trabajo y ahorro de recursos.
5. Interacción con los compañeros de trabajo. Influencia que existe en la interacción con compañeros, jefes, subordinados, clientes, proveedores.
6. Compromiso. El colaborador se compromete con la consecución de los objetivos de la organización y actúa de acuerdo a la misión, visión y valores de la institución.
7. Contribución. Contribuyen las habilidades técnicas, profesionales o personales de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos del negocio.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. Cooperación. Existe cooperación con otras áreas de la institución. Sabe trabajar en equipo en busca del beneficio mutuo.
9. Manejo de conflictos. Cómo reacciona el colaborador ante un problema en su equipo de trabajo o en la organización. Propone soluciones a los conflictos.
10. Manejo del cambio. Reacción de los colaboradores ante los cambios y eventualidades.

## EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

La efectividad organizacional es el nivel en el que una organización cumple con sus metas y se presenta en dos enfoques (Daft, 2007):

- Enfoque basado en las metas.

Este enfoque se basa en la identificación de las metas de una empresa para poder evaluar el avance de cumplimiento de estas, en vista que las empresas quieren obtener ciertos niveles de producción, ingresos y de satisfacción del cliente. Los indicadores que se utilizan son de gran ayuda para medir el avance de las metas planteadas y la efectividad de la empresa. Se han planteado algunas metas que son parte de los objetivos críticos de muchas empresas: participación de mercado, rentabilidad, calidad y servicio, eficiencia, crecimiento, responsabilidad social, bienestar de los empleados, entre otras. Estas metas son fáciles de evaluar, lo que hace que este enfoque sea muy útil (Daft, 2007).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Enfoque basado en el proceso interno.

Según Daft (2007) en este enfoque no se considera el entorno, se mide la efectividad de la empresa en función de la eficiencia y salud interna de la organización. Uno de los indicadores que se utilizan para medir la efectividad del proceso interno es la eficiencia económica de la empresa. En este enfoque se plantean además los siguientes indicadores:

1. Clima laboral positivo y cultura corporativa sólida.
2. Trabajo en equipo, lealtad y espíritu de equipo.
3. Buena comunicación, confianza y compañerismo entre los directivos y los colaboradores.
4. Toma de decisiones cercana a las fuentes de información.
5. Comunicación efectiva.
6. Recompensas por el buen desempeño, por el crecimiento, el desarrollo de subordinados y equipos de trabajo efectivos.
7. Interacción entre las partes de la organización y resolución de conflictos.

Para Chiavenato (2002), “Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales.”



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Tipo de Investigación**

La investigación que se llevará a cabo en este proyecto integrador será de tipo exploratoria descriptiva, ya que se analizará la situación actual de las políticas salariales de la cooperativa y también se determinará el poder adquisitivo de cada una de las localidades en donde se encuentra ubicada la institución, para en base a esa información, establecer una propuesta de un sistema de incentivos no monetarios para los equipos de trabajo de Jardín Azuayo. Todo esto se desarrollará en base a fundamentos teóricos que cumplan con los requerimientos de la empresa que permitan manejar de mejor manera las políticas salariales para el buen vivir de los colaboradores.

El sistema propuesto se detallará en una metodología clara y entendible, en la que se describirá cada uno de los elementos empleados en su desarrollo, de manera que sea de uso útil para la institución.

### **Método de Investigación**

Para el desarrollo de este proyecto los métodos de investigación serán: análisis, inductivo y deductivo, para cumplir con los objetivos establecidos. Se utilizarán técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección de información para obtener resultados eficaces.

Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria, se realizará investigación de mercado, así como también se utilizará datos de estudios anteriores de la cooperativa y del INEC que permitan obtener información



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

relevante para el desarrollo del proyecto. La información que se desea obtener se utilizará para analizar tanto el impacto que tienen las políticas salariales actuales de la cooperativa en sus colaboradores, como también las diferentes necesidades que atraviesan los colaboradores en base al poder adquisitivo de cada localidad.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema de proyecto de titulación	■																							
Justificación del trabajo	■																							
Descripción del objeto de estudio	■																							
Formulación del problema		■																						
Determinación de objetivos		■																						
Elaboración del marco teórico de referencia		■	■																					
Diseño metodológico			■																					
Esquema tentativo de investigación			■	■																				
Cronograma de actividades			■	■																				
Bibliografía				■																				
CAPITULO I					■	■	■	■																
CAPITULO II							■	■	■	■	■	■												
CAPITULO III										■	■	■	■	■	■	■								
CAPITULO IV													■	■	■	■	■	■	■	■				
CAPITULO V																	■	■	■	■	■	■	■	■
CAPITULO VI																					■	■	■	■
Anexos																							■	■
Bibliografía																							■	■

Fuente: Elaboración propia



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **ESQUEMA TENTATIVO**

1.    **CAPÍTULO I.- ANTECEDENTES**
  - 1.1.    Misión
  - 1.2.    Visión
  - 1.3.    Objetivos
  - 1.4.    Valores
  
2.    **CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO**
  - 2.1.    Cooperativismo
  - 2.2.    Buen vivir
  - 2.3.    Poder adquisitivo
  - 2.4.    Política salarial
  - 2.5.    Remuneración Variable
    - 2.5.1.    Componentes de la remuneración
  - 2.6.    Incentivos
    - 2.6.1.    Modelos de incentivos monetarios
    - 2.6.2.    Modelos de incentivos no monetarios
  - 2.7.    Equipos de trabajo
  - 2.8.    Evaluación de equipos
  - 2.9.    Efectividad organizacional
  
3.    **CAPÍTULO III.- CULTURA ORGANIZACIONAL**
  - 3.1.    Información de la Cooperativa
  - 3.2.    Cultura de Jardín Azuayo
  - 3.3.    Necesidades de la Institución



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **4. CAPÍTULO IV.- PODER ADQUISITIVO**

4.1. Evaluación del Poder Adquisitivo de las localidades donde se encuentra la Cooperativa Jardín Azuayo

4.2. Evaluación de las necesidades básicas de los colaboradores por cada oficina

### **5. CAPITULO V.- ANÁLISIS Y PROPUESTA**

5.1. Análisis del actual sistema de incentivos de la Cooperativa

5.2. Análisis de las políticas salariales internas

5.3. Propuesta de un Sistema de incentivos no monetario

5.4. Catálogo de incentivos

5.5. Metodología de evaluación

5.6. Sistema de distribución de incentivos por puntos

5.7. Análisis presupuestario y financiero

### **6. CAPÍTULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Resultados, conclusiones y recomendaciones



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Banco Bilbao Vizcaya Argentina S.A. (2012). La evaluación del desempeño de los empleados. Julio 06, 2012, de Bbvacontuempresa.es Sitio web: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/consejos-para-evaluar-el-desempeno-los-empleados>
- Bateman, T. (2004). Administración Una Ventaja Competitiva. México: McGraw Hill.
- Bazerman, Max y Tenbrunsel, Ann. (2011). Fallas éticas. Harvard Business Review.
- Benzaquen, S. (2012). Sistema de Incentivos para aumentar la productividad en el área de producción. Sartenejas / Universidad Simón Bolívar.
- Calderón F. (2016). 10 criterios para evaluar al equipo de trabajo de una Pyme. Julio 09, 2017, de El empresario Sitio web: <http://eempresario.mx/occmundial/10-criterios-evaluar-al-equipo-trabajo-pyme>
- Chiavenato. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato. (2002). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato. (2008). Gestión del Talento Humano (3a ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores
- Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Daft, R.L. (2007). Estrategia, diseño organizacional y efectividad. (9 ed.), Teoría y Diseño Organizacional (pp.70-79). México, D.F.: Cengage Learning.
- Downey, S.. (1999). Desarrollo de una Política Salarial. Agosto 28, 2017, de USAID Sitio web: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnacj626.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnacj626.pdf)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Economía48. (2009). Poder adquisitivo. Julio 20, 2017, de La Gran Enciclopedia de la Economía Sitio web: <http://www.economia48.com/spa/d/poder-adquisitivo/poder-adquisitivo.htm>

Fajardo, K., & Lara, C. (2013). Diseño de un Programa de Remuneración Variable para la mejora de la Productividad en Industria Gráfica. Guayaquil Escuela Superior Politécnica del Litoral.

García, D. (2010, Octubre 06). Poder Adquisitivo [PPT]. Cartagena: Slideshare.

Gobierno Nacional del Ecuador. (2009). ¿Qué es el Buen Vivir?. Agosto 29, 2017, de Ministerio de Educación Sitio web: <https://educacion.gob.ec/que-es-el-buen-vivir/>

Ibáñez M. (2000). Evaluación del Trabajador. Gestión en el Tercer Milenio, 3 (6), 19-23.

Kakonen M.. (2011). Buen Vivir. Agosto 29, 2017, de Siemenpuu Sitio web: <http://www.siemenuu.org/es/theme/buen-vivir-0>

La Torre Oscar & Chávez Luis. (2014). Remuneración variable: El giro estratégico en los sistemas de compensación. Junio 15, 2017, de El Portal del Capital Humano Sitio web: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/remuneracion-variable-el-giro-estrategico-en-los-sistemas-de-compensacion/>

Neira, A. C. (2003). Sistemas de incentivos a la producción (2nd ed.).

Palacios, M. (1998) Entre la legitimidad y la violencia [PDF]: Colombia 1875-1994. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/fondos-abiertos/entre-la-legitimidad-y-la-violencia>



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Pérez J. & Gardey A.. (2013). Definición de Poder Adquisitivo. Agosto 29, 2017, de Definición.DE Sitio web: <https://definicion.de/poder-adquisitivo/>

Robbins S. (2000). Administración. México: Prentice Hall.

Romero M. (2016). Plan de incentivos laborales y ejemplos prácticos. Agosto 29, 2017, de Felicidad en el trabajo Sitio web: <http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>

Rosales, C. (2012). Política Salarial, Salarios e Incentivos en los Sistemas y Servicios de Salud [Pdf]. Observatoriorh.org.

Winter Robert. (2000). Manual de Trabajo en Equipo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Ynfante Ramón. (2008). Los incentivos y la motivación laboral. Agosto 17, 2017, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>