



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas

**AUTORES:**

Basurto Quisintuña, Jonathan Raúl

Flores Parra, María José

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TUTOR:**

Ing. Rosado Haro Alberto, Phd(c)

Guayaquil, Ecuador

Guayaquil, 5 de marzo del 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Basurto Quisintuña, Jonathan Raúl, y Flores Parra, María José**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**.

TUTOR

f. 

Ing. Rosado Haro, Alberto Santiago, Ph.D(c)

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, Ph. D

Guayaquil 5 de marzo del 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Basurto Quisintuña, Jonathan Raúl y Flores Parra, María José**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas**, previo a la obtención del Título de: **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 5 de marzo del 2021

**LOS AUTORES**

f.

---

Basurto Quisintuña, Jonathan Raúl

f.

---

Flores Parra, María José



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

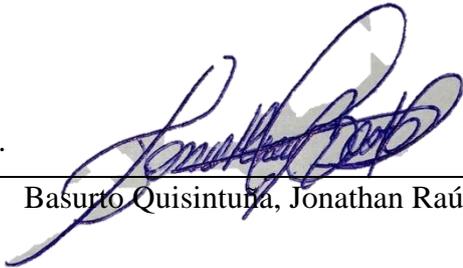
Nosotros, **Basurto Quisintuña, Jonathan Raúl y Flores Parra, María José**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

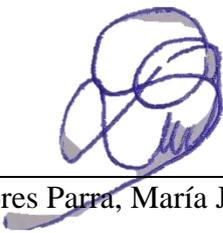
Guayaquil, 5 de marzo del 2021

**LOS AUTORES**

f.

  
Basurto Quisintuña, Jonathan Raúl

f.

  
Flores Parra, María José

## REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/view/91624032-160909-178197#/details/fulltext>

The screenshot displays the URKUND web interface. At the top, the browser address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/91624032-160909-178197#/details/fulltext>. The interface includes a navigation bar with a back arrow and the text "VOLVER A LA VISTA GENERAL DEL ANÁLISIS". Below this, there are three columns: "REMITENTE" (Alberto Santiago Rosado Haro), "ARCHIVO" (Jonathan Daruho, María José Flores, 100% .docx), and "PROGRESO" (1%). A menu bar contains "COINCIDENCIAS", "FUENTES", and "DOCUMENTO COMPLETO". Under "DOCUMENTO COMPLETO", there are three toggle switches: "Citas" (off), "Paréntesis" (off), and "Diferencias detalladas de texto" (on). Below these are sections for "Esfuerzo visual", "Esfuerzo audívo", and "Esfuerzo físico". A footer section contains a cookie notice: "Utilizamos cookies para asegurarnos de brindarle la mejor experiencia en nuestro sitio web. Al presionar OK, usted acepta el uso de cookies como se describe en nuestra política de cookies." and two buttons: "MÁS INFORMACIÓN" and "ENTENDIDO".

TUTOR



f. \_\_\_\_\_

Ing. Rosado Haro, Alberto Santiago, Ph.D(c)

## AGRADECIMIENTO

Principalmente agradezco a Dios por todas sus bendiciones, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser mi apoyo constante en mis días de dificultades y debilidades y superar cada obstáculo a lo largo de mi carrera universitaria.

A mi mamá Luisa Parra Torres, por ser mi apoyo, motivación y lucha constante; gracias a ella no me he rendido y he sido perseverante a través de sus consejos y su amor que es indispensable en mi vida.

A mi papá José Flores Sánchez, por ser mi ejemplo de lucha y superación, siempre ha sido mi guía, apoyo y amor incondicional, ha forjado en mí el cimiento en construcción de mi vida profesional, gracias a sus consejos fundamentales como la responsabilidad y constancia.

A mis amigos de la Universidad los cuales hicieron que mi vida sea más llevadera a lo largo de esta etapa universitaria, les agradezco su cariño y apoyo incondicional que me brindaron. Especialmente a: Denisse Alvarado, Gisella Bravo, Jennifer Once, Roxana Mera, María Morán y Víctor Guanoluiza.

A mi amigo y compañero de tesis Jonnathan Basurto por ser apoyo en este largo proceso de tesis, por la lucha, motivación de ambos; así finalmente cumplir nuestro objetivo y culminar nuestra carrera.

Finalmente, agradezco a mi tutor de tesis Ing. Alberto Rosado, por su compromiso y profesionalismo en este proceso.

Flores Parra María José

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo agradecer a Dios por brindarme fuerzas, salud y sabiduría a lo largo de mi etapa universitaria; ya que, sin él no hubiera alcanzado esta meta que desde el 2008 inicie.

Agradezco a mi familia por todo el apoyo que me ha brindado en cada una de mis decisiones y a lo largo de mi etapa universitaria que va desde mi madre Mónica Quisintuña, mi tía María Elena Quisintuña que es como mi segunda madre, mi padre Raúl Basurto, mi hermana Priscilla Basurto y mi mamita Meche Rodríguez (+); quienes han sido mi guía y mis ganas de seguir adelante; que, con sus palabras de ánimo me motivaron a continuar cada vez que flaqueaba.

Agradezco a mi tutor Ing. Alberto Rosado Haro, quien nos brindó apoyo y guía durante cada etapa del proyecto de titulación con la finalidad de alcanzar los objetivos planeados.

Quiero dar mis sinceros agradecimientos a una gran amiga y hermana que la UCSG me ha dado durante toda mi trayectoria universitaria Estefanía Guevara; gracias por todo el apoyo y las lágrimas que secaste cuando sentía que mis ánimos decaían.

De igual manera y no menos importante quiero agradecerte por todo el apoyo que me brindaste tanto como estudiante como ex compañeros de trabajo Pedrito Zambrano eres un gran amigo.

Agradezco por todo el apoyo que siempre me han brindado mi grupo de amigos, hermanos y familia que me dejó la Facultad de Ciencias Médicas de la UCSG; que en honor a una gran y maravillosa amiga nos autodenominamos “Las Carmelitas” que van desde Glendita Vega, Raúl García, Sarita Loja, Jaqueline Álava, Ana Bellita Miranda, Carmita Zuñiga (+), Rosita López y Santiago Amador. De igual manera, quiero agradecer a mis grandes amigas de la Carrera de Nutrición por sus

constante palabras de apoyo; Fanny Rodríguez, Cindy Navarrete, Mayerly Iza,  
Ashley López y Mayra Bacuilima.

Agradezco a mis amigos que desde el 2015, con sus palabras de ánimos,  
abrazos fraternales y consejos que estuvieron en todo momento, me dieron las  
fuerzas para culminar con esta etapa universitaria que van desde Marcela Yerovi,  
Charlie Carchi, María José Flores, Roxana Mera, Lisbeth Ortega y en especial a mis  
hermanos de vida Ricardo Evangelista y Jorge Ayala.

Y por último quiero agradecer a una gran amiga y jefa Ing. Marylin Ríos  
quien me brindo consejos y una mano amiga durante mi proceso de titulación; te  
quedo eternamente agradecido.

*Basurto Quisintuña Jonathan Raúl*

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente Trabajo de Titulación a Dios, por ser mi motor principal y darme fuerzas en este proceso de obtener una de mis metas más deseadas.

A mis padres José Flores Sánchez y Luisa Parra Torres, por su amor, apoyo incondicional, motivación y sacrificio en todos estos años de mi carrera universitaria, gracias a ustedes he logrado llegar a este proceso.

A mi hermana Iveth Nayeli, mi angelito del cielo, ella ha sido una de mis mayores inspiraciones para poder culminar este proceso.

Flores Parra María José

## DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación, se lo quiero dedicar primero a Dios y a mi tía María Elena Quisintuña Rodríguez; quien con mucho esfuerzo y su apoyo incondicional en cada una de las decisiones que he tomado; ha hecho posible este logro académico.

A mi madre Mónica Quisintuña Rodríguez, por sus palabras de apoyo y su amor incondicional que fue clave fundamental durante este proceso.

A mi mamita Meche Rodríguez, que desde el primer día que decidí iniciar mis estudios en la UCSG, estuvo dándome palabras de aliento y yo sé que desde el cielo se encuentra muy feliz por este logro, “Mamita Meche lo logre”.

*Basurto Quisintuña Jonathan Raúl*



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, Ph. D  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

Econ. Baño Hifóng, María Mercedes, Ph. D  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

Ing. Diez Farhat, Said Vicente, Ph. D  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CALIFICACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

Ing. Rosado Haro, Alberto Santiago Ph. D

TUTOR

## Índice General

Resumen.....	xix
Introducción .....	2
Antecedentes .....	3
Evolución de la educación.....	3
Big data y analytic .....	5
Motivación laboral .....	6
Estadística laboral.....	7
Tendencia de destrucción, generación y transformación de empleo.....	10
COVID y la transición de la educación.....	11
Planteamiento del problema.....	11
Justificación.....	14
Objetivos .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	15
Preguntas de Investigación.....	15
Limitación .....	16
Delimitación .....	16
Capítulo I: Fundamentación Teórica.....	17
Marco Teórico .....	17
Teoría de los incentivos .....	17
Teoría de las necesidades de Maslow .....	18
Marco Conceptual .....	21
Administración del Talento Humano.....	21
Sistemas de Compensación.....	25
Evaluaciones de desempeño.....	30
Definición de competencias .....	31
Clasificación de competencias .....	32
PHVA en la gestión del talento humano .....	35
Evolución de los sistemas de información.....	39
Sistemas de información en talento humano.....	40
Business intelligence en la gestión del talento humano.....	42
Aplicación de Business Intelligence a la gestión del Talento Humano .....	44

Marco Referencial .....	47
Marco Legal .....	48
Capítulo II: Metodología de la Investigación.....	60
Diseño de Investigación .....	60
Tipo de Investigación .....	61
Fuentes de Información .....	62
Enfoque .....	62
Población y Muestra.....	63
Población.....	63
Muestra.....	63
Técnicas de Recogida de Datos.....	64
Análisis de Datos.....	65
Entrevistas Aplicadas a Expertos .....	65
Entrevistas Aplicadas a Colaboradores de la Institución .....	66
Capítulo 3: Resultados y Propuesta Metodológica .....	67
Análisis de los resultados .....	67
Hallazgos .....	67
Análisis de los Hallazgos de Opiniones de Expertos .....	80
Análisis de Hallazgos procedente de las Opiniones de los Colaboradores de una Institución Privada de Educación Media.....	82
Discusión.....	83
Propuesta Metodológica.....	85
Desarrollo de la Propuesta .....	85
Caso práctico de aplicación de Power BI para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en la Escuela Básica Particular Ángel Calderón Luces.....	101
Conclusiones .....	109
Recomendaciones.....	111
Referencias.....	112
Apéndices.....	116

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Tipos de remuneración.....</i>	23
<b>Tabla 2</b>	<i>Evolución de la tecnología de la información.....</i>	40
<b>Tabla 3</b>	<i>Matriz de Hallazgos .....</i>	68
<b>Tabla 4</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte II).....</i>	69
<b>Tabla 5</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte III) .....</i>	70
<b>Tabla 6</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte IV).....</i>	71
<b>Tabla 7</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte V).....</i>	72
<b>Tabla 8</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte VI).....</i>	73
<b>Tabla 9</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte VII) .....</i>	74
<b>Tabla 10</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte VIII).....</i>	75
<b>Tabla 11</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte IX).....</i>	76
<b>Tabla 12</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte X).....</i>	77
<b>Tabla 13</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte XI).....</i>	78
<b>Tabla 14</b>	<i>Matriz de Hallazgos (parte XII) .....</i>	79
<b>Tabla 15</b>	<i>Acta Constitutiva del Proyecto.....</i>	91
<b>Tabla 16</b>	<i>Alcance, Responsables del Proyectos y Plazo.....</i>	92
<b>Tabla 17</b>	<i>Recursos a Utilizar .....</i>	93
<b>Tabla 18</b>	<i>Acta de Cierre del Proyecto .....</i>	99
<b>Tabla 19</b>	<i>Propuesta (parte II).....</i>	100

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Tasa de participación bruta (TPB) y tasas de participación global (TPG) .....</i>	8
<b>Figura 2</b>	<i>Tasa de desempleo a nivel nacional por género.....</i>	8
<b>Figura 3</b>	<i>Tasa de desempleo por categoría de gestión.....</i>	9
<b>Figura 4</b>	<i>Distribución población de empleo en el sector informal.....</i>	9
<b>Figura 5</b>	<i>Jerarquía de necesidades de Maslow .....</i>	18
<b>Figura 6</b>	<i>Jerarquía de las necesidades .....</i>	19
<b>Figura 7</b>	<i>Los seis procesos de la administración del talento humano</i>	21
<b>Figura 8</b>	<i>Los diversos tipos de recompensas .....</i>	22
<b>Figura 9</b>	<i>Importancia de la estrategia de la compensación .....</i>	26
<b>Figura 10</b>	<i>Técnica de asignación salarial .....</i>	27
<b>Figura 11</b>	<i>Factores fundamentales del cargo X.....</i>	28
<b>Figura 12</b>	<i>Subfactores de habilidad.....</i>	28
<b>Figura 13</b>	<i>Subfactores de responsabilidad .....</i>	29
<b>Figura 14</b>	<i>Subfactores de esfuerzo.....</i>	29
<b>Figura 15</b>	<i>Subfactores de condiciones de trabajo .....</i>	30
<b>Figura 16</b>	<i>Criterios para la evaluación de desempeño .....</i>	31
<b>Figura 17</b>	<i>Mapa de clasificación de competencias.....</i>	32
<b>Figura 18</b>	<i>Mapa de clasificación de competencias por la capacidad de ejecutar tareas.....</i>	32
<b>Figura 19</b>	<i>Mapa de clasificación de competencia según actitudes y capacidades.....</i>	34
<b>Figura 20</b>	<i>Mapa de competencias holísticas.....</i>	34
<b>Figura 21</b>	<i>Esquema general de ciclo de mejoramiento continuo .....</i>	35
<b>Figura 22</b>	<i>Fase 1: Planear.....</i>	36
<b>Figura 23</b>	<i>Fase 2: Hacer.....</i>	37
<b>Figura 24</b>	<i>Fase 3: Verificar .....</i>	38
<b>Figura 25</b>	<i>Fase 4: Actuar.....</i>	39
<b>Figura 26</b>	<i>Ejemplo de una base de datos de la administración de talento humano.....</i>	41
<b>Figura 27</b>	<i>Banco de datos de un sistema de información para la administración de talento humano.....</i>	42

<b>Figura 28</b>	<i>Definición de business intelligence</i> .....	43
<b>Figura 29</b>	<i>Proceso de business intelligence</i> .....	44
<b>Figura 30</b>	<i>Proceso de HR analytics</i> .....	46
<b>Figura 31</b>	<i>Fases del Modelo Propuesto</i> .....	85
<b>Figura 32</b>	<i>Selección de métodos para el plan de mejora de incentivos monetarios y no monetarios</i> .....	86
<b>Figura 33</b>	<i>Pirámide de las Necesidades</i> .....	87
<b>Figura 34</b>	<i>Propuestas de Mejoras de Incentivos Monetarios y no Monetarios para Aumento de Productividad</i> .....	89
<b>Figura 35</b>	<i>Propuestas de Mejoras de Incentivos Monetarios y no Monetarios para Aumento de Productividad (Parte II)</i> .....	89
<b>Figura 36</b>	<i>Matriz de datos de colaboradores</i> .....	94
<b>Figura 37</b>	<i>Matriz de Capacitaciones Colaboradores</i> .....	94
<b>Figura 38</b>	<i>Matriz de Títulos de colaboradores</i> .....	95
<b>Figura 39</b>	<i>Matriz de Evaluaciones y Observaciones Áulicas del personal Docente</i> .....	95
<b>Figura 40</b>	<i>Matriz de Evaluación Personal Administrativo</i> .....	96
<b>Figura 41</b>	<i>Carga de datos en Power BI</i> .....	97
<b>Figura 42</b>	<i>Editor de consultas de Power BI</i> .....	97
<b>Figura 43</b>	<i>Administrador de relaciones Power BI</i> .....	98
<b>Figura 44</b>	<i>Dashboard de Power BI</i> .....	98
<b>Figura 45</b>	<i>Dashboard del departamento administrativo</i> .....	101
<b>Figura 46</b>	<i>Dashboard Colaborador Basurto Quisintuña Jonathan</i> ...	102
<b>Figura 47</b>	<i>Dashboard colaboradora Cañizares Hermoza Rosy</i> .....	102
<b>Figura 48</b>	<i>Dashboard colaborador Cedeño Vera Luis</i> .....	103
<b>Figura 49</b>	<i>Dashboard colaboradora Estevez Mencia Doris</i> .....	103
<b>Figura 50</b>	<i>Dashboard colaboradora Haro Chuquimarca Iris</i> .....	104
<b>Figura 51</b>	<i>Dashboard colaboradora Leyton San Martin Mariana</i> .....	104
<b>Figura 52</b>	<i>Dashboard colaboradora Ríos Gutierrez Marylin</i> .....	105
<b>Figura 53</b>	<i>Dashboard colaboradora Yoza Piguave Jacinto</i> .....	105
<b>Figura 54</b>	<i>Información condensada de los KPI's Institucionales</i> .....	106
<b>Figura 55</b>	<i>Tarjeta electrónica remitida a los colaboradores que fueron acreedores de incentivos institucionales (parte I)</i> . .....	107

**Figura 56** *Tarjeta electrónica remitida a los colaboradores que fueron acreedores de incentivos institucionales (parte II). ..... 108*

## Resumen

### **“Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas”**

En Ecuador las instituciones educativas de nivel medio realizan las estimaciones de incentivos a colaboradores de manera manual o en hojas de cálculo como Excel; de modo que, el presente trabajo investigativo plantea un estudio con el propósito de determinar los beneficios del uso de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en el área de talento humano aplicado a escuelas particulares de educación media; para lo cual, se ha procedido primeramente con la fundamentación teórica con la finalidad de desarrollar los conocimientos relacionados a la problemática señalada. Por consiguiente, se aplicó un diseño no probabilístico en el cual se ha seleccionado una institución particular de educación media en la ciudad de Guayaquil. Como instrumento investigativo se seleccionó las entrevistas dirigidas al personal administrativo, docente y de talento humano; con el objetivo de analizar los puntos de vistas que poseen los colaboradores de la institución sobre los incentivos otorgados; por otra parte, se procedió a realizar entrevistas a expertos en el área tributaria, legal, financiera y de talento humano a fin de que nos proporcionen sus opiniones sobre la problemática; y, basados en estos resultados se procedió a desarrollar la propuesta metodológica.

**Palabras claves:** Incentivos, remuneraciones, no monetarios, herramientas, informáticas.

## Abstract

In Ecuador, mid-level educational institutions perform employee incentive estimates manually or in spreadsheets such as Excel; So, this research work presents a study with the purpose of determining the benefits of the use of computer tools for the estimation of monetary and non-monetary incentives in the area of human talent applied to private schools of secondary education; For which, we have first proceeded with the theoretical foundation in order to develop the knowledge related to the indicated problem. Consequently, a non-probabilistic design was applied in which a particular institution of secondary education in the city of Guayaquil has been selected. As investigative instrument, the interviews directed to the administrative, teaching and human talent personnel were selected; with the objective of analyzing the points of view that the collaborators of the institution have on the incentives granted; On the other hand, we proceeded to conduct interviews with experts in the tax, legal, financial and human talent areas in order for them to provide us with their opinions on the problem; Based on these results, the methodological proposal was developed.

**Keywords:** Incentives, remunerations, non-monetary, tools, computer science.

## Introducción

En el ámbito de acción de un ser humano interviene la motivación como factor clave en el logro de metas personales como laborales. En lo referente a lo laboral, las organizaciones motivan a sus empleados con el propósito de mejorar su desempeño en el área de trabajo lo que se representa como calidad y cumplimiento. Para dicho alcance las empresas deben apostar al capital humano, ofreciendo incentivos como estímulo para los trabajadores que conlleven a la consecución de metas y objetivos empresariales. Los incentivos van desde lo monetario (bonificaciones, comisiones, aumentos de sueldos, entre otros) o no monetarios (tarjetas de felicitaciones, flexibilidad de horarios, entre otros).

De acuerdo con Espinoza y Toscano, (2020) señalan que:

A principios del siglo pasado lo usual era pensar que los empleados dejaban un trabajo generalmente por ofrecimientos mayores de dinero, lo cual generó la idea de que la principal motivación directa de los trabajadores era el dinero, es decir, a más dinero, la motivación aumenta. Queda claro que el dinero es importante y de valor ya que permite adquirir bienes y servicios, generando a su poseedor un símbolo de estatus, siendo valorado al permitir la satisfacción de las necesidades. Sin embargo, este valor disminuye cuando ya están cubiertas las necesidades que satisface. (p.11)

En el país existen entidades que defienden los derechos del trabajador, mediante la divulgación de regímenes de compensaciones que las organizaciones deben pagar por ley. Estas compensaciones son: (a) decimocuarto sueldo, (b) decimotercer sueldo, (c) vacaciones, (d) fondos de reservas, entre otras, siendo estas recompensas de gratificación por la labor que cumplen los trabajadores. No obstante, existen leyes, reglamentos y otras resoluciones no promueven el uso de incentivos no monetarios, de métodos y herramientas para su estimación y aplicabilidad.

Por otra parte, el manejo de la información se ha convertido en una base fundamental para las organizaciones, la cual se sintetiza como el uso y análisis de datos para la toma de decisiones, considerando que la práctica incorrecta en su preparación podría conllevar a resultados inadecuados que impactaría en las deducciones del negocio. Sin embargo, debido a los avances tecnológicos las empresas se encuentran familiarizadas con el término *big data*. Este fenómeno, se ha evidenciado en varias

entidades, por la innovación de sus operaciones que ha traído como resultado la cuarta revolución industrial.

Estos datos que son extraídos de las diferentes áreas organizacionales al momento de realizar análisis con la información que requiere para la generación de reportes para la toma de decisiones, además, estos son almacenados en diferentes reservorios como nubes o sistemas propios para su explotación, lo cual se conoce como *Data Warehouse*.

Sin embargo, establecer estrategias de *Business Intelligence* se ha convertido en una prioridad para las empresas; sobre todo en el área de talento humano que requieren datos para la determinación con exactitud el pago de incentivos monetarios. Lo cual denota la importancia de la toma de decisiones basadas en datos oportunos, ágiles y fiables.

Al mencionar *Business Intelligence*, se hace referencia a las estrategias manejadas a través de diversas herramientas informáticas que parte de programas de ofimática básica o de programas complejos, porque, a través de estas tecnologías, se han logrado agrupar datos para la presentación de información de una manera resumida, detallada y en tiempo real.

En el área de talento humano las herramientas de inteligencia de negocios son aplicadas para la administración del personal, la gestión de nómina y el control departamental, entre otros. Además, la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios han generado un impacto positivo en las organizaciones, por lo cual, su uso combinado permitirá un cambio en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

De modo que, la investigación de propuesta metodológica para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios en el área de talento humano mediante el uso de herramientas informáticas denota su importancia por su contribución como buena práctica empresarial para la estimación de incentivos que promuevan la calidad de los servicios de educación y el cumplimiento de metas institucionales en las instituciones privadas de educación media en la ciudad de Guayaquil.

## **Antecedentes**

### **Evolución de la educación**

La educación ha enfrentado diversos cambios durante el tiempo, por lo cual resulta pertinente comprobar de manera breve cuáles fueron las diversas fases

históricas por las cuales ha transitado la Enseñanza. De acuerdo con Neurok (2018) indicaba que:

Los primeros sistemas educativos, por llamarlos de alguna forma, aparecieron en India, China, Egipto y lo que hoy sería Israel, y estaban profundamente ligados a las creencias religiosas. Esos primeros sistemas educativos estaban enfocados al aprendizaje de la escritura y la lectura de los escritos religiosos y las enseñanzas que en ellos había. (p.1)

Sin embargo, con la aparición de la agronomía, se originaron transformaciones radicales en la sociedad como el cambiar las cavernas para vivir en construcciones edificadas por sus propias manos, por el cuidado que otorgaba a sus plantaciones. Asimismo, al poder controlar la producción y el almacenamiento de sus alimentos generó beneficio para el hombre con un mayor grado de estabilidad y de tiempo. Después de varias épocas, con exactitud en la Grecia del siglo 330 A.C. se logró hallar a protagonistas de la educación como Platón, quien, habiendo sido estudiante de Sócrates, fue quien constituyó por primera vez la instrucción de educación superior del mundo arcaico occidental, el cual se dio a conocer con el nombre de la Academia. De esta parte lo que hoy se conoce como sistema educativo (García, 2002).

En sus inicios los sistemas educativos eran para los hijos de clase social alta; sin embargo, después el sistema pasó a ser controlado por el gobierno y se democratizó a cada una de las clases sociales. El propósito de aquel sistema educativo era producir ciudadanos que sirvieran al fortalecimiento del estado y para eso se cultivaba no sólo la mente y el espíritu sino además el cuerpo humano. La iglesia católica también fue participe de la transformación educativa en el tiempo, desde el inicio hasta la caída del imperio romano considerando que la iglesia era la dueña del poder y del entendimiento, por lo que diversos conocimientos eran censurados por ser considerado inadecuado para su credo. Con el cambio de épocas, estos institutos se transformaron en distinguidas universidades en el continente europeo, por lo cual se puede decir que las iglesias implantaron las primeras semillas de lo cual podrían ser las universidades recientes (Neurok, 2018).

En el Ecuador, a lo largo de el régimen de García Moreno, se experimentaron los primeros cambios trascendentales en la enseñanza pública, con el pensamiento de consolidación de estrategias paralela en la que se vincule la formación física como de aprendizaje, por esa razón, se ordenó la inyección económica del Estado para la

edificación de: (a) escuelas, (b) colegios, (c) observatorios, (d) imprentas. La fundación del colegio Politécnica Nacional que consiguió ser estimada una de las más notables en la región Latinoamérica, incrementando los alumnos en territorio nacional, complementando esta inversión con un modelo educativo europeo, para esto se insertó en el país los Papás Jesuitas para que se encarguen de la formación. No obstante, la enseñanza en el territorio no ha sido atendida hasta 1946, con la décimo sexta constitución, en la que se estableció la regla de que la enseñanza es cualquier derecho de los hijos y cualquier deber de los papás, por lo que se comienza a robustecer la enseñanza especial con ayuda del 20% de los recursos municipales y presencia en la Dirección Nacional de Educación, las universidades del territorio se convierten en autónomas, tanto las públicas como particulares (Moreira, 2013).

El Proyecto Nacional de Alfabetización de Jaime Roldós Aguilera y posterior a su muerte se crea la penúltima Ley Orgánica de Enseñanza, en la que los gobiernos continuos deben gestionar de una mejor forma la parte educativa, por esta razón, se elaboró Ley de Carrera Maestro y Escalafón del Magisterio Nacional. En la constitución de 1998, a lo largo de cualquier régimen cuestionado, se crea una totalmente nueva regla jurídica de la patria ecuatoriana que establecía que la enseñanza estaba garantizada por el Estado en equidad de condiciones y oportunidades, que era cualquier derecho irrenunciable de los individuos, que podría ser ética, pluralista, democrática, humanista y científica; inclusive se garantizaba la enseñanza para personas con discapacidad, otorgando la independencia de educación y cátedra, fortaleciendo prioritariamente las regiones rurales y fronterizas, garantizando la enseñanza especial sin objetivos de lucro y asignando no menos de treinta por ciento de las ganancias corrientes totales gubernamental central, para la enseñanza y la erradicación del analfabetismo. En la actualidad con la Constitución de la República del Ecuador se instruye el derecho a la educación en igualdad de condiciones (Moreira, 2013).

### **Big data y analytic**

El *Big Data Analytics* han revolucionado la gestión del personal en las organizaciones, con la finalidad de consolidar e interpretar toda información que permitan a los empresarios a tomar decisiones objetivas que generen mayor importe en las distintas áreas como la de talento humano. López definía como: “un proceso a partir del uso de Analytics que consistente en: (a) construir perspicacia analítica, (b)

comprender los parámetros importantes para el negocio, (c) identificar prácticas de talento humano importantes para construir capacidades organizacionales, (d) encontrar patrones significativos en los datos, (e) proporcionar valor mediante la medición de datos para predecir problemas futuros, entre otros (López, 2012).

La complejidad de cuantificar el costo que aporta el área de talento humano en una organización a comparación de otras, debido a que, esta parte de una visión subjetiva y cualitativa el problema radica en que el área no cuenta con información oportuna para su análisis y toma de decisiones, por consiguiente, la aplicación del *Big Data Analytics* es una viable solución para alinear las tácticas de talento humano, obteniendo de esta forma la elección de estrategias con base a datos objetivos. De modo que, a través de esta se incrementaba la responsabilidad de recursos humanos para alistar toda la información disponible que posean en la organización, para qué *Big Data Analytics* de los resultados esperados (López, 2012).

De modo que, la necesidad de las organizaciones en buscar el bienestar de sus colaboradores con relación a la compensación salarial o incentivos, es uno de los componentes del ecosistema laboral que más atrae la atención de los dueños de negocios, debido a que el establecer un salario o incentivo decoroso para su fuerza laboral se convierte en un factor para promover la calidad del desempeño laboral, al desarrollar aptitudes positivas que beneficiaban en su rendimiento y se reflejaban en los resultados finales y en sus compensaciones (Correa, 2018).

Por esta razón, las organizaciones requieren de información oportuna y de herramientas que contribuyan a su gestión como en el caso de la estimación de incentivos monetarios y no monetarios.

### **Motivación laboral**

Espinoza y Toscano (2020), analizaban los puntos de vista resaltantes que poseen los sistemas de evaluación para la medición del rendimiento laboral en las organizaciones, promoviendo el cambio organizacional, mediante la idealización de las metas para los trabajadores incluyendo a los administradores, reduciendo los comportamientos anormales que provienen de los empleados, entre otros.

Correa (2018) indicaba que: "El dinero constituye un factor de higiene que no produce satisfacción, pero sirve para evitar la insatisfacción. El sueldo brinda las condiciones para seguir cumpliendo con las responsabilidades laborales, pero no motiva mejoras en el desempeño" (p. 11).

El sueldo emocional es cualquier elemento clave para el empleado debido a que juega cualquier papel fundamental en la satisfacción de necesidades generando una fidelización por medio de las prestaciones emocionales como: (a) formación, (b) reconocimiento, (c) calidad en las relaciones, (d) desafíos expertos, entre otras. No obstante, más allá de una lista de beneficios es pertinente asociar a este asunto la pirámide de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades. Maslow es considerado pionero sobre estudios en la sistematización de las necesidades humanas, incitando a reflexionar sus resultados como un motor impulsor o punto de partida para investigaciones sobre motivación laboral. Sin embargo, sus trabajos se enfocaban en el mundo profesional y beneficio de los trabajadores. En su teoría presentaba la organización jerárquica de las necesidades como: (a) autorrealización, (b) autoestima, (c) afecto, (d) seguridad, y (e) fisiológicas (Peña y Villón, 2018, p. 20).

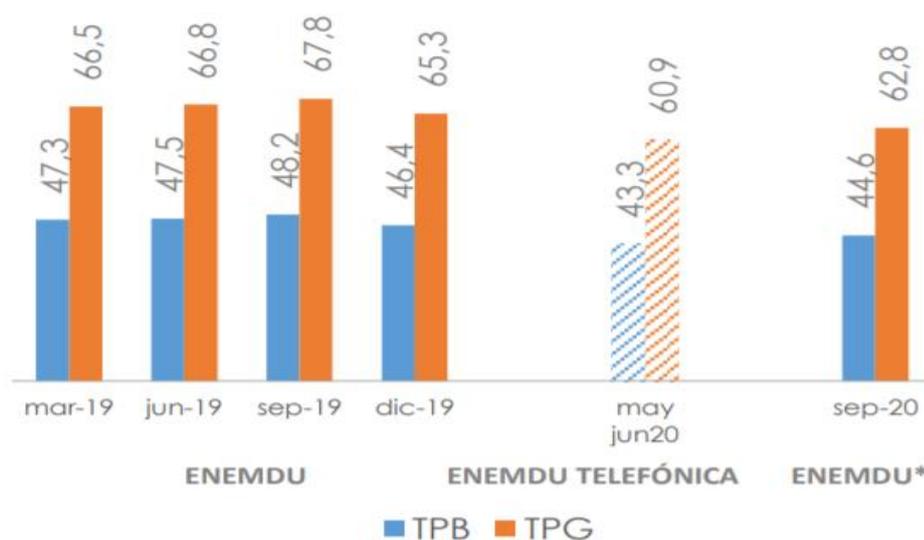
Por esta razón las organizaciones deben establecer estrategias y método que permitan solucionar los problemas que se presentan en la fuerza laboral como las desmotivaciones y disminución del rendimiento laboral. Considerando que el capital humano es un elemento vital para el crecimiento de una empresa, las prácticas de recursos humanos agregan valor para atraer y retener al personal mejor calificado; sin embargo, los procesos de gestión se vuelven un tanto complicado, por aspectos como la obtención y el manejo de información para el análisis y toma de decisiones.

### **Estadística laboral**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), como parte de sus funciones proporciona cifras oficiales sobre el mercado laboral ecuatoriano, dando a conocer los principales resultados sobre la situación actual del empleo, desempleo y subempleo del país. Los resultados a septiembre 2020 fueron: (a) tasa de empleo adecuado de 32.1%, (b) tasa de subempleo de 23.4%, (c) tasa de otro empleo no pleno de 26.3%, (d) tasa de empleo no remunerado de 10.8%, y (e) empleo no clasificado en 0.9%. En relación con la coyuntura laboral, la tasa de participación bruta fue del 44.6% mientras que la participación global se ubicó en un 62.8%, como se muestra en la figura uno (INEC, 2020).

**Figura 1**

*Tasa de participación bruta (TPB) y tasas de participación global (TPG)*

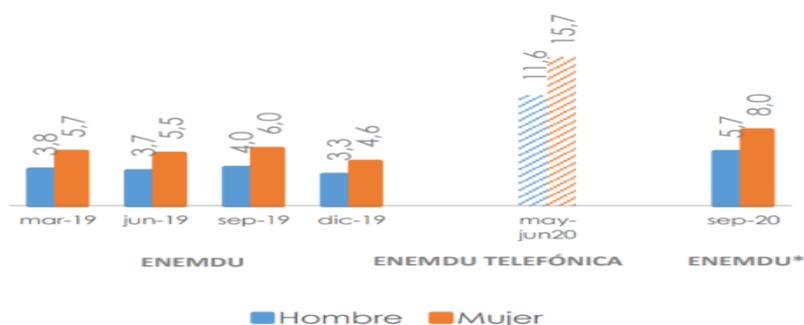


*Nota.* Tomado de *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Mercado Laboral*, por Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020. Ecuador. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre2020/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20sep20\\_final](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre2020/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20sep20_final)

En desempleo a nivel país se situaba en un 6,6% de la Población Económicamente Activa (PEA). En cuanto a la distribución por sexo se observó una tasa de 8.0% de desempleo en las mujeres, la cual es mayor a del hombre por ser del 5.7%, situando una brecha de 2.3% puntos porcentuales (INEC, 2020).

**Figura 2**

*Tasa de desempleo a nivel nacional por género*



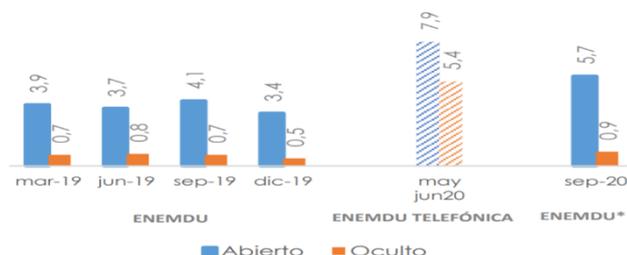
*Nota.* Tomado de *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Mercado Laboral*, por Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020. Ecuador.

En relación al desempleo, se observó que el desempleo abierto fue mayor al oculto, considerando que el 5.7% de la Población Económica Activa a nivel nacional

buscó de forma activa trabajo (desempleo abierto), mientras que el 0.9% estuvo en condiciones de desempleo sin acción de búsqueda (desempleo oculto), sin embargo, denotaron disponibilidad para trabajar (INEC, 2020).

**Figura 3**

*Tasa de desempleo por categoría de gestión*

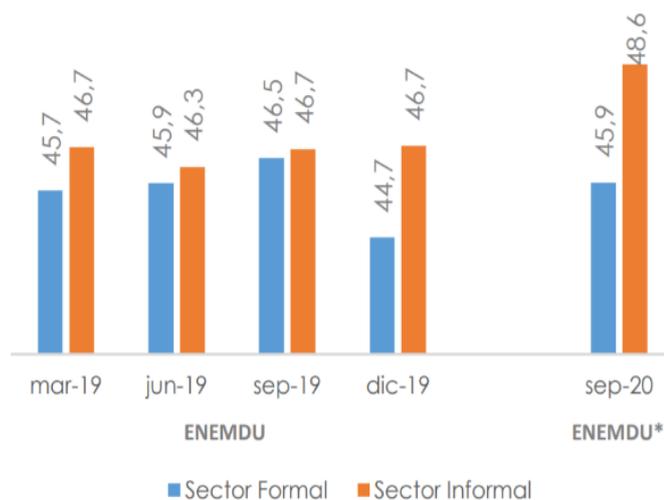


*Nota.* Tomado de *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Mercado Laboral*, por Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020. Ecuador.

Las condiciones de trabajo a nivel nacional sobre el empleo formal e informal se distribuían a nivel nacional en un 45.9% y 48.6% respectivamente. No obstante, el 5.5% restante se sitúa en el empleo doméstico y en la categoría de no clasificado. En la figura cuatro se muestra su distribución (INEC, 2020).

**Figura 4**

*Distribución población de empleo en el sector informal*



*Nota.* Tomado de *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Mercado Laboral*, por Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020. Ecuador.

## **Tendencia de destrucción, generación y transformación de empleo**

Las principales consecuencias de la emergencia sanitaria se centran en la sistematización de las operaciones de los negocios y la mitigación de empleos, considerando que las medidas de contención del COVID-19, habían originado que el trabajo formal se reduzca en gran medida por el cierre de una cantidad considerable de empresas, lo que acrecienta el sector informal. Asimismo, como mecanismo de contención las empresas han empleado las tecnologías de información y comunicación para mantener sus actividades, siendo esta la transformación más palpable durante la pandemia (Weller, 2020).

En el contexto del COVID-19 el teletrabajo destacaba como una modalidad que atenúa el impacto de las medidas de contención en cuanto al funcionamiento de las empresas e instituciones. Por lo cual diversos países han tomado medidas legales para su fomento. No obstante, existían sectores donde el teletrabajo no es una opción real por lo que requieren una cercanía física con otras personas. De manera que, la opción de teletrabajo requiere de un nivel de infraestructura tecnológica, el acceso a la misma y la proporción de trabajadores con competencias digitales (Weller, 2020).

La experiencia del COVID-19 ha incentivado el uso de la tecnología, en especial al aprovechamiento del teletrabajo, Si bien se suele reconocer el enorme potencial productivo de la digitalización, al mismo tiempo genera preocupaciones de una profundización de la gran desigualdad que caracteriza los mercados laborales en América Latina. Esta desigualdad creciente estaría relacionada tanto con las diferencias en el acceso a infraestructura digital de calidad como con el desarrollo de las habilidades y competencias requeridas para su uso productivo. Grandes brechas en el acceso a la infraestructura y las competencias digitales para personas de diferentes niveles educativos, etarios, zonas geográficas y etnias tienden a incidir en un aprovechamiento desigual del potencial de las nuevas tecnologías y un nuevo motor de segmentación del mercado de trabajo (Weller, 2020).

La crisis sanitaria del COVID-19 ha impactado a las tendencias de los mercados laborales incluyendo a las instituciones educativas públicas y privadas, desde el cambio de la modalidad de trabajo presencial al teletrabajo, en el uso de las tecnologías de información y comunicación, y en la modalidad de percibir y reconocer las compensaciones monetarias por el trabajo realizado por parte de los administradores de negocios. La investigación pretende indagar sobre el uso de herramientas

informáticas para la determinación de incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media en la ciudad de Guayaquil.

### **COVID y la transición de la educación**

La emergencia sanitaria producto del COVID-19 ha tenido un efecto negativo en los distintos sectores económicos, incluyendo en el sector educativo, lo que ha conllevado al Ejecutivo crear proyectos como la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario en la que propuso subsidiar el 25% del costo mensual de los establecimientos educativos privados para aquellos padres de familia que han perdido sus empleos por la pandemia. No obstante, el sector educativo privada evidencia otras situaciones como: (a) la migración de estudiantes de escuelas privadas a públicas, debido al aumento en la matriculación fiscal del 6.5% que representan 120,000 alumnos, (b) transición notoria en ciudades grandes (Guayaquil y Quito) en la que reside el 88% de escuelas privadas, (c) poca cantidad de docentes para garantizar la calidad de la educación, entre otros eventos que se convierte en un gran desafío para la educación (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020). Las instituciones particulares de educación media se han visto afectas por la emergencia sanitaria lo que ha incidido en la reducción de capacidad operativa por la pérdida de alumnos, por lo cual deben establecer estrategias que contribuya a subsanar el impacto del COVID-19 como el uso de la tecnología y de la información que esta genera para renovar sus procesos y mantener los estándares de calidad en la educación, además, de reconocer el esfuerzos de sus colaboradores con incentivos monetarios y no monetarios para compensar la labor realizadas, por lo tanto, la presente investigación pretende proponer una propuesta metodológica para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media en la ciudad de Guayaquil mediante el uso de herramientas informáticas.

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad las empresas se encuentran generando más datos y miles de fuentes de información en sus sistemas transaccionales. Muchas aún luchan con la forma de convertir estos datos en información que les facilite la toma de decisiones, considerando que sus gerentes solo utilizan una porción de los datos que existen dentro de sus organizaciones. En el ámbito académico la situación es muy similar, considerando que el creciente desarrollo de nuevas tecnologías brinda un conocimiento globalizado a las nuevas tendencias de mercado, la economía y los

negocios. Desde las escuelas hasta las universidades, la tecnología se ha empleado como herramienta para favorecer la competencia de sus colaboradores (Navarrete y Mendieta, 2018).

HR Analytics, People Analytics o Talent Analytics se tratan de técnicas de análisis de datos mediante el uso de diversas herramientas informáticas que emplean los departamentos de talento humano con el propósito de mejorar la gestión de datos para el aumento del grado de satisfacción y productividad de sus colaboradores.

Según un estudio realizado por Stephan y Vahdat (2014) señalaba que:

Las organizaciones líderes en análisis de personas han mejorado su proceso de contratación en un 50% y sus habilidades de liderazgo y desarrollo profesional en un 75%. Sin embargo, solo el 14% de las empresas utilizan herramientas tecnológicas para medir el grado de satisfacción e impulsar el desarrollo de sus colaboradores. (p. 15)

No obstante, el tema de incentivos y salarios no ha sido un factor prioritario para las empresas ecuatorianas, considerando la alta rotación que estas presentan, fenómeno que es conocido como el síndrome del trabajador quemado y el costo derivado por la rotación del personal impacta en el desempeño corporativo. Por lo cual, las organizaciones a escala global han comprendido que el salario no es suficiente para atraer y retener la fuerza laboral y su bienestar está relacionado con la productividad.

En el Ecuador, la legislación laboral ha incorporado el teletrabajo como la prestación de servicios lícito con relación a la dependencia de carácter no presencial en jornada ordinaria o especiales, fuera de las instalaciones de la Compañía contratante, en la búsqueda de la generación de equilibrio entre la vida personal y laboral y en la eficiencia y productividad. Considerando que el síndrome del trabajador quemado figura como parte de la clasificación internacional de enfermedades de la Organización Mundial de la Salud, como consecuencia de los problemas asociados al empleo y desempleo. De modo que, la conciliación laboral al incorporar la legalidad del empleo, flexibilidad, apoyo a la familia, desarrollo personal y profesional y la igualdad de oportunidades que eran componentes esenciales de los incentivos no monetarios que podían aplicarse en las instituciones privadas de educación media (Melendres, 2019).

La aplicación de incentivos monetarios y no monetarios parte de la necesidad de que los empleados sean más productivos y estén satisfechos en las funciones que desempeñan, por lo cual, recae la importancia de tener un buen plan de incentivos. La

diferencia de estos recae en su alcance, los monetarios son aquellas compensaciones económicas que las organizaciones entregan a sus colaboradores de manera complementarias al sueldo y las no monetarias, como pueden ser uso de coche, vacaciones pagadas, futras frescas en las oficinas, planes de formación, guardería, tintorería, entre otras.

Los incentivos en la actualidad están ganando más terrenos y son valorados por los empleados, siendo el principal lo que complementan al salario percibido. Es importante destacar que estos se relacionan con el desempeño de la actividad que cumplen los colaboradores en relación a los objetivos esperados. Dicho de otra manera, los incentivos monetarios fomentan el cumplimiento más que la búsqueda de nuevos desafíos, considerando que estos se enfocan más en los rendimientos.

El problema identificado en las instituciones privada de educación media producto de la observación y de las perspectivas de sus colaboradores es que no existe un método de estimación que complemente los planes de incentivos para el personal tanto administrativo como operativo, lo que afecta a su desempeño siendo su visión el cumplir sus funciones por obligación más que por vocación en la enseñanza o el logro de metas personales.

En las instituciones privada de educación media los recursos económicos proceden de los padres de familias (clientes indirectos) que buscan que sus hijos (clientes directos) logren obtener una educación de calidad que contribuya a su formación académica, sin embargo, esto puede verse afectado por la calidad de enseñanza que reciben por parte de sus docentes producto de la falta de incentivos a pesar de que estos depende de los ingresos presupuestado para su otorgamiento.

Bohlander y Snell (2013) señalaba las ventajas sobre los planes incentivos como: “la centralización de las energías de los colaboradores en objetivos claros y concretos en el desempeño, lo cual generó una motivación real producto del pago de ingresos representativo tanto para la organización y los trabajadores” (p. 78). Los incentivos, se transforman en una manera de hacer público el éxito de quienes alcanzan dichas metas, además, fomenta el mejoramiento continuo del rendimiento.

Las causas de un bajo rendimiento laboral se centralizan en la motivación, cuando el individuo experimenta recompensa la motivación se verá afectada de manera positiva y directa, caso contrario se será afectada de forma negativa. Además, la motivación puede ser percibida en ciertas condiciones de razonabilidad, por lo cual, se

denota la necesidad de diseñar un método para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios mediante el uso de herramientas informática que permita la generación de datos oportunos, ágiles y fiables para el incentivo de la fuerza laboral de las instituciones privadas de educación media en la ciudad de Guayaquil

### **Justificación**

Los métodos cuantitativos de compensación empresarial están relacionados con el crecimiento de las empresas y el plan estratégicos. En este contexto, las personas poseen competencias múltiples que responden efectivamente a la gestión de los negocios como en el caso de las instituciones particulares de educación media.

Según Chiavenato (2011) señalaba que:

Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales. Los empleados pasan la mayor parte de su vida trabajando en una organización, e incluso muchas de ellas son gerentes de su puesto de trabajo, y es tan alto su grado de compromiso que no escatiman tiempo y esfuerzo en sacar adelante los objetivos trazados para contribuir al logro de los resultados esperados por la empresa. (p. 105)

En relación a lo expuestos, si las organizaciones ganan deberían también ganar sus trabajadores, de modo que, las instituciones privada de educación media deberían preocuparse por apoyar y facilitar el logro de los objetivos de sus trabajadores, por lo cual, la propuesta metodológica busca generar un cambio a través de un modelo que emplea herramientas informáticas para la estimación de incentivos monetarios y no monetario para el uso del área de talento humano, la cual podrá ser utilizado por los distintas instituciones educativa.

Desde el enfoque académico, la propuesta contribuirá en la generación de nuevos conocimientos sobre el uso de herramientas informáticas para el cálculo de los incentivos monetarios y no monetarios, y basar sus decisiones con relación a datos oportunos, adecuado y confiable, considerando que estos métodos de estimación son empleados por organizaciones multinacionales. Además, considerando la tendencia académica actual, los estudiantes previos a su incorporación al mundo laboral deben contar con bases sólidas sobre el uso de la tecnológica y de sus componentes para el análisis de datos.

Desde el enfoque social, la propuesta será de gran ayuda para los individuos que requieran crear una institución particular de educación básica o media,

considerando, la importancia del manejo de la información para el cálculo de los incentivos monetario para la fuerza laboral que contratará para el funcionamiento del negocio. Asimismo, podrá contar con base de información oportuna para la toma decisiones.

Desde el enfoque empresarial, esta propuesta permitirá que las instituciones particulares de educación media y básica, contar con modelo de estimación de incentivos monetarios y no monetarios basado en herramientas informática de bajo costos que podrá ser utilizado por el área de talento humano, tomando en consideración que muchas de estas organizaciones no poseen los recursos necesarios para invertir en el desarrollo de software para el análisis de datos.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Diseñar una propuesta metodológica para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la ciudad de Guayaquil mediante el uso de herramientas informáticas.

### ***Objetivos Específicos***

- Establecer los fundamentos teóricos, conceptuales, referenciales y legales sobre los incentivos monetarios y no monetarios, instituciones de educación media, manejo de información, herramientas informáticas, entre otros aspectos relevantes para el propósito de la investigación.
- Determinar mediante la aplicación de un plan metodológico el uso de herramientas informáticas para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media.
- Proponer un modelo de análisis mediante el uso de herramientas informáticas para la generación de datos oportuno, adecuado y confiable para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media.

## **Preguntas de Investigación**

- ¿Cuáles serán los fundamentos teóricos, conceptuales, referenciales y legales relevantes para el propósito de la investigación?

- ¿Cómo se determinará el uso de herramientas informáticas para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media?
- ¿Qué se propondrá para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media?

### **Limitación**

La limitante principal en la investigación parte en la dificultad de la obtención de información producto de la actual modalidad de trabajo de las instituciones de educación media como lo es el teletrabajo, debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19, por lo cual no se podrá ejecutar las actividades in situ, sin embargo, se procederá a tomar como institución base de estudio a una institución particular para el levantamiento de información, asimismo, se realizará entrevistas a expertos como complemento de los hallazgos que se espera obtener.

### **Delimitación**

La investigación se realizará en las instituciones de particulares de educación media localizadas en la ciudad de Guayaquil, considerando que la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios son determinados mediante la apreciación de sus directores y administradores y no sobre una base de datos oportunos, adecuados y confiable de herramientas informáticas que soporte las tomas de decisiones:

Espacio: Ciudad de Guayaquil

Tipo de Organización: Instituciones Particulares de Educación media

Área: Talento Humano

Periodo: 2020

## Capítulo I: Fundamentación Teórica

### Marco Teórico

#### *Teoría de los incentivos*

La motivación a través de los incentivos de acuerdo con los autores nos indica que los estímulos de un individuo poseen un resultado social y si las acciones de una persona son recibidas de una forma positiva su comportamiento será distinto al negativo e irritable. De manera que, se recalca que existe una semejanza entre la psicología y el incentivo al originar un vínculo entre la provocación que refleja la persona al momento de expresar una emoción.

El incentivo es un mecanismo importante en el comportamiento del ser humano, que consiste en recompensar y fortalecer el estímulo,

La descripción de Espinoza y Toscano (2020) donde se concluía que:

El mono que ha realizado su actuación en el circo espera inmediatamente su recompensa como un terrón de azúcar, el camarero del bar espera la propina por un trabajo bien hecho, el niño que ha aprobado todas las asignaturas en su escuela espera que su padre le compre la bicicleta que le prometió si aprobaba su grado. Todos éstos son incentivos y refuerzos de la conducta motivada reflejada en animales y seres humanos. (p. 35)

Los incentivos más significativos o frecuentes son: (a) el dinero, (b) el reconocimiento social, (c) la alabanza, (d) el aplauso. El incentivo es un estimulante a la acción, un impulso para continuar en la empresa, lo que le atrae al trabajador. Aunque la persuasión puede estar dotada en procedimientos distintos de la práctica afectiva, no cabe duda de que el goce y el padecimiento que se percibe en los sujetos en su interacción con los sucesos establecen una parte esencial en su conducta. Sin embargo, se muestra otra realidad en las organizaciones y estas tienden a obtener satisfacción, mostrando la tolerancia que se ha inculcado en las definiciones del hedonista del incentivo. Pero estas teorías de igual manera manifiestan como en las motivaciones y pueden alcanzar a oponerse en las conductas del individuo y haciendo noción a sus necesidades básicas y ocultando su conducta perjudicial en la sociedad.

Para resumir, la evolución del hombre y la retribución permite que los gerentes de talento humano puedan observar la responsabilidad que poseen frente a la historia como personas estratégicas para la toma de decisiones sobre compensación salarial.

González (2014) obtuvo a la conclusión de:

Los grandes inventos, como la máquina de vapor, la utilización del agua y el aire en las nuevas tecnologías, la Revolución Francesa, entre otros, fueron factores que dieron lugar a una nueva era: la Revolución Industrial, y el sistema de compensación fue uno de los más favorecidos gracias a las necesidades de atraer al trabajador urbano para construir las grandes obras civiles y satisfacer las demandas del personal requerido en la industria y el comercio. (p. 37)

A la par del progreso industrial se fortalecieron también las asociaciones de trabajadores; y con ellos trajeron reivindicaciones a favor de los colaboradores, a tal punto que antiguamente la jornada diaria laboral era de 16 horas se redujo a 8, la cual se mantiene vigente en la actualidad, con tendencias a ser reducida a 6 horas.

La era actual, la del conocimiento, ha revolucionado todo, hasta el punto de que parece ser que el hombre se ha propuesto comprender en forma exhaustiva su realidad. González (2014) definió que: “las nociones fundamentales y teorías sobre el sueldo ayudan a ser exactos a la hora de determinar el estipendio, de forma que empleado y empleador conozcan plenamente que patrón es utilizado y cuáles son las razones para hacerlo” (p.39).

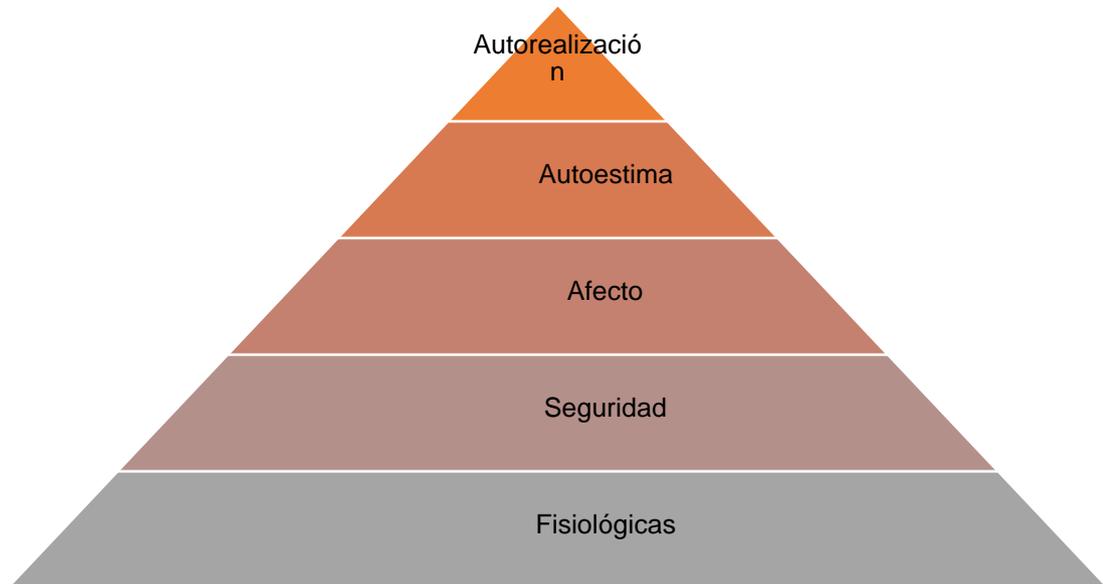
En conclusión, referente a la investigación efectuada de los incentivos, estos demostraban que los esfuerzos estructurados bajo la dirección de individuos estos controlaban y planificaban al personal que laboraban en una organización, también ayudaba a aumentar la productividad y así mismo el estudio los tipos de colaboradores que pertenecían a la entidad para tratar de entender que los motivaba a hacer algo y como aplicaban dichos conocimientos en diferentes organizaciones para lograr mejores resultados (Smith, 2015).

### ***Teoría de las necesidades de Maslow***

En los años cuarenta y cincuenta surge un gran comienzo en el avance del conocimiento de las necesidades humanas y, las cuales empiezan a vincular reacciones y conductas laborales que son indescriptibles. El sistema de exigencia humana está en constante desarrollo, de igual manera incitan su influencia sobre la conducta como resultado de satisfacción de las necesidades de orden inferior. El método clave de las necesidades de Maslow es el de autorrealización. La predisposición del ser humano a ser realmente lo que puede llegar a ser en un futuro (Manjarrez, 2020).

### **Figura 5**

*Jerarquía de necesidades de Maslow*



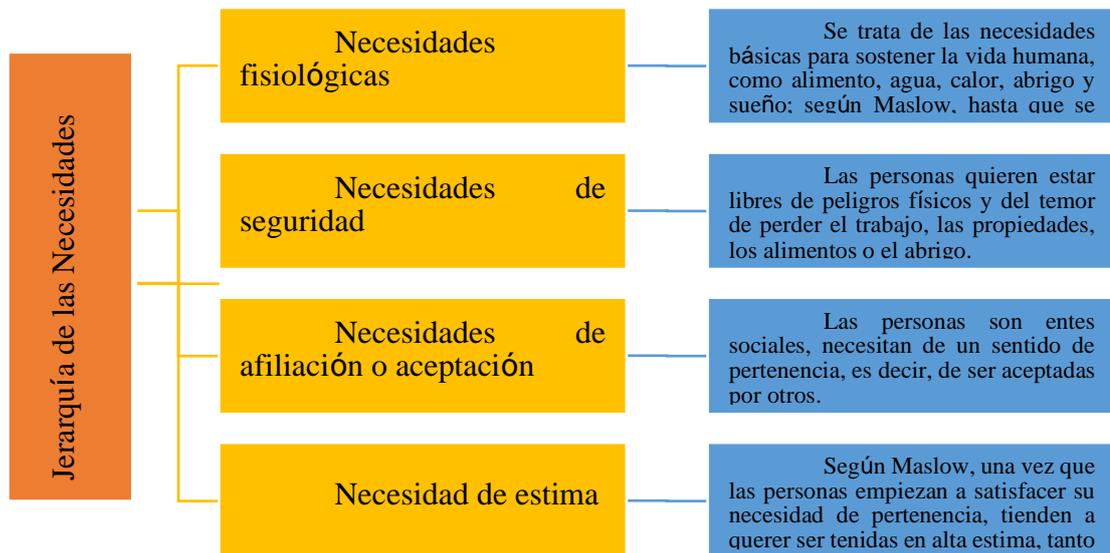
Nota. Tomado de *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, por Camacho, 2015, Panorama.

Manjarrez (2020) conceptualizaba las necesidades de la siguiente manera:

(a) necesidades fisiológicas, menciona las necesidades básicas para sujetar la vida del ser humano, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; Maslow menciona que, hasta que se compensen esta precisión al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra escasez motivará a las personas, (b) necesidades de seguridad, en esta necesidad nos explica que el ser humano quiere sentirse libre de peligros físicos y a la vez teme perder su trabajo, patrimonio, alimentación, (c) necesidades de Afecto, las personas son entes sociales, las cuales necesitan ser aceptadas ante la sociedad para no sentirse mal consigo mismas, (d) necesidades de estima, según Maslow, una vez que el ser humano empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, su tendencia es un alto estima, tanto por sí mismo, que los de su alrededor; este tipo de satisfacción conlleva al poder, prestigio, estatus y autoconfianza, y (e) necesidad de autorrealización, en la pirámide de Maslow esta es la necesidad más relevante, es el deseo en que el individuo es capaz de convertirse, aumentar el propio potencial y lograr algo. (p. 28)

**Figura 6**

*Jerarquía de las necesidades*



Nota. Adaptado de *Motivación en el desempeño laboral de los empleados*, por Manjarrez, 2020.

Münch y Ricalde (2007) habían expresado lo siguiente:

Menciona que McGregor se basa en dos teorías llamadas “X” y “Y”, la cual hace referencia en el desarrollo, gestión y motivación de los colaboradores, así indicar la importancia de la capacidad del ser humano, para facilitar a la organización en el incremento de sus metas, y estas obtendrían valiosos beneficios en la implementación, los cuales se vería reflejado en el clima y flexibilidad laboral, apoyada en un control más eficiente y participativo. Por lo tanto, esta hipótesis hace referencia a una propuesta como mérito entre los supuestos relativos a la motivación en los colaboradores sobre la gerencia del personal. (p. 42)

La teoría X, se enfoca en las personas que no tienen un buen vínculo laboral y estas deben trabajar por obligación y les resulta insatisfactorio las metas que se establecen en la empresa, estas incluyen: (a) Las personas promedio sienten un desapego por el trabajo y lo evitaran si pueden para no comprometerse en aquello y (b) El ser humano que se siente descontento con sus labores, la empresa tendrá la necesidad de controlar, dirigir y amenazar para que se realice un trabajo adecuado hacia el logro de los objetivos vinculados con la empresa (Smith, 2015).

La teoría Y, menciona el interés inherente que mantienen las personas en su trabajo y a la vez su deseo de proceder con voluntad propia en soluciones que con el tiempo son problemas transcurren en las empresas, se incluyen: (a) El consumo del esfuerzo físico y mental en su labor es voluntario como el de entretenerse, y (b) El

grado de compromiso con las metas es equitativo dependiendo de su magnitud, estos reconocimientos o logros son entregados (Smith, 2015).

## Marco Conceptual

### *Administración del Talento Humano*

La administración del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos; los cuales son: (a) procesos para integrar personas, (b) procesos para organizar a las personas, (c) procesos para recompensar a las personas, (d) proceso para desarrollar a las personas, (e) proceso para retener a las personas y (f) proceso para auditar a las personas (Chiavenato, 2007).

#### **Figura 7**

*Los seis procesos de la administración del talento humano*



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano*, por Chiavenato, 2007, Mc Graw Hill.

Cada proceso tiende a promover o a influir a los otros cuando es bien o mal usado. Un método rudimentario para integrar personas puede requerir un fuerte proceso para desarrollarlas, con la finalidad de corregir sus fallas. Si el proceso para recompensar a los individuos tiene fallas, entonces necesitará un profundo esfuerzo para retenerlas (Chiavenato, 2007).

#### **Procesos para recompensar a las personas.**

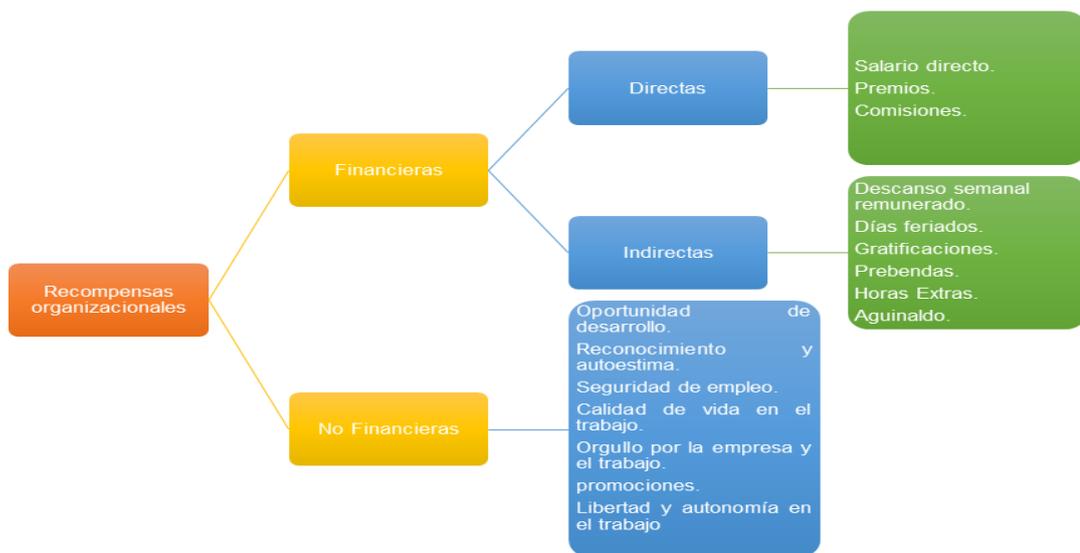
Los procesos para recompensar a los individuos conforman los recursos primordiales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, continuamente que las metas organizacionales sean alcanzadas y las metas personales sean satisfechos. Una recompensa es un componente elemental para conducir a los

individuos en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su funcionamiento en la organización (Chiavenato, 2007).

**Remuneración.**

La remuneración es un tipo de compensación monetaria, cuyo objeto corresponde al pago que recibe el colaborador a razón del trabajo ejecutado, es decir aquel que cede de manera voluntaria y bajo el acatamiento de un individuo, es decir por una persona natural o jurídica dicho sueldo deberá estar sujeto a un contrato u acuerdo de ambas partes (CCQ, 2017).

**Figura 8** Los  
diversos tipos de recompensas



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano*, por Chiavenato, 2016, Mc Graw Hill.

La compensación tiene como objetivo recompensar a los trabajadores por su arduo trabajo en beneficio de la empresa. Por lo tanto, es una herramienta de incentivo para promover el logro de metas. De modo que, la empresa debe verificar que su proceso de compensación no solo brinda una recompensa por el trabajo realizado, sino que también brinda diversos incentivos. Una sensación de satisfacción, que se convierte en motivación y estabilidad de los empleados (Espinoza & Moctezuma, 2020, pág. 32).

Finalmente, las recompensas son un factor importante para que los empleados obtengan seguridad en sus actividades cotidianas; así como la retroalimentación o reconocimiento de su desempeño organizacional. Los incentivos son una medida que, aplicada a personas, empresas o departamentos; puede fomentar la acción de ejecutar las tareas de una manera eficaz y eficiente.

**Tabla 1**  
*Tipos de remuneración*

Remuneración	No Remuneración
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los descansos son remunerados.</li> <li>• Remuneración por maternidad.</li> <li>• Bonificaciones o gratificaciones otorgadas regularmente y de libre disposición.</li> <li>• Remuneración por trabajo en sobretiempo.</li> <li>• Remuneración por trabajo en horario nocturno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribución extraordinaria</li> <li>• Cualquier forma de participación en las utilidades de la empresa</li> <li>• La asignación o bonificación por educación</li> <li>• Los bienes que la empresa otorgue a sus trabajadores, de su propia producción.</li> <li>• La alimentación proporcionada directamente por el empleador que tenga la calidad de condición de trabajo.</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de “Recursos Humanos lo esencial en la práctica, Segunda Edición” por S. Ortega, 2015. Panorama.

La diferencia entre una empresa y un negocio básicamente se halla en la seguridad de permanencia en el mercado; en ese sentido, uno de los objetivos de una entidad es mantenerse en el tiempo, logrando competitividad y obteniendo una rentabilidad en el giro del negocio; tal es así que, para lograr dicho objetivo, demandará una eficiente administración de los recursos, dentro de los cuales están las personas, es decir, que la administración de las personas es un factor clave para las empresas.

Según Wayne (2016), había mencionado lo siguiente:

Los incentivos son objetos que pueden satisfacer a las necesidades, y se manifiestan por medio de objetivos o metas y estos pueden direccionar a la conducta humana. Por otra parte, Smith y Wakeley menciona que toda condición crítica donde se adhiere una persona puede ser controlada y hace que todo empleado sea más responsable, productivo, constante y se interese en su organización (p.34).

### ***Incentivos***

No basta con remunerar a los individuos por el tiempo que dedican a la empresa, pues esto es necesario por su trabajo realizado, mas no es suficiente. Se necesita incentivarlos constantemente para que hagan el mejor esfuerzo, superen su

manejo de hoy y alcancen las metas y los resultados que previamente se han formulado para el futuro. La remuneración fija funciona como un elemento higiénico, pero que no es satisfactorio ni consigue motivar a los individuos a fin de que superen las metas y mejoren constantemente sus ocupaciones. En realidad, la remuneración fija ha sido un producto de principios del siglo xx que gozaba por objeto recompensar el trabajo rutinario y cíclico de los trabajadores, en un tiempo de seguridad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente.

Chiavenato (2016) indicaba que:

“el mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de incentivos están al alza” (p. 316).

Para finalizar, en las organizaciones, es una práctica común encontrar formas de mejorar el desempeño de los trabajadores en respuesta a tendencias negativas en el desarrollo económico y social. Y, la responsabilidad suele recaer en los incentivos y motivaciones que mantienen las empresas. Sin embargo, el problema es que se aplican estrategias inadecuadas en la organización u entorno organizacional que no permite motivar a los trabajadores; ya que, se carece de profesionales capacitados para enfrentar tales desafíos en el ambiente laboral.

#### ***Incentivos Monetarios.***

Según Barono (2004) indicaba que: “los salarios del trabajo dependen del contrato que se celebra entre estas dos partes, cuyos intereses de ninguna manera sean parecidos. El trabajador desea recibir cuanto más sea posible y el empleador dar cuanto menos sea posible”. (p.20) Su análisis del sueldo y la relación entre el trabajador y el patrono contrasta con la cándida referencia a la situación del esclavo, que no es productivo porque carece de propiedad. Para explicar esta relación ineficaz se utiliza argumentos no económicos, como el deseo del amo y la persuasión a sus empleados.

Smith (2015) manifestaba que:

las limitaciones de la ganancia como incentivo haciendo referencia en el contrato de alquiler de la tierra y los insumos necesarios para sembrar. El arrendatario no va a estar inclinado en invertir nada en el proceso de cultivar la tierra porque el dueño de la tierra disfrutará de la mitad del producto sin realizar absolutamente nada (p. 3).

En conclusión, Smith planteaba que todo lo que se generaba en la hacienda por el cultivo que se realizare, se distribuiría en partes iguales entre el dueño y el inquilino. De modo que, era legítimo esperar que, con ese arreglo, el arrendatario hiciera su máximo esfuerzo, para que la siembra sea productiva y generar ingresos sustanciales.

### ***Incentivos no Monetarios.***

Los incentivos no monetarios son también conocidos como el salario emocional, estos constituyen al grupo de premio o recompensa que el trabajador adquiere por parte de su labor, por lo tanto, tiene la finalidad en radicar y estimular de manera eficiente la productividad laboral, para así comprometerse en diversos incentivos a las necesidades particulares de familia o profesión, ajustando su calidad de vida y otorgando un buen ambiente laboral (Guerrero, 2014).

La importancia para incentivar la parte no monetaria en una entidad actualmente es muy conocida, por esa razón, varias empresas se están implementando. Guerrero (2014) señaló que:

El bienestar, motivación y estrategias que aumentarían esos bajos niveles emocionales en los empleados, por medio de esta estrategia se quieren manejar un plus en el que las personas se sientan activas con motivación y ganas de trabajar y que a la vez se sientan con ganas de liderar y controlar las funciones a las que se enfrentan en cualquier jornada laboral, puesto que la motivación es un tema crucial dentro de cualquier persona. (p. 7)

### ***Sistemas de Compensación***

El objetivo de establecer un sistema de pago y beneficios es lograr excelentes resultados en la organización, debido a que, la falta de estos incentivos puede afectar: (a) la producción, (b) deterioro en la calidad laboral, (d) disminuir el desempeño, (e) incrementar las quejas, (f) conducir a la deserción de los colaboradores, (g) aumente el ausentismo, y (h) protestas (González, 2014).

Las secuelas de la falta de complacencia en las necesidades que posee un colaborador también arrastran: (a) dificultades, (b) sentimientos de ansiedad y (c) desconfianza por parte del empleado, debido a esto las empresas generan pérdida de la rentabilidad y competitividad. Hallar el punto de equilibrio entre el bienestar obtenido por un colaborador y la capacidad competitiva de la empresa, constituye como objetivo fundamental del departamento de talento humano en cuanto a la gratificación por labor desempeñada. Este equilibrio no solo involucra los beneficios

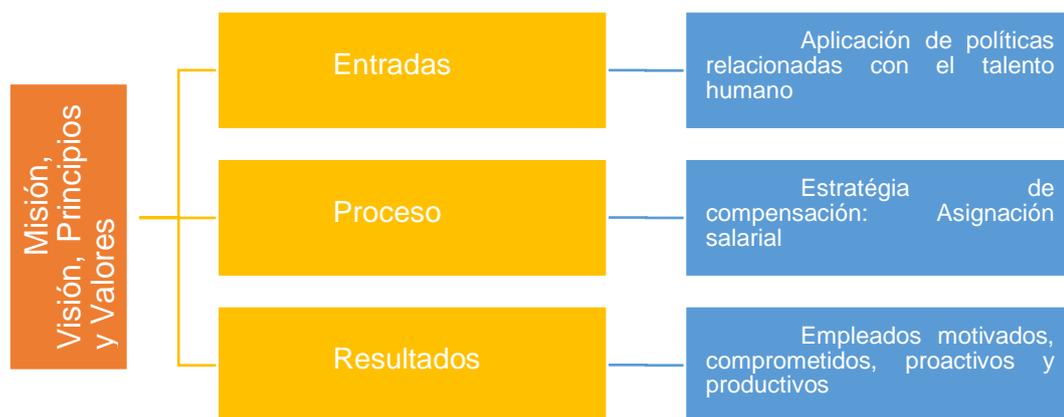
obtenidos a nivel salarial que pueda obtener el empleado; en otras palabras, involucra también otras actividades, como: (a) planes de carrera, (b) capacitaciones, (c) facilidades de servicio, entre otras (González, 2014).

### **Técnica cualitativa.**

Para que las organizaciones sean competitivas es necesario plantear políticas orientadas en diferentes dimensiones, especialmente en aquellas que tengan en cuenta como factor clave el bienestar y motivación del talento humano desde el punto de vista de aspectos relevantes como: (a) formación técnica, (b) formación humana, (c) posibilidades de desarrollar su creatividad e inventiva gracias a mecanismos de participación y sistemas de comunicación efectivos y finalmente (d) otorgamiento de responsabilidades que les permita desarrollar abiertamente sus potenciales (González, 2014, p. 93).

Las técnicas salariales se comenzaron a desarrollar desde el momento en que Henry Ford expuso en 1920 la teoría de los salarios altos para que hubiese una mayor capacidad de consumo; a partir de su aplicación y hasta nuestros días se han implementado muchos modelos de estimación (González, 2014, p.94).

**Figura 9**  
*Importancia de la estrategia de la compensación*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basados en competencias*, de González, 2014, p. 94, ECOE Ediciones.

### **Técnica de asignación salarial.**

González (2014) concluyó que:

Si se tiene en cuenta la importancia dada a la complejidad del cargo o al desempeño del empleado, básicamente, las técnicas de asignación salarial se pueden clasificar en cuatro: (a) asignación con base en la importancia relativa

del cargo, (b) asignación teniendo en cuenta el desempeño individual o grupal de los empleados, (c) asignación combinada y (d) asignación flexible” (p. 96).

Por último, partiendo de un método descriptivo, la asignación salarial puede entenderse como un resultado aritmético de la suma de elementos que componen la estructura del sueldo del empleado.

**Figura 10**  
*Técnica de asignación salarial*

Técnica de asignación salarial			
<p>Asignación con base en la importancia relativa del cargo</p> <p>En esta encontramos factores como la naturaleza de las funciones, los requisitos mínimos para desempeñarlas, las responsabilidades, exigencias físicas, condiciones ambientales y de riesgo a las que se expone a quien desempeña un cargo.</p>	<p>Asignación teniendo en cuenta el desempeño individual o grupal de los empleados</p> <p>En esta clasificación lo importante son los logros obtenidos, bien sea por los aportes extraordinarios en beneficio de la productividad de la organización o por el cumplimiento de objetivos que le agregan valor a la empresa.</p>	<p>Asignación Combinada</p> <p>Como su nombre lo indica, se tiene en cuenta la importancia del cargo y una porción variable que depende del tipo de trabajo: porcentaje sobre las ventas, en el caso de los vendedores; incentivos sobre la producción, cuando se producen cantidades por encima de los estándares normales, u otra forma donde se combinan los dos</p>	<p>Asignación flexible</p> <p>En el caso de la asignación con base en el valor relativo del cargo, se han desarrollado técnicas cualitativas y cuantitativas.</p>

Nota. Adaptado de *Métodos de Compensación Basado en Competencias*, por González, 2014. Ecoe Ediciones.

Para finalizar, el sistema salarial está relacionado con la estructura organizacional, porque naturalmente, el propósito de pagar los salarios es mantener a los candidatos adecuados en los respectivos puestos de trabajo. Por tanto, es necesario aclarar plenamente los requisitos de estos puestos, y evaluar el mercado laboral para obtener recursos humanos externos, y a su vez, comparar y evaluar con otros puestos de la propia organización para mantener una cierta equidad interna. Ya que, esto puede evitar conflictos y otros problemas a futuro.

### **Técnica de asignación de puntos.**

Esta técnica ha sido ideada y elaborada con el fin de contestar a la necesidad de tener una escala de medida cuantitativa para ver con objetividad el valor de los cargos y de cualquier organización. La técnica se apoya en descomponer el cargo en cuatro componentes primordiales, y dichos, paralelamente, en subfactores divididos en grados, a los cuales se les asigna cualquier determinado número de puntos de vista, siguiendo una progresión anteriormente determinada, y cuya finalidad va a ser decidir el valor relativa del cargo.

**Figura 11**

*Factores fundamentales del cargo X*



Nota. Adaptado de *Métodos de Compensación Basados en Competencias*, por González, 2014. Ecoe Ediciones.

Habilidad. - Comprende a los conocimientos adquiridos, así como las destrezas desarrolladas por la experiencia que posee un individuo y la capacidad o creatividad para la toma de decisiones en el cargo que desempeñe en una organización. En la figura 12 se describen los subfactores relacionados.

**Figura 12**

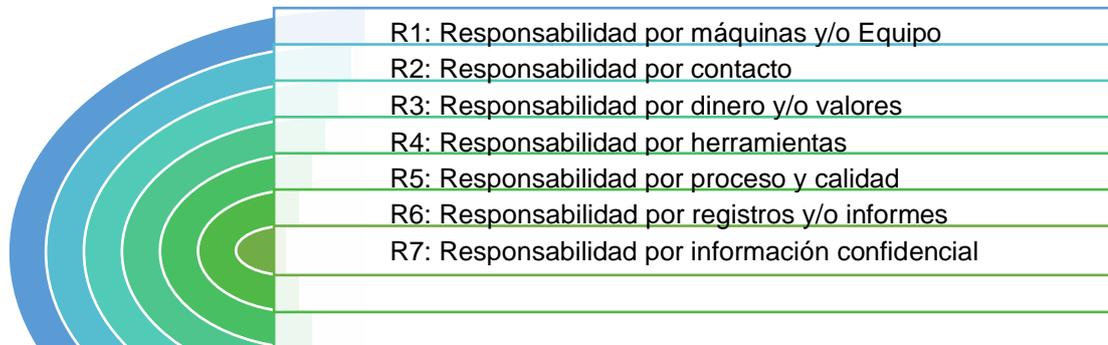
*Subfactores de habilidad*



Nota. Adaptado de *Métodos de Compensación Basado en Competencias*, por González, 2014. Ecoe Editorial.

Responsabilidad. - Compone todos aquellos elementos por los que deben responder los individuos cuando aceptan ejercer un cargo; así como también con todas las consecuencias sean estas favorables o desfavorables que implique su desempeño. En la figura 13 se describen los subfactores relacionados.

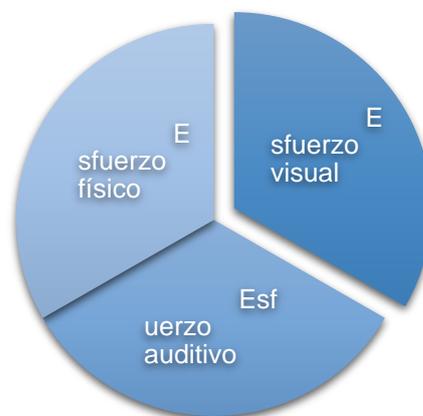
**Figura 13**  
*Subfactores de responsabilidad*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 125, ECOE Editorial.

Esfuerzo. - Esta fase comprende los subfactores correspondientes al esfuerzo físico, visual y auditivo de un individuo.

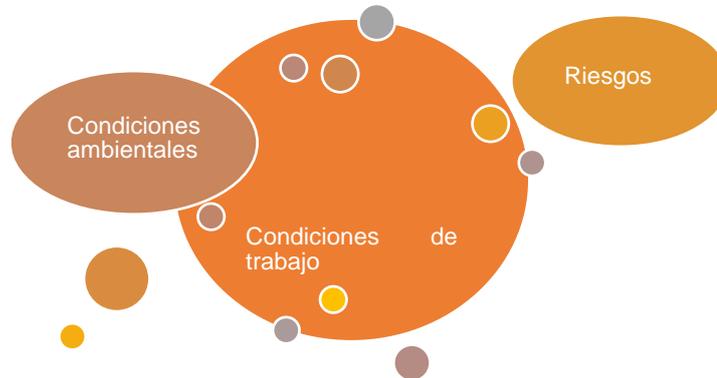
**Figura 14**  
*Subfactores de esfuerzo*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 125, ECOE Editorial.

Condiciones de trabajo. - Son aquellos subfactores que afectan las condiciones de trabajo que son: condiciones ambientales y los riesgos ocupacionales. En la figura 15 se describen los subfactores relacionados.

**Figura 15**  
*Subfactores de condiciones de trabajo*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 126, ECOE Editorial.

### ***Evaluaciones de desempeño***

Una evaluación de desempeño es una actividad que se ha realizado desde que un individuo contrato a otro; y en la actualidad aún sigue siendo un proceso de suma importancia para el gerente de talento humano en las organizaciones. Gestionar la evaluación del personal se constituye en un paso de suma trascendencia para el desarrollo administrativo de una organización, debido a que, posibilita conocer y decidir de una forma sistemática y constante, los puntos más relevantes del talento humano, los cuales al final les van a permitir encaminar esfuerzos en la dirección adecuada y, por ende, obtener los resultados esperados.

Chiavenato (2016) había concluido que: “un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo” (p. 243). Igualmente, Cuesta (2010) indico que: “la evaluación de desempeño por competencias laborales es el proceso que consiste en valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización”. (p. 41)

El costo de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan el tamaño del esfuerzo personal que el individuo está dispuesta a hacer. La manera en que cada individuo siente la interacción costo/beneficio evalúa el tamaño en que estima que vale la pena hacer determinado esfuerzo.

**Figura 16**  
*Crterios para la evaluaci3n de desempe1o*



Nota. Adaptado de *Gesti3n del Talento Humano*, por Chiavenato, 2016, p. 254, McGraw Hill.

**Objetivo de la evaluaci3n de desempe1o.**

Al efectuarse la evaluaci3n del desempe1o, el objetivo fundamental es que este se transforme en aras de mejoramiento. El evaluado debe ser sensato no solo del cambio planeado, sino que tambi3n debe estar al tanto porque y como deber1 realizar este cambio. De igual manera, convendr1 recibir la retroalimentaci3n apropiada. Gonz1lez (2014) indic3 que: “la evaluaci3n del desempe1o es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organizaci3n” (p. 238).

**Definici3n de competencias**

Gonz1lez (2014), se1alaba que:

La competencia laboral es la construcci3n social de aprendizajes significativos y 1tiles para el desempe1o productivo en una situaci3n real de trabajo que se obtiene, no solo a trav3s de la instrucci3n, si no tambi3n m1s o menos y en gran medida m1s o menos mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (p. 55).

Al momento de contratar una persona para que ocupe un cargo dentro de la organizaci3n, autom1ticamente el empleador considera competente y que es capaz de

resolver los diferentes escenarios del trabajo de una manera satisfactoria y de acuerdo con lo que se espera en diferentes ámbitos laborales. El perfeccionamiento de capacidades y el fortalecimiento de diferentes saberes pretenden dar la posibilidad de que escale y genere, para sí mismo excelentes oportunidades de ocupación.

### ***Clasificación de competencias.***

De acuerdo con la información emitida por La Organización Internacional de Trabajo, define el término competencia como la capacidad efectiva para cumplir con éxito una actividad laboral identificada. No obstante, estos atributos están relacionados con (a) misión, (b) visión y (c) valores de la organización. Además, que el perfeccionamiento de competencias, también pueden permitir que las personas funcionen plenamente en diferentes espacios, no solo en el laboral; por ende, se categoriza en tres enfoques

### **Figura 17**

*Mapa de clasificación de competencias*



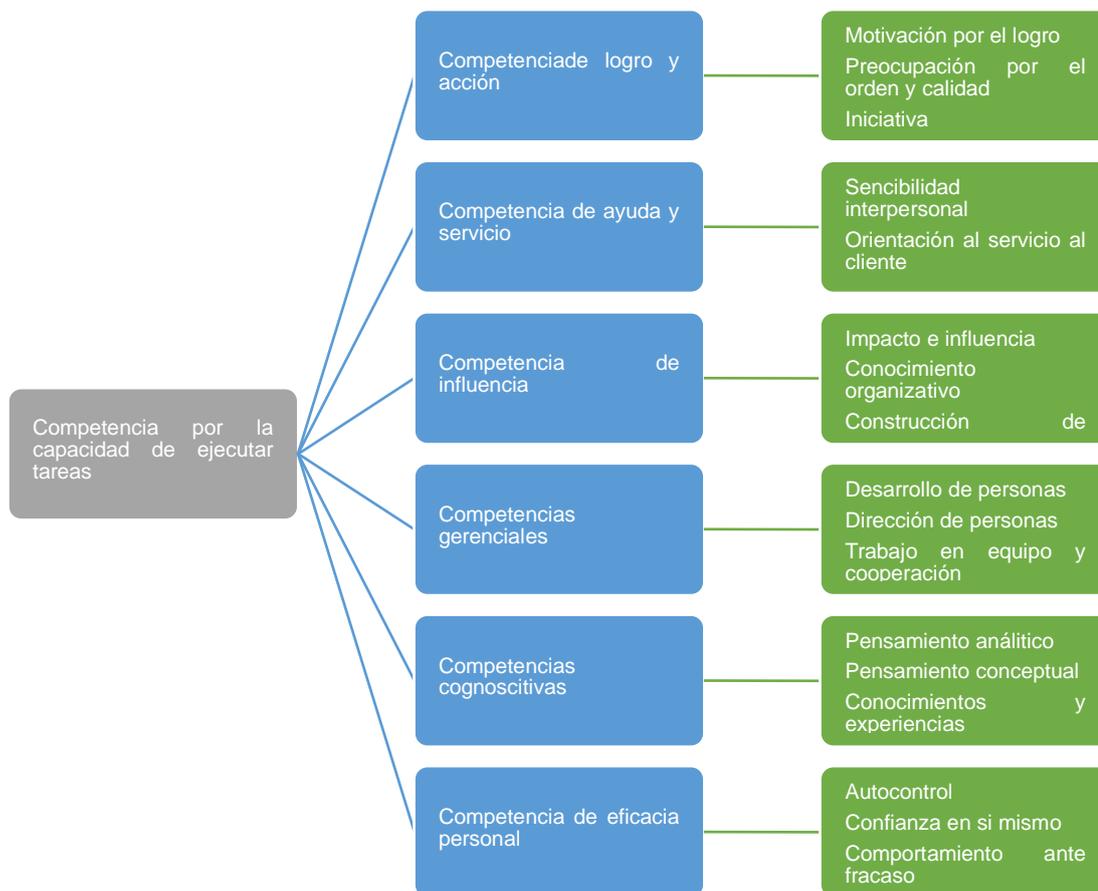
Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 37, ECOE Editorial.

### ***Subclasificación de las competencias.***

A través de la gestión de competencias, se pueden determinar las habilidades del personal requeridas para cada puesto, lo que ayuda a implementar un nuevo método de gestión que puede gestionar los talentos de una manera integral y eficaz. Asimismo, el modelo de competencias posee como objetivo principal, asegurar que el personal asignado a las diferentes actividades sea el más adecuado para la función.

### **Figura 18**

*Mapa de clasificación de competencias por la capacidad de ejecutar tareas*



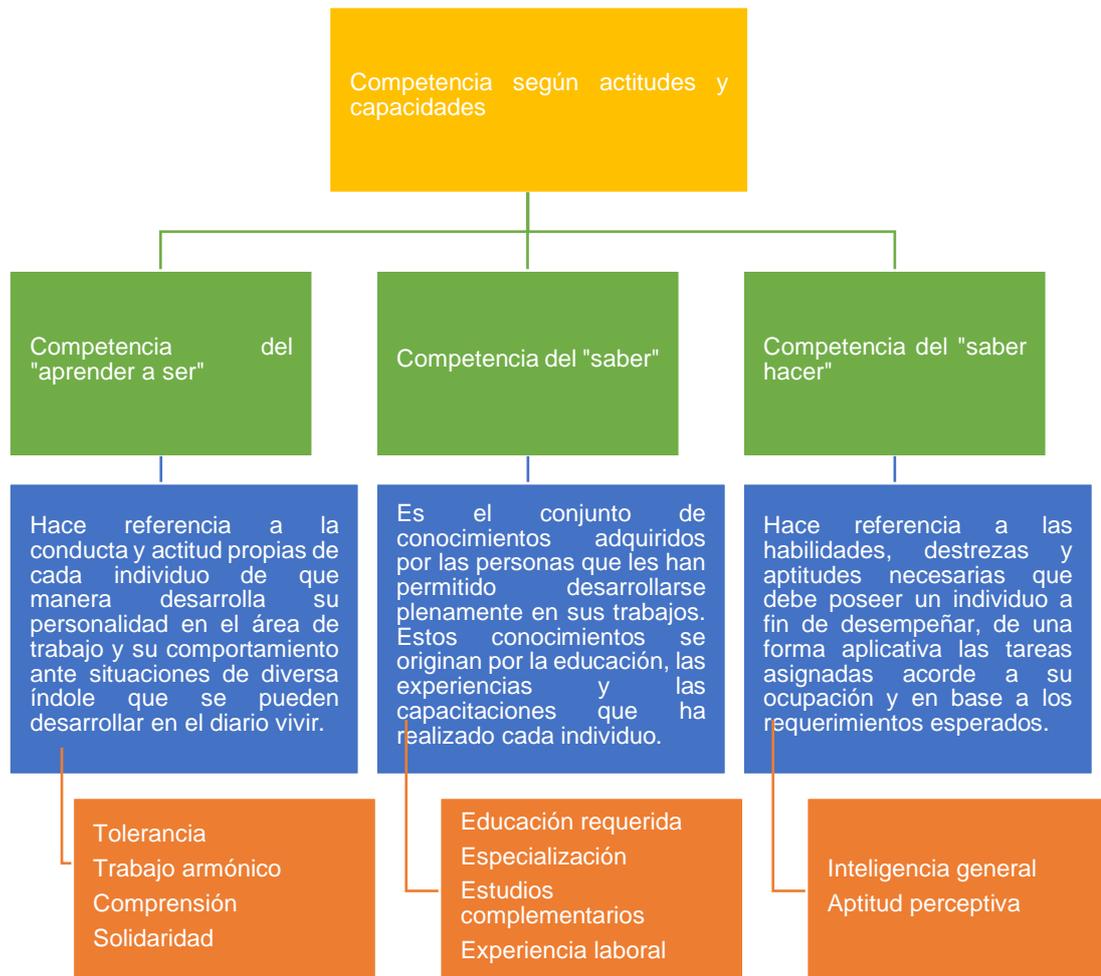
Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 39, ECOE Editorial.

Por tanto, se puede apreciar que estos requisitos conducen a la gestión de los factores humanos mediante la identificación de las características personales de cada integrante de la empresa, de manera que sus actividades se puedan adecuar a la situación que efectivamente puedan desarrollar: experiencia, conocimientos y habilidades; además, de establecer mecanismos adecuados para estar en el equipo. Permitiéndoles, interactuar entre los miembros y alinearlos con la estrategia de la organización.

La manera en que las áreas de talento humano puedan contribuir con el fortalecimiento de las competencias, es el compromiso hacia la consolidación de la atracción y el desarrollo del talento, (a) la evaluación de desempeño y la identificación, (b) conservación, (c) actualización, (d) renovación y (e) difusión del conocimiento que un individuo aporte (García, 2015).

**Figura 19**

*Mapa de clasificación de competencia según actitudes y capacidades*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 39, ECOE Editorial.

Por consiguiente, las actitudes y competencias mantienen una relación que se ven reflejado en el desempeño de un profesional dentro de su ambiente laboral. El interés de formar profesionales capaces para una organización, es que, a partir de su preparación, sean participes en sus áreas de trabajo, a fin de poder transformarlos. Lo que significa la obtención de aprendizaje y capacidad de integración de las personas.

**Figura 20**

*Mapa de competencias holísticas*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 42, ECOE Editorial.

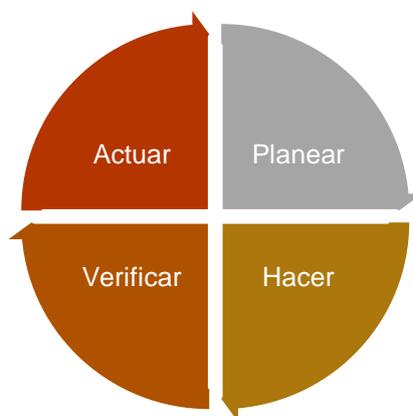
A fin de conseguir que un grupo de personas se sienta influenciado para llevar a cabo una tarea determinada de manera satisfactoria, se debe tener la competencia de liderazgo; ya está, permite realizar las gestiones pertinentes a las actividades e influenciar al personal a su cargo.

#### ***PHVA en la gestión del talento humano***

Actualmente y debido a la enérgica influencia de los componentes externos que determina a las empresas, ha surgido un proceso denominado mejora continua y este ha llevado proyectos de estandarización de procedimientos, conocido como PHVA que de acuerdo con sus siglas son: Planear – Hacer – Verificar – Actuar.

**Figura 21**

*Esquema general de ciclo de mejoramiento continuo*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 126, ECOE Editorial.

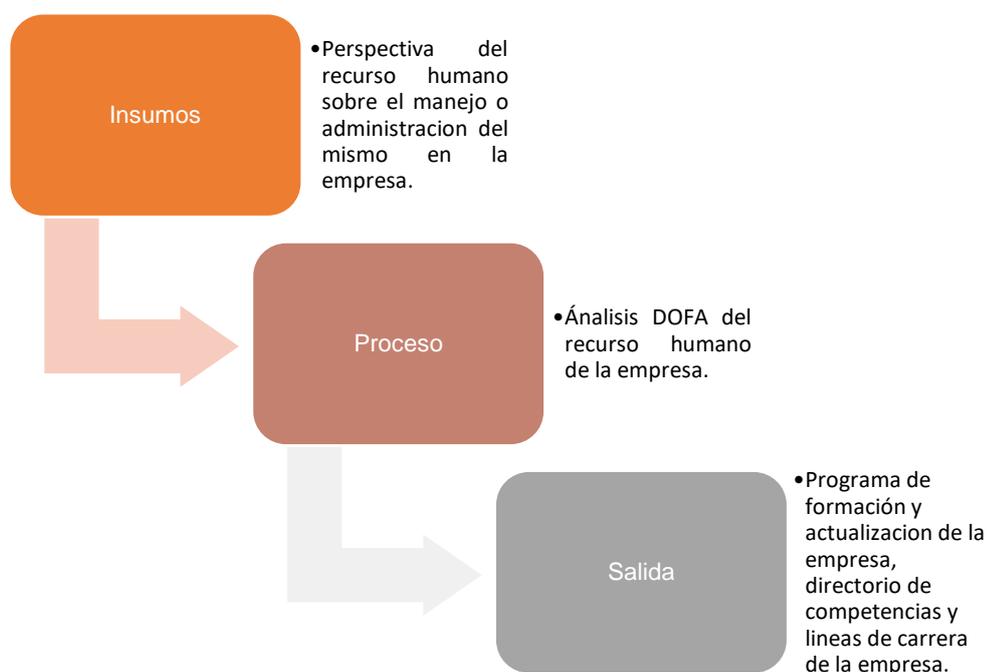
Este ciclo es interesante ya que sirve como guía a los empresarios para la gestión, diseño e implementación de un patrón de competencias para la mejora de los procesos del área de talento humano en: (a) selección, (b) inducción, (c) capacitación y (d) evaluación de personal de toda la empresa. Adicionalmente, utilizar el ciclo PHVA para el establecimiento de cualquier modelo de competencias, para el mejoramiento constante de estos procesos.

### **Implementación del modelo de competencias.**

Para lograr el objetivo principal de implementar el modelo de competencias; es necesario realizar un análisis interno y detallado del departamento de talento humano de la organización a fin de estudiar aspectos claves como: (a) debilidades, (b) fortalezas, (c) amenazas y (d) oportunidades. Así mismo, determinar sus necesidades y expectativas para el plan de capacitación y actualización de la empresa. De modo que, se gestione una planificación estratégica, que permita al personal de la organización, conocer de manera definida y estandarizada, las habilidades y competencias necesarias para una ejecución eficiente en los diferentes puestos.

La gestión del área talento humano, las diferentes fases del PHVA pueden formarse de la siguiente manera:

**Figura 22**  
*Fase 1: Planear*

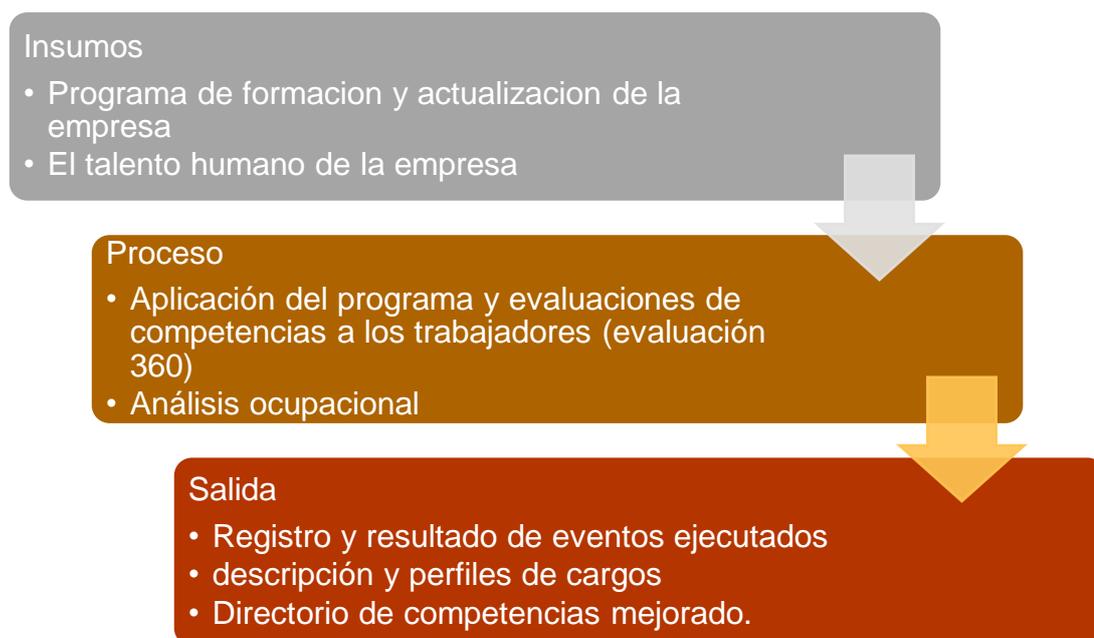


Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 26, ECOE Editorial.

A fin de lograr los objetivos de esta primera fase se necesita realizar un estudio interno e intensivo del talento humano en la empresa; que posibilite aprender puntos claves, como por ejemplo: (a) debilidades, (b) fortalezas, (c) amenazas y (d) oportunidades, así como la identificación de sus necesidades y expectativas con respecto al programa de formación y actualización que mantiene la compañía, el cual es la elaboración de un plan que permita conducir al talento humano de la organización conocer de forma definida y estandarizada las actividades primordiales para un eficiente y eficaz desempeño en los diferentes cargos.

Debería tenerse presente que en el ámbito de esta primera fase es primordial exponer la iniciativa de introducir el modelo de competencias laborales a todo el equipo delegado del talento humano y a la compañía en general; debido a que, de esta forma se creará un lugar crítico sobre el valor y conveniencia que aporta el desarrollo del procedimiento a la organización, lo que se convertirá en uno de los más importantes insumos de las etapas posteriores (González, 2014).

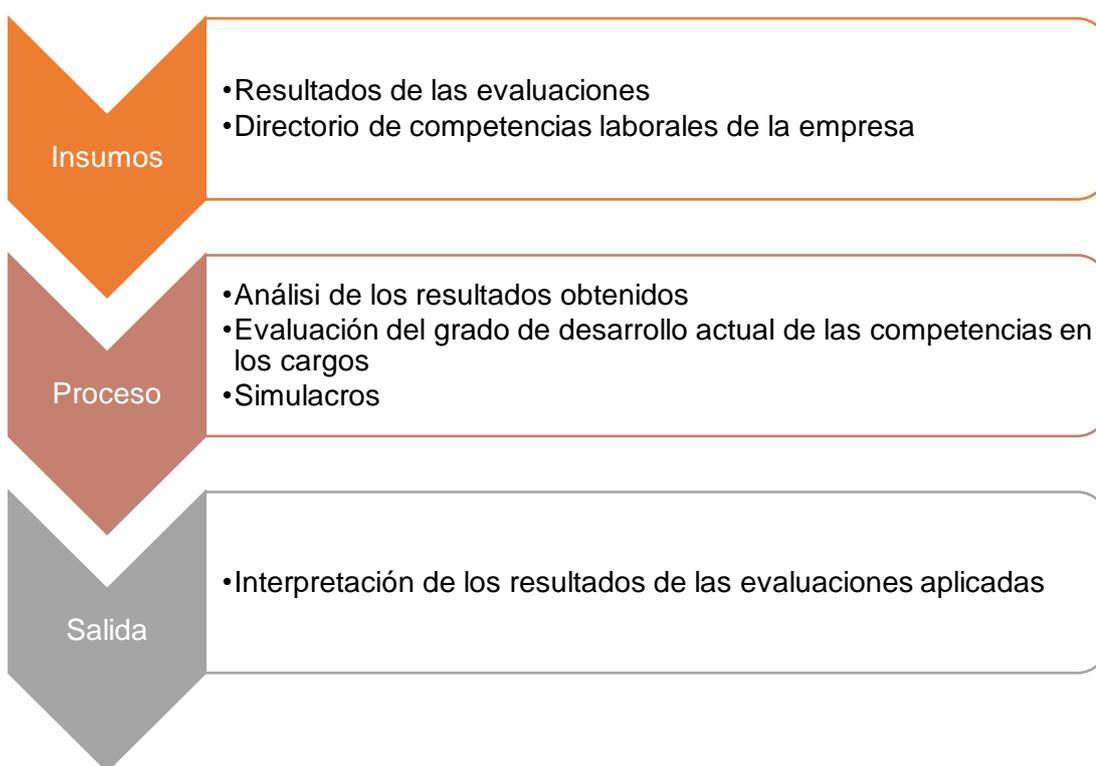
**Figura 23**  
*Fase 2: Hacer*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 47, ECOE Editorial.

Durante esta fase, como su nombre lo indica, hace referencia concretamente en la parte operativa; para la aplicación del modelo por competencias en una organización. Básicamente en esta fase se determina como una capacitación sobre competencias laborales, en la cual los colaboradores estarán en la capacidad de comparar, en términos de competencia, los resultados que se pueden obtener normalmente en los distintos cargos que posee la empresa, y los resultados que una persona es capaz de conseguir manteniendo en cuenta las competencias mínimas requeridas para la función que se encuentra desempeñando.

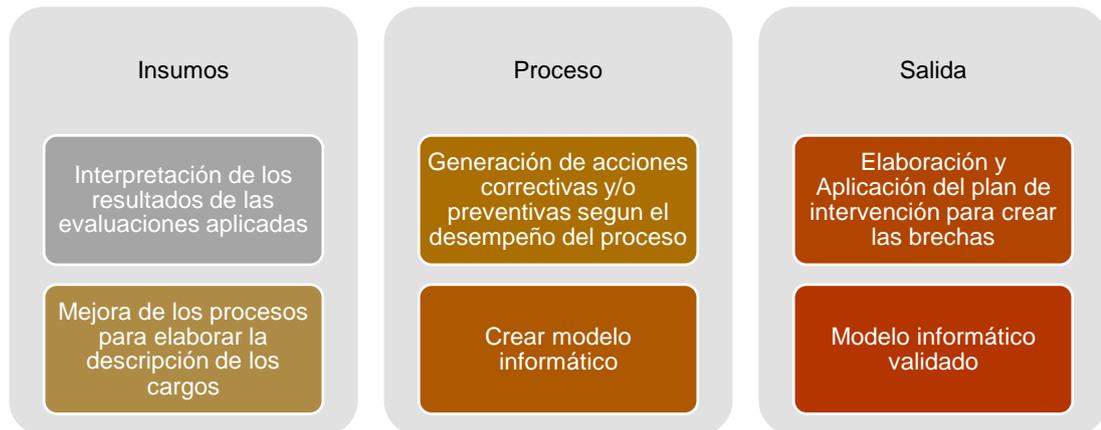
**Figura 24**  
*Fase 3: Verificar*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 73, ECOE Editorial.

En esta tercera fase del proceso, se lleva a cabo una comprobación del nivel de requerimientos exigidos en la descripción de perfiles basados en competencias elaborado vs. el nivel de aptitud que actualmente poseen los colaboradores, para así establecer las necesidades y ejecutar programas de capacitación que requiera el personal que presenten debilidades en una o varias competencias

**Figura 25**  
*Fase 4: Actuar*



Nota. Adaptado de *Métodos de compensación basado en competencias*, por González, 2014, p. 75, ECOE Editorial.

Esta última etapa reside, fundamentalmente, en el cumplimiento de estrategias o métodos de mejoramiento que permita conservar el buen funcionamiento del método y asegurar que, para ciertas circunstancias, el desempeño de los trabajadores sea idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

#### ***Evolución de los sistemas de información***

El fácil acceso a las computadoras y a las tecnologías de información ha forjado un camino hacia la revolución cibernética en todo el mundo y con un enfoque especialmente en el entorno empresarial. La administración de la información generada a través de una computadora difiere en forma reveladora sobre el manejo de datos elaborados manualmente. De modo que, esta práctica nos ha proporcionado como resultado una eficiencia en la toma de decisiones; así como también, una efectiva comunicación empresarial. Durante las últimas décadas, ha existido una evolución en los sistemas de información; los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

**Tabla 2**  
*Evolución de la tecnología de la información*

<b>Cronología de la evolución de la tecnología de información</b>		
1950 – 1960	1960 – 1970	1970 – 1980
Procesamiento de datos	Informes de gestión	Apoyo de las decisiones
Recopila, almacena, modifica y recupera transacciones cotidianas de una organización Ayuda a los trabajadores	Informes y pantallas preespecificados para apoyar la toma de decisiones empresariales Ayuda a los gerentes intermedios	Soporte ad-hoc interactivo para el proceso de toma de decisiones Ayuda a los gerentes senior
1980 – 1990	1990 – 2000	2000 presente
Apoyo ejecutivo	Conocimiento administrativo	E-Business
Proporciona información interna y externa relevante para los objetivos estratégicos de la organización Ayuda a los ejecutivos	Apoya la creación, organización y diseminación del conocimiento empresarial Ayuda disponible para toda la empresa	Mayor conectividad, mayor nivel de integración en todas las aplicaciones Ayuda al comercio electrónico global

*Nota:* Tomado de “Tecnologías de la Información”, por C. Fernández (2011), 3era edición, p. 256, *Mc Graw Hill Education*.

La diferencia existente entre las décadas; es que existe una mayor conectividad entre componentes del sistema similares y diferentes. Existe una gran infraestructura de red, un mayor grado de integración de funciones en todas las aplicaciones y máquinas de alto rendimiento con mayor capacidad de almacenamiento. Muchas empresas utilizan tecnologías de Internet y procesos comerciales basados en la web para crear aplicaciones innovadoras de comercio electrónico.

#### ***Sistemas de información en talento humano***

Una de las técnicas más relevantes para la gestión de talento humanos radica en una profunda comunicación y realimentación con los colaboradores. Un sistema de información debería dar la visibilidad correcta para que los gerentes y los colaboradores logren navegar y laborar ante metas y fines variables y complicados. Chiavenato (2016), señaló que: “un ejecutivo que trabaja en una organización, con productos y mercados esparcidos por todo el planeta. Él requiere tener visibilidad para conservar un grado de calidad mundial en la gestión de la fuerza de trabajo que está bajo su mando.” (p. 510).

Como las necesidades de recursos humanos de la organización cambian conforme a los imprevistos ambientales, estos son dependientes de la tecnología de la

información (TI) para tomar sus decisiones. Además, la tecnología de la información que es necesario para sostener el sistema está en desarrollo veloz y constante; los adelantos tecnológicos permiten que los sistemas de información de talento humano sean cada vez más sofisticados y disponibles y que se encuentren abiertos a todos los consumidores internos.

**Figura 26**

*Ejemplo de una base de datos de la administración de talento humano*



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano*, por Chiavenato, 2016, p. 254, Mc Graw Hill.

El mantenimiento y la actualización de la base de datos es responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en talento humano, los gerentes y los propios colaboradores. Todos permanecen relacionados en la labor de conservar las bases de datos debidamente actualizados. Cuando la base de datos se centraliza en la gestión de talento humano se necesita hacer nuevos registros o revisiones periódicas para actualizar los datos particulares de los colaboradores, primordialmente relacionadas con las (a) novedosas (b) competencias, (c) vivencias, (d) cursos externos, (e) estado civil, (f) cambio de dirección, (g) colaboración en eventos sociales, entre otros (Chiavenato, 2016).

**Figura 27**

*Banco de datos de un sistema de información para la administración de talento humano*



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano*, por Chiavenato, 2016, p. 515, Mc Graw Hill.

Chiavenato (2016) señaló que: “Algunas organizaciones más conservadoras restringen cierta información al órgano de administración de recursos humanos, mientras que otras más innovadoras abren totalmente la información a todos los usuarios, inclusive los trabajadores”. (p.516)

Las empresas son más eficientes y competitivas cuando sus estrategias diseñadas para el personal de la empresa están totalmente alineadas con las estrategias determinadas por la gerencia. La estabilidad de estos aspectos hace que el proceso de ejecución en el área de talento humano pueda asegurar la correcta gestión del personal y a su vez logren alcanzar las metas establecidas por la organización.

### ***Business intelligence en la gestión del talento humano***

El término de *Business Intelligence* (BI) además conocido como Inteligencia Empresarial hace referencia al uso de tecnologías, aplicaciones y prácticas para la recolección, unión, estudio y presentación de información y datos con el fin de facilitar la toma de elecciones de los diferentes apartamentos de una compañía. Los instrumentos de inteligencia empresarial ni siquiera dicen qué hacer o qué sucederá basándose en las estadísticas acumuladas guardadas, no obstante, ofrecen la información de tal modo para que el cliente examine los datos y comprenda las ideas, tendencia o información y logre realizar una acción determinada.

*Business Intelligence* emerge de la necesidad que posee las empresas en transformar la información en conocimiento, y permitir de una manera precisa y eficaz

la toma de decisiones. La expresión BI, es utilizado a partir del año 1958 por Hans Peter Luhn, de acuerdo con Guachimboza (2012) quien especificó BI como: “La capacidad de comprender las interrelaciones de los hechos presentados en tal forma como para orientar la acción hacia una meta deseada” (p. 58). De modo similar, De acuerdo Villanueva-Román (2013), “*Business Intelligence* es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización” (p. 30).

De modo que *Business Intelligence*, es la habilidad que un individuo posee para la transformación de datos de una empresa en información resumida, la cual permite al empresario tomar decisiones en tiempo real y con información exacta.

**Figura 28**  
*Definición de business intelligence*

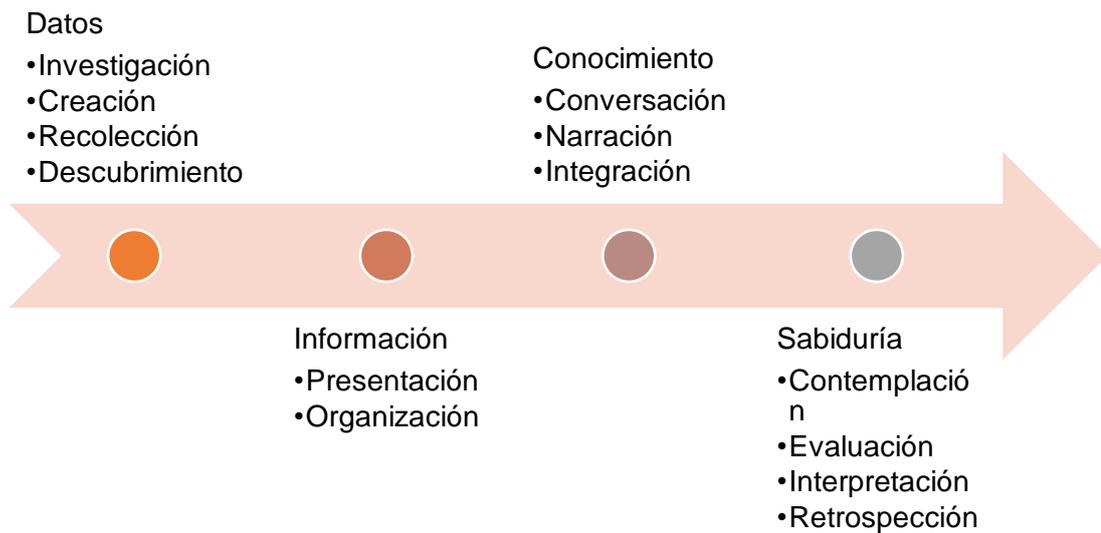


Nota. Tomado de *Proceso de inteligencia de negocios*, por Aguado, (2020), p. 15.

Aguado (2020) indicó lo siguiente:

Datos, representa el flujo de eventos o de elementos originales que ocurren en la organización y luego los ordena e interpreta de una manera que los usuarios puedan entender y usar. Dentro de la organización, corresponden a un registro estructurado de transacciones. En este sentido, los datos serán tratados como "materias primas" que se procesan como "productos de información terminados". (p.57)

**Figura 29**  
*Proceso de business intelligence*



Nota. Tomado de *Proceso de inteligencia de negocios*, por Aguado, (2020), p. 45.

### ***Aplicación de Business Intelligence a la gestión del Talento Humano***

La aplicación de estrategias de Inteligencia Empresarial en el área de talento humano permite identificar de manera proactiva los posibles fallos antes de que estos ocurrieren, y que los gerentes puedan aplicar recursos previamente a que se transformen en inconvenientes más graves. Además de cambiar en información importante todos esos datos recopilados para la administración estratégica y la ayuda de toma de elecciones de la compañía. La incorporación de *Business Intelligence* a talento humano necesita, sin duda, la implantación de aplicaciones o herramientas capaces de recoger y guardar toda clase de información relativa al área en cuestión. De este modo, es viable usar las más conocidas y clásicas técnicas del *Data Warehousing* que, sin ningún tipo de consideración, fueron y son la base de las novedosas tácticas del *Business Intelligence* (Guachimboza, 2012).

### **Ventajas del uso de herramientas de business intelligence en talento humano.**

Las técnicas y tácticas fundamentadas en *Business Intelligence* se han convertido en una herramienta clave para examinar el verdadero costo del capital humano en una compañía, debido a que se muestra y vincula a los individuos con el rendimiento de la compañía. Guachimboza (2012) indicó que: los beneficios que

aporta la sabiduría empresarial en esta área de trabajo resultan muy valiosos, entre otras, tenemos la posibilidad de enumerar las próximas: (a) análisis del departamento de recursos humanos: no solo es útil para verificar las funciones de los empleados, sino también una herramienta ideal para comprender el grado de éxito y éxito del propio departamento de recursos humanos, (b) efectivo control demográfico: los datos demográficos de las fuerzas sindicales pueden proporcionar pistas importantes sobre el futuro, especialmente cuando la edad de los empleados de la organización es avanzada y (c) optimización de profesionales. (p. 66)

Ahondando aún más en todo lo que puede aportar la Inteligencia Empresarial en el área de talento humano, también es merecedor destacar la facilidad con la que, gracias al estudio de los datos, se detectan y estudian las propensiones de las bajas por enfermedades, ausencias, o el control de las remuneraciones basada en el trabajo y rendimiento del colaborador (Anjani, 2016).

#### **Proceso de HR Analytics.**

De modo que, los modelos planteados anteriormente; observamos muy poca orientación cómo desarrollar un proyecto de *HR Analytics* de forma determinada; por esta razón, de acuerdo con Aguado (2020), las preguntas fundamentales que se hacen los profesionales de HR cuando desean aplicar estas ideas en sus empresas están ¿por dónde empiezo? y ¿cómo puedo desarrollar un proyecto de *HR Analytics*? (p. 58).

Por consiguiente, basado en el modelo anteriormente descrito se puede abordar de la siguiente manera (a) elaborar preguntas apropiadas, (b) identificar los datos y métricas afines a las preguntas expuestas, (c) laborar un proyecto de investigación acorde a las necesidades, (d) recolectar, procesar y analizar los datos obtenidos y (e) comunicar los resultados obtenidos con la finalidad de transmitir los conocimientos.

La información obtenida puede mejorar la gestión del talento humano en todos los aspectos; desde el proceso de selección, hasta la optimización de incentivos. Estas tareas suelen depender demasiado de la intuición y subjetividad de los gerentes del departamento de recursos humanos y, tarde o temprano, a menudo entrarán en conflicto y cambiarán el funcionamiento de la empresa.

Los resultados de *HR Analytics* en todos los niveles implican un salto de calidad en el desempeño de la empresa. Debido a que, la adopción de esta disciplina por los profesionales de recursos humanos les permite brindar el asesoramiento

necesario para la toma de decisiones básicas sobre los trabajadores de la empresa, potenciando así su competitividad.

**Figura 30**  
*Proceso de HR analytics*



Nota. Tomado de *Proceso de inteligencia de negocios*, por Aguado, (2020), p. 58.

En la figura podemos observar de qué manera se desarrolla el proceso de HR Analytics; cuya finalidad, es analizar de una manera adecuada los datos; a fin de presentar resultados que, a su vez son comunicados a los directivos de las empresas para la toma de decisiones.

#### **Impacto de HR Analytics para la toma de decisiones.**

A lo largo de la historia; los gerentes del departamento de talento humano han asesorado a los empresarios para la toma de decisiones en base a supuestos y/o corazonadas, sin tener de respaldo un análisis de datos que les permita obtener una mayor confiabilidad en las acciones a tomar; y, por ende, la gestión del talento humano se ve afectada; disminuyendo la productividad de los colaboradores y a su vez generando menor rentabilidad para la empresa. Para las empresas gestionar un proyecto de *HR Analytics*, es de vital importancia; ya que, permite al empresario tomar decisiones en tiempo real basándose en informes de las áreas de (a) selección, (b) evaluación, (c) rotación y (d) capacitación del talento. La ejecución de este tipo de proyectos suele ir de la mano con la transformación digital en las empresas; puesto que, requiere el trabajo en equipo de diferentes áreas e individuos con destrezas y conocimientos multidisciplinarios (Anjani, 2016).

La aplicación de estrategias de Inteligencia Empresarial en el área de talento humano ha permitido identificar de manera eficaz los potenciales fallos antes de que

estos se iniciaren; y de esta manera, emplear los recursos necesarios previo a que se conviertan en contrariedades más graves; además, permite convertir en información relevante los datos recopilados para la gestión de la empresa y brindar apoyo de toma de decisiones; puesto que, les permite a los gestores del talento humano mostrar resultados con el nivel de detalle y precisión que la gerencia precisa.

La integración de *Business Intelligence* en el área de talento humano, demanda sin lugar a dudas, la implementación de aplicaciones o herramientas con la capacidad de acopiar y almacenar todo tipo de información relativa del área en cuestión. Asimismo, es viable utilizar los métodos más conocidos del *Data Warehousing* que, sin duda alguna, son la base estratégica del *Business Intelligence*. Con ello hablamos de software específico para recopilar, optimizar, categorizar y mostrar datos referidos a las tareas de trabajo que se efectúan dentro de un departamento de recursos humanos.

### **Marco Referencial**

La revista Clío América en su sección científica: “Inteligencia en los Negocios” Muñoz (2016), Cuando los participantes del proceso de BI declaran que no están calificados debido a la naturaleza mecánica y al uso limitado de la información; es obvio que muchas empresas han encontrado inconvenientes al intentar realizar cambios en sus sistemas y necesitan generar conocimiento organizacional de manera efectiva; a fin de tener mejores herramientas de toma de decisiones. Debido a esto, el texto es una referencia útil; ya que, proporciona una serie de instrucciones para concebir e implementar soluciones de BI.

Sin embargo, las ofertas actuales de los proveedores de la nube se basan en tecnologías patentadas. Como consecuencia, los consumidores corren el riesgo de un bloqueo de proveedores con poca flexibilidad para cambiar sus servicios a otros proveedores. Esto puede dificultar el avance de la computación en la nube para las pequeñas y medianas empresas. El autoservicio a pedido significa que los clientes pueden obtener capacidades informáticas sin la interacción humana de un proveedor de servicios (Arana, 2016).

La inteligencia empresarial es una revolución que no se puede perder. De manera que, incluye utilizar el valor de los datos para lograr propósitos como: (a) descubrir nuevas oportunidades, (b) identificar nichos de mercado y (c) desarrollar

nuevos productos y servicios. Como todos sabemos, también es imperfecta y es difícil obtener valor de ella (Valencia, 2016).

En el documento de la conferencia proporcionado por la Escuela de Tecnología de Gestión, Instituto Internacional de Tecnología Sirindhorn, Universidad de Samassat, Fatthani, Tailandia: "Preparación de datos para análisis de recursos humanos bancarios, BI de autoservicio" por Bhichesthapong Jongkolpatlr, Praikasate y Kaothanthong (2018) revelado Muestra cómo se desarrolla el alcance de BI en cuestiones estratégicas y operativas.

No precisamente hay que ser un perito en BI para preparar los datos, del proceso; ya que, pueden ser partícipes todos los miembros de un equipo u área en común; en el documento expuesto se presenta BI para la preparación de informes de recursos humanos de un banco edificando un cubo de datos a partir del comando SQL conforme a la necesidad de información, luego de la configuración y medidas en el software BI éste permite a los usuarios de la aplicación entrever la información acorde sus necesidades, efectuar informes y comprimir el tiempo que antes destinaban para esto.

Para el autor Mamani en Apurímac. Perú; y, su artículo: "Business Intelligence: herramientas para la toma de decisiones en procesos de negocios", a través de la exposición, el autor nos brindó un método de herramientas de inteligencia empresarial; que suelen utilizarse para apoyar la toma de decisiones y todos los planes que satisfagan las necesidades de la empresa y su estrategia comercial (Mamani, 2018).

### **Marco Legal**

En el Ecuador las empresas o empleadores contratantes se encuentran regulados por las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por el Ministerio de Trabajo; por lo tanto, para propósito del presente trabajo investigativo, se tomará como base la Constitución de la República del Ecuador, Código de Trabajo, Ley Orgánica de Educación Intercultural, Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, entre otros aplicables a la investigación.

En la mayor parte de las empresas, el primordial factor de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador obtiene de forma regular a modo de salario mensual o de sueldo por hora. En la jerga económica el sueldo es el pago monetario que el trabajador obtiene por vender su fuerza de trabajo. Aunque en

otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no ha sido sino hasta el advenimiento del capitalismo que el sueldo se ha convertido en la manera dominante de abonar por la mano de obra. Los incentivos salariales son el segundo factor de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que poseen buen manejo. Los incentivos se pagan de distintas maneras, mediante bonos y colaboración en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer factor de la remuneración total y, casi continuamente, se denominan remuneración indirecta.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador, sobre el derecho al trabajo se establece que:

(...) 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, p. 19)

En conclusión, hace referencia a que todas las personas tenemos el derecho y deber a un trabajo digno y pleno, así mismo establece que el estado ecuatoriano tiene la obligación/o responsabilidad de respetar a los trabajadores una remuneración adecuada, digna y justa.

De conformidad con lo señalado en el artículo 34 de la Constitución de la República del Ecuador, sobre el derecho al trabajo se establece que:

(...) 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, p. 19).

Por tanto, nos habla acerca de algunos principios fundamentales de la seguridad social solidaridad es la garantía de protección en base a la participación de todos los contribuyentes al sistema.

Obligatoriedad, este principio se refiere al momento al que se encuentra tipificado dicho principio este es obligatorio, de forma señalada por aquel, de inexcusable cumplimiento.

Universalidad, es la garantía de protección para todas las personas amparadas por esta ley, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida y lugares donde rija esta.

Subsidiaridad, esto no se refiere solamente al reparto de competencias entre los diferentes niveles jerárquicos y/o funcionales de una estructura social, sino que constituye la expresión de un determinado concepto participativo de todos los grupos de dicha estructura. este principio, de necesaria aplicación en la política social, tiene por objeto el reparto y la limitación de las competencias para la ordenación de los grupos sociales. a demás, ordena las relaciones de las sociedades intermedias.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 328 de la Constitución de la República del Ecuador, sobre el derecho al trabajo se establece que:

(...) 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades

líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, p. 200).

Finalmente, se establece que: “La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas del trabajador, así como las de su familia; será inaccesible, excepto para el pago de la manutención”, y adopta medidas conducentes al mejoramiento de las indemnizaciones de carácter obligatorio, por parte de su empleador; pues las normas constantes en el Código del Trabajo garantizan el goce de los trabajadores.

De conformidad con lo señalado en los artículos desde el 79 al 87 del Código de Trabajo, sobre la igualdad de sueldos y salarios se establece que:

(...) Art. 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80 Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables. Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios. - Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios

ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. El monto del salario básico será determinado por el "Consejo Nacional de Trabajo y Salarios", o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código. Art. 82.- Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales. - En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas. Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales. De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente. Art. 83.- plazos para pagos. - El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Art. 84.- Remuneración semanal, por tarea y por obra. - Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor. Art. 85.- Anticipo de remuneración por obra completa. - Cuando se contrate una obra que no puede entregarse sino completa, se dará en anticipo por lo menos la tercera parte del precio total y lo necesario para la adquisición de útiles y materiales. En este caso el empleador tendrá derecho a exigir garantía suficiente.

Art. 86.- A quién y donde debe pagarse. - Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario. Art. 87.- Pago en moneda de curso legal. - Las remuneraciones que deban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y se prohíbe el pago con

pagarés, vales, cupones o en cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal, y que excedan a períodos de un mes. La autoridad competente podrá permitir o prescribir el pago de la remuneración por cheque contra un banco o por giro postal, cuando este modo de pago sea de uso corriente o sea necesario a causa de circunstancias especiales, cuando un contrato colectivo o un laudo arbitral así lo establezca, o cuando, en defecto de dichas disposiciones, el trabajador interesado preste su consentimiento. Tampoco será disminuida ni descontada sino en la forma autorizada por la ley (Congreso Nacional, 2005, p. 107).

Ciertamente, los artículos comprendidos entre el 79 al 87 hacen referencia a la igualdad en cuanto a la remuneración, sin discriminación; así como también, se establecen los plazos para los pagos y los acuerdos a los que pueden llegar los patronos con los colaboradores de la institución; de manera que todo trabajador le corresponde por su trabajo realizado una remuneración, sin discriminación debido a nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se deben tener en cuenta para los efectos de su salario este puede ser entregado de manera mensual o quincenal

De acuerdo con lo señalado en el artículo 93 del Código de Trabajo, sobre derecho de remuneración íntegra se establece que:

(...) Art. 93.- Derecho de remuneración íntegra. - En los días de descanso obligatorio señalados en el artículo 65 de este Código, los trabajadores tendrán derecho a su remuneración íntegra.

Dicho de otra manera, todos los trabajadores tienen derecho de recibir la cancelación de un salario obligatorio en los días de descanso tales como Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre, es decir estos días también deberán ser pagados sin realizar descuento alguno, la remuneración deberá ser completa.

De conformidad con lo señalado en los artículos 95 y 97 del Código de Trabajo, sobre las retribuciones y utilidades se establece que:

(...) Art. 95.- Sueldo y salario y retribución accesorio. - Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

(...) Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa. - El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

En las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación

y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (Congreso Nacional, 2005, p. 200).

Para concluir, se establece los pagos de utilidades que todo empleador privado debe realizar a sus trabajadores. Adicionalmente, estable las sanciones que pueden efectuarse al omitir información.

De acuerdo con lo señalado en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo, sobre los décimos tercero y cuarto sueldo se establece que:

(...) Art. 111.- Derecho de la décima tercera remuneración o bono navideño. - Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen mensualmente, la parte proporcional a la doceava parte de las remuneraciones que perciban durante el año calendario.

A pedido escrito de la trabajadora o el trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el veinte y cuatro de diciembre de cada año.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

(...) Art. 113.- Derecho a la décima cuarta remuneración. - Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general.

A pedido escrito de la trabajadora o el trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional.

Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décima cuarta remuneración al momento del retiro o separación. (Congreso Nacional, 2005)

En conclusión, la decimotercera remuneración o bono navideño es de cumplimiento obligatorio por parte de los empleadores, el cual deberá ser pagado hasta el 24 de diciembre de cada año, se entrega como pago la doceava parte de la remuneración percibida por 1 año. La decimocuarta parte es una remuneración que el trabajador deberá pagar a sus empleadores, adicional a las demás remuneraciones a las que ya tienen derecho la cual será un salario básico unificado en general del trabajador y deberá ser pagado hasta el 15 de marzo en la región costa y hasta el 15 de agosto en la región sierra y amazonia, esta bonificación también será pagado a los jubilados de los trabajadores seguro social, militares, entre otros.

De conformidad con lo señalado en el artículo 117 del Código de Trabajo, sobre remuneración unificada se establece que:

(...) Art. 117.- Remuneración unificada. - Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

El Estado, a través del "Consejo Nacional de Trabajo y Salarios", establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados. La fijación de sueldos y salarios que realice el "Consejo Nacional de Trabajo y Salarios", así como las revisiones de los salarios o sueldo por sectores o ramas de trabajo que propongan las Comisiones Sectoriales, se referirán exclusivamente a los sueldos o salarios de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo del sector privado (Congreso Nacional, 2005).

En conclusión, se señala la determinación del salario básico unificado para las empresas privadas del territorio ecuatoriano.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 196 del Código de Trabajo, sobre derecho al fondo de reserva se establece que:

(...) Art. 196.- Derecho al fondo de reserva. - Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.

El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.

La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código (Congreso Nacional, 2005).

Finalmente, el artículo indica la irrenunciabilidad al derecho adquirido por ley todos los trabajadores y que, la cantidad será establecida acorde a los parámetros previsto en el presente artículo.

De conformidad con lo señalado en el artículo 115 y 116 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, sobre remuneración y variables remunerativas se establece que:

(...) 115.- Remuneraciones. - La remuneración de las y los profesionales de la educación pública será justa y equitativa con relación a sus funciones, para lo que se valorará su profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia. La escala salarial de los docentes será determinada por la autoridad competente en materia de remuneraciones del sector público y los docentes deberán acreditar títulos equivalentes para cada grado.

El reglamento a la presente Ley determinará la relación justa y concordante de los perfiles y funciones ejercidos por las y los directivos y profesionales de la educación pública con las respectivas escalas remunerativas.

Art. 116.- Remuneración variable por eficiencia. - La remuneración variable estará vinculada al resultado que haya obtenido la o el docente en la carrera pública en la evaluación aplicada por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. La remuneración variable por eficiencia se concederá a las y los profesionales de la carrera educativa pública en los siguientes casos:

- a. Aquellos que hayan obtenido altas calificaciones en las pruebas aplicadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- b. Aquellos cuyas instituciones tengan altas calificaciones en las pruebas aplicadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- c. Aquellos cuyas instituciones evidencien una mejoría sustancial en las pruebas aplicadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa frente a la anterior evaluación.

El reglamento respectivo normará la remuneración variable en cada caso (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

En conclusión, establecen las remuneraciones para el personal docente del territorio ecuatoriano y adicionalmente las remuneraciones variables por eficiencia.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 125 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, sobre estímulos para los profesionales docentes se establece que:

(...) Art. 125.- Se concederán estímulos a las y los profesionales de la carrera educativa pública que cumplan con al menos una de las siguientes condiciones:

- a. Publicar el resultado de sus experiencias exitosas e innovadoras en el ámbito de su función, previa calificación de la Autoridad Educativa Nacional;
- b. Publicar una investigación en el ámbito de su función;
- c. A la jubilación de manera voluntaria, y el estímulo para la jubilación, en concordancia y cumplimiento con lo establecido en la Constitución de la República, la Ley y su respectivo reglamento;
- d. Acreditación del tiempo de servicio, para docentes que han laborado en el sector privado, fiscal, fiscomisional, y en otras instituciones educativas acreditadas por la Autoridad Educativa Nacional, para efectos del escalafón docente, siempre y cuando cumplan con los otros requisitos establecidos en la presente ley, de acuerdo a una tabla de equiparación que se regule para el efecto. Y para efecto de la jubilación se aplicará lo que establecen las leyes correspondientes;
- e. Comisión de servicios con sueldo para el perfeccionamiento profesional, en áreas educativas, fuera del país;
- f. A un reconocimiento a las y los docentes que, al 13 de abril de cada año, hayan cumplido 25 años de servicio;
- g. A las y los docentes e instituciones educativas que hagan aportes importantes a la comunidad, al desarrollo social, o a la educación; y,
- h. El procedimiento de calificación y determinación de los estímulos estarán definidos en el reglamento correspondiente (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

Finalmente, señala los estímulos que se les puede brindar a los docentes del territorio ecuatoriano.

De conformidad con lo señalado en el artículo 127 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, sobre remuneración docentes de escuelas particulares se establece que:

(...) Art. 127.- De la remuneración de los y las docentes en instituciones educativas particulares. - Los y las docentes que presten sus servicios en instituciones educativas particulares deberán sin excepción alguna percibir una remuneración no menor al salario básico unificado establecido en el Código del Trabajo y demás beneficios de Ley. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

En conclusión, determina los salarios para el trabajador docente que preste servicios en instituciones particulares el cual no deberá ser menor al salario básico unificado.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 136 del Reglamento a Ley Orgánica de Educación Intercultural, sobre remuneraciones docentes se establece que:

(...) 136.- Remuneraciones. - Las remuneraciones de los docentes y directivos serán proporcionales a su antigüedad, experiencia, eficiencia, funciones y responsabilidades (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009).

En conclusión, establece la base para la determinación de los sueldos para los trabajadores docentes.

## **Capítulo II: Metodología de la Investigación**

La investigación es el proceso que promueve la generación de nuevos conocimientos mediante la aplicación de estrategias o planes que direccionen el logro de los objetivos planteados para la indagación de la problemática o fenómeno que se presente en un entorno social, económico o empresarial, considerando que ésta utiliza métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de información para la generación de datos primarios como secundarios. De modo que, considera la definición expuesta por Caballero (2014) el cual señaló que: “la investigación es una ciencia especialidad o de aplicación de campo direccionada a solucionar los problemas nuevos o existentes,” (p. 85). En concordancia con lo descrito, la investigación permite conocer las causas y consecuencia de un fenómeno generando datos que sirvan como base para la propuesta metodológica enfocada en el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media, resididas en la ciudad de Guayaquil en el período 2019 – 2020.

### **Diseño de Investigación**

La importancia de los diseños de investigación de carácter no experimental como los aplicables en las ciencias sociales o empresariales, radica en la generación de conocimiento en la búsqueda de soluciones aplicables, por lo cual, se considera la definición expuesta por Pimienta y De La Orden (2012) los cuales describieron que “diseño es el plan que responde a los métodos de investigación seleccionados para la conducción de tareas planificadas para la obtención de información y su respectivo procesamiento de datos,” (p. 142). De modo que, la investigación pretende solucionar los problemas presentados en instituciones privada de educación media con el propósito de proponer un modelo de análisis de los incentivos monetarios y no monetarios mediante el uso de herramientas informática para el área de talento humano que contribuya a mejorar el desempeño de la fuerza laboral.

La investigación toma en consideración el diseño transversal al permitir la obtención de datos en un determinado periodo de tiempo, para su medición y generación de inferencias propias de los resultados de estudio (Hernández et al., 2014). Este tipo de diseño es considerado como de campo, la cual se utilizará como estrategia base para indagar sobre la problemática que se presenta en instituciones de educación media, considerando que el área de talento humano carece de datos y de herramientas

informáticas que contribuya al análisis de datos para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios.

De modo similar, se selecciona el diseño observacional por permitir la indagación en el lugar donde se presentan los hechos, para la identificación de aspectos que contribuyan a la obtención de datos de primera mano (Muñoz, 2015). En consecuencia, el diseño permitirá la interacción directa con los involucrados con la problemática existente.

Considerando la importancia de conocer los efectos de no aplicar herramientas informáticas para el análisis de datos para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios, la investigación aplicará un diseño retrospectivo, tomando la descripción de Lerma (2014) según el cual:

La investigación retrospectiva se enfoca en evaluar la situación o fenómeno en un determinado punto del tiempo, ubicando cuál es la relación de las variables en un momento. Este diseño se atribuye a investigaciones de casos, para la determinar que parte poblacional presentó el problema (p. 64).

El diseño retrospectivo tomará en consideración los aspectos que inciden en el uso de métodos para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media en la ciudad de Guayaquil.

### **Tipo de Investigación**

En los estudios de carácter no experimental que se desenvuelven en aspectos sociales, culturales, económicos y empresarial, existen diversos tipos de investigación que permiten lograr los objetivos planteados o responder a las preguntas sobre un fenómeno o problemática presentada, además, funcionan como complemento para los diseños seleccionados para la obtención de información y determinación de inferencias propias de la problemática existente. Entre los tipos de investigación de mayor uso que se adaptan al diseño no experimental son: (a) investigación exploratoria e (b) investigación descriptiva, para el propósito de la investigación se seleccionará la investigación descriptiva.

Hernández et al., (2014) señalaron que:

“El propósito principal de la investigación descriptiva, como se deduce de su nombre, es describir las características de objetos, personas, grupos,

organizaciones o entornos, es decir tratar de “pintar un cuadro” de una situación”. (p. 89)

En consecuencia, la investigación descriptiva permitirá la generación de inferencias sobre los resultados derivados de la estrategia establecida para la indagación del fenómeno o problemática existente, considerando que la investigación se direcciona en diseñar una propuesta metodológica para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media, resididas en la ciudad de Guayaquil en el período.

### **Fuentes de Información**

Arias (2016) describió que:

Datos es la unidad de información que se obtiene durante la ejecución de una investigación. Según su procedencia, los datos se clasifican en primarios, cuando son obtenidos originalmente por el investigador; y secundarios, si son extraídos de la obra de otros investigadores. Fuente: es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios) (p. 27).

Las fuentes de información en una investigación dependen del enfoque con el que se espera indagar el fenómeno existente, por tanto, los datos se pueden categorizar en: (a) fuente primaria, y (b) fuente secundaria. En las investigaciones de enfoque mixto, la información primaria proviene desde los datos generados de los involucrados con el fenómeno de estudio y la secundaria de toda información que aporte valor a la comprensión de los hechos. De manera que, la información primaria procederá de la población objetiva de estudio que son los colaboradores que, en las instituciones privadas de educación media. Además, se solicitará el apoyo de expertos que con sus opiniones sobre la problemática de estudios permitirán la profundización de los resultados. Por otra parte, las fuentes de información secundaria son toda información que ha contribuido en el entendimiento de los incentivos monetarios y no monetarios.

### **Enfoque**

Los métodos de investigación se desenvuelven en dos premisas principales: (a) enfoque cualitativo o (b) enfoque cuantitativo, en algunos casos se combinan ambas premisas convirtiéndoles en enfoques mixtos, según el paradigma hipotético, realista y de juicios de valor, lo que permite al investigador seleccionar las metodologías para

la obtención de datos con el propósito de inferir sobre los resultados obtenidos en la búsqueda de una solución aplicable (Ñaupas et al., 2013).

Al considerar que la problemática de la presente investigación se centra en el uso de métodos para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios, se selecciona el enfoque cualitativo, considerando la definición expuesta por Hernández et. al., (2014) el cual describió que:

“El enfoque cualitativo se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde una perspectiva de los participantes en el entorno natural donde se presentan los hechos. Además, pretende examinar la forma en que los individuos perciben y experimenta la problemática existente,” (p. 358).

De manera que, con el enfoque cualitativo al ser de carácter inductivo profundizará la indagación sobre el uso de herramientas informáticas como métodos para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios de instituciones privada de educación media.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

La población son los elementos que comparten características similares que se vinculan con el fenómeno o problema existente. De estos, se pretende generar datos que permitan la determinación de inferencias en la búsqueda de una solución viable (Ñaupas, 2013). La investigación selecciona las instituciones privadas de educación media localizada en la ciudad de Guayaquil, la cual está conformada por 764 instituciones. Sin embargo, por la actual emergencia sanitaria no se tomará al total de la población sino al personal de una entidad.

En relación con lo expuesto se considerará como población objetiva de estudio a la Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón, la cual está conformado por 35 de funcionarios, considerando que de esta se espera obtener datos sobre el uso de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios como no monetarios.

### ***Muestra***

La muestra es una porción de la población seleccionada como representativa para la generación de información que se considerará como un todo. En las investigaciones los métodos de selección dependerán del tipo de población (finita o

infinita), entre la que se destacan: (a) métodos estadísticos probabilístico y (b) métodos estadísticos no probabilístico (Arias, 2016).

Los métodos probabilísticos seleccionan las muestras a través de la probabilidad en la que todos los elementos tienen la oportunidad de ser escogido, estas muestras son: (a) azar simple, (b) azar sistemático, (c) estratificado, y (d) conglomerado. Los métodos no probabilísticos dependen del criterio del investigador para su selección en la que no incurre en la probabilidad, estos métodos de muestreo se clasifican en: (a) causal e (b) intencional (Arias, 2016).

El estudio al considerar como población objetiva a los funcionarios de la Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón, mediante autorización (ver Apéndice 1), en la que la población en general es finita, la investigación considerará el muestreo no probabilístico intencional, que según Arias (2016) estableció que: “Muestreo intencional permite la selección de los elementos mediante criterios preestablecidos por el juicio del investigador” (p. 87). Los criterios para formar parte de la muestra son: (a) pertenecer al área de talento humano, (b) formar parte de la institución por más de dos años y (c) conocer sobre la problemática existente. De manera que, la población muestral estará conformada por los funcionarios que cumplan los criterios establecidos.

### **Técnicas de Recogida de Datos**

Las técnicas para la obtención de datos son métodos aplicables en la búsqueda de información de fuentes primarias o secundarias, la cual dependerá del alcance de la investigación. Las técnicas de mayor uso en investigaciones de carácter experimental están: (a) encuestas, (b) entrevistas y (c) observación, además, estas se apoyan con herramientas como: (a) cuestionarios, (b) guías de preguntas y (c) lista de verificación (Arias, 2016).

En concordancia con lo expuesto, se selecciona la técnica entrevista la cual se caracteriza por la profundidad que otorga durante la indagación de los hechos. Es decir, formula cuestionamientos para la obtención de grandes cantidades de aspectos y detalles sobre la problemática existente. Asimismo, esta técnica se apoya con la herramienta guía prediseñada conformada por preguntas abiertas que serán formuladas al entrevistado, permitiendo a su vez el registro de respuestas. Considerando la actual emergencia sanitaria, la entrevista se aplicará a los colaboradores que conforman la institución para la obtención de datos primarios sobre la problemática de estudios.

Además, se solicitó la participación de expertos para complementar los resultados obtenidos.

### **Análisis de Datos**

Los datos primarios que procederán de la técnica entrevista sobre la problemática que se presentan en las instituciones privada de educación media sobre el uso de herramientas informáticas para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios se analizará de la siguiente forma: (a) levantar los datos, (b) determinar una categoría de preguntas, (c) narrar las opiniones de los elementos participantes (funcionarios), (d) interpretar y explicar los datos en concordancia con el problema, y (e) enlazar los datos con teorías aplicables (Hernández et al., 2014). A continuación, se presenta los datos obtenidos de la técnica entrevista.

### ***Entrevistas Aplicadas a Expertos***

Se ha realizado entrevistas a expertos para obtener información de fuentes primarias relacionadas a la problemática que surge de la necesidad de conocer la aplicabilidad del uso de tecnologías de la información para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en las instituciones particulares de educación media en la ciudad de Guayaquil, referente a los entrevistados mencionaremos su trayectoria profesional.<sup>1</sup>

Experto uno: Lcdo. Geovanny Martínez, con 25 años de trayectoria en el magisterio, se ha desempeñado como rector de instituciones de educación y en la actualidad se desempeña como presidente de la Asociación de profesionales de la educación Dr. Leónidas García. Experto dos: Psic. Liliana Farfán, con 15 años de trayectoria en el área de talento humano y desarrollo profesional, en sectores educativos, de producción y salud. Experto tres: Ab. Luis Trujillo, con 35 años de trayectoria como abogado laboral; actualmente se desempeña como asesor legal en diversas empresas a nivel nacional. Experto cuatro: Econ. Morayma Hinostroza, con 25 años de trayectoria en el área financiera, tributaria y talento humano. Ha desempeñado cargos como jefa de nómina, jefa de O&M, analista financiera, entre otros. Experto cinco: Anónimo, más de 8 años de trayectoria en el área de Talento Humano, se ha desempeñado como jefe de personal, jefe de nómina, analista de

---

<sup>1</sup> Matriz de hallazgos

selección, entre otros. Actualmente ejerce como jefe de talento humano para una institución educativa en la ciudad de Cuenca expertos.<sup>2</sup>

### ***Entrevistas Aplicadas a Colaboradores de la Institución***

Se ha realizado entrevistas al personal administrativo y docente con el fin de obtener información de fuentes primarias relacionadas a la problemática que surge de la necesidad de conocer la aplicabilidad del uso de tecnologías de la información para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en las instituciones particulares de educación media en la ciudad de Guayaquil.<sup>3</sup>

Se menciona a los entrevistados, considerando que cinco de ellos son anónimos, mientras que el entrevistado uno: Ing. Com. Marylin Ríos Gutiérrez, labora desde hace 7 años en la Institución con el cargo de Jefa de Talento Humano. Entrevistado dos: Sr. Jonathan Basurto, labora desde hace 3 años como asistente de Talento Humano.<sup>4</sup>

En consideración de la entrevista realizada a los colaboradores, mencionan que los incentivos percibidos en la Institución se distribuyen mediante logros académicos alcanzados y capacitaciones realizadas. Estos son otorgados por el empleador a cambio de los servicios prestados por el trabajador; estos constan como: remuneración puede ser mensual o quincenal, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, entre otros; mientras que los incentivos no monetarios, se puede evidenciar que estos, esperan una gratificación, celebración, obsequios que son entregados por el empleador; ya sea, por su día de cumpleaños, días festivos.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Apéndice B

<sup>3</sup> Matriz de hallazgos

<sup>4</sup> Apéndice D

<sup>5</sup> Apéndice F

## **Capítulo 3: Resultados y Propuesta Metodológica**

### **Análisis de los resultados**

El análisis de la información obtenida a través de las entrevistas aplicadas se lo realizó con la herramienta matriz de hallazgos, en conjunto con el método codificación selectiva; que, de acuerdo con Carrera (2014) señaló que:

La finalidad de esta fase de la codificación consiste en seleccionar una categoría central en torno a la que se organizan, se integran y se agrupan el resto de las categorías. Es una explicación en la que el investigador enjuicia el fenómeno central como si fuese un caso, en vez de una simple entrevista o una única persona. (p. 202)

De modo que, el análisis de los hallazgos se lo efectuará mediante la categorizarán de factores importante sobre el uso de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones privada de educación media.

### **Hallazgos**

Con la categorización de factores importantes para el análisis de los datos procedentes de las entrevistas aplicadas, se proceden con la respectiva interpretación para posteriormente discutirla y relacionarla con una teoría aplicable, la cual servirá de base para el diseño de la propuesta metodológica.

**Tabla 3**  
*Matriz de Hallazgos*

Codificación	Experto uno	Experto dos	Experto tres	Experto cuatro	Experto cinco
<p>Aplicación de incentivos monetarios y no monetarios</p>	<p>Existe una diferencia en el pago de incentivos hacia el personal docente y administrativo que laboren en las instituciones de educación media particular de elite Vs con las particulares de economía popular.</p>	<p>Se considera como una parte fundamental dentro de una institución educativa; ya que, el personal se desempeñaría con mayor esfuerzo.</p>	<p>Todas las instituciones educativas deben mantener un plan de incentivos, con la finalidad de mantener motivado al personal administrativo y docente.</p>	<p>El incentivo permite que el colaborador se sienta valorado e involucrado con el compromiso hacia con la institución</p>	<p>Permite que el colaborador ejerza una sana competencia entre ellos con el fin de lograr una recompensa al final del cumplimiento de la meta trazada.</p>

**Tabla 4**  
*Matriz de Hallazgos (parte II)*

Codificación	Experto uno	Experto dos	Experto tres	Experto cuatro	Experto cinco
Desafíos de aplicación de incentivos monetarios y no monetarios	En el caso de ser una institución educativa particular situada en un barrio popular el mayor desafío que poseen es la carencia de ingreso; lo cual no les permite establecer algún tipo de incentivos a favor de los colaboradores.	Las instituciones de educación para gestionar algún tipo de incentivo sea este monetario o no monetario; primero deben establecer si el flujo de efectivo que posee la institución educativa; les permitirá elaborar un plan de incentivo para sus colaboradores.	Uno de los desafíos más importantes que pueda tener el sector educativo; es que exista una fuerte crisis económica tal como la que nos encontramos viviendo en la actualidad debido a la pandemia conocida como COVID-19; lo que ha hecho que muchos padres deserten en la educación de sus hijos en instituciones particulares; mermando el flujo de efectivo y por ende no existiría un incentivo para el colaborador.	Que los instituciones posea un grado de liquidez alto; así como también, los incentivos otorgados vayan acorde a las necesidades que poseen cada uno de los colaboradores de la institución educativa.	Un desafío muy importante que poseen las instituciones de educación media es la liquidez requerida para cubrir sus costos; así como también, el no uso de una matriz de incentivos.

**Tabla 5**  
*Matriz de Hallazgos (parte III)*

<b>Codificación</b>	<b>Experto uno</b>	<b>Experto dos</b>	<b>Experto tres</b>	<b>Experto cuatro</b>	<b>Experto cinco</b>
Uso de herramientas informáticas para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios	Se vería reflejado que dentro de la institución educativa existe una calidad administrativa para la estimación de los incentivos del personal docente y administrativo.	Permiten medir los KPI's de una mejor manera; evitando que una personal del área de talento humano lo haga de manera manual y exista algún tipo de error.	Permite al encargado de talento humano gestionar de una manera más ágil la estimación de los incentivos y poca probabilidad de algún tipo de error en los cálculos de este	Son herramientas que facilitan la estimación de los incentivos para el personal en base a sus cumplimientos de objetivos trazados.	Sería de gran ayuda para establecer de una manera más organizada los KPI's por áreas y de acuerdo con eso se evaluarían y estimarían los incentivos para el personal.
Supuestos para la estimación de los incentivos monetarios	Evaluaciones de desempeño semestral para el personal administrativo y por trimestre al personal docente; así como también, el cumplimiento de syllabus	Evaluaciones de los indicadores de cumplimiento de objetivos para el personal administrativo y cumplimiento de syllabus para los docentes	Evaluaciones que se les realizan a los colaboradores de manera periódica.	Cumplimientos de objetivos trazados para el personal administrativo y en el caso de los docentes que se encuentren al día en base a su planificación semanal.	Evaluar 360 grados al personal y en base a esa evaluación establecer el incentivo monetario logrado

**Tabla 6**  
*Matriz de Hallazgos (parte IV)*

<b>Codificación</b>	<b>Experto uno</b>	<b>Experto dos</b>	<b>Experto tres</b>	<b>Experto cuatro</b>	<b>Experto cinco</b>
Supuestos para la estimación de los incentivos no monetarios	Capacitaciones Logros personales (estudios culminados)	Capacitaciones Logros académicos	Evaluaciones Cumplimiento de metas	Capacitaciones Estudios universitarios culminados	Evaluaciones Cumplimiento de metas
Efectos del uso de herramientas informáticas para el cálculo de los incentivos monetarios y no monetarios	Sería de una gran ayuda para el personal que trabaja en el área de talento humano; ya que, existiría un menor grado de equivocación para el cálculo de los incentivos.	Emitirían reportes exactos y permitirían al personal de talento humano ser más objetivos y evitar cualquier inquietud que exista en los colaboradores.	Dentro de las instituciones particulares sería de gran ayuda el uso de herramientas informáticas para el cálculo de los incentivos; ya que, de esta manera mitigaríamos cualquier tipo de error.	Sería de mayor objetividad para elaborar el cálculo de los incentivos; ya que esta información sería ingresada directamente por el jefe de área y se mitigaría errores.	Existiría un mayor flujo de información al momento de estimar los incentivos.
Incidencia de los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores	Existiría un colaborador con mayor entusiasmo y que se encuentre totalmente motivado en cumplir de una manera eficiente con los lineamientos trazados u objetivos que debe lograr al finalizar un periodo específico.	Existirá un colaborador con sentido de pertenencia hacia la institución y mayormente comprometidos con los objetivos trazados por los altos mandos.	Los colaboradores se sentirían con mayor motivación para ejecutar sus tareas y culminarlas en el menor tiempo posible y con la misma calidad.	Incide en la retención y compromiso de los colaboradores hacia la institución; ya que, tienen un sentido de pertenencia y se encuentran motivados a continuar con sus labores.	Motivan al colaborador a querer seguir perfeccionándose y mejorar sus habilidades y destrezas.

**Tabla 7**  
*Matriz de Hallazgos (parte V)*

Codificación	Experto uno	Experto dos	Experto tres	Experto cuatro	Experto cinco
Marcos legales, normativos o de buenas prácticas para el cálculo de los incentivos monetarios y no monetarios	Bajo la normativa legal, no se encuentra plasmado algún tipo de metodología para el cálculo de los incentivos; más bien, son las instituciones que establecen cuales son los incentivos y los porcentajes de cumplimiento para alcanzarlos.	De acuerdo con la normativa legal, los colaboradores solo deben percibir sus salarios correspondientes acorde a la jornada laboral más sus beneficios sociales y otros respaldados por el código de trabajo; pero, las empresas en sus políticas internas establecen los KPI's para que los colaboradores se hagan acreedores de algún tipo de incentivo.	Dentro del marco legal ecuatoriano, no existe un pago de bonificaciones o incentivos hacia los colaboradores; se deberá cancelar sus horas trabajadas, beneficios sociales y demás que se encuentran estipulados en el código de trabajo.	No existe un marco legal que ampare el pago de incentivos monetarios al colaborador; pero si dentro de las instituciones se mantienen políticas de desarrollo del personal y pago de incentivos.	En el territorio ecuatoriano, no existe una normativa legal que regule el pago de incentivos. Son las empresas que por políticas internas establecen las metas que deben alcanzar los colaboradores para lograr algún tipo de incentivo.

**Tabla 8**  
*Matriz de Hallazgos (parte VI)*

<b>Codificación</b>	<b>Experto uno</b>	<b>Experto dos</b>	<b>Experto tres</b>	<b>Experto cuatro</b>	<b>Experto cinco</b>
Impacto tributario que generan los incentivos monetarios y no monetarios	Existiría un menor flujo de efectivo para la institución al finalizar el periodo fiscal y no se podría deducir los incentivos económicos ya que no son considerados como deducibles dentro de la ley.	Desconoce el impacto tributario; ya que, es el departamento financiero el encargado de ver la deducibilidad de los gastos planificados por concepto de incentivo al personal.	No existiría deducibilidad en los gastos incurridos por el pago de incentivos a los colaboradores; ya que, dentro del marco normativo LORTI solo es deducible del impuesto a la renta los sueldos y salarios.	Existiría un impacto en las utilidades al finalizar el periodo, pero no sería un gasto deducible ya que no se encuentra en la normativa.	Reducción de utilidad al finalizar el ejercicio fiscal y los costos incurridos en los incentivos monetarios o no monetarios no será considerados como deducibles.
Recomendación de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios	Softwares especializados en la estimación de los KPI's entre ellos Excel	Programa CONTINUOS Poweer BI Excel	Excel o software especializados en la transformación de información	Excel o Google Suits	Excel o Google Suits
Recomendaciones para la integración de las herramientas informáticas para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios	Sean de fácil acceso para los usuarios que registran la información.	Que sea de uso sencillo y amigable para con el usuario y además se encuentren enlazados con los sistemas que mantenga la institución.	Que se encuentre enlazado con todos los sistemas que mantiene la institución.	Que se encuentre enlazado con los sistemas institucionales y que sean de fácil acceso.	Deberá estar enlazado con los sistemas institucionales y que sean de fácil uso para el usuario final.

**Tabla 9**  
*Matriz de Hallazgos (parte VII)*

Codificación	Jefa de RRHH	Asistente de RRHH	Colaborador uno	Colaborador dos	Colaborador tres	Colaborador cuatro	Colaborador cinco
Aplicación de incentivos monetarios y no monetarios	Se considera como incentivo monetario a la suma de dinero que recibe el colaborador; por consiguiente, el incentivo monetario es el apoyo emocional que se le otorga al colaborador, y es de gran importancia; por lo que permite obtener un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa	El incentivo monetario se otorga como compensación por una actividad realizada, mientras que el incentivo no monetario reconoce los logros y gratificaciones del colaborador.	Genera un mayor entusiasmo por parte del colaborador y simultáneamente induce a retos académicos para obtener mayor resultados en su vida profesional y laboral.	Es la motivación por parte del colaborador y este refleja en su trabajo mayor esfuerzo y dedicación a cambio de recibir una remuneración.	Permiten que los empleadores gratifiquen a los empleados y se vean motivados y recompensados económicamente por su arduo labor en la organización.	Se caracteriza por ser beneficios económicos que goza el trabajador por su buen desempeño; y en lo no monetario este goza de estímulos, motivación y reconocimientos por parte del empleador.	Es el resultado de un trabajo realizado y este recibe una remuneración; mientras que, lo no monetario se aplica por motivación y felicitaciones recibidas por parte del empleador.

**Tabla 10**  
*Matriz de Hallazgos (parte VIII)*

Codificación	Jefa de RRHH	Asistente de RRHH	Colaborador uno	Colaborador dos	Colaborador tres	Colaborador cuatro	Colaborador cinco
Incentivos monetarios percibidos	El incentivo monetario (sueldo) percibido se lo distribuye, una vez que el colaborador cumpla con su título de tercer nivel, título de cuarto nivel y capacitaciones.	Es percibida en las remuneraciones, décimo tercero, décimo cuarto sueldos.	Es otorgado mediante el salario y bonos por el cumplimiento de labores.	Se perciben mediante los sueldos, decimos, fondos de reserva, entre otros.	Se refleja en base a salarios y bonos otorgados por la culminación académica o logros alcanzados.	Es una remuneración que se recibe quincenal o mensual.	Se percibe por la suma de dinero (sueldo) o su aumento por el desempeño o trayectoria profesional.
Incentivos monetarios percibidos	no Es percibido a los colaboradores que han alcanzado niveles de estudio,; la institución otorga un obsequio, premio académico, entre otros.	Es recibido por una gratificación, homenaje por días festivos, entre otros.	Se perciben en los regalos por días festivos como cumpleaños, día de la madre, maestro.	Es tomado mediante obsequios como agendas, jarros, regalos de cumpleaños.	Se refleja por medio del estímulo de afecto y agradecimiento por labores realizadas.	Es percibido mediante el afecto y agradecimiento por las labores establecidas.	Es otorgado por regalos, también palabras de afecto por el desempeño brindado en la institución.

**Tabla 11***Matriz de Hallazgos (parte IX)*

Codificación	Jefa de RRHH	Asistente de RRHH	Colaborador uno	Colaborador dos	Colaborador tres	Colaborador cuatro	Colaborador cinco
Supuestos para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios	Se determina mediante evaluaciones, capacitaciones que realiza el colaborador, en base a su desempeño laboral.	Se calcula en base al desempeño académico, y evaluaciones dirigidas al trabajador.	Se efectúan por las evaluaciones que realiza la jefaturas de area.	Es estimada en base a las metas obtenidas durante el año laboral.	Está dirigida mediante las metas trazadas por la institución.	Su cálculo es estimado en base al resultado de las evaluaciones que se realizan de manera mensual al colaboradores.	Se determina por los años laborados en la institución, también por sus destrezas y desempeño académico.
Incidencia de los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores	Se considera por el cumplimiento de metas trazadas de los colaboradores, mediante ellas realicen actividades desempeñadas correctamente y mantengan un excelente nivel de servicio.	Está fijado en las destrezas y desempeño que se otorga al brindar el servicio en la institución.	Es reflejado al momento de desempeñar un buen servicio, destrezas, entre otros; así su cumplimiento es reconocido por la parte monetaria y no monetaria por el empleador de la organización.	Al momento de realizar evaluaciones de desempeño, estas otorgan que su porcentaje sea reconocido en lo monetario y no monetario.	Se evalúan con pruebas académicas y desempeño para estimar su profesionalidad y brindar mejor servicio, según sea su resultado son reconocidos dichos incentivos.	El incentivo monetario gracias a su buen desempeño el colaborador podría recibir un aumento de sueldo, mientras que en la parte monetaria su gratificación y motivación es aplicada al trabajador.	Inciden en la colaboración, planificación diaria, evaluaciones de desempeño, estos factores se toman en cuenta al momento de un aumento de salario y el buen trato, es un estímulo que se aplica entre el colaborador y su empleador.

**Tabla 12**  
*Matriz de Hallazgos (parte X)*

Codificación	Jefa de RRHH	Asistente de RRHH	Colaborador uno	Colaborador dos	Colaborador tres	Colaborador cuatro	Colaborador cinco
Incentivos monetarios y no monetarios que satisfacen en el ambiente laboral.	Satisface que todo Trabajador debe cobrar su jornada laboral y además beneficios sociales como décimo tercero y cuarto. La estimación de los incentivos no monetarios se basa en políticas de trabajo interno.	Comprende en la motivación estas sea dado de forma verbal y que inspiran a seguir laborando de una mejor manera. (agregar monetario)	Se demuestra por un buen desempeño laboral, también por medio de capacitaciones, cursos para mejorar en algunas habilidades y actualizaciones para brindar mejor servicio.	Puede ser expresado de forma verbal como dar las “gracias,” “lo estás haciendo bien” ayudan en la motivación del colaborador, a seguir laborando día a día y saber que su trabajo es reconocido.	Un obsequio por un buen desempeño, la institución podría otorgar viajes vacacionales a los mejores trabajadores que cumplieron eficientemente en su gestión designada.	Hay muchas formas de expresar, pero una afirmación verbal y buen trato, ayudan que el trabajador se sienta apreciado por sus labor y desempeño.	De acuerdo al incentivo no monetario el colaborador espera una gratificación por su gestión, también un obsequio por parte de la institución este sea el día de su cumpleaños o un día festivo.

**Tabla 13**  
*Matriz de Hallazgos (parte XI)*

Codificación	Jefa de RRHH	Asistente de RRHH	Colaborador uno	Colaborador dos	Colaborador tres	Colaborador cuatro	Colaborador cinco
Apreciación para cuantificar los incentivos monetarios y no monetarios.	Se estima mediante la información obtenida por cada una de las áreas o jefaturas, se evaluó al colaborador en base a las capacitaciones y certificados obtenidos.	Cuando los cursos académicos sean relevantes para ser merecedor de estos incentivos.	Evidenciando que exista una constante actualización de acorde a las necesidades que posee la institución.	Demostrar que el desempeño sea excelente, normalizar la puntualidad, y disposición de ayudar a colaborar en las actividades que requiera la institución.	Al momento de ser evaluada las metas, se podría observar si se pudo lograr los objetivos trazados en la gestión laboral.	Se demostraría en las aulas de clases con los estudiantes, por parte del incentivo monetario percibido y la enseñanza brindada por el buen servicio educativo, se vería el reflejado el un buen desempeño y motivación.	Se reconoce mediante los esfuerzos en las evaluaciones realizadas, los trabajos desempeñados, también en la parte de estímulos para evidenciar la motivación, el agradecimiento y obsequio por el labor realizado día a día.

**Tabla 14**  
*Matriz de Hallazgos (parte XII)*

Codificación	Jefa de RRHH	Asistente de RRHH	Colaborador uno	Colaborador dos	Colaborador tres	Colaborador cuatro	Colaborador cinco
Recomendaciones de herramientas informáticas para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios	Es primordial utilizar las herramientas informáticas, en especial la hoja de cálculo denominada Excel., ayuda distribuir cada uno de los incentivos	La herramienta utilizada en la institución es la hoja de cálculo Excel, esta es de gran ayuda para estimar y analizar cada costo de incentivos que se le designan al personal.	Es indispensable la tecnología en una organización, puesto que el colaborador se mantiene actualizado y hace que logre y agilice su trabajo.	Para obtener el resultado de los incentivos, es considerable utilizar herramientas informáticas para realizar un trabajo más ágil al momento de la estimación.	Es fundamental agregar una herramienta informática, ya que logramos obtener un buen resultado y seguir colaborando dentro de la institución.	Es de suma importancia ya que estas herramientas ayudan al colaborador a realizar un cálculo con más exactitud y de manera organizada, en menos tiempo para estimar dichos incentivos	Si, agregamos una herramienta informática, sería de mayor utilidad en la organización para los cálculos de incentivos.

### *Análisis de los Hallazgos de Opiniones de Expertos*

Con relación a la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios por las Instituciones Particulares de Educación Media se pudo determinar en base a las respuestas expuestas por los expertos; en la cual, llegaron a la unanimidad que para que exista un mayor sentido de pertenencia institucional; se debe aplicar algún tipo de incentivo hacia el personal tanto administrativo como docente como una recompensa por el cumplimiento satisfactorio de una meta establecida por la institución educativa.

En relación con los desafíos que mantienen las Instituciones particulares de educación media, los expertos entrevistados indicaron de manera unánime que, todas las instituciones deben tener liquidez o un flujo monetario positivo; que les permita establecer planes de incentivos para sus colaboradores. De lo contrario, no existiría la viabilidad de elaborar un plan de incentivos ya que, este no podría ser financiado.

En relación con el uso de herramientas informáticas para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios en las instituciones particulares de educación media, los expertos indican que, sería de gran ventaja para elaborar el cálculo mensual de los incentivos monetarios o no monetarios; mermando errores en los mismo; y existiría una mejor gestión para la estimación de estos.

Con relación a los supuestos para la estimación de los incentivos monetarios en las instituciones particulares de educación media, los expertos por unanimidad indicaron que el supuesto más relevante para el cálculo de incentivos es las evaluaciones periódicas que se les realiza a los docentes así como también al personal administrativo; permitiendo conocer los resultados de avances en cuanto al cumplimiento de programación académica en el caso de los docentes, y cumplimiento de metas u objetivos en el caso del personal administrativo.

Con relación a los supuestos para la estimación de los incentivos no monetarios en las instituciones particulares de educación media, los expertos indicaron que los supuestos mayormente usados para la estimación del mismos son las: a) capacitaciones, b) logros académicos obtenidos, c) cumplimiento de metas u objetivos y d) evaluaciones.

En relación con el efecto de uso de herramientas informáticas para el cálculo de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media, los expertos exponen que sería de gran ayuda; porque, le permitiría al personal de talento humano realizar los cálculos de una manera más eficaz y

mitigando errores que puedan existir durante la elaboración de los incentivos a pagarse al colaborador.

Con relación a la incidencia de los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores de las instituciones particulares de educación media, los expertos en unanimidad indicaron que, un colaborador feliz o incentivado; tiene un sentido fuerte de pertenencia hacia la institución para la que laboran; permitiendo así mitigar la fuga de talento en la institución y de tal manera nos brindaría un ahorro económico en el proceso de reclutamiento y capacitación del nuevo colaborador.

En relación con los marcos legales, normativos y de buenas prácticas para el cálculo de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media, los expertos por unanimidad indicaron que dentro del marco legal o normativo ecuatoriano, no existe ningún código o reglamento que ampare el pago de incentivos sean estos monetarios o no monetarios; más bien, son las instituciones de educación que, dentro de sus políticas empresariales han establecido KPI's para la estimación de los incentivos para el personal administrativo y docente.

Con relación al impacto tributario que generaría el pago de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media, cuatro de los cinco expertos indicaron que no existe ningún tipo de beneficio tributario; ya que dentro de la normativa legal solo es deducible los sueldos y salarios cancelados al personal; por tal razón, no figura bajo ningún concepto la deducibilidad del gasto incurrido por concepto de incentivos al colaborador. Estos son gastos asumidos directamente por la institución.

En relación con la recomendación de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media, los expertos indicaron que el uso de software especializados en la transformación de información es de vital ayuda para el cálculo de este rubro; entre los programas o herramientas recomendadas son Excel o Google Suits.

Con relación a las recomendaciones para la integración de herramientas informáticas para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios en las instituciones particulares de educación media, los expertos por unanimidad indicaron que los sistemas deberán estar enlazados a fin de mitigar errores al momento de la estimación de los incentivos y a su vez al momento de transferirlo a la nómina final. Así como también indicaron que, deben ser de fácil acceso para que no exista

contrariedad ni confusiones al momento de ingresar la información emitida por las jefaturas de área.

En relación con los incentivos monetarios y no monetarios que asigna la institución, se pudo determinar de las opiniones de los colaboradores que concuerdan en la parte monetaria; la empresa les otorga un salario y beneficios que la ley estipula a cambio de su jornada laboral; mientras que, en lo no monetario reciben un estímulo para motivar al empleado en base a su desempeño en las actividades asignadas.

### ***Análisis de Hallazgos procedente de las Opiniones de los Colaboradores de una Institución Privada de Educación Media***

En relación con los incentivos monetarios percibidos, conforme a la opinión emitida por los colaboradores, se puede evidenciar que se distribuyen mediante sus logros académicos alcanzados y capacitaciones realizadas. Estos son base fundamental para percibir dicho incentivo que es otorgado por el empleador a cambio de los servicios prestados por el trabajador; estos constan como: remuneración puede ser mensual o quincenal, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, entre otros.

En relación con los incentivos no monetarios percibidos, conforme a la opinión emitida por los colaboradores, se puede evidenciar que estos, esperan una gratificación, celebración, obsequios que son entregados por el empleador; ya sea, por su día de cumpleaños, días festivos (día del maestro), navidad, entre otros; es decir, que mediante estas palabras u obsequios ayudan a estimular y evidenciar el afecto y agradecimiento por sus labores realizadas como parte de su trabajo en la institución.

Con relación a la cuantificación de los incentivos monetarios y no monetarios conforme a la opinión emitida por los colaboradores, jefa de talento humano y asistente de RRHH se puede evidenciar que estos se estiman mediante evaluaciones, capacitaciones, metas alcanzadas por el colaborador. También se determinan por los años que continúa laborando en la institución.

En relación con el reconocimiento del incentivo monetario y no monetario conforme a las opiniones de los colaboradores de distintas áreas, recalcan que estos se perciben en base al cumplimiento de metas trazadas, desempeño académico, evaluaciones, buena planificación, estímulos recibidos por parte del empleador hacia el colaborador y denotan mayor desempeño al momento de ofrecer el servicio a sus labores.

En relación de los incentivos monetarios y no monetarios que satisfacen en el ambiente laboral conforme a los opiniones de los colaboradores, se puede evidenciar que todo empleado debe percibir un sueldo, todos los beneficios que la ley otorga, Sin embargo la motivación es parte fundamental en los colaboradores ya que así transmiten mejor enseñanza a sus estudiantes y estos mismos esperan por parte de su empleador una gratificación, esta sea por parte verbal u obsequio como parte de premio por su trabajo y sea reconocido por los mismos.

En relación a la apreciación para cuantificar los incentivos monetarios y no monetarios conforme a las opiniones establecidas por los colaboradores de la institución, estos recalcaron que se estiman mediante la información obtenida de diversas áreas, y se verá reflejado al demostrar que su trabajo es excelente, y, al momento de ser evaluados hayan obtenido calificaciones altas y metas alcanzadas en base a sus esfuerzos; adicionalmente, esperan que su trabajo sea reconocido, siendo merecedores de la parte motivacional, como capacitación, gratificación, bonos, obsequios que la institución pueda ofrecer por su desempeño laboral.

En relación a las herramientas informáticas que pueden ser fundamentales para estimar los incentivos monetarios y no monetarios, conforme a las opiniones establecidas por los colaboradores de la institución, recalcaron que dichas herramientas son fundamentales para una organización, porque hoy en día la tecnología es parte fundamental para el trabajador; puesto que, este se mantiene actualizado y hace que su trabajo se más ágil al momento designar estos incentivos, muchos de ellos recomiendan la hoja de cálculo denomina Excel como parte de una buena herramienta para una excelente administración.

### **Discusión**

Los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos, personal administrativo, docente y jefatura de talento humano de una institución particular de educación media se han determinado lo siguiente:

La aplicación de incentivos monetarios o no monetarios en las instituciones educativas; permitirán que los colaboradores tengan un sentido de pertenencia hacia la institución y que deseen continuar superando las metas institucionales. Las instituciones particulares de educación media deberán poseer un flujo monetario positivo; el cual les permita costear los diversos incentivos que mantengan para sus colaboradores.

En la institución educativa se aplican incentivos monetarios a aquellos colaboradores que hayan alcanzado algún logro académico o cumplan con algún tipo de certificación. Y en cuanto a los incentivos no monetarios se puede evidenciar la aplicación de estos mediante obsequios entregados a los colaboradores por diversas festividades estipuladas por la institución.

El uso de las herramientas informáticas para el cálculo correspondiente a los incentivos de los colaboradores sería de gran ventaja; ya que, a través de este se mitigarían los errores que puedan cometer el personal de talento humano; demostrando una mejor gestión en la estimación de estos.

La estimación de los incentivos monetarios y no monetarios dentro de la institución educativa, son calculados en base a las evaluaciones periódicas que se les realizan; así como también, por el cumplimiento de metas u objetivos previamente establecidos. Y en el caso de los incentivos no monetarios son calculados en base a las capacitaciones u logros académicos que poseen los colaboradores.

El uso de las herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios sería de gran ayuda para el personal de talento humano; ya que, les permitirá de una manera más objetiva y eficaz, calcular dicho rubro sin tener algún tipo de error. Bajo la normativa legislativa ecuatoriana, no figura el pago de incentivos sean monetarios o no monetarios a favor del colaborador; no obstante, los expertos recomiendan que, dentro de las políticas organizacionales, se establezcan un plan de incentivos acorde a la generación de los colaboradores para que estos sean atractivos para todos.

Los expertos concordaron que no existe ningún tipo de beneficio tributario en el pago de los incentivos a los colaboradores; puesto que, la ley estipula que solo será deducible el pago correspondiente a sueldos y salarios. Las ventajas del uso de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios o no monetarios permitirán al personal de talento humano fijar los rubros de una manera más exacta y acorde a los puntajes obtenidos por los colaboradores.

## Propuesta Metodológica

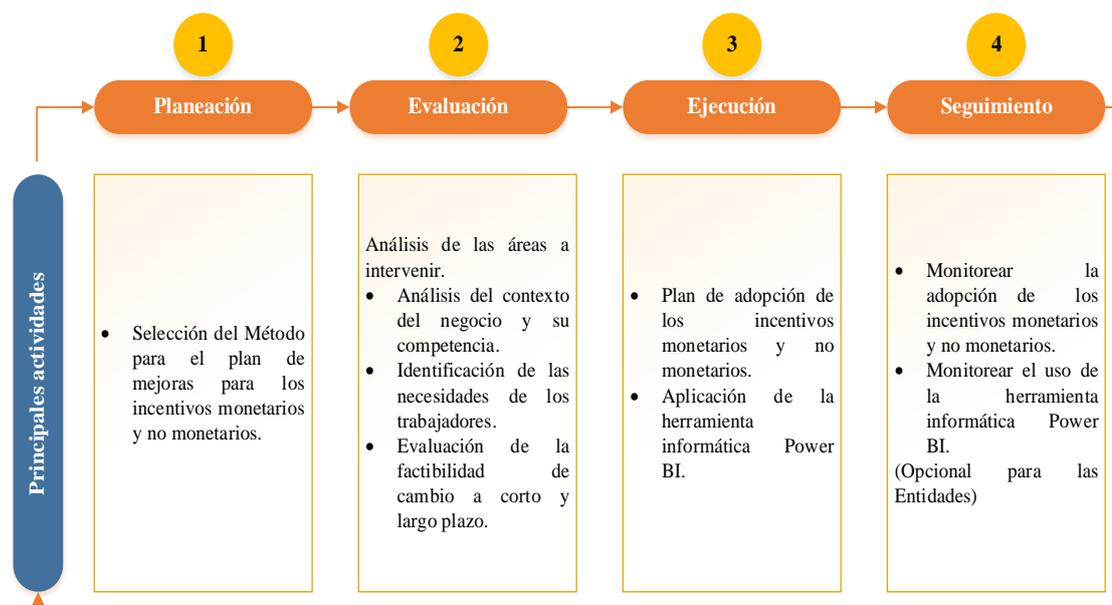
Para la elaboración de la propuesta metodológica, se ha tomado en consideración los aspectos importantes de los hallazgos considerando que parten de las opiniones de expertos. La cual permitirá establecer un marco de referencia para la adopción de herramientas informáticas para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios como en el caso del sistema de *Business Intelligence*. Este modelo permitirá la identificación de aspectos importantes que contribuya a mantener la mejora continua al momento de establecer los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones privada de educación media.

### Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta sobre el uso de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios se basa en un modelo de cuatro fases: (a) planeación, (b) evaluación, (c) ejecución y (d) seguimiento (este último es opcional para las entidades). De manera que se planteó el siguiente método para su correcta adopción.

**Figura 31**

*Fases del Modelo Propuesto*



### Planeación.

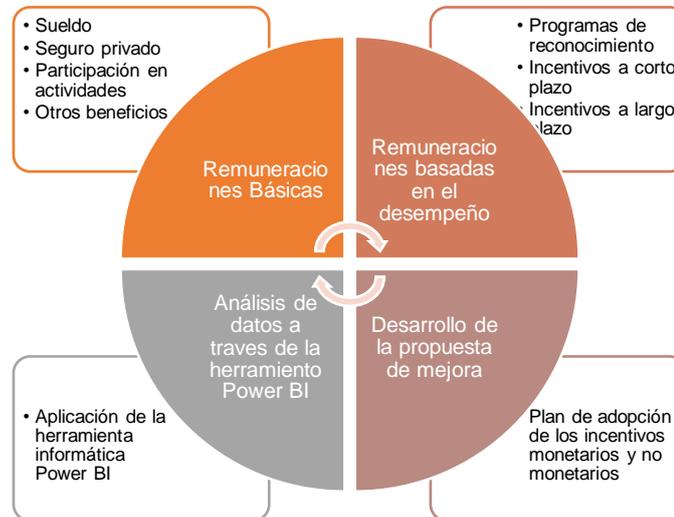
*Selección del método para el plan de mejoras de los incentivos monetarios y no monetarios.*

Existen diversos métodos para llevar a cabo un plan de incentivos monetarios y no monetario, por lo cual, su ejecución depende una correcta planificación que

contemple aspectos fundamentales como: (a) remuneraciones básicas, (b) remuneraciones basadas en el desempeño, (c) desarrollo de la propuesta de mejora, y (d) el uso de herramientas informáticas como Power BI para la estimación de los incentivos no monetarios en base a los incentivos monetario (por ser establecido por la ley) y el desempeño de los colaboradores., como se muestra en la figura 32.

**Figura 32**

*Selección de métodos para el plan de mejora de incentivos monetarios y no monetarios*



La planeación es una fase preliminar en la que se identifica el problema y se definen sus características con la ayuda de una información lo más completa posible. A partir de un buen conocimiento del problema se elabora un plan de resolución, o diseño, guiado por algunas hipótesis preliminares, pero suficientemente fundadas. Por lo que, se inicia la planeación con el análisis de las políticas salariales que mantiene la institución educativa; con la finalidad de validar si cubren con las necesidades que poseen cada uno de los colaboradores; y en el caso de encontrarse obsoletas, actualizarlas o implementar nuevas políticas salariales que puedan garantizar la satisfacción y buen desempeño laboral.

La propuesta generará un impacto positivo al permitir el análisis y la determinación de incentivos monetarios y no monetarios en Instituciones Particulares de Educación Media con el uso de una herramienta informática Power BI. En este contexto se pretende generar un cambio en el desempeño de los colaboradores considerando aspectos fundamentales de sus necesidades para establecer recompensas por sus logros, además, en esta etapa se planifica los criterios y alcance del proyecto, tiempo y modo en que se ejecutaran dichos cambios para aumento de la productividad.

Además, es importante mantener un orden en la ejecución de los cambios para asegurar su correcta adopción en el tiempo.

### **Evaluación.**

#### ***Análisis de las Áreas a Intervenir.***

Al momento del análisis de las áreas a intervenir en las Instituciones Particulares de Educación Media es importante tener en cuenta los siguientes factores: (a) las necesidades de los empleados, (b) la competitividad y (c) la posibilidad de la entidad en ejecutar los incentivos (condiciones y entorno).

#### ***Identificación de las Necesidades de los Trabajadores.***

La identificación de las necesidades de los trabajadores es un factor relevante al momento tomar decisiones, entre el querer y el poder. Además, puede tomar en consideración las jerarquías de las necesidades de Maslow: (a) Necesidad de autorrealización, (b) necesidad de reconocimiento, (c) necesidad de pertenencia, (d) necesidad de seguridad, y (e) necesidades físicas. Sin embargo, la Dirección deberá tomar la decisión de aplicar incentivos monetarios y no monetarios con base en los costos de implementación.

### **Figura 33**

#### ***Pirámide de las Necesidades***



Nota. Modificado de *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, por Camacho, 2015, Panorama.

#### ***La Competitividad.***

Las Instituciones Particulares de Educación Media, enfocan sus esfuerzos en mejorar su competitividad para posicionarse en un mercado altamente competitivo y generar una mayor rentabilidad. No obstante, para su cometido, resulta importante el

logro de su visión y misión, para lo cual requiere que sus colaboradores incrementen su productividad, esto se debe acompañar de aspectos como: (a) retención de talentos, (b) generación de confianza, (c) otorgamiento de tranquilidad y (d) bienestar a sus trabajadores. En este contexto, las instituciones deben investigar y comparar su sistema remunerativo y los incentivos que aplican en sus profesionales para el aumento de su productividad, permanencia y logro de objetivos particulares.

***Posibilidad de la entidad en ejecutar los incentivos.***

Enfocar los incentivos hacia las necesidades de los trabajadores, son un punto clave en el cumplimiento de metas que posee una compañía; ya que, se está logrando que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa. Motivar a los empleados en base a su rendimiento proporciona fidelidad.

La empresa se esfuerza por recompensar a los empleados por sus esfuerzos y desempeño, y brinda incentivos económicos o no económicos para buscar la eficiencia de los recursos. Es decir, el colaborador trabaje menos horas sin que sus ingresos mensuales se vean afectados. Por otro lado, los incentivos no solo aportan una serie de beneficios a la empresa, sino también a las familias de los trabajadores, que tendrán más tiempo para dedicarse a actividades personales.

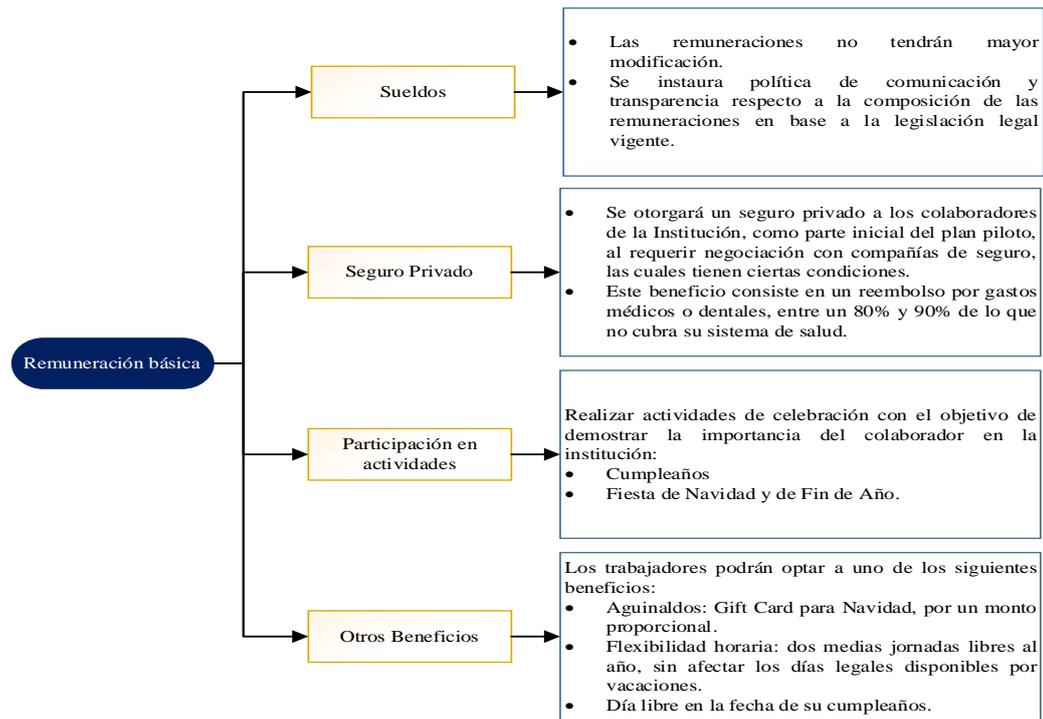
***Factibilidad de Cambio a Corto y Largo Plazo.***

Culminadas las investigaciones preliminares a nivel de competencia y de la identificación de las necesidades de los colaboradores, la Dirección debe evaluar los resultados. En el caso de que se presente carencias en el nivel de remuneraciones en cuanto a desempeño y beneficios, se deberá establecer una propuesta basada en las expectativas y un apropiado grado de confianza para una adopción segura.

Es importante para una efectiva adopción el considerar los tiempos en cuanto a la posibilidad y disponibilidad de recursos. En relación a las jerarquías de necesidades se considera los aspectos de: (a) remuneración básica y (b) remuneración basada en desempeño. En estas dos áreas se propondrá mejoras para la respectiva intervención, con el propósito de crear un sistema de incentivos y recompensas para el aumento de la productividad.

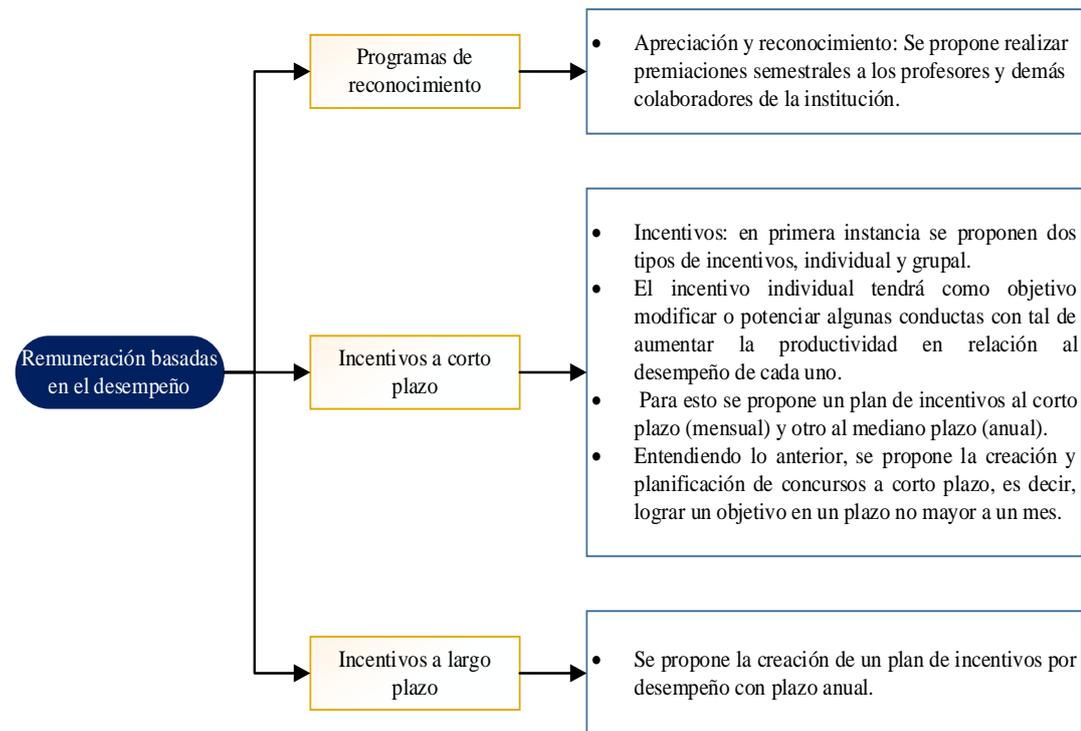
**Figura 34**

*Propuestas de Mejoras de Incentivos Monetarios y no Monetarios para Aumento de Productividad*



**Figura 35**

*Propuestas de Mejoras de Incentivos Monetarios y no Monetarios para Aumento de Productividad (Parte II)*



## **Ejecución.**

### ***Plan para Adopción de los Incentivos Monetarios y no Monetarios***

En este apartado se establecen las estrategias a considerar para la adopción de los incentivos monetarios y no monetarios:

- Se debe designar a los responsables de la gestión de implementación, de la evaluación y plan de acción en caso de fallos o error.
- Se debe establecer políticas internas para su cumplimiento.
- Se debe llevar a cabo en un plan piloto.
- La dirección debe establecer de manera formal un presupuesto para soportar los costos a incurrir en los beneficios monetarios y no monetarios.
- En cuanto al acceso de los beneficios monetarios y no monetarios se requiere, no solo el cálculo en sí, sino del procesamiento y análisis de datos para garantizar la construcción de criterios a cumplir para la evaluación de la disciplina, productividad y proactividad. con el propósito de mantener puntajes apropiado.

### ***Aplicación de la Herramienta Informática Power BI.***

En relación a la aplicación de la herramienta informática Power BI para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios se propone el siguiente esquema de adopción con el propósito de asegurar el uso apropiado de la data que se almacena en la Institución objeto de estudio “Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón Muñoz”

### ***Creación del Acta Constitutiva del Proyecto.***

La institución empleará un acta constitutiva para documentar la adición de la herramienta informática Power BI para el procesamiento y análisis de datos almacenados por la Institución, de manera que, en esta se establece aspectos importantes previo a su ejecución como: (a) Identificación del proyecto, (b) objetivo, (c) propósito y justificación del proyecto, (d) requerimientos, (e) alcance del proyecto, (f) responsables, (g) recursos, (h) tiempo, (i) presupuesto.

**Tabla 15**

*Acta Constitutiva del Proyecto*



**Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón  
Muñoz**

<b>Identificación del Proyecto</b>		
<b>Proyecto</b>	<b>No. Proyecto</b>	<b>Tipo de Proyecto</b>
Solución BI para análisis de información en el área de Talento Humano	2020 – 01	Solución BI
Responsable del Proyecto (ejecutante)	Jonathan Basurto – María José Flores	
Responsable del Proyecto (Cliente)	Ing. Marylin Ríos Gutierrez	
<b>Objetivo del Proyecto</b>		
Implementar soluciones <i>Business Intelligence</i> para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios de la Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón Muñoz		
<b>Propósito y Justificación del Proyecto</b>		
La Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón Muñoz; lleva experimentando la necesidad de potenciar la información que mantiene de sus colaboradores. Después de un análisis de viabilidad efectuado por la Jefatura de Talento Humano, se ha determinado implementar soluciones BI para la estimación de los incentivos institucionales.		

**Tabla 16**

*Alcance, Responsables del Proyectos y Plazo*



Escuela de Educación Básica Particular Ángel  
Calderón Muñoz

**Requerimientos Principales del Proyecto**

Implementar una solución BI para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios de la institución, con los siguientes elementos:

- Segmentación por año
- Segmentación por estado del colaborador
- Segmentación por cargo
- Número de Colaboradores
- Sueldo promedio
- Nómina de Colaboradores
- Segmentación por Sexo
- Segmentación por nivel de estudio
- Evaluaciones al personal Docente y Administrativo
  - Promedio general de las evaluaciones
  - Gráfico de barra por departamento
- Evaluaciones al personal Docente
  - Promedio general de observaciones áulicas
  - Gráfico de barra por número de observaciones áulicas realizadas.
- Capacitaciones del personal
  - Número de horas de capacitaciones del personal administrativo y docente.
  - Gráfico de barras por número de capacitaciones obtenidas por el personal administrativo y docente.
  - Gráfico de barras por horas de capacitación obtenidas por el personal docente y administrativo.

**Alcance del Proyecto**

- **Si** se encuentra contemplado dentro del Alcance Inicial del proyecto los elementos siguientes:
  - Análisis del proceso y requisitos funcionales
  - Instalación y configuración del software Power BI
  - Diseño del Dashboard
  - Carga de data
  - Formación a usuarios indicados por la gerencia
  - Puesta en marcha
- **No** se encuentra dentro del alcance del proyecto los elementos siguientes:
  - Licencias para uso de Power BI

**Responsables del Proyecto**

Ing. Marylín Ríos G, Responsable de Proyecto por parte de la Escuela de Educación Básica Ángel Calderón Muñoz, con las siguientes atribuciones:

- Aprobar y validar los entregables y resultados del Proyecto, o delegar dicha labor a quien considere oportuno.
- Gestionar la disponibilidad de recursos de la organización para el progreso del proyecto
- Participar durante la planificación del proyecto

**Equipo de Trabajo del Proyecto**

Se asignarán dos personas responsables en la definición de los requisitos y validación del proyecto.

**Recursos Materiales del Proyecto**

- Todos los recursos necesarios para la implementación de BI en la Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón Muñoz se encuentran incluidos dentro de la presente propuesta.
- Los recursos materiales necesarios son:
  - Equipos de computación
  - Licencias de Software
  - Servicio de internet

**Tabla 17**

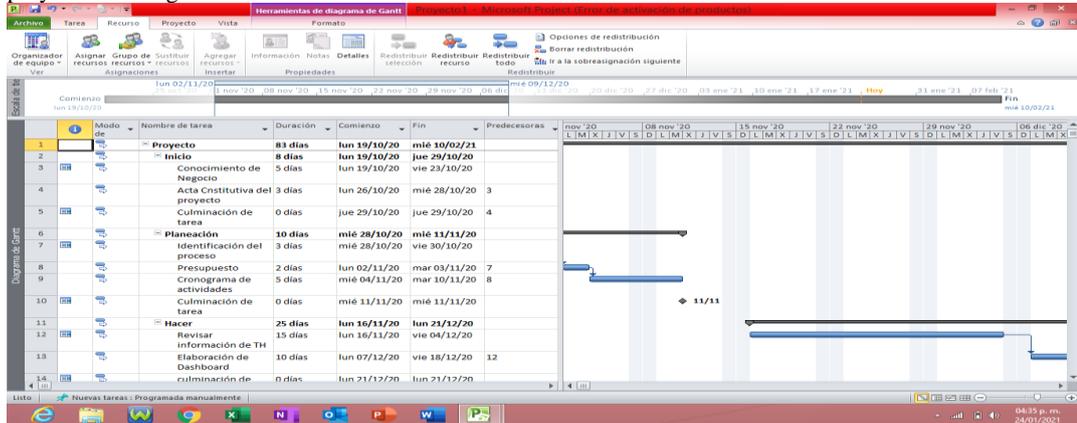
*Recursos a Utilizar*



Escuela de Educación Básica Particular Ángel  
Calderón Muñoz

**Plazos de tiempo del Proyecto**

En base a la información disponible y al alcance definido, se estima el plazo de tiempo para el presente proyecto de la siguiente manera:



Los principales hitos del proyecto se encuentran resumidos de la siguiente manera:

**Hitos**

**Fecha de Entrega**

Comienzo del Proyecto	19/10/2020
Planeación	28/10/2020
Revisión	16/11/2020
Verificación	04/01/2021
Entregables	24/01/2021

**Presupuesto del Proyecto**

Este proyecto posee un presupuesto inicial aprobado desglosado de la siguiente manera:

1. Asistencia de Expertos:	\$ 125,00
2. Análisis de información:	\$ 250,00
3. Implementación:	\$ 250,00
4. <u>Software x 5 usuarios:</u>	<u>\$ 1.500,00</u>
Total, Presupuesto Inicial:	\$ 2.125,00

**Riesgos del Proyecto**

- Retraso en el cronograma de actividades
- Complejidad en la gestión del alcance por falta de requerimientos

**Observaciones**

## Desarrollo del Proyecto.

La aplicación de la herramienta informática Power BI se divide en dos etapas: (a) Diagnóstico y (b) Modelamiento de datos. En la etapa uno se diagnosticará el tipo de información que mantiene el área de talento humano para su acoplamiento a la herramienta Power BI:

**Figura 36**

*Matriz de datos de colaboradores*

Código	PPI	Nombre	IdRuc	Cedula	Tarjeta	Fecha_Naciml	Patronal	Afiliacion	Pasaporte	Estado_Civil	TipoSangre	Sexo	Nacionalidad	Libreta	Instruccion	FactorR	Nu
1	1	AGUIAR QUIJANO ROGER	2	913300390	0	01/12/1967	1	916700173	0	Casado	O M	F	ECUATORIAN	1,9671E+11	Secundaria	1	1B
2	79	68 AGUILAR RAMIREZ KARLA DEL CIDNE	2	922233720	0	09/09/1982	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
3	31	28 AGUILAR GONZALO ERICA CECILIA	2	905270822	0	19/10/1956	1	0	0	Casado	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
4	2	3 ALAVA NAULA VICENTA DEL ROCIO	2	909821498	0	05/04/1964	1	996400363	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
5	99	81 ANTEGUA RODRIGUEZ MARIA ANGELICA	2	918724386	0	24/03/1983	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
6	79	74 BALON ESPINAL DIANNY ROSMARY	2	930882154	0	10/02/1992	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
7	53	53 BARCIA REINA ANDREA DENISSE	2	915230676	0	10/11/1977	1	0	0	Divorciado	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
8	93	88 BASURTO QUINTERO JONATHAN RAUL	2	924940182	0	01/02/1990	1	0	0	Soltero	O M	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
9	84	79 BECERRA AVILES DIANA CAROLINA	2	925847592	0	04/05/1987	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
10	28	27 BURGOS MORALES VICENTE KAVER	2	917486140	0	18/02/1981	1	0	0	Casado	O M	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
11	86	81 CALDERON ANDRATTA GUSTAVO ADOLFO	2	919378199	0	19/05/1985	1	0	0	Casado	O M	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
12	3	3 CALDERERO FURRALDE ROMY JOSEFINA	2	910865112	0	09/06/1967	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
13	43	91 CAÑAS ANDRADO ANGELA DE MARIA	2	930047339	0	28/11/1979	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
14	44	40 CAÑAS PALACIOS DIANA CONSUELO	2	930541737	0	05/01/1992	1	0	0	Union Libre	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
15	32	29 CAÑAZARES HERMOZA ROSY VIRGINIA	2	912176294	0	30/08/1972	1	0	0	Divorciado	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
16	76	71 CARBO REYES JANET SUSANA	2	920520351	0	27/06/1982	1	0	0	Casado	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
17	14	14 CARRANZA MACIAS EDITH MARIVEL	2	914394234	0	14/07/1970	1	0	0	Divorciado	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
18	78	78 CASTAÑEDA SANCHEZ SAMANTHA NICOLE	2	930763816	0	21/04/1996	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
19	27	26 CASTELLO SALTOS CECILIA ELIZABETH	2	906172689	0	22/11/1957	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
20	88	83 CEDENO VERA LUIS SALVADOR	2	91309075594	0	29/07/1982	1	0	0	Soltero	O M	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
21	103	91 CHAVEZ LINO ANDREA BEATRIZ	2	933682896	0	01/06/1992	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
22	4	4 CHIRIGUAYA PERALTA JOHANA ELIZABETH	2	923940357	0	08/08/1984	1	0	0	Union Libre	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
23	108	97 CORAZACA BAQUERIZO GINA GALD	2	917441735	0	26/01/1977	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
24	80	75 CUESTA LON LISSETTE ESTEFANA	2	930128913	0	21/05/1989	1	0	0	Divorciado	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
25	81	76 ESCALANTE FRANCO GIANELLA NARCISA	2	930543145	0	01/03/1990	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
26	74	69 ESCALANTE REINOSO JACQUELINE SETABERT	2	920649475	0	01/05/1981	1	0	0	Casado	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
27	41	37 ESPINOZA MOREIRA ROSA GRACIELA	2	907680458	0	26/04/1961	1	0	0	Casado	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
28	59	5 ESPINOZA SOTO JANET DEL ROCIO	2	908103591	0	02/01/1962	1	0	0	Divorciado	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
29	58	57 ESTEVEZ MENCIA ROSA EMELIA	2	922366199	0	24/04/1989	1	0	0	Casado	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
30	25	24 FAJARDO MONTEDEDECA HUGO ENRIQUE	2	703626887	0	05/01/1977	1	0	0	Casado	O M	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B
31	72	67 FARFAN GRANDA LILIANA DALIA	2	925633772	0	03/01/1987	1	0	0	Casado	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
32	92	86 FARIÑO MORAN ELVIS MARIO	2	924601961	0	28/05/1991	1	0	0	Union Libre	O M	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
33	82	77 GARCIA ROBLES DANIELA ALEJANDRA	2	921128864	0	09/09/1988	1	0	0	Soltero	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
34	63	58 GOMEZ HUMBO IRINE DEL ROCIO	2	923234608	0	05/10/1984	1	0	0	Casado	O F	F	ECUATORIAN	0	Superior	1	1B
35	70	65 GONZALEZ CHAVEZ DANNY LOBERTY	2	930435193	0	13/09/1990	1	0	0	Union Libre	O F	F	ECUATORIAN	0	Secundaria	1	1B

Mensualmente el asistente de talento humano deberá cargar información a la base de datos que actualmente mantiene la institución educativa para la generación de un reporte final de colaboradores activos o cesantes.

**Figura 37**

*Matriz de Capacitaciones Colaboradores*

Código	Nombre	Asistente Talento Humano	Cantidad	Personal Nuevo - 3 diplomados
9924940182	INSURTO QUINTERO JONATHAN RAUL	ASISTENTE TALENTO HUMANO	9	474
9926074528	RODRIGUEZ PRINTEA NELSON DAVID	DOCENTE	21	324,6
9923128884	GARCIA ROBLES DANIELA ALEJANDRA	DOCENTE	3	85
992333720	AGUILAR RAMIREZ KARLA DEL CIDNE	DOCENTE	2	80
9930566583	VEGA ANGULO MARIA ISABEL	DOCENTE	2	80
9922131717	LUCAS ORTIZ MARIA DANIELA	DOCENTE	2	40
992293354	MONSERRATE MORENO LAURA NATALIA	DOCENTE	2	47
9920381692	REYES GUTIERREZ MARTIN JOHANNA	ADMINISTRADORA	2	15
9913992662	PALACIOS DE MEDINA PATRICIA	ORIENTADORA	3	6,3
9918724386	ANTEGUA RODRIGUEZ MARIA ANGELICA	DOCENTE	1	5
991744378	CORAZACA BAQUERIZO GINA GALD	DOCENTE	1	5
9930543145	ESCALANTE FRANCO GIANELLA NARCISA	DOCENTE	1	5
9929688760	PERA LAMPFOR HUGO ANDRES	DOCENTE	1	5
992098314	RODRIGUEZ VILE GERMANIA MARIA	DOCENTE	2	4,6
9909821498	ALAVA NAULA VICENTA DEL ROCIO	DOCENTE	0	0
9300705594	CEDENO VERA LUIS SALVADOR	SERVICIOS GENERALES	0	0
9923940357	CHIRIGUAYA PERALTA JOHANA ELIZABETH	DOCENTE	0	0
9923368299	ESTEVEZ MENCIA ROSA EMELIA	SECRETARIA	0	0
9924904196	FARIÑO MORAN ELVIS MARIO	DOCENTE	0	0
9922524608	GOMEZ HUMBO IRINE DEL ROCIO	DOCENTE	0	0
992047792	GRANDA CAMERA VETE OLIVIA	AUXILIAR	0	0
9920591589	HARO CHUQUIMARCA IRIS SOLANGE	RECEPCIONISTA	0	0
99248827	HERNANDEZ TROCENOR ANTONIO	DOCENTE	0	0
9917942492	CAJAZO MONTAÑO SILVANA YESSENIA	DOCENTE	0	0
99148843	GUTIERREZ MARTIN MARIBEL VANESSA	COORDINADORA	0	0
991265392	MACIAS URIÑA ROSA ESPERANZA	DOCENTE	0	0
991144892	MONTEDEDECA ROSA VANESSA	DOCENTE	0	0
992800264	MORAN CASTRO KARINA MONSERRATE	ORIENTADORA	0	0
9917937389	MORAN MUÑOZ BLANCA NANCY	DOCENTE	0	0

Nota. Tomado de matriz de capacitaciones de colaboradores de la Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón Muñoz.



Figura 40

Matriz de Evaluación Personal Administrativo

CÉDULA	COLABORADOR	CARGO	3ra	2da	SUMA	Nº DE OBSERVACIONES REALIZADAS	PROMEDIO	OBSERVACIONES
0524940182	BASURTO QUESINTUÑA JONATHAN RAUL	ASISTENTE TTHH	97,00	0	97,00	1	97	
05212176294	CAÑAZARES HERMOZA ROSY VIRGINIA	RECTORA	-	-	0,00	0	#DIV/0!	NO TIENE EVALUACIÓN
0509075594	CEDEÑO VERA LUIS SALVADOR	SERVICIOS GENERALES	0,00	-	0,00	0	#DIV/0!	colaborador se encuentra con licencia
05223662299	ESTEVEZ MENCIA DOBIS PAMELA	SECRETARIA	88,00	0,00	88,00	1	88	
0505091586	HARO CHUQUIMARCA IRIS SOLANGE	RECEPCIONISTA	86,00	-	86,00	1	86	
0521484176	LEYTON SAN MARTIN MARIANA VANESSA	CONTADORA	-	-	0,00	0	#DIV/0!	NO TIENE EVALUACIÓN
0502081696	ROS GUTIERREZ MARILYN JOHANNA	ADMINISTRADORA	-	-	0,00	0	#DIV/0!	NO TIENE EVALUACIÓN
0518437112	RIVERA HEREDIA YESSYENA ALEXANDRA	COORDINADORA	-	-	0,00	0	#DIV/0!	NO TIENE EVALUACIÓN
0530582168	YOZA PIGUAVE JACINTO RAMON	SERVICIOS GENERALES	0,00	-	0,00	0	#DIV/0!	colaborador se encuentra con licencia

Semestralmente, el asistente de talento humano carga información a la matriz de Evaluación personal administrativo que actualmente mantiene la institución educativa para generar un reporte final de colaboradores por promedio de evaluaciones.

En la etapa dos se modela los datos que mantiene la institución para el análisis para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios.

De acuerdo con Valero (2017),

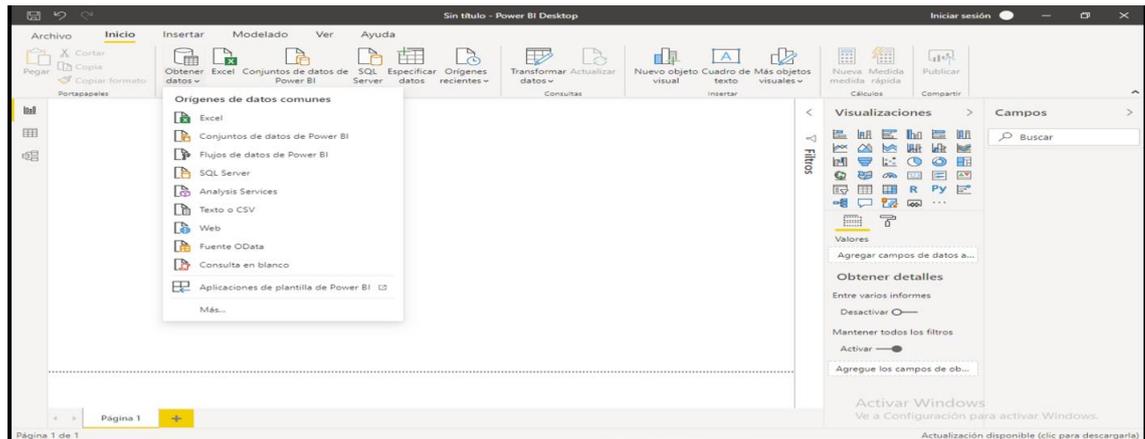
El esquema estrella es un modelo de datos compuesto por tablas de hechos, que contienen los datos que se van a analizar y están rodeados por tablas de dimensiones. El modelo estrella divide los datos del proceso empresarial en: hechos y dimensiones. Los hechos contienen datos cuantitativos medibles y atributos dimensionales que describen los datos indicados en los hechos (p. 67).

El propósito del uso de la herramienta informática Power BI, es con el propósito de contar con un programa ágil sin la necesidad de incurrir en costos de desarrollo por parte de un programador o especialista en sistemas. La elaboración de los Dashboard es sencilla de realizar debido a su estructura amigable para con el usuario final.

La extracción de datos a través de Power BI permite la generación de reportes por cada KPI's que posee la institución. Manteniendo en claro que la estructura de datos que se va a manejar procede de la carga masiva de información a Power BI Desktop de la siguiente manera:

Figura 41

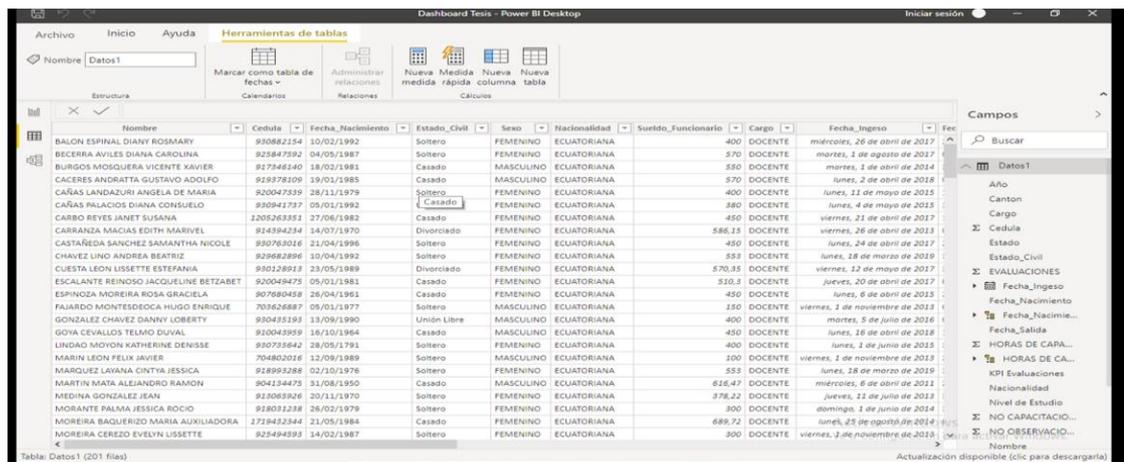
Carga de datos en Power BI



La información cargada no está totalmente depurada, porque solo se eliminan los datos duplicados o vacíos de la base original. Por tanto, para garantizar la calidad de los datos, se puede realizar en el editor consultas y modificaciones para convertir la información en un modelo de datos según sea necesario.

Figura 42

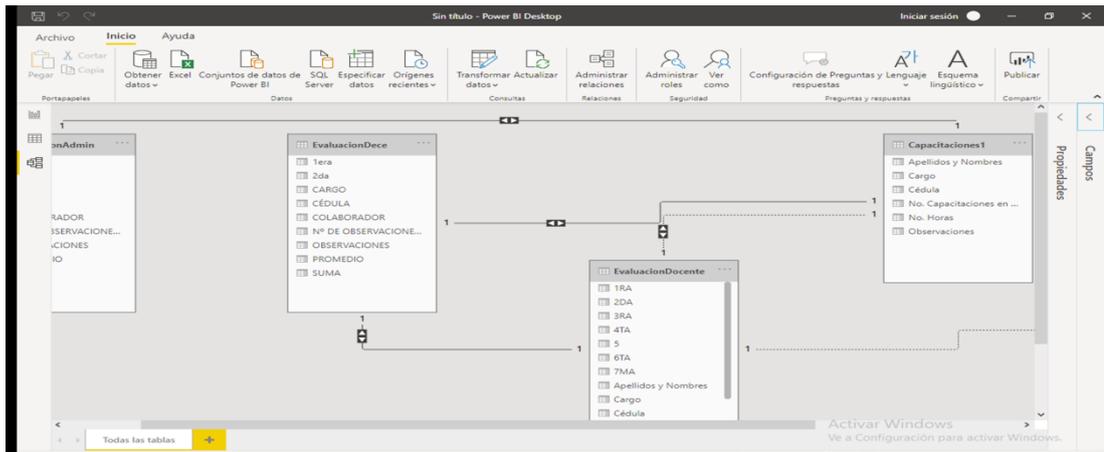
Editor de consultas de Power BI



Con el editor de consultas, puede eliminar las columnas cuyo contenido no satisfacen a las necesidades del usuario y, si es necesario, puede modificar el nombre de cada columna para mayor claridad. En la opción "Administrar relación", puede crear una relación entre tablas, basada en El modelo estrella anterior.

**Figura 43**

**Administrador de relaciones Power BI**

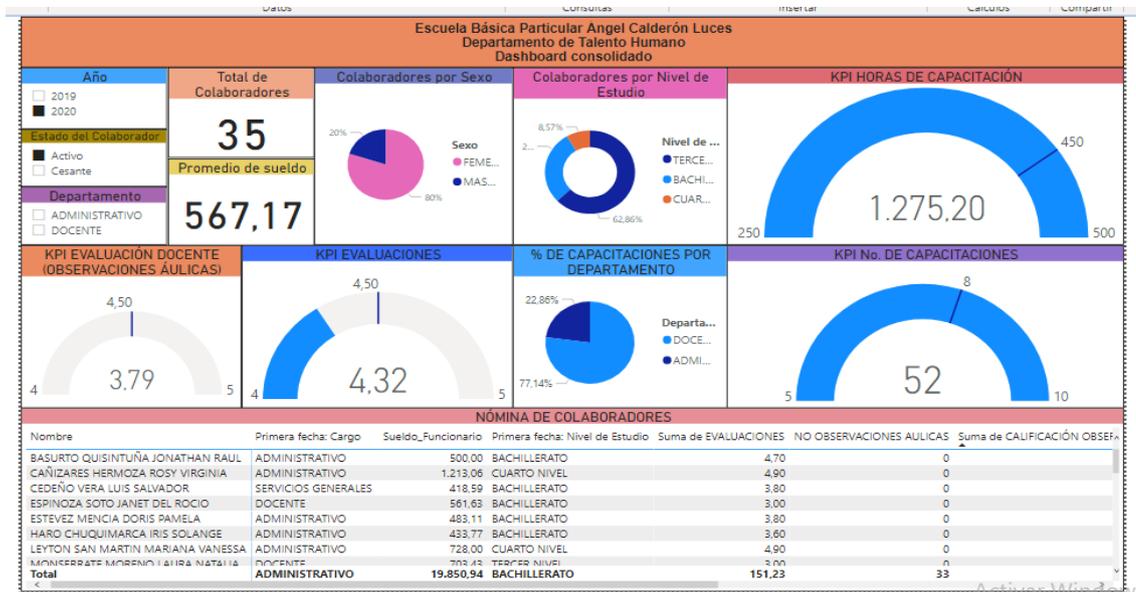


Una vez realizado la carga de la data; y con los modelos ya establecidos, se generarán los informes requeridos en el proyecto.

**Figura 44**

**Dashboard**

**de Power BI**



Una vez realizado el Dashboard acorde a las especificaciones técnicas; la Dirección Administrativa podrá hacer uso de la información que es alimentada en las respectivas matrices por el área de talento humano en tiempo real; ayudando a generar soluciones eficaces.

## ***Acta de Cierre del proyecto***

Culminada la adopción de la herramienta informática Power BI, en la generación de reportes, posterior a las pruebas de fallos y error, además, de la aplicación de correcciones, se procede con la elaboración del acta de cierre del proyecto.

**Tabla 18**

### ***Acta de Cierre del Proyecto***



Escuela de Educación Básica Particular  
Ángel Calderón Muñoz

#### **Nombre del Proyecto**

Propuesta metodológica para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios del área de talento humano en instituciones particulares de educación media en la ciudad de Guayaquil, mediante el uso de herramientas informáticas.

#### **Propósito y Justificación del proyecto**

La Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón Muñoz; lleva experimentando la necesidad de potenciar la información que mantiene de sus colaboradores. Después de un análisis de viabilidad efectuado por la Jefatura de Talento Humano, se ha determinado implementar soluciones BI para la estimación de los incentivos institucionales.

#### **Objetivo**

Implementar soluciones *Business Intelligence* para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios de la Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón Muñoz

#### **Descripción**

Con la finalidad de obtener una descripción clara del proyecto, es necesario conocer sobre los requerimientos concretos efectuados por la Dirección Administrativa.

Razón del Cierre

1. Inicio del proyecto
  - a. Estructura del proyecto
  - b. Diseño y Revisión
2. Desarrollo del proyecto
  - a. Correcto análisis de las matrices de talento humano
  - b. Montaje de Dashboard acorde a los requerimientos
3. Entregables  
Pruebas y ajustes

**Tabla 19**

*Propuesta (parte II)*



Escuela de Educación Básica Particular  
Ángel Calderón Muñoz

<b>Descripción</b>		
A través del presente, se da el cierre de manera formal; por las razones que se especifican a continuación. (marcar con una x la razón del cierre)		
Entrega de todos los productos en conformidad a los requerimientos planteados		x
Entrega parcial de los productos en base a los requerimientos planteados		
Cancelación del proyecto		
<b>Aceptación de los productos o entregables</b>		
<b>Entregable</b>	<b>Aceptación (Si o No)</b>	<b>Observaciones</b>
Diseño y Revisión	Si	Ninguna
Montaje de la información	Si	Ninguna
Capacitación en uso del sistema	Si	Ninguna
Por cada entregable, será aceptado lo siguiente:		
1. El entregable ha cumplido con los criterios de aceptación del usuario.		
2. Se ha realizado la verificación que los entregables cumplen con los requerimientos.		
3. Se ha concluido con el entrenamiento que fue definido.		
4. Se ha realizado la respectiva entrega de la documentación al área operativa.		
<b>Aprobaciones</b>		
Ing. Marylin Ríos G.	Directora Administrativa	

**Seguimiento.**

Las Instituciones de Privada de Educación Media pueden adoptar prácticas de monitoreo en la ejecución de plan de mejora de incentivos monetarios y no monetarios, así como en la aplicación de la herramienta Power BI para el análisis, evaluación y procesamiento de datos para la estimación de los incentivos.

La escuela de educación básica particular Ángel Calderón Luces deberá establecer procedimientos que permitan el seguimiento de cada uno de los procesos para la entrega de los incentivos monetarios y no monetarios y así poder realizar la

medición en periodos de intervalos definidos de tal manera que acceda a la verificación de si se encuentran cumpliendo conforme a objetivos planteados.

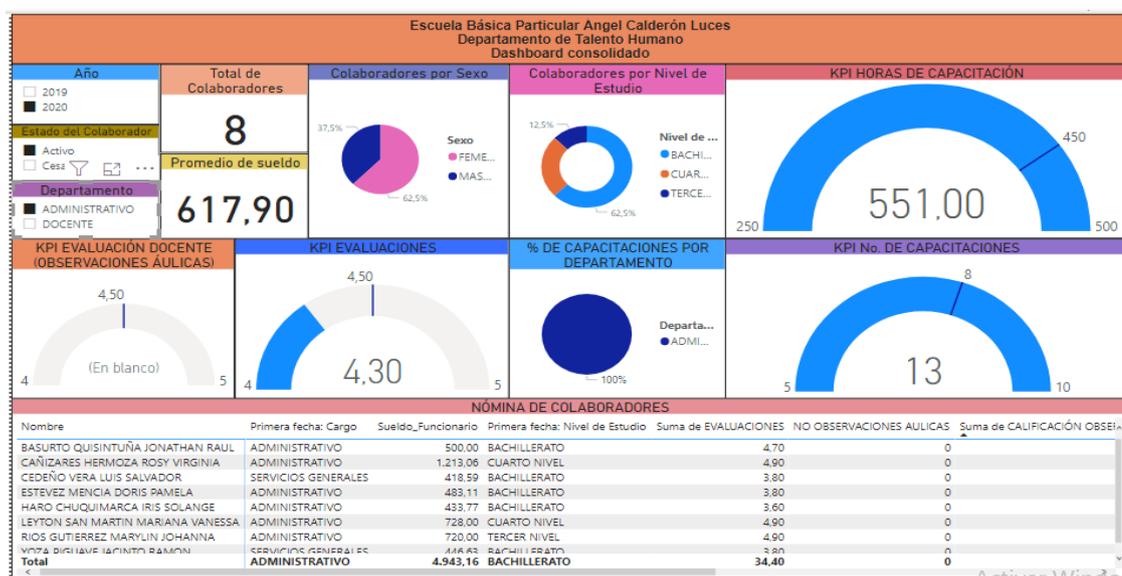
**Caso práctico de aplicación de Power BI para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en la Escuela Básica Particular Ángel Calderón Luces.**

La Escuela Básica Particular Ángel Calderón Luces adopta el sistema de Power BI para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios. De acuerdo con la Figura No. 44, se inicia el proceso de análisis de la información sectorizada por área; y es ahí, donde se analiza el promedio de evaluaciones, el número de capacitaciones, las horas de capacitaciones y el nivel de estudio en el que se encuentra en la actualidad.

**Proceso de análisis de la información.**

El análisis comienza, cuando el departamento de talento humano ingresa al aplicativo de Power BI y selecciona el área a evaluar; una vez seleccionado, automáticamente los cuadros de mando emiten la información por el área seleccionada.

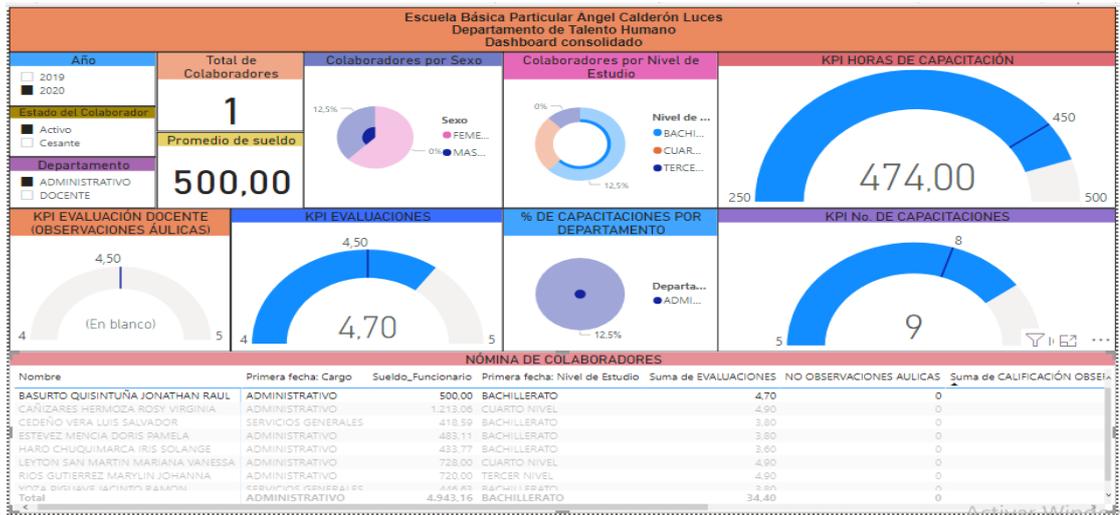
**Figura 45**  
Dashboard del departamento administrativo



En base a la información emitida por el dashboard, se visualiza que el área seleccionada mantiene 8 colaboradores activos; con un promedio de evaluaciones de 4,30/5,00; predomina el sexo femenino con un 62,50% a diferencia del sexo masculino que es un 37,50%; con un promedio de sueldo de \$617,90 y un total de 551 horas de capacitaciones.

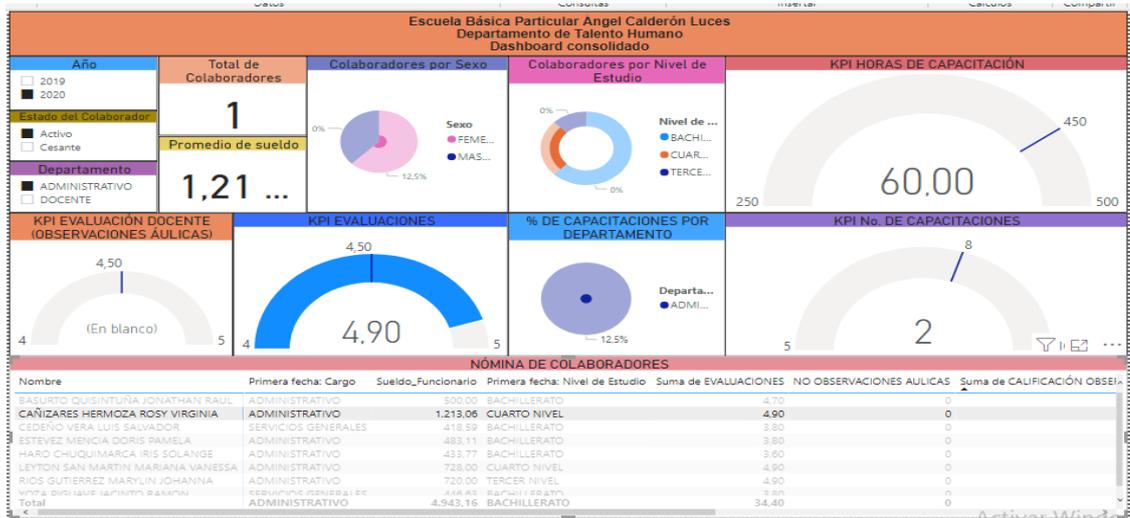
Una vez que se procedió a realizar el análisis departamental; se procede a realizar el análisis por colaborador:

**Figura 46**  
Dashboard Colaborador Basurto Quisintuña Jonathan



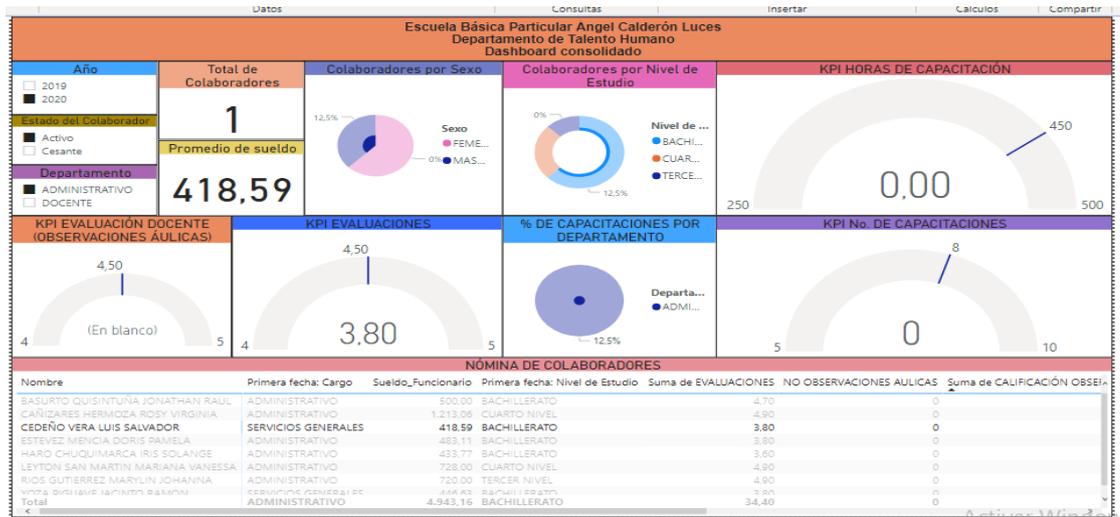
El colaborador mantiene un salario de \$500,00; en la actualidad es bachiller, su promedio de evaluaciones es de 4,70; posee 474 horas de capacitación durante el año 2020 y finalmente esas horas de capacitación hacen referencia hacia los nueve certificados presentados a la institución.

**Figura 47**  
Dashboard colaboradora Cañizares Hermoza Rosy



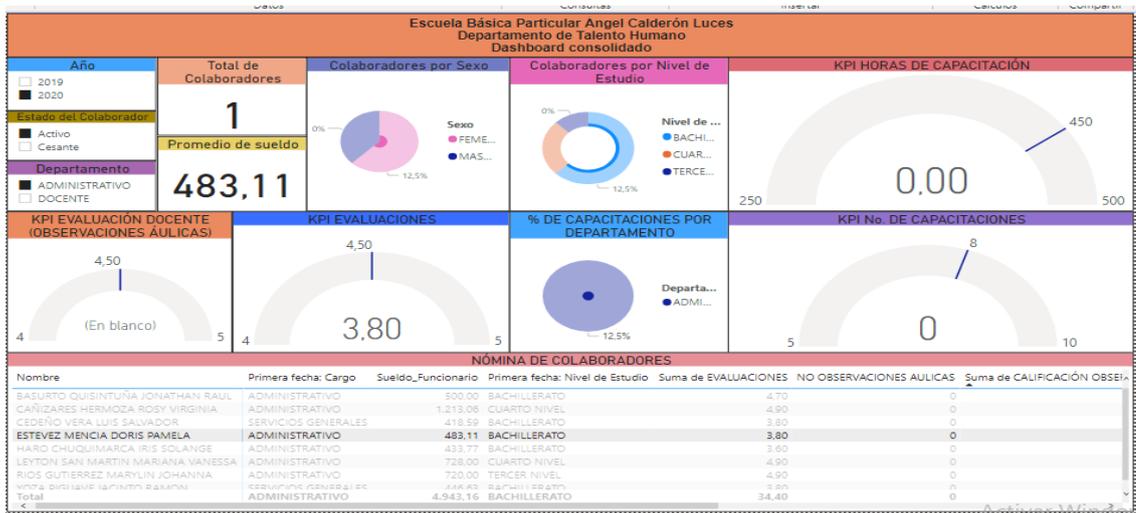
La colaboradora mantiene un salario de \$1210,00; en la actualidad posee título de cuarto nivel, su promedio de evaluaciones es de 4,90; posee 60 horas de capacitación durante el año 2020 y finalmente esas horas de capacitación hacen referencia hacia los dos certificados presentados a la institución.

**Figura 48**  
Dashboard colaborador Cedeño Vera Luis



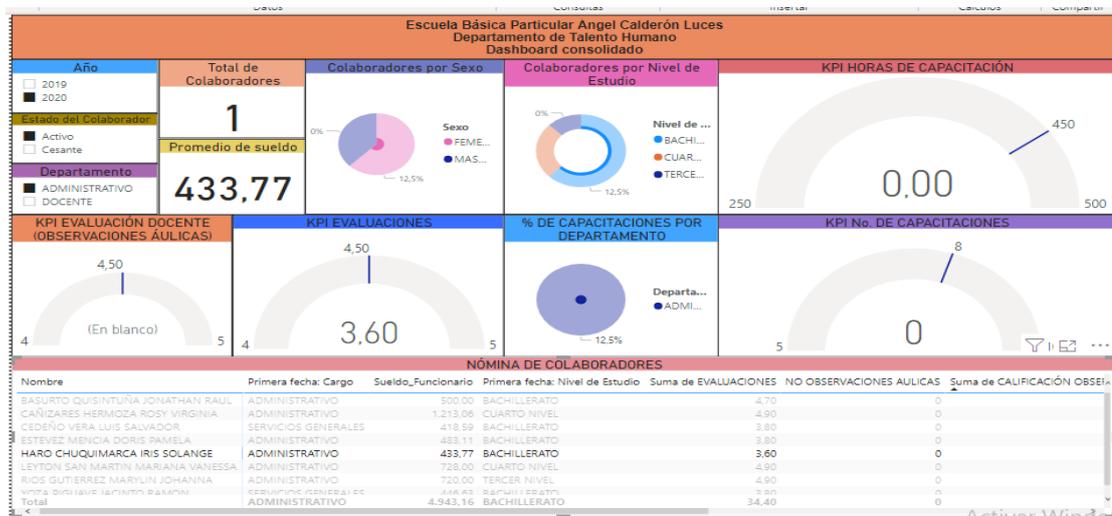
El colaborador mantiene un salario de \$418,59; en la actualidad es bachiller, su promedio de evaluaciones es de 3,80; no posee horas de capacitación durante el año 2020.

**Figura 49**  
Dashboard colaboradora Estevez Mencia Doris



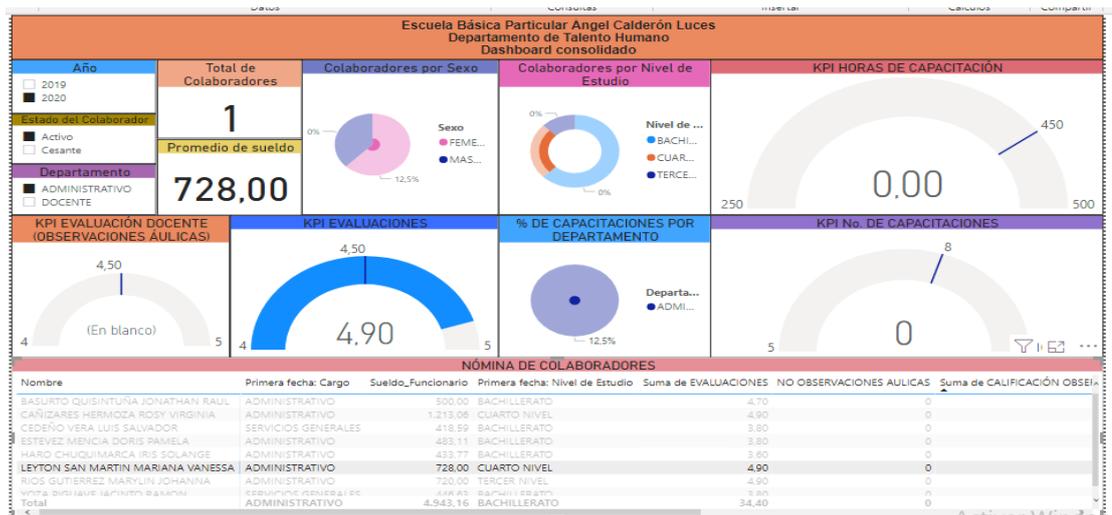
La colaboradora mantiene un salario de \$483,11; en la actualidad es bachiller, su promedio de evaluaciones es de 3,80; no posee horas de capacitación durante el año 2020.

**Figura 50**  
Dashboard colaboradora Haro Chuquimarca Iris



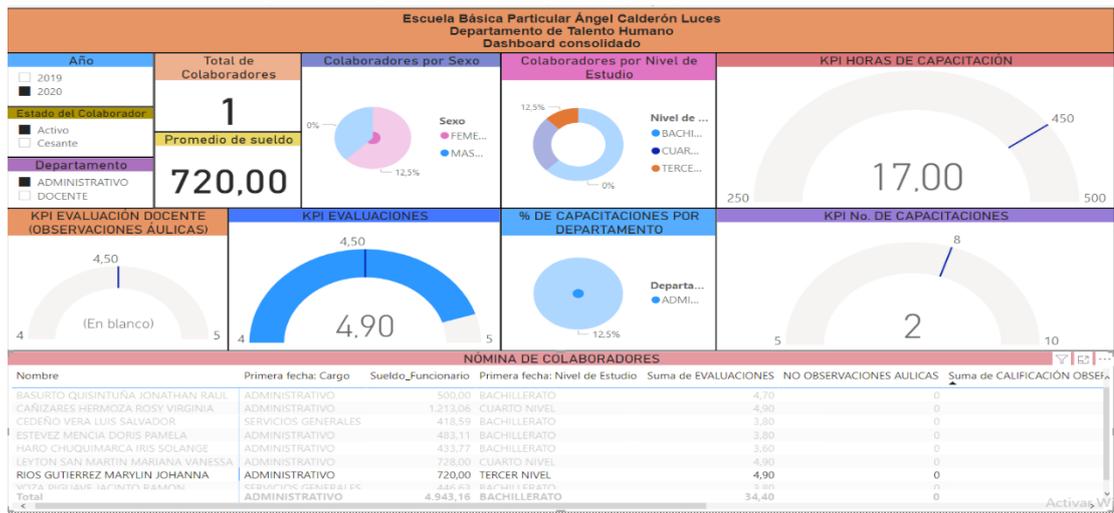
La colaboradora mantiene un salario de \$433,77; en la actualidad es bachiller, su promedio de evaluaciones es de 3,60; no posee horas de capacitación durante el año 2020.

**Figura 51**  
Dashboard colaboradora Leyton San Martin Mariana



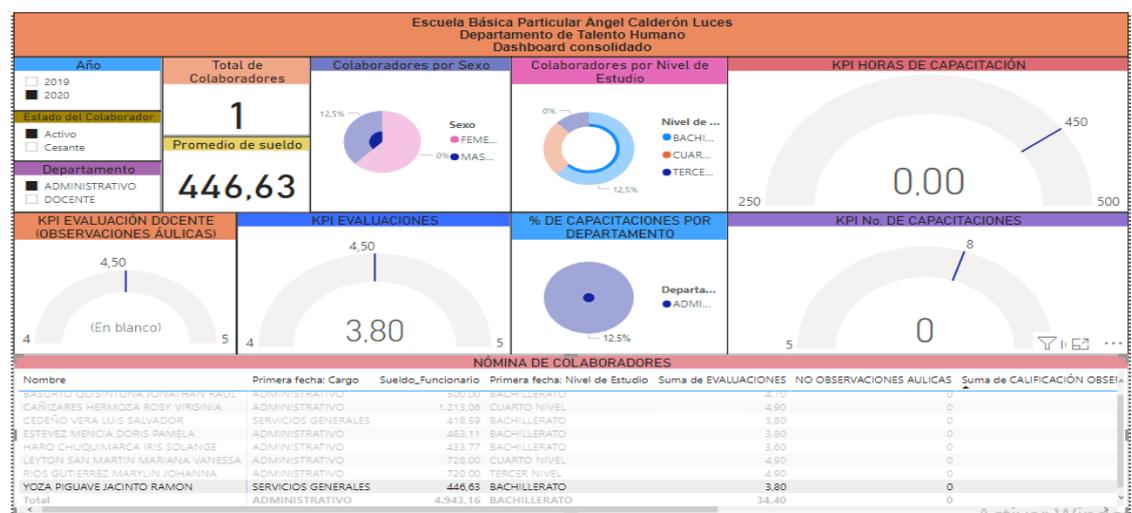
La colaboradora mantiene un salario de \$728,00; en la actualidad posee título de cuarto nivel, su promedio de evaluaciones es de 4,90; no posee horas de capacitación durante el año 2020.

**Figura 52**  
Dashboard colaboradora Ríos Gutierrez Marylin



La colaboradora mantiene un salario de \$720,00; en la actualidad posee título de tercer nivel, su promedio de evaluaciones es de 4,90; posee 17 horas de capacitación durante el año 2020 y finalmente esas horas de capacitación hacen referencia hacia los dos certificados presentados a la institución.

**Figura 53**  
Dashboard colaboradora Yoza Piguave Jacinto



El colaborador mantiene un salario de \$446,63; en la actualidad posee título de bachiller, su promedio de evaluaciones es de 3,80; no posee capacitación durante el año 2020.

Una vez obtenida toda la información; procedemos a revisar las políticas de incentivos que mantiene la institución; misma que nos indica lo siguiente:

### Para otorgar un incentivo:

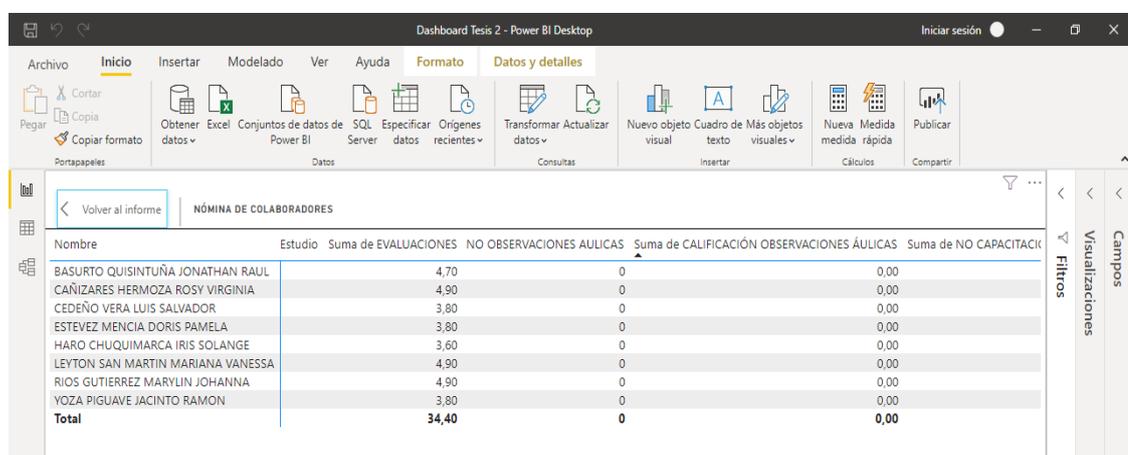
Todo el personal administrativo como docente de la Escuela de Educación Básica Particular Ángel Calderón Muñoz; será seleccionado siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos: (a) Prestar servicio para la institución mínimo un año; (b) No haber sido sancionado disciplinariamente en el año; (c) Haber obtenido una calificación mínima de 4,50/5,00 en su evaluación de desempeño; (d) Haber obtenido una calificación mínima de 4,50/5,00 en las observaciones áulicas para el caso de los docentes; (e) Tener mínimo 250 horas de capacitaciones en el año a evaluar y finalmente (f) Poseer mínimo 5 capacitaciones en el año.

### Incentivos institucionales:

- a) Carta de felicitación. - Colaboradores que cumplan con todos los requisitos estipulados en el inciso anterior; pero que no posea el año dentro de la institución.
- b) Capacitación y Formación. - Colaboradores que, en sus pruebas de evaluación; mantengan un mínimo de 4,50/5,00.
- c) Aumento salarial del 10%. - Colaboradores que cumplan con todos los requisitos establecidos en el inciso anterior.

Por consiguiente; una vez revisada la información, se procede a notificar al colaborador sobre el incentivo que se ha hecho acreedor por cumplimiento de los KPI's de la Institución.

**Figura 54**  
Información condensada de los KPI's Institucionales



Nombre	Estudio	Suma de EVALUACIONES	NO OBSERVACIONES ÁULICAS	Suma de CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES ÁULICAS	Suma de NO CAPACITACIONES
BASURTO QUISINTUÑA JONATHAN RAUL		4,70	0			0,00
CANIZARES HERMOZA ROSY VIRGINIA		4,90	0			0,00
CEDEÑO VERA LUIS SALVADOR		3,80	0			0,00
ESTEVEZ MENCIA DORIS PAMELA		3,80	0			0,00
HARO CHUQUIMARCA IRIS SOLANGE		3,60	0			0,00
LEYTON SAN MARTIN MARIANA VANESSA		4,90	0			0,00
RIOS GUTIERREZ MARVLIN JOHANNA		4,90	0			0,00
YOZA PIGUAVE JACINTO RAMON		3,80	0			0,00
<b>Total</b>		<b>34,40</b>	<b>0</b>			<b>0,00</b>

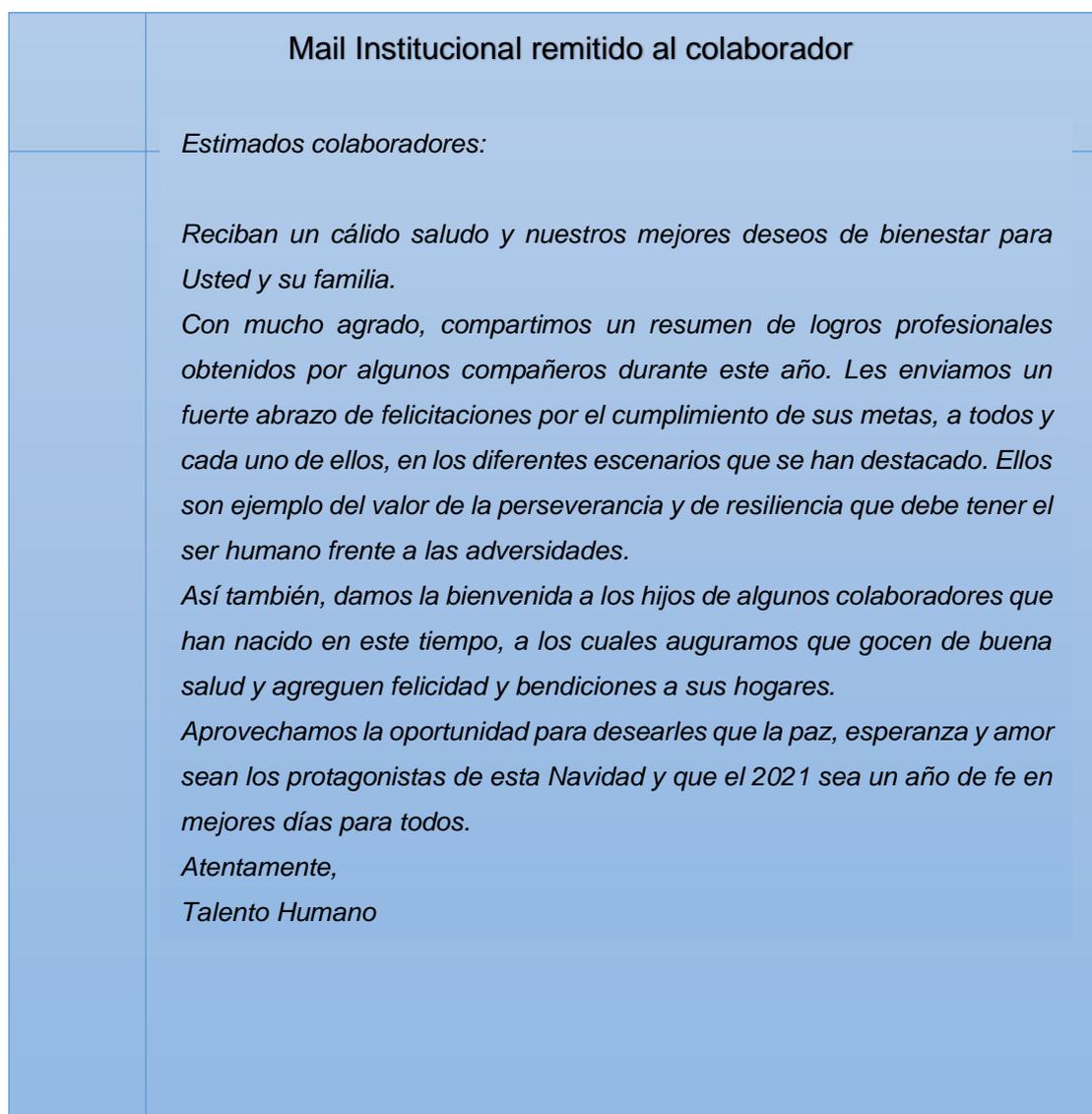
Una vez que se corrobora que el colaborador que se encuentra en primer lugar; cumple con los requisitos estipulados en el Manual de Políticas de Incentivos Institucionales se determina lo siguiente: (a) El colaborador Basurto Quisintuña

Jonathan, no cumple un año dentro de la institución; (b) El colaborador Basurto Quisintuña Jonathan, de acuerdo con los registros institucionales; NO ha sido sancionado; (c) El colaborador Basurto Quisintuña Jonathan, tiene una calificación de 4,70/5,00 en sus evaluaciones; (d) El colaborador Basurto Quisintuña Jonathan, a la fecha actual posee 9 certificaciones y finalmente (e) El colaborador Basurto Quisintuña Jonathan, a la presente fecha posee 474 horas de capacitación.

En consecuencia; y acorde a los resultados del colaborador y el Manual de Políticas de Incentivos Institucionales; el trabajador Basurto Quisintuña Jonathan; se hace acreedor de una tarjeta de felicitaciones, que será remitida de manera electrónica.

### **Figura 55**

Tarjeta electrónica remitida a los colaboradores que fueron acreedores de incentivos institucionales (parte I).



**Figura 56**

Tarjeta electrónica remitida a los colaboradores que fueron acreedores de incentivos institucionales (parte II).



Finalmente se procede con el envío de la tarjeta de felicitación por el logro alcanzado.

## Conclusiones

En relación con la fundamentación teórica se pudo identificar conceptos aplicables y referencias bibliográficas que, fueron soporte en los aspectos que inciden a la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en las instituciones particulares de educación media. De las teorías utilizadas, se aplicó la teoría de los incentivos, la cual señaló que; la motivación es de gran relevancia para los colaboradores; puesto que, enfocan el desarrollo humano y ambiente laboral, haciendo hincapié a estímulos; y, se puede evidenciar que, por medio de reconocimientos, comunicación, gratificación, capacitaciones, entre otros, se puede involucrar más al colaborador y este se sienta reconocido por su institución. De acuerdo con los expertos entrevistados señalaron de manera unánime que, los incentivos sean estos monetarios o no monetarios, involucran el balance de vida del trabajador, como es la flexibilidad de horarios y permisos para atender asuntos personales como por ejemplo citas médicas, reuniones en las instituciones educativas de sus vástagos, entre otros.

La teoría de las necesidades de Maslow indicó que, los incentivos deben ser reconocidos de acuerdo con el desempeño del colaborador; por lo tanto, los incentivos otorgados son un valor agregado a lo que percibe mensualmente un trabajador; estos pueden ir en aumento gracias a su arduo trabajo y compromiso con la institución, y siendo así, conforma la productividad, administración y buen servicio que brinda la organización. Si un colaborador no se le reconoce de alguna manera, este podrá ser sujeto a una mala conducta perjudicando la productividad del negocio. Por esta razón, los expertos indicaron que las instituciones educativas deberían hacer un análisis de las generaciones de sus trabajadores a fin de establecer políticas de incentivos que cumplan con las necesidades generacionales.

Los hallazgos denotaron que en el área de talento humano es fundamental para los colaboradores; por lo tanto, surge la necesidad de generar tableros de mando donde se integre la gestión del talento humano; además de permitirles dar seguimiento a las actividades departamentales. Por otro lado, la integración de la Inteligencia Empresarial en el área de talento humano ha permitido que se identifiquen de una manera eficaz los posibles fallos departamentales y tomar los correctivos del caso.

En las leyes ecuatorianas solo se encuentran estipulados los beneficios que de acuerdo con el código de trabajo están prescritos; es decir, sueldos, décimo tercer

suelo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, entre otros. Adicionalmente, de acuerdo con la opinión de los expertos se enfatizó que no existe ningún beneficio tributario por pago de los incentivos a los colaboradores.

En relación con el uso de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios, los expertos mencionaron que sería de gran ayuda para las instituciones educativas. Porque, a través de estos sistemas se puede evitar cualquier margen de error que impliquen al momento de ingresar los KPI's. Por este motivo, los expertos expusieron que el uso de un software especializado en la transformación de datos sería de gran utilidad para la estimación de los incentivos; de modo que, recomiendan el uso de Excel, Google suite y Power BI.

La propuesta metodológica estructurada en cuatro etapas permitirá la integración de solución de Inteligencia Empresarial para el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios en el área de talento humano, permitiendo obtener información en tiempo real y a su vez permitiendo que la gerencia pueda determinar acciones correctivas o de mejoramiento. Para la ejecución y desarrollo de esta propuesta metodológica, determinando los involucrados en el proyecto, así como sus requerimientos y entregables.

## **Recomendaciones**

Dado a los hallazgos se estable las siguientes recomendaciones tanto a nivel de resultados como a nivel de futuras líneas de investigación

Con respecto a recomendaciones relacionadas con los resultados es importante desarrollar planes de incentivos que vayan acorde a la generación a la que pertenece cada grupo social que presta servicios dentro de la institución. Incentivar el estudio de las generaciones que existen dentro de una institución a fin de potenciar las buenas relaciones laborales. También es recomendable, diseñar planes de incentivos que se vayan alternando de alguna manera a fin de mantener el entusiasmo e interés por parte de los colaboradores. Considerando la compatibilidad de los datos con los que se trabaja; debido que, en algunas ocasiones pueden crear conflictos durante la construcción del proceso ETL.

Con respecto a recomendaciones relacionadas futuras líneas de investigaciones se debe seguir indagando sobre nuevas formas de aplicación de inteligencia de negocios en las diferentes áreas de las instituciones educativas. Tomando en cuenta que la iniciativa del uso de la herramienta de Power BI (herramienta informática) en el área de talento humano, servirá como referencia para que, otras áreas de la institución puedan usarla a fin de reducir tiempos en la obtención de sus respectivos indicadores. También es recomendable, proponer algún tipo de estímulo tributario para las instituciones privada de educación media para la adopción de programa de incentivos monetarios y no monetarios para su personal, al fin de garantizar la compensación apropiada de los profesionales en educación.

## Referencias

- Aguado García, D. (2020). *Hr Analytics: Analizando El Talento De La Organización Para Obtener Valor*. Instituto De Ingenieria Del Conocimiento.
- Anjani, D. P. K. (2016). *Hr Analytics – A New Paradigm Shift In People Management*. 7.
- Arana López, L. M., Ruiz Rivera, M. E., & La Serna Palomino, N. (2016). Análisis De Aplicaciones Empleando La Computación En La Nube De Tipo Paas Y La Metodología Ágil Scrum. *Industrial Data*, 18(1), 149. <https://doi.org/10.15381/ldata.v18i1.12077>
- Arias, F. (2016). *El Proyecto De La Investigación, Introducción A La Metodología Científica* (Sexta). Editorial Episteme C.A.
- Asamblea Nacional Del Ecuador. (2008). *Constitución De La República Del Ecuador*.
- Asamblea Nacional Del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica De Educación Intercultural*. 72.
- Barono Terán, E. (2004). *Motivación E Incentivos De Los Recursos Humanos Bajo El Régimen Del Código Del Trabajo, En El Hospital Descentralizado Asdrúbal De La Torre Del Cantón Cotacachi* [Maestría]. Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales Sede - Ecuador.
- Barrera, S. A. B., & Artieda, V. N. M. (2016). *Ingeniero En Sistemas E Informática*. 176.
- Caballero, A. (2014). *Metodología Integral Innovadora Para Planes Y Tesis, La Metodología Del Cómo Formulamos*. Cengage Learning Editores S.A. De C.V.
- Carrera, R. M. H. (2014). La Investigación Cualitativa A Tráves De Entrevistas: Su Análisis Mediante La Teoría Fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 24.
- Chiavenato. (2016). *Gestión Del Talento Humano* (Tercera).
- Congreso Nacional. (2005). *Código De Trabajo*.
- Correa, F. L. (2018). *Los Factores Higiénicos De Frederick Herzberg No Son Suficientes Para Motivar*. 79.

- Cuesta. (2010). *Incentivos Salariales Y No Monetarios ¿Cuáles Son Los Mejores?*  
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/incentivos-salariales-no-monetarios/>
- Delgado, R. C. (S. F.). *Reglamento General A La Ley Orgánica De Educación Intercultural*. 92.
- Espinoza Saldívar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario Emocional: Una Solución Alternativa Para La Mejora Del Rendimiento Laboral. *Novarua*, 12(20), 72-89. <https://doi.org/10.20983/Novarua.2020.20.5>
- García. (2015). *Recursos Humanos Lo Esencia En La Practica* (Panorama).
- González. (2014). *Métodos De Compensación Basados En Competencia* (2da Ed.). Universidad Del Norte.
- Granja, Katzky, Mariconda, Seferian & Occhiuzzi, (2015). *Big Data Y Analytics, Nuevas Tendencias En Recursos Humanos*. 193.
- Guachimboza Villalva, M. (2012). *Las Herramientas De Business Intelligence Para La Gestión Del Recurso Humano En El Honorable Gobierno Provincial De Tungurahua* [Maestría]. Universidad Técnica De Ambato.
- Guerrero, M. H. (2014). *Trabajo De Titulación Presentado En Conformidad Con Los Requisitos Establecidos Por Optar Por El Título De Psicóloga Con Mención Organizacional*. 59.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología De La Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.De C.V.
- Inec. (2020). *Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo (Enemdu) Septiembre 2020*.
- Lerma. (2013). *Metodología De La Investigación, Propuesta, Anteproyecto Y Proyecto*. Ecos Ediciones.
- Lopez García, D. (2012). *Analysis Of The Possibilities Of Use Of Big Data In Organizations* [Maestría]. Univesidad De Cantabria.
- Mamani-Coaquira, Y. (2018). *Business Intelligence: Herramientas Para La Toma De Decisiones En Procesos De Negocio*.
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., Mendoza Vargas, E. Y., Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La Motivación En El Desempeño Laboral De Los Empleados De Los Hoteles En El Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad Y Sociedad*, 12(1), 359-365.

- Moreira. (2013). *Historia Del Sistema Educativo Del Ecuador—Monografias.Com*.  
<https://www.monografias.com/trabajos98/historia-del-sistema-educativo-del-ecuador/historia-del-sistema-educativo-del-ecuador.shtml>
- Münch, L., & Ricalde, E. (2007). *Administración [Recurso Electrónico] Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales Y Desarrollo Emprendedor* \$C. Pearson Educación.
- Muñoz, C. (2015). *Como Elaborar Y Asesorar Una Investigación De Tesis*. Pearson Educación.
- Muñoz-Hernández, H., Osorio-Mass, R. C., & Zúñiga-Pérez, L. M. (2016). Inteligencia De Los Negocios. Clave Del Éxito En La Era De La Información. *Clío América*, 10(20), 194. <https://doi.org/10.21676/23897848.1877>
- Murillo Junco, M. J., & Cáceres Castellanos, G. (2013). Business Intelligence Y La Toma De Decisiones Financieras: Una Aproximación Teórica. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 5(1). <https://doi.org/10.22335/Rlct.V5i1.11>
- Neurok. (2018, Septiembre 12). Un Paseo Por La Historia Y Evolución De La Educación. *Neurok*. <https://neurok.es/un-paseo-por-la-historia-y-evolucion-de-la-educacion-parte-i/>
- Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez. (2013). *Metodología De La Investigación Cualitativa—Cuantitativa Y Redacción De Tesis*. Ediciones De La U.
- Ortiz, C., Alberto, C., Peña, C., & Jamil, J. (2014). “Análisis De La Incidencia Del Manejo De Información Corporativa (Big Data) En La Productividad De Las Empresas Del Sector Servicios De La Ciudad De Guayaquil”. 145.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental En El Éxito Organizacional. *Revista Científic*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.Issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pimienta, J., & De La Orden, A. (2012). *Metodología De La Investigación*. Pearson Educación.
- Press, E. (2016, Febrero 19). *Estas Empresas Son Las Que Ofrecen Los Mejores Incentivos Laborales*. Europa Press. <https://www.europapress.es/economia/noticia-empresas-ofrecen-mejores-incentivos-laborales-mundo-20160219091057.html>
- Rodríguez, M. A. F., & Meneses, E. C. B. (2015). *Creación De Un Programa De Bienestar Laboral Para El Hospital De Solca Núcleo De Quito-2015*. 95.

- Romero. (2015). *Incentivos De Productividad A Traves De Un Plan De Mejora Salarial Basados En Competencias Laborales Del Personal Del Area De Carga De La Exportadora De Pescado Expotuna*.
- Smith. (2015, Marzo 1). La Importancia De Incentivo Al Personal. *Destino Negocio*. <https://Destinonegocio.Com/Ec/Gestion-Ec/Descubra-El-Incentivo-Ideal-Para-Estimular-A-Tu-Equipo/>
- Stephan y Vahdat. (2014). *Tendencias Globales Del Capital Humano 2014: Involucrando La Fuerza Laboral Del Siglo 21*. Deloitte.
- Valencia, E. (2016). *People Analytics*. 62.
- Valero. (2017, Octubre 9). Modelo Dimensional. *Bi Geek Blog*. <https://Blog.Bi-Geek.Com/Modelo-Dimensional/>
- Villanueva-Román, J. (2013). *Solución De Business Intelligence Utilizando Tecnología Saas. Caso: Área De Proyectos En Empresa Bancaria – Perú*. 82.
- Wayne, M. (2016). *Recursos-Humanos*. 16.
- Weller, J. (2020). *La Pandemia Del Covid-19 Y Su Efecto En Las Tendencias De Los Mercados Laborales*. 34.

# Apéndices

## Apéndice A. Autorización de Institución Educativa

Estimada Miss Marylin,

Mediante el presente; comunico a usted que he conversado con la Dra. Ana María, la cual me ha autorizado realizar mi tesis de grado con información de la institución "Fundación Ángel Calderón Muñoz"; ya que el tema propuesta a la universidad es el siguiente:

"Propuesta Metodológica para la aplicación del Sistema de Gestión por Procesos y Controles, a fin de optimizar el servicio de Talento Humano en la Escuela Básica Ángel Calderón Luces"

particular que informo para los fines pertinentes.

--

Saludos Cordiales,

**Jonathan Basurto Quisintuña**  
**Asistente Talento Humano**  
**Fundación Ángel Calderón Muñoz**

Av. Juan Tanca Marengo y Av. Guillermo Cubillo

*"Planifica tu trabajo y luego trabaja sobre tu plan" - RBP*

## Apéndice B. Modelo de entrevista a Expertos



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Indicaciones: Favor responda las siguientes interrogantes de forma abierta y espontanea sobre “Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas”

- 1. ¿Qué opina sobre la aplicación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**
- 2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones particulares de educación media en la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios?**
- 3. ¿Cómo describiría el uso de las herramientas informáticas para el procesamiento de información para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**
- 4. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para estimar los incentivos monetarios?**
- 5. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para establecer los incentivos no monetarios?**
- 6. ¿Cuáles son los efectos de utilizar herramientas informáticas para la estimación de los beneficios monetarios y no monetarios en institución particulares de educación media?**

- 7. ¿Cómo inciden los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores de las instituciones privadas de educación media?**
- 8. ¿Cuáles son los marcos legales, normativos o de buenas prácticas que impulsan los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones privadas de educación media?**
- 9. ¿Cuál es el impacto tributario que generaría los incentivos monetarios y no monetarios en la situación financiera de las instituciones privadas de educación media?**
- 10. ¿Qué herramientas informáticas recomendaría para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**
- 11. ¿Qué recomendaría para integrar las herramientas informáticas para el procesamiento de información (gestión de datos) para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

## Apéndice C. Respuesta de Entrevistas a Expertos



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Indicaciones: Favor responda las siguientes interrogantes de forma abierta y espontanea sobre “Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas”

### **Entrevista Uno.**

Lcdo. Geovanny Martínez, con 25 años de trayectoria en el magisterio, se ha desempeñado como rector de instituciones de educación y en la actualidad se desempeña como presidente de la Asociación de profesionales de la educación Dr. Leónidas García.

#### **12. ¿Qué opina sobre la aplicación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

La inversión y los incentivos es un tema amplio, se diferencia en la educación particular de elite y la educación particular popular ya que no tiene mucha inversión. Hoy en día los incentivos no monetarios en las instituciones particulares no se ven reflejados en sus colaboradores.

#### **13. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones particulares de educación media en la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios?**

Como desafío que enfrentan las instituciones particulares que son populares como incentivos monetarios muchas veces no existe inversión para adecuar su infraestructura, los sueldos son bajos, las escuelas a veces reciben textos gratuitos pero en los incentivos no monetarios muy poco se refleja un agradecimiento o un bono a

sus colaboradores, por otra parte en las instituciones particulares de elite es distinto porque su inversión es mucho mayor y sus salarios que perciben los maestros y colaboradores perciben un mayor salario y sus incentivos no monetarios si son reflejados en sus colaboradores ya sea por medio de una capacitación.

**14. ¿Cómo describiría el uso de las herramientas informáticas para el procesamiento de información para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

Debería desarrollarse para adecuar mejor su calidad administrativa y de esta manera analizar sus competencias y salarios que reciben sus colaboradores.

**15. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para estimar los incentivos monetarios?**

Que los docentes cumplan con el syllabus y la programación académica.

**16. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para establecer los incentivos no monetarios?**

Los supuesto a utilizar son: (a) capacitaciones y (b) logros personales.

**17. ¿Cuáles son los efectos de utilizar herramientas informáticas para la estimación de los beneficios monetarios y no monetarios en institución particulares de educación media?**

Sería de gran ayuda en esta tecnología para así mostrar un mejor incentivo porque hoy en día la tecnología es una necesidad primordial, si aplicamos los incentivos por medio de una base tecnológica llamado software sería más eficiente y podría mostrar un resultado más eficiente y rápido.

**18. ¿Cómo inciden los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores de las instituciones privadas de educación media?**

Inciden los incentivos monetarios cumpliendo la ley mediante los pagos y beneficios, pero si me mejoran el incentivo monetario ahí se vería reflejado el incentivo no monetario porque está ayudando en motivar a su colaborador, como también ayudar en becas. Si quieres tener una mejor educación debes incentivar más a tus colaboradores, si es incentivado monetario y no monetario siempre va a trabajar sin obligación y su desarrollo se verá reflejado eficientemente.

**19. ¿Cuáles son los marcos legales, normativo o de buenas prácticas que impulsa los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones privadas de educación media?**

Lo que dice la Ley que todo dinero debe ser de un trabajo transparente, esto quiere decir que los servicios que presta la institución se ve reflejado de los pagos de sus estudiantes y ese dinero también es destinado para remuneraciones de sus colaboradores. En el momento de plasmar un incentivo no monetario debe ser el agradecimiento, una felicitación por su trabajo culminado ya sea por parte del colaborador y empleador de la institución.

**20. ¿Cuál es el impacto tributario que generaría los incentivos monetarios y no monetarios en la situación financiera de las instituciones privadas de educación media?**

Existiría una reducción en el flujo monetario al finalizar el periodo y no existiría ningún tipo de deducción ya que no se encuentra estipulado por la ley.

**21. ¿Qué herramientas informáticas recomendaría para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Un software que se incluya el manejo de los proyectos para incentivos monetarios y no monetarios, también las redes sociales que hoy en día son de gran relevancia para sociedad.

**22. ¿Qué recomendaría para integrar las herramientas informáticas para el procesamiento de información (gestión de datos) para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Realizar un análisis en todas las instituciones y se involucren a sus colaboradores para así poder implementar, ejecutar. Si no se realiza un análisis no se cumpliría y no estaría visible para que este proyecto se desarrolle de una manera ágil en base a sus incentivos.

**Entrevista Dos.**

Psic. Liliana Farfán, con 15 años de trayectoria en el área de talento humano y desarrollo profesional, en sectores educativos, de producción y salud. Entre sus diversas funciones se ha desempeñado como analista de nómina, analista de selección y analista de planificación y desarrollo; en la actualidad se desempeña como jefa de talento humano en Ecos Software.

**1. ¿Qué opina sobre la aplicación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

Debemos resaltar que los colaboradores necesitan de algún tipo de motivación a fin de que puedan desempeñarse de una mejor manera; ya que, todo ser humano tiene la necesidad de recibir un alago, elogio o palmadita; y mucho más si este llegase a ser uno económico o monetario. Por lo que considero como una parte fundamental dentro de una empresa es que si se debiera establecer incentivos para los colaboradores a fin de premiarlos por su desempeño, desarrollo o esfuerzo.

**2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones particulares de educación media en la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios?**

Este es un tema que va muy ligado al flujo de efectivo que mantenga la empresa; por ende, este sería el primer desafío que mantiene una empresa; ya que, de no poseer un flujo de efectivo alto, este no podrá generar mayores incentivos monetarios o no monetarios para los colaboradores. Como segundo punto, considero que se debe establecer cambios de mentalidad que mantienen los gerentes; ya que, son ellos quienes aprueban los presupuestos para los incentivos económicos y no económicos de los colaboradores. Finalmente, como tercer punto, pienso que se debe trabajar en los colaboradores ya que en unos meses ellos pueden trabajar arduamente por lograr alcanzar un incentivo monetario y otros meses están sin realizar el mismo esfuerzo. Por ende, las empresas deben trabajar en mejorar su cultura organizacional tanto de los altos mando como de los colaboradores.

**3. ¿Cómo describiría el uso de las herramientas informáticas para el procesamiento de información para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

Pienso que son herramientas muy buenas que permiten medir KPI's de los colaboradores facilitando el registro manual de las personas encargadas en el área de talento humano.

**4. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para estimar los incentivos monetarios?**

Dentro de las instituciones los supuestos que mayormente se usan son los indicadores de cumplimiento.

**5. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para establecer los incentivos no monetarios?**

Los que mayormente son usados, es por capacitaciones que posee el personal, grados académicos obtenidos, entre otros.

**6. ¿Cuáles son los efectos de utilizar herramientas informáticas para la estimación de los beneficios monetarios y no monetarios en institución particulares de educación media?**

Unos de los posibles efectos positivos que tendría el uso de las herramientas informáticas es que la información emite informes con números sumamente exactos; ya que, estas herramientas nos permiten ser bastantes objetivos y evitar cualquier tipo de inquietud en el resto de los colaboradores.

**7. ¿Cómo inciden los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores de las instituciones privadas de educación media?**

Los colaboradores se sienten parte de la empresa, considerados por los mandos altos; sienten que su esfuerzo se está considerando; permitiendo identificar a los empleados más fieles para la empresa. De igual manera para las instituciones establecer un programa de incentivos permite un grado alto de fidelidad hacia la empresa por sus colaboradores; esto es porque ellos se sienten en un ambiente armónico dentro de la misma.

**8. ¿Cuáles son los marcos legales, normativos o de buenas prácticas que impulsan los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones privadas de educación media?**

Desde mi punto de vista, las compañías deberían establecer planes de incentivos dentro de sus políticas laborales; ya que, estos incentivos no se encuentran respaldados por ningún marco legal.

**9. ¿Cuál es el impacto tributario que generaría los incentivos monetarios y no monetarios en la situación financiera de las instituciones privadas de educación media?**

Dentro del departamento de talento humano poseemos una proyección de gastos y el área de contabilidad es el encargado de realizar la consolidación de información emitida por las diferentes áreas de la institución; y con esta información el departamento de contabilidad establecerá la deducibilidad de los gastos institucionales.

**10. ¿Qué herramientas informáticas recomendaría para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Desde mi punto de vista recomendaría el uso del programa continuo y Power BI.

**11. ¿Qué recomendaría para integrar las herramientas informáticas para el procesamiento de información (gestión de datos) para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Herramientas que sean sencillas y amigables para los usuarios, así como también estos se encuentren ligados con todos los sistemas que posee la institución.

**Entrevista Tres.**

Ab. Luis Trujillo, con 35 años de trayectoria como abogado laboral; actualmente se desempeña como asesor legal en diversas empresas a nivel nacional.

**1. ¿Qué opina sobre la aplicación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

Las instituciones de educación deben mantener un programa de incentivos; a fin, de mantener motivado al personal que presta sus servicios para con la institución; por lo que, se deben incentivar ya sea en lo monetario y no monetario, ya que gracias al personal docente y administrativo de las instituciones particulares de educación; nuestros hijos adquieren una excelente preparación que les permita ingresar a instituciones de educación superior de alto nivel.

**2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones particulares de educación media en la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios?**

Al momento de pago de salarios hoy en día por la crisis económica que se está viviendo debido a la pandemia, muchos colaboradores han enfrentado despidos o baja de salario y esto es uno de los factores que se enfrenta en la parte monetaria; por otro lado, en cuanto al incentivo no monetario y debido a la fuerte crisis económica por la que se atraviesa muchas instituciones, se ha dejado de lado la adquisición de algún tipo de regalo o premio para sus colaboradores más eficaces. Por lo que, en algunos casos empresas para las que brindo asesoría; han realizado correos con palabras muy especiales para cada uno de sus colaboradores; ya que, por la crisis económica no se pueden entregar los detalles que se mantenían.

**3. ¿Cómo describiría el uso de las herramientas informáticas para el procesamiento de información para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

El uso de herramientas informáticas es de gran ayuda para procesar información que se maneja de cada uno de los colaboradores de la institución, es decir si nos ayudamos mediante una herramienta informática su trabajo y desarrollo se verá reflejado de una manera organizada y ágil al momento de requerir algún expediente o cálculo de estos incentivos.

**4. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para estimar los incentivos monetarios?**

Se deberían usar las evaluaciones que se realizan a los colaboradores y de acuerdo con las calificaciones obtenidas establecer un lineamiento para incentivarlos.

**5. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para establecer los incentivos no monetarios?**

De igual manera como se calculan los incentivos monetarios; se deberían calcular los no monetarios ya que parten de un mismo supuesto; es decir de las mismas evaluaciones que se les realiza a los colaboradores.

**6. ¿Cuáles son los efectos de utilizar herramientas informáticas para la estimación de los beneficios monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

Las herramientas informáticas son de gran ayuda hoy en día para la sociedad; y si añadimos instrumentos computarizados, para estimar los incentivos monetarios y no monetarios en las instituciones de educación; la administración al momento de analizar estos incentivos se vería reflejado de una manera más eficiente.

**7. ¿Cómo inciden los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores de las instituciones privadas de educación media?**

Los colaboradores se sentirían con mayor motivación para realizar las tareas asignadas por la jefatura. Estos se verán reflejados mediante el pago de sus remuneraciones en el caso de ser un incentivo monetario; y por consiguiente los incentivos no monetarios se darán mediante la entrega de obsequios por logros alcanzados.

**8. ¿Cuáles son los marcos legales, normativo o de buenas prácticas que impulsa los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones privadas de educación media?**

Dentro del marco legal ecuatoriano, no se encuentra regulado bajo ningún concepto el pago de incentivos sean estos monetarios o no monetarios. Solo se encuentra estipulado en el código de trabajo el pago de haberes por conceptos de sueldos, décimos, entre otros.

**9. ¿Cuál es el impacto tributario que generaría los incentivos monetarios y no monetarios en la situación financiera de las instituciones privadas de educación media?**

Desconozco del impacto tributario que causaría el pago de los incentivos para los colaboradores; puesto que, de acuerdo con mi poco conocimiento contable solo sería deducible de impuestos el pago del salario.

**10. ¿Qué herramientas informáticas recomendaría para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Hoy en día es fundamental las herramientas informáticas, la implementación de un software sería de gran ayuda para analizar dichos incentivos; por lo tanto, recomendaría herramientas que se encuentren aptas para realizar los cálculos; como por ejemplo Excel.

**11. ¿Qué recomendaría para integrar las herramientas informáticas para el procesamiento de información (gestión de datos) para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Recomendaría integrar un sistema que brinde soporte a todas las bases de datos de los colaboradores; con el fin de realizar el análisis de los incentivos monetarios y no monetarios de una manera más eficaz y que a su vez se vea reflejado en el historial informático de la institución.

**Entrevista Cuatro.**

Econ. Morayma Hinojosa, con 25 años de trayectoria en el área financiera, tributaria y talento humano. Ha desempeñado cargos como jefa de nómina, jefa de O&M, analista financiera, entre otros. En la actualidad labora como jefa de compensaciones en la Universidad de las Américas.

**1. ¿Qué opina sobre la aplicación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

El incentivo ayuda que el colaborador se sienta valorado y este mismo se da reconocer en su desempeño laboral, para el caso del incentivo monetario favorece en las remuneraciones y beneficios que la ley otorga, por lo tanto, el incentivo no monetario también debe ser primordial en las instituciones porque es parte de la motivación, vacaciones y gratificaciones que inducen al trabajador y este se sienta a gusto en sus deberes diarios. En consecuencia, el incentivo está involucrado con el compromiso y la gestión con el colaborador.

**2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones particulares de educación media en la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios?**

Es lograr a convencer a los gerentes que los incentivos monetarios no constituyen un gasto para la institución si no más bien es una inversión, este refleja un compromiso y estará evidenciado en el crecimiento, sin embargo, los incentivos no monetarios deben ser lo suficientemente atractivos para que los colaboradores se sientan motivados y exista un plan de incentivos que lleguen a todas las generaciones.

**3. ¿Cómo describiría el uso de las herramientas informáticas para el procesamiento de información para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

Las herramientas informáticas son vitales, si no utilizamos correctamente el Excel no se podría verificar los ingresos, egresos, también existen otras herramientas como el SAP para medir los cálculos y compensaciones. En base al cumplimiento de ese software se podría analizar cada uno de los incentivos que tienen los colaboradores y más aún si no existe dicha herramienta el Excel es fundamental en cada una de las estimaciones que se van a incluir para dicho proceso de cálculo.

**4. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para estimar los incentivos monetarios?**

El nivel de ventas o servicios, es decir, los ingresos y egresos son la base para establecer los incentivos monetarios.

**5. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para establecer los incentivos no monetarios?**

- a. Capacitaciones
- b. Títulos universitarios alcanzados

**6. ¿Cuáles son los efectos de utilizar herramientas informáticas para la estimación de los beneficios monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

El efecto más importante para utilizar herramientas informáticas es la objetividad para poder llegar a un resultado, establecer un software para cumplir una política y esos recursos sean manejado correctamente y así mismo controlado por diversas áreas.

**7. ¿Cómo inciden los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores de las instituciones privadas de educación media?**

Inciden directamente en la retención y compromiso, un colaborador siente que su trabajo es extendido en horas, pero lo incentivan por medio de gratificación, vacaciones, permiso para citas médicas este mismo valora esos incentivos que la empresa le otorga.

**8. ¿Cuáles son los marcos legales, normativo o de buenas prácticas que impulsa los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones privadas de educación media?**

Tener una política institucional y realizar una evaluación desempeño para alcanzar sus objetivos. En Ecuador, no existe una base legal, pero deben cumplirse los beneficios que otorga la ley. Puesto que el área de contabilidad y auditoría se encargue de la inspección y se esté dirigiendo correctamente estos incentivos.

**9. ¿Cuál es el impacto tributario que generaría los incentivos monetarios y no monetarios en la situación financiera de las instituciones privadas de educación media?**

El impacto tributario en el incentivo monetario se vería reflejado en el costo, porque su nivel de coste disminuye una utilidad. Por consiguiente, en el incentivo no monetario es un costo menos relevante porque no se da en todo momento y es totalmente presupuestado y no disminuye tanto en la utilidad.

**10. ¿Qué herramientas informáticas recomendaría para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Metodología Pieces este mide la evaluación del desempeño que puede llevar de manera directa a entregar incentivos, y como herramienta informática la hoja de cálculo Excel y Google suit.

**11. ¿Qué recomendaría para integrar las herramientas informáticas para el procesamiento de información (gestión de datos) para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

El software debe estar enlazado para cualquier variación que se implemente, siendo así evita la manipulación y error de tipeo para que los programas que midan los incentivos entreguen compensaciones y esté anidada a nómina de sus colaboradores.

**Entrevista Cinco.**

Experto en Talento Humano con más de 8 años de trayectoria, se ha desempeñado como jefe de personal, jefe de nómina, analista de selección, entre otros. Actualmente ejerce como jefe de talento humano para una institución educativa en la ciudad de Cuenca.

**1. ¿Qué opina sobre la aplicación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

Me encuentro de acuerdo en incentivar al personal; ya que, este tipo de beneficio permite que los colaboradores ejerzan una sana competencia por lograr una meta planteada y al finalizar el mes obtener su incentivo sea este monetario o no monetario.

**2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones particulares de educación media en la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios?**

Uno de los desafíos más importantes desde mi punto de vista es que las instituciones educativas de nivel medio no poseen un modelo definido de incentivos para los colaboradores o quizás el que poseen no va acorde al esfuerzo que los trabajadores realizan.

**3. ¿Cómo describiría el uso de las herramientas informáticas para el procesamiento de información para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones particulares de educación media?**

Al momento de establecer una herramienta informática; la institución establecería un nuevo reto para la gestión del personal; ya que bajo esta herramienta

se establecerían KPI's acorde a cada función de cada colaborador y se gestionaría de una mejor manera el cálculo de los incentivos.

**4. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para estimar los incentivos monetarios?**

Se debería realizar una evaluación 360, el cual permite evaluar el aprendizaje del trabajador; así como también el desempeño y el esmero que le pone a cada actividad que realiza.

**5. ¿Qué supuestos deben usar las instituciones particulares de educación media para establecer los incentivos no monetarios?**

De igual manera se deberán realizar evaluaciones al personal y desde mi punto de vista el primer incentivo a entregarse al colaborador será uno no monetario y de esta manera se valla esforzando cada día más hasta lograr obtener un incentivo monetario.

**6. ¿Cuáles son los efectos de utilizar herramientas informáticas para la estimación de los beneficios monetarios y no monetarios en institución particulares de educación media?**

Existiría un mayor flujo de la información al momento de estimar los incentivos.

**7. ¿Cómo inciden los incentivos monetarios y no monetarios en los colaboradores de las instituciones privadas de educación media?**

Motivan al colaborador a querer seguir mejorando en sus habilidades y destrezas; con la finalidad de lograr algún tipo de compensación extra por el trabajo realizado.

**8. ¿Cuáles son los marcos legales, normativo o de buenas prácticas que impulsa los incentivos monetarios y no monetarios en instituciones privadas de educación media?**

De acuerdo con lo que conozco dentro del marco legal ecuatoriano no existe una normativa que regule el pago de incentivos a los colaboradores; más bien en una normativa interna que cada empresa establece al momento de elaborar los manuales de compensación en el área de talento humano.

**9. ¿Cuál es el impacto tributario que generaría los incentivos monetarios y no monetarios en la situación financiera de las instituciones privadas de educación media?**

El pago de incentivos podría reducir la utilidad al final del ejercicio fiscal.

**10. ¿Qué herramientas informáticas recomendaría para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Recomendaría el uso de herramientas como Google Suite, que permite realizar un trabajo sincronizado.

**11. ¿Qué recomendaría para integrar las herramientas informáticas para el procesamiento de información (gestión de datos) para la determinación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

El software deberá estar enlazado con todos los sistemas que mantenga la institución; así como también, sea de fácil acceso para el usuario final; a fin de no tener errores al momento de ingresar la información.

**Apéndice D. Entrevista al Departamento de Recursos Humanos de la  
Institución**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Entrevista al Departamento de una Institución Privada de Educación Media

Indicaciones: Favor responda las siguientes interrogantes de forma abierta y espontanea sobre “Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas”

- 1. ¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**
- 2. ¿Cuáles son los incentivos monetarios que otorga la institución?**
- 3. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que otorga la institución?**
- 4. ¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**
- 5. ¿Qué aspectos considera para el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**
- 6. ¿Qué marco legal, normativo o buenas prácticas se basan para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios?**
- 7. ¿Cómo obtiene datos para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios?**
- 8. ¿Qué tipo de herramienta informática utiliza para procesar datos en relación a la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

## Apéndice E. Respuestas de las Entrevistas al Departamento de Recursos Humanos de la Institución



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista al Departamento de una Institución Privada de Educación Media

Indicaciones: Favor responda las siguientes interrogantes de forma abierta y espontanea sobre “Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas”

### Entrevista Uno.

Ing. Com. Marylin Ríos Gutiérrez, Jefa de Talento Humano.

**1. ¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**

Son sueldos emocionales que se les otorga a los colaboradores; ya que estos son de gran importancia. Ya que, estos les permite obtener un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa.

**2. ¿Cuáles son los incentivos monetarios que otorga la institución?**

Para la institución; los incentivos monetarios son entregados una vez que poseen lo siguiente: Título de tercer nivel; Titulo de cuarto nivel y Capacitaciones.

**3. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que otorga la institución?**

En la institución fuera del incentivo monetario para aquellos colaboradores que han alcanzado niveles de estudio; se les otorga lo siguiente: Obsequio directo para el colaborador

**4. ¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**

Para nosotros como institución para realizar el análisis de los incentivos; se toma en cuenta las evaluaciones de desempeño periódicas realizadas al personal; así como también, las capacitaciones y el nivel de estudio alcanzado por el colaborador. En este último punto la institución ofrece un incentivo adicional a aquellos colaboradores que han venido demostrando las ganas o entusiasmo por seguir mejorando sus habilidades y/o capacidades y que demuestran el entusiasmo por seguirlo haciendo.

**5. ¿Qué aspectos considera para el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**

Para la institución se considera el cumplimiento de las metas trazadas; que todos los colaboradores realicen de una excelente manera sus actividades y que mantengan un excelente nivel de servicio.

**6. ¿Qué marco legal, normativo o buenas prácticas se basan para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios?**

Dentro del marco legal no existe algún tipo de artículo que establezca se cancelen incentivos sean monetarios o no monetarios a los colaboradores; pero si se establece que todo trabajador debe cobrar por su jornada laboral y adicionalmente beneficios sociales como son: Décimo tercero y cuarto, fondo de reserva entre otros. Las estimaciones de los incentivos para la institución se basan en políticas de trabajo internas.

**7. ¿Cómo obtiene datos para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

La información es obtenida por cada una de las áreas o jefaturas y para obtener la información de las capacitaciones; se lo hace a través de cada uno de los colaboradores; quienes son los responsables de entregar los certificados obtenidos.

**8. ¿Qué tipo de herramienta informática utiliza para procesar datos en relación con la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Para nosotros como institución la única herramienta que usamos para elaborar el cálculo de los incentivos sean monetarios y no monetarios es el Excel.

## **Entrevista Dos.**

Sr. Jonathan Basurto, Asistente de Talento Humano

**1. ¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**

El incentivo monetario es una cantidad que recibe el colaborador por su trabajo realizado, siendo así los salarios. Sin embargo, el incentivo no monetario tiene la finalidad de reconocer los logros alcanzados.

**2. ¿Cuáles son los incentivos monetarios que otorga la institución?**

Se otorga las remuneraciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, entre otros.

**3. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que otorga la institución?**

El incentivo no monetario se otorga una gratificación, homenajes por días festivos, obsequios, vacaciones, entre otros.

**4. ¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**

Los calcula en base a su desempeño y horas laboradas del colaborador

**5. ¿Qué aspectos considera para el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**

Se considera las destrezas es decir el desempeño en servicio brindado y su trabajo en la institución.

**6. ¿Qué marco legal, normativo o buenas prácticas se basan para la estimación de incentivos monetarios y no monetarios?**

En el código de trabajo no menciona los incentivos monetarios y no monetarios, pero si se estipula el pago y los beneficios que debe percibir el trabajador en recompensa a su jornada laboral.

**7. ¿Cómo obtiene datos para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Se obtiene mediante la base de datos del personal, es decir la nomina y las horas extras que percibe en el salario de cada empleado.

**8. ¿Qué tipo de herramienta informática utiliza para procesar datos en relación a la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios?**

Se utiliza como herramienta informática la hoja de cálculo denominado Excel.

## Apéndice F. Entrevista a Colaboradores



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista a Colaboradores de una Institución Privada de Educación Media

Indicaciones: Favor responda las siguientes interrogantes de forma abierta y espontanea sobre “Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas”

1. **¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**
2. **¿Cuáles son los incentivos monetarios que reciben por su labor?**
3. **¿Cuáles son los incentivos no monetarios que reciben por su labor?**
4. **¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**
5. **¿Qué ha incidido en el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**
6. **¿En sus propias palabras, que incentivos no monetarios le gustaría recibir por su gestión?**
7. **¿Cómo haría usted para demostrar que es merecedor de los incentivos no monetarios?**
8. **¿Considera que la institución como un todo, podría lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, si se establecen incentivos monetarios y no monetarios?**

## Apéndice G. Respuestas de Entrevistas a Colaboradores



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista a Colaboradores de una Institución Privada de Educación Media

Indicaciones: Favor responda las siguientes interrogantes de forma abierta y espontanea sobre “Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas”

### Entrevista Uno.

Docente anónimo

**1. ¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**

Hacen que el colaborador genere un mayor entusiasmo al realizar sus actividades; así como también ir preparándose para los retos académicos que surgen día a día.

**2. ¿Cuáles son los incentivos monetarios que reciben por su labor?**

La institución nos ofrece nuestros sueldos que son cancelados tres días antes; es decir, que las quincenas son canceladas los 11 o máximo 12 y los fines de mes de igual manera, bonos por cumplimiento.

**3. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que reciben por su labor?**

Son aquellos que nos entregan en las reuniones que realiza la institución todos los años; es decir nos entregan jarros, premiaciones por concursos, agendas, pan de pascua, rosca de reyes, pavos entre otros.

**4. ¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**

Creo que lo realizan de acuerdo con la predisposición que tenemos para realizar nuestros trabajos, así como también acorde a las evaluaciones que se nos realiza por parte de la jefatura de área.

**5. ¿Qué ha incidido en el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**

Presentando un buen trabajo, cumpliendo con los requerimientos establecidos por las jefaturas de área.

**6. ¿En sus propias palabras, que incentivos no monetarios le gustaría recibir por su gestión?**

Se debe de reconocer por el trabajo que se realiza en la institución; así como también por aquellos que deseamos continuar aprendiendo a fin de mejorar día a día nuestras habilidades. Por ende, me gustaría percibir por parte de la institución planes de formación.

**7. ¿Cómo haría usted para demostrar que es merecedor de los incentivos no monetarios?**

Evidenciando que existe una constante actualización acorde a las necesidades que posee la institución.

**8. ¿Considera que la institución como un todo, podría lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, si se establecen incentivos monetarios y no monetarios?**

Si, ya que el colaborador se mantiene constantemente actualizado a fin de que la institución logre sus objetivos trazados durante el año.

**Entrevista Dos.**

Administrativo – secretaria

**1. ¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**

Es aquello que motiva al colaborador a que realice su trabajo con mayor esfuerzo y que mejore sus habilidades.

**2. ¿Cuáles son los incentivos monetarios que reciben por su labor?**

Son los décimos, sueldos, el incremento anual de sueldo

**3. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que reciben por su labor?**

La institución nos regala agendas al inicio del período lectivo, pequeños obsequios por el día de la madre, del padre, cumpleaños, entre otros.

**4. ¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**

Pienso yo que estos se estiman dependiendo de cómo va el periodo lectivo; ya que siempre la institución nos otorga un incentivo por las metas alcanzadas.

**5. ¿Qué ha incidido en el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**

Pienso yo que para realizar el cálculo de los incentivos se lo hace a través de los puntajes alcanzados en las evaluaciones periódicas que nos realizan las jefaturas.

**6. ¿En sus propias palabras, que incentivos no monetarios le gustaría recibir por su gestión?**

Para mí un incentivo no monetario sería un “Lo hiciste bien” por las tareas realizadas y estas palabras nos motivan a seguir laborando de una mejor manera.

**7. ¿Cómo haría usted para demostrar que es merecedor de los incentivos no monetarios?**

Demostrando un trabajo excelente, puntualidad, orden y la disposición de ayudar o colaborar en las actividades que requiera la institución.

**8. ¿Considera que la institución como un todo, podría lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, si se establecen incentivos monetarios y no monetarios?**

Si, ya que el tener un incentivo sea monetario o no monetario nos ayuda a progresar como trabajador.

**Entrevista Tres.**

Administrativo – recepcionista

**1. ¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**

Creo que los incentivos permiten a los colaboradores verse recompensados por su trabajo; ya que, estos permiten ver el valor que la institución nos tiene a nosotros como colaboradores.

**2. ¿Cuáles son los incentivos monetarios que reciben por su labor?**

Nos dan bonos por cumplimiento de metas o bonos por culminación de estudios académicos superiores.

**3. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que reciben por su labor?**

En fechas específicas como son día de la madre, padre, navidad, cumpleaños, entre otros; recibimos pequeños obsequios otorgados por la institución.

4. **¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**

Se lo realiza a través de las metas trazadas por la institución.

5. **¿Qué ha incidido en el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**

Las evaluaciones periódicas que se nos realiza por parte de las jefaturas de área.

6. **¿En sus propias palabras, que incentivos no monetarios le gustaría recibir por su gestión?**

Un viaje con todo pagado, pienso yo que sería un incentivo muy bueno.

7. **¿Cómo haría usted para demostrar que es merecedor de los incentivos no monetarios?**

Al presentar los informes de metas puedo observar si logre alcanzar los objetivos trazados.

8. **¿Considera que la institución como un todo, podría lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, si se establecen incentivos monetarios y no monetarios?**

Sí, porque de alguna forma al incentivarnos logramos obtener un mejor resultado y seguir colaborando dentro de la institución y por amor a lo que hacemos.

#### **Entrevista Cuatro:**

Docente

1. **¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**

Desconoce de los incentivos no monetarios en la institución, en base a los incentivos monetarios hizo referencia a los salarios que percibe el colaborador por su servicio prestado.

2. **¿Cuáles son los incentivos monetarios que reciben por su labor?**

Por Incentivo monetario solo percibe la remuneración mensual.

3. **¿Cuáles son los incentivos no monetarios que reciben por su labor?**

Los incentivos no monetarios se dan un estímulo de afecto y agradecimiento por sus labores.

4. **¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**

Se calcula en base a las evaluaciones que se realizan mensualmente por su trabajo realizado.

**5. ¿Qué ha incidido en el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**

Desconoce.

**6. ¿En sus propias palabras, que incentivos no monetarios le gustaría recibir por su gestión?**

Los verbales de afirmación cuando se realiza un buen trabajo, enfoque de su ardua labor y felicitaciones constante

**7. ¿Cómo haría usted para demostrar que es merecedor de los incentivos no monetarios?**

Solo se podría demostrar en las aulas de clases con los estudiantes.

**8. ¿Considera que la institución como un todo, podría lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, si se establecen incentivos monetarios y no monetarios?**

Probablemente sí, porque el dinero no lo es todo, ya que es parte del pago por el trabajo y servicio brindado y concuerdo que los incentivos no monetarios son también primordiales porque te ayuda en los estímulos que compartes día a día por tu ardua labor.

**Entrevista Cinco.**

Docente

**1. ¿Qué opina sobre los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la institución que labora?**

Los incentivos es un logro que se genera por un trabajo realizado, en estos conllevan el sueldo en los incentivos monetarios, para los incentivos no monetarios conlleva una motivación.

**2. ¿Cuáles son los incentivos monetarios que reciben por su labor?**

Por Incentivo monetario un aumento de sueldo que la institución nos puede ofrecer.

**3. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que reciben por su labor?**

Los incentivos no monetarios una agenda, un pan de pascua, o un obsequio que nos brindan por los festivos esto se dan por el de las madres o el día del maestro.

**4. ¿De qué manera la institución estima o calcula los beneficios monetarios y no monetarios?**

Se calcula por los años de labor en la institución, también por sus horas extras percibidas a lo largo del mes laborado.

**5. ¿Qué ha incidido en el pago de incentivos monetarios y no monetarios?**

Inciden la colaboración de la persona a laborar, planificación al día, las evaluaciones que nos realizan, la participación y buen trato.

**6. ¿En sus propias palabras, que incentivos no monetarios le gustaría recibir por su gestión?**

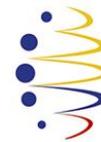
Incentivo no monetario es una gratificación por parte del empleador, me gustaría recibir alguna felicitación o unas gracias lo estás haciendo bien en tu gestión, también algún regalito como agenda, impermeables, paraguas, materiales como docente me serviría de mucha ayuda.

**7. ¿Cómo haría usted para demostrar que es merecedor de los incentivos no monetarios?**

En las evaluaciones que nos realizan por parte de la docencia, los trabajos que se brinda día a día. Esto se vería reflejado como un obsequio por su ardua labor

**8. ¿Considera que la institución como un todo, podría lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, si se establecen incentivos monetarios y no monetarios?**

Si porque se trabajase de una mejor manera en el desarrollo de la institución. Aunque hoy en día por la crisis mundial que se enfrenta un incentivo no monetario ya sea por miedo de una motivación o gratificación ayudaría a un estímulo en la persona, aunque en la parte de incentivo no monetario sería más complicado por la crisis que se está pasando en la mayoría de las empresas.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Basurto Quisintuña, Jonathan Raúl**, con C.C: # **0924940182** autor del trabajo de titulación: **Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas** previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de marzo del 2021

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Basurto Quisintuña Jonathan Raúl

C.C: 0924940182



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Flores Parra, María José**, con C.C: # **0952226967** autora del trabajo de titulación: **Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas** previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de marzo del 2021

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Flores Parra María José

C.C: 0952226967



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta Metodológica para el Análisis de los Incentivos Monetarios y No Monetarios del Área de Talento Humano en Instituciones Particulares de Educación Media en la Ciudad de Guayaquil Mediante el Uso de Herramientas Informáticas		
<b>AUTOR(ES)</b>	Basurto Quisintuña Jonathan Raúl, Flores Parra María José		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Alberto Rosado Haro, MBA, PhD		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Contabilidad y Auditoría		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Marzo 5 del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	142
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos Humanos, Finanzas y Sistemas de Información		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Incentivos, remuneraciones, no monetarios, herramientas, informáticas.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>En Ecuador las instituciones educativas de nivel medio realizan las estimaciones de incentivos a colaboradores de manera manual o en hojas de cálculo como Excel; de modo que, el presente trabajo investigativo plantea un estudio con el propósito de determinar los beneficios del uso de herramientas informáticas para la estimación de los incentivos monetarios y no monetarios en el área de talento humano aplicado a escuelas particulares de educación media; para lo cual, se ha procedido primeramente con la fundamentación teórica con la finalidad de desarrollar los conocimientos relacionados a la problemática señalada. Por consiguiente, se aplicó un diseño no probabilístico en el cual se ha seleccionado una institución particular de educación media en la ciudad de Guayaquil. Como instrumento investigativo se seleccionó las entrevistas dirigidas al personal administrativo, docente y de talento humano; con el objetivo de analizar los puntos de vistas que poseen los colaboradores de la institución sobre los incentivos otorgados; por otra parte, se procedió a realizar entrevistas a expertos en el área tributaria, legal, financiera y de talento humano a fin de que nos proporcionen sus opiniones sobre la problemática; y, basados en estos resultados se procedió a desarrollar la propuesta metodológica. Por tanto, se recomienda la implementación del uso de Power BI para la estimación de los incentivos en el área de talento humano; además, que el éxito de su aplicación sea como ejemplo para ser implementado en las diferentes áreas que poseen las instituciones educativas o empresas.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO AUTOR/ES:</b>	<b>CON</b>	<b>Teléfono:</b> +593-83656392 / +593-979791478	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:jbasurtoq@gmail.com">jbasurtoq@gmail.com</a> / <a href="mailto:majo-p95@hotmail.com">majo-p95@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO INSTITUCIÓN (COORDINADOR PROCESO UTE):</b>	<b>CON LA DEL</b>	<b>Nombre:</b> Bernabé Argandoña, Lorena Carolina	
		<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600 ext.1635	
		<b>E-mail:</b> <a href="mailto:lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec">lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			