

Influencia de las competencias del personal de crédito y cobranzas en recuperación efectiva de cartera vencida  
RECOVERY S.A, Guayaquil, 2025.

Influence of the competencies of credit and collections staff on the effective recovery of overdue accounts  
RECOVERY S.A., Guayaquil, 2025.

Arlenía Gabriela Carrillo Goya, Pamela Elena Cabezas Montoya & María Tamara Ortiz Luzuriaga

## DIMENSIÓN CIENTÍFICA

Enero - junio, V°7 - N°1; 2026

Recibido: 22-02-2026

Aceptado: 24-02-2026

Publicado: 02-03-2026

### PAIS

- Ecuador, Guayaquil
- Ecuador, Guayaquil
- Ecuador, Guayaquil

### INSTITUCION

- Universidad de Guayaquil
- Universidad de Guayaquil
- Universidad de Guayaquil

### CORREO:

- ✉ [arlenia.carrillog@ug.edu.ec](mailto:arlenia.carrillog@ug.edu.ec)
- ✉ [pamela.cabezasmon@ug.edu.ec](mailto:pamela.cabezasmon@ug.edu.ec)
- ✉ [maria.ortizl@ug.edu.ec](mailto:maria.ortizl@ug.edu.ec)

### ORCID:

- 🌐 <https://orcid.org/0009-0008-2661-0794>
- 🌐 <https://orcid.org/0009-0001-5771-7745>
- 🌐 <https://orcid.org/0000-0002-9849-9350>

### FORMATO DE CITA APA.

Carrillo, A., Cabezas, P. & Ortiz, M. (2026). Influencia de las competencias del personal de crédito y cobranzas en recuperación efectiva de cartera vencida RECOVERY S.A, Guayaquil, 2025. *Revista G-ner@ndo*, V°7 (N°1). Pág. 2437 – 2455.

### Resumen

La presente investigación analizó la relación entre las competencias laborales del personal y la eficacia en la recuperación de cartera vencida en RECOVERY S.A. El problema central radica en el incremento de la morosidad y la necesidad de alinear el perfil del talento humano con los objetivos financieros de la entidad. El objetivo general es analizar las competencias del personal y su incidencia en la gestión de cobro. Se empleó un método cualitativo de corte fenomenológico y descriptivo, aplicando entrevistas a profundidad a los 4 trabajadores (censo) para develar los significados que otorgan a su labor. A través de un cuestionario estructurado, se identificaron las competencias más relevantes que contribuyen al éxito en la recuperación de cuentas vencidas, destacando capacidades de comunicación, negociación, orientación a resultados y pensamiento analítico. El análisis constituye una contribución empírica para fortalecer procesos de cobranza mediante el desarrollo estratégico del talento humano. Los resultados sugieren que la eficacia no depende solo del conocimiento técnico-contable, sino de la construcción de una aproximación teórica que integre habilidades de negociación y resiliencia. Se concluye que el diagnóstico de competencias es la base para reducir el riesgo de crédito y optimizar la liquidez.

**Palabras clave:** Competencias laborales, Eficacia, Recuperación de cartera vencida, Gestión de cobro, Riesgo de crédito.

### Abstract

This research analyzed the relationship between employee skills and the effectiveness of debt recovery at RECOVERY S.A. The central problem lies in the increase in delinquency and the need to align the human talent profile with the entity's financial objectives. The overall objective is to analyze employee skills and their impact on debt collection management. A qualitative, phenomenological, and descriptive method was used, applying in-depth interviews to the four employees (census) to uncover the meanings they attribute to their work. Through a structured questionnaire, the most relevant skills contributing to success in recovering overdue accounts were identified, highlighting communication, negotiation, results orientation, and analytical thinking skills. The analysis constitutes an empirical contribution to strengthening debt collection processes through the strategic development of human talent. The results suggest that effectiveness depends not only on technical and accounting knowledge but also on the construction of a theoretical approach that integrates negotiation and resilience skills. It is concluded that skills assessment is the basis for reducing credit risk and optimizing liquidity.

**Keywords:** Job competencies, Effectiveness, Recovery of overdue accounts, Debt collection management, Credit risk.

## Introducción

El desempeño individual en actividades de recuperación de cartera está influenciado por el nivel de competencias del personal encargado de estas funciones. El análisis de las competencias del personal de crédito y cobranzas no solo apunta a la eficacia operativa, sino que constituye una base para el desarrollo empresarial sostenible y la liquidez organizacional. Un estudio realizado en las empresas microfinancieras en el condado de Nakuru, Kenia, reveló que las competencias del personal tenían un impacto sustancial en la recuperación de créditos, lo que sugiere que habilidades técnicas y de monitoreo son determinantes para prevenir la acumulación de cartera en mora (Nyutu, Kung'u & Gakobo, 2024).

Según la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2022), el fortalecimiento de capacidades técnicas es determinante para mitigar el riesgo de crédito. En este sentido, Monar et al. (2024) subrayan que la profesionalización del talento humano impacta directamente en la recuperación de activos. A nivel regional, Mogollón-Gómez (2021) resalta que la eficiencia en la cartera depende de una combinación de competencias relacionales y análisis financiero.

No obstante, en la empresa Recovery S.A. (Guayaquil), dedicada a la gestión de morosidad desde 2016, se observa una brecha entre las metas de recaudación y los montos recuperados. El problema central radica en el incremento de la morosidad y la necesidad de alinear el perfil del talento humano con los objetivos financieros. Al ser una estructura de solo cuatro colaboradores, las asimetrías se magnifican: los hallazgos preliminares indican que, aunque el 100% del personal posee un dominio técnico legal sobresaliente, existe una brecha del 75% en la efectividad de negociación y un marcado déficit en la resiliencia emocional ante el rechazo. Esta desconexión implica que una deficiencia en un solo

---

colaborador afecta directamente al 25% de la capacidad operativa de la empresa, comprometiendo la liquidez organizacional. Por ello, surge la interrogante: ¿De qué manera las competencias del talento humano influyen en el desempeño de la gestión de recuperación de cartera vencida en Recovery S.A.?

La arquitectura teórica se edifica sobre la gestión del talento humano, la fenomenología social y la teoría financiera. Se adoptan los modelos de competencias de Alles (2016) y Chiavenato (2020) (saber, saber hacer y saber ser), vinculándolos con normativas como la NIIF 9 sobre el deterioro de activos financieros. Desde la fenomenología, se incorporan los referentes de Alvarado (2019) sobre la construcción social del trabajo, analizando la dialéctica entre el significante (protocolos, CRM) y el significado (carga subjetiva del colaborador). Finalmente, se sustenta en la teoría del riesgo de crédito de Gitman y Zutter (2016), donde las competencias actúan como un sistema de control interno vivo.

La investigación se desarrolla bajo un paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo. Se emplea el estudio de caso como estrategia principal, permitiendo profundizar en la percepción de los colaboradores y su desempeño estratégico. La recolección de datos se orienta a identificar barreras psicológicas y facilitadores actitudinales que optimizan la liquidez, según los referentes de Herrera y Larrúa (2020).

Se identifica que la recuperación de activos en Recovery S.A. es una actividad estratégica donde la pericia técnica y la inteligencia emocional determinan la capacidad institucional para transformar la mora en flujo de caja. La discusión de los hallazgos, alineada con Monar et al. (2024), sugiere que la eficacia no reside únicamente en procesos técnicos, sino en la alineación del capital humano con los objetivos estratégicos. La brecha

---

de desempeño detectada responde a una necesidad de estandarizar las competencias conductuales frente a entornos de alta volatilidad económica.

Se concluye que las competencias del talento humano son el activo dinámico crítico para la sostenibilidad de Recovery S.A. La convergencia entre el conocimiento técnico, la gestión asertiva de conflictos y el manejo de herramientas tecnológicas constituye el marco necesario para reducir los índices de morosidad. Se determina que un diagnóstico preciso sobre la interpretación que el personal hace de su función es vital para cerrar la brecha entre las metas proyectadas y la recaudación efectiva. En este sentido, el objetivo de la investigación es analizar las competencias de talento humano y su eficacia en la gestión de recuperación de activos.

El presente artículo se estructura en cuatro secciones principales: la Introducción, donde se expone la problemática, el estado del arte y el objetivo; la Metodología y Fundamentación, que detalla el marco teórico-metodológico y las categorías de análisis; los Resultados y Discusión, donde se contrastan los hallazgos con la literatura vigente; y finalmente las Conclusiones, que sintetizan los aportes de la investigación y las referencias bibliográficas que sustentan el estudio.

### **Métodos y Materiales**

El presente estudio se desarrolla bajo un paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, el cual permite comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Según Vera (2021), este enfoque es fundamental para analizar subjetividades y comportamientos que no pueden ser medidos numéricamente, seleccionándose debido a la necesidad de comprender la gestión de cobranzas no como un número estadístico, sino como un fenómeno humano y social. Al optar por una investigación cualitativa, el énfasis recae en la

---

obtención de datos descriptivos a partir de las propias palabras y experiencias de los trabajadores de Recovery S.A.

En cuanto a los principios metodológicos y el alcance, la investigación es de nivel descriptivo-interpretativo. El componente descriptivo está orientado a caracterizar y detallar las propiedades y perfiles del fenómeno estudiado para ofrecer una representación fiel de la realidad sin la manipulación de sus variables (Sánchez et al., 2021). Complementariamente, se emplea un método interpretativo (hermenéutico), puesto que el objetivo central es descifrar los significados y sentidos que los actores otorgan a sus propias prácticas sociales y vivencias (Barraza Macías, 2022; Inudi, 2023). No se pretende realizar generalizaciones a gran escala, sino profundizar en la "riqueza informativa" del departamento de crédito y cobranzas a través de la interpretación de sus discursos.

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal, ejecutándose bajo la metodología de estudio de caso. Esta elección es estratégica para Recovery S.A., dado que permite una exploración intensiva y holística de las competencias del personal en su entorno laboral real, analizando las variables tal como se manifiestan en la cotidianidad de la empresa. La población analizada es de carácter censal, al utilizar la totalidad del equipo operativo (cuatro colaboradores). Este tipo de muestra, denominada no probabilística intencional, se justifica porque los sujetos seleccionados poseen el conocimiento directo y la experiencia específica necesaria para actuar como informantes clave (Zavala-Saray, 2022).

Para la recolección de la información, se aplican dos métodos fundamentales: la revisión documental y la entrevista a profundidad. La revisión permite analizar manuales de funciones y normativas como la NIIF 9, proporcionando un marco de realidad técnica. Por otro lado, la entrevista a profundidad explora las dimensiones de competencia (saber, hacer

---

y ser) mediante una guía semiestructurada que facilita un diálogo fluido. Finalmente, el tratamiento de los datos se realiza mediante el análisis de contenido, técnica que permite categorizar las respuestas e identificar patrones críticos basados en la evidencia recolectada.

Para el abordaje del objeto de estudio en Recovery S.A., se establecen tres dimensiones analíticas basadas en el modelo de competencias integrales, las cuales permiten descomponer la eficacia en la recuperación de cartera desde el saber, el hacer y el ser:

#### Dimensión del SABER: Competencias Cognitivas y Normativas

Esta dimensión comprende el acervo de conocimientos teóricos y legales indispensables para mitigar riesgos sistémicos y asegurar la validez jurídica de la gestión:

- Gestión de Riesgo Financiero (NIIF 9): Comprensión técnica del modelo de Pérdida Crediticia Esperada. El personal debe internalizar cómo la morosidad impacta las provisiones bancarias y la liquidez estructural de la organización.
- Marco Regulatorio y Normativo: Dominio del Código Orgánico Monetario y Financiero y las resoluciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Se enfatiza el conocimiento de los límites éticos y legales para prevenir contingencias por prácticas de cobranza indebidas.
- Gobernanza de Datos: Aplicación estricta de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, garantizando el tratamiento de la información del deudor bajo principios de confidencialidad y seguridad jurídica.

#### Dimensión del SABER HACER: Habilidades Metodológicas y Operativas

---

Se refiere a la transferencia del conocimiento a la praxis profesional, orientada a la optimización de los indicadores de recuperación (KPIs):

- **Negociación Estratégica:** Aplicación de metodologías de negociación (como el Método Harvard), orientadas a la obtención de acuerdos sostenibles que equilibren la capacidad de pago del deudor con las necesidades de flujo de caja de la entidad.
- **Gestión Dinámica de Objeciones:** Habilidad para la adaptación de scripts de cobranza, transformando las barreras del deudor en oportunidades de convenio mediante una comunicación flexible y persuasiva.
- **Inteligencia de Cartera:** Capacidad analítica para la segmentación de clientes mediante criterios de criticidad, antigüedad y cuantía (v.gr., Análisis de Pareto), permitiendo una asignación eficiente del esfuerzo operativo.

Dimensión del SABER SER: Competencias Conductuales y Ontológicas

Bajo el paradigma interpretativo, esta dimensión es crítica, pues aborda la subjetividad y la interacción humana como ejes de la eficacia:

- **Autorregulación y Resiliencia:** Capacidad de mantener la homeostasis emocional y el rigor profesional ante escenarios de alta conflictividad, mitigando el riesgo de burnout en entornos de presión constante.
  - **Empatía Táctica:** Desarrollo de una escucha activa orientada a validar la situación del deudor para reducir la reactividad psicológica y facilitar la construcción de compromisos de pago.
-

- Ética y Orientación al Logro: Alineación del comportamiento individual con los valores corporativos y las metas de recuperación, asegurando que la consecución de resultados financieros no trasgreda la integridad ética de la organización.

Partiendo de la operacionalización de las dimensiones del Saber, Saber Hacer y Saber Ser, se diseñó un instrumento de recolección de información estructurado bajo un enfoque cualitativo-descriptivo. Dicho instrumento permitió formular reactivos específicos orientados a los cuatro colaboradores que integran la estructura operativa de Recovery S.A., con el fin de capturar la autopercepción de sus competencias y el nivel de alineación con los objetivos institucionales. A continuación, se presentan las interrogantes clave derivadas de este diseño, así como el análisis detallado de los resultados obtenidos, los cuales revelan la incidencia directa de estas capacidades en la eficacia de la recuperación de la cartera vencida y la sostenibilidad del flujo de caja de la entidad.

La investigación integró dimensiones clave del talento humano articuladas con la eficacia operativa de la empresa: el Saber (competencias técnicas), el Saber Hacer (habilidades metodológicas) y el Saber Ser (competencias conductuales). Para la recolección de la información, se diseñó un instrumento basado en el diccionario de competencias de Martha Alles y su aplicación práctica. A través de este cuestionario estructurado, se identifican las competencias más relevantes que contribuyen al éxito en la recuperación de cuentas vencidas. La aplicación del enfoque de competencias a funciones específicas, como es la recuperación de cartera, requiere adaptar estas definiciones genéricas a competencias técnicas y conductuales propias de la gestión de créditos, comunicación, negociación y solución de conflictos. Tales competencias son esenciales para que los gestores de cobranza puedan abordar de manera efectiva situaciones complejas con deudores y maximizar la recuperación de activos financieros.

---

El instrumento fue validado mediante juicio de expertos, asegurando que los reactivos midan con precisión factores críticos como la gestión de riesgos, la aplicación de metodologías de negociación y el manejo de la inteligencia emocional ante la morosidad. Cada factor fue evaluado mediante una escala de medición de cinco niveles de acuerdo: (1) Totalmente en desacuerdo, cuando la competencia es inexistente; (2) En desacuerdo, si la aplicación es mínima; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, cuando la competencia es neutral o esporádica; (4) De acuerdo, si la práctica está definida; y (5) Totalmente de acuerdo, cuando la competencia está plenamente optimizada y genera valor estratégico

Adicionalmente, se integró un bloque de análisis cualitativo mediante preguntas abiertas para identificar la visión crítica del personal, permitiendo contrastar la autopercepción de eficacia con las barreras operativas reales, tales como la incontactabilidad y el desgaste emocional. En la Tabla 1, se detalla la validación de esta herramienta en función de la realidad operativa y financiera de la organización, asegurando que los reactivos respondan a las necesidades de sostenibilidad y recuperación de activos de la empresa.

**Tabla 1.** *Dimensiones clave del talento humano articuladas con la eficacia operativa de la empresa*

<b>Bloque 1</b>	<b>Dimensión del SABER (Competencias Técnicas)</b>
<b>Pregunta 1.</b>	Comprendo los conocimientos legales relacionados con la recuperación de cartera vencida
<b>Pregunta 2.</b>	Manejo adecuadamente los sistemas informáticos utilizados para la gestión de cobranzas.
<b>Pregunta 3.</b>	Sé interpretar reportes de morosidad y estados de cuenta de los clientes.
<b>Pregunta 4.</b>	Conozco las estrategias de negociación aplicables según el tipo de deudor
<b>Pregunta 5.</b>	Estoy actualizado sobre los siguientes que faciliten la gestión de cobranzas.
<b>Bloque2</b>	<b>Dimensión del SABER HACER (Habilidades Metodológicas)</b>
<b>Pregunta 6.</b>	Considero que los scripts (guiones) son una guía para realizar una cobranza efectiva.
<b>Pregunta 7.</b>	Frecuentemente debe ajustar los scripts para la gestión de cobranza.
<b>Pregunta 8.</b>	Establezco estrategias diferentes según el perfil y comportamiento del cliente moroso.
<b>Pregunta 9.</b>	Registro de forma precisa y oportuna cada gestión realizada con los clientes.
<b>Pregunta 10.</b>	Logro acuerdos de pago viables y realistas con los deudores.
<b>Pregunta 11.</b>	Manejo objeciones de los clientes de forma efectiva durante la negociación.
<b>Pregunta 12.</b>	Cumpro con las metas de recuperación de cartera establecidas por la empresa.

- Pregunta 13.** Hago seguimiento constante a los compromisos de pago adquiridos por los clientes.  
**Pregunta 14.** Utilizo técnicas de persuasión sin afectar la relación con el cliente.

---

**Bloque 3 Dimensión del SABER SER (Competencias Conductuales y Humanas)**

---

- Pregunta 15.** Me comunico de manera clara y respetuosa con los clientes morosos.  
**Pregunta 16.** Mantengo la calma ante clientes molestos o agresivos.  
**Pregunta 17.** Escucho activamente para comprender la situación financiera del cliente.  
**Pregunta 18.** Transmito confianza al momento de negociar alternativas de pago.  
**Pregunta 19.** Evito el uso de lenguaje amenazante o inadecuado en las gestiones de cobranza.  
**Pregunta 20.** Sé manejar conversaciones difíciles sin perder el control emocional.  
**Pregunta 21.** Adapto mi estilo de comunicación según el tipo de cliente.  
**Pregunta 22.** Actúo con ética y transparencia en mis gestiones de cobranza.  
**Pregunta 23.** Respeto la confidencialidad de la información de los clientes.  
**Pregunta 24.** Mantengo una actitud positiva frente a metas exigentes de recuperación.  
**Pregunta 25.** Soy persistente sin llegar a ser irrespetuoso con el cliente.  
**Pregunta 26.** Asumo responsabilidad por los resultados de mi gestión.  
**Pregunta 27.** Busco mejorar continuamente mi desempeño en cobranzas.  
**Pregunta 28.** Trabajo bien bajo presión.  
**Pregunta 29.** Mantengo la motivación aun cuando enfrento rechazos frecuentes de los clientes.

---

**Bloque 4 Percepción de la Eficacia**

---

- Pregunta 30.** Considero que mis habilidades influyen directamente en el nivel de recuperación de cartera.  
**Pregunta 31.** Los acuerdos de pago que logro suelen cumplirse por parte de los clientes.  
**Pregunta 32.** Cumpló de forma constante con los objetivos mensuales de recuperación.  
**Pregunta 33.** La capacitación recibida mejora mi efectividad en cobranzas.  
**Pregunta 34.** Mi desempeño en cobranzas es evaluado positivamente por mis supervisores.

---

**Bloque 5 Preguntas abiertas**

---

- Pregunta 35.** Estrategia de negociación: ¿cuál es su criterio para priorizar y planificar la gestión de cobranza?  
**Pregunta 36.** Visión crítica: Desde su experiencia, ¿qué competencia personal cree que ha sido la que más ha aportado para lograr una recuperación efectiva de cartera vencida?  
**Pregunta 37.** ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta al gestionar la cobranza?  
**Pregunta 38.** ¿Qué tipo de capacitación considera que mejoraría su desempeño en cobranzas?

---

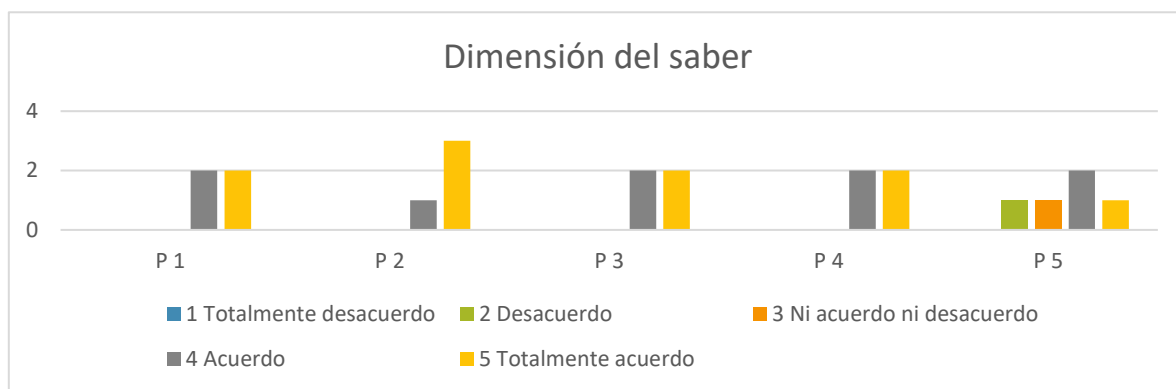
*Fuente:* Elaboración propia basada en el Diccionario de Competencias de Alles (2016) y validación por expertos.

---

## Análisis de resultados

El bloque 1 categorizado por la dimensión del saber analiza la base cognitiva del personal de Recovery S.A. Los resultados muestran una fortaleza significativa en el conocimiento normativo y legal. Dado que la cobranza en Ecuador es una actividad altamente regulada por la Superintendencia de Bancos, el hecho de que el personal puntúe alto en este ítem (escalas 4 y 5) garantiza seguridad jurídica para la empresa.

**Figura 1.** Dimensión del saber



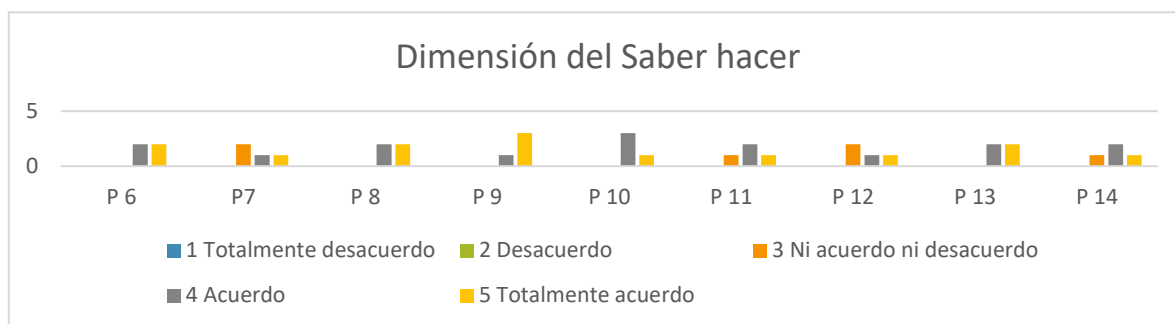
*Fuente:* Elaboración propia

A continuación, en la Figura 1, se presentan los hallazgos más relevantes: la categoría de conocimiento legal y normativo muestra un desempeño sobresaliente, donde el 100% de los colaboradores afirma estar en concordancia con los marcos vigentes (escalas 4 y 5). De igual manera, la interpretación de reportes de morosidad y el manejo de herramientas de Office reflejan una solidez técnica con puntajes máximos. Contrario a esto, el manejo de la Inteligencia Artificial (IA) presenta la calificación más baja, situándose predominantemente en la escala 2. Esta "asimetría tecnológica" sugiere que, aunque la empresa posea herramientas de vanguardia, el personal aún opera bajo esquemas tradicionales, convirtiendo la tecnología en un activo subutilizado. Asimismo, la neutralidad

en ciberseguridad y gestión del estrés (escala 3) revela una exposición a riesgos operativos y agotamiento prematuro del talento.

En el apartado 2 sobre las dimensiones del saber hacer evalúa la aplicación práctica del conocimiento para la recuperación de activos. El hallazgo principal es la disciplina procedimental, evidenciada en un registro impecable de gestiones y el uso de scripts como guía efectiva (escalas 4 y 5).

**Figura 2.** Dimensión del saber hacer.

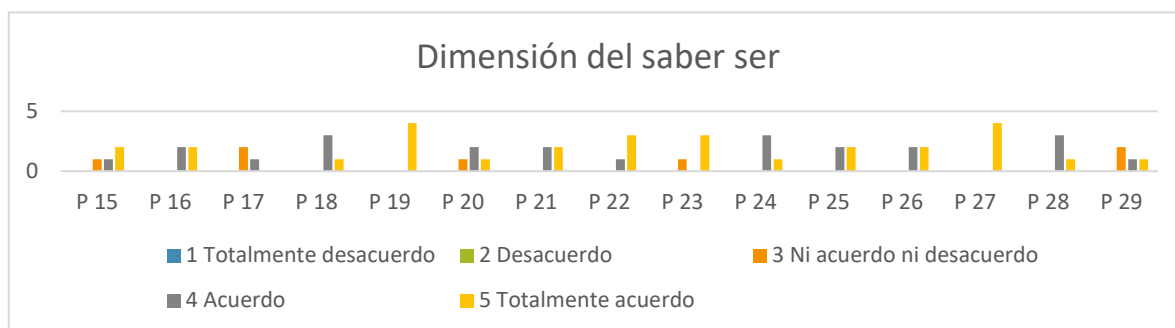


*Fuente:* Elaboración propia

Como se observa en la Figura 2, la categoría de registro y trazabilidad obtuvo la valoración más alta, con un 75% de los colaboradores situados en el nivel de "totalmente de acuerdo". Sin embargo, el punto de quiebre en este bloque es la viabilidad de los acuerdos de pago. Mientras que el personal logra pactar compromisos, el cumplimiento de metas y el manejo efectivo de objeciones muestran una tendencia hacia la neutralidad (escala 3). Esto evidencia la generación de "falsos positivos" financieros: acuerdos que inflan las proyecciones de flujo de caja pero que tienen una alta fragilidad en su liquidación efectiva. La necesidad de ajustar frecuentemente los guiones sugiere que los modelos actuales están quedando obsoletos frente a la sofisticación del deudor moderno.

En el bloque 3 sobre la dimensión del saber ser indica que la dimensión actitudinal es, paradójicamente, la más robusta en ética, pero la más vulnerable en resistencia emocional. Existe un consenso absoluto en el respeto y la ética, donde el 100% del personal evita el lenguaje amenazante (escala 5).

**Figura 3.** *Dimensión del saber ser.*

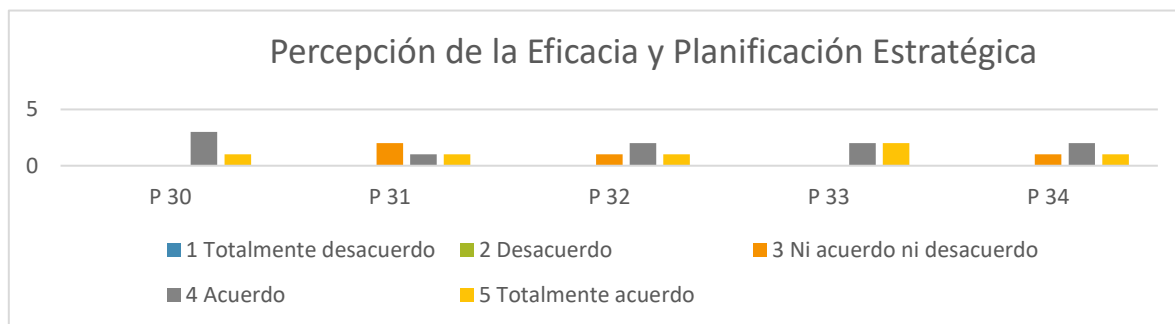


*Fuente:* Elaboración propia

La Figura 3 destaca que las competencias de ética, transparencia y mantenimiento de la calma reflejan los puntajes más altos, blindando a la organización contra contingencias legales. No obstante, se detecta una erosión de la capital emocional crítica. La motivación ante el rechazo frecuente obtuvo las calificaciones más bajas, situándose en los niveles de "desacuerdo" y "total desacuerdo" (escalas 1 y 2). Este desgaste emocional despoja de sentido la labor diaria, afectando la "energía de persuasión" necesaria para la cobranza. Aunque el equipo asume la responsabilidad de sus resultados y busca mejorar (escala 5), se siente desarmado ante la hostilidad del entorno.

En el bloque 4 integra la autopercepción del colaborador sobre su impacto financiero en Recovery S.A.. El personal muestra un nivel saludable de autoeficacia, reconociendo que sus habilidades influyen directamente en la recuperación (escala 4).

**Figura 4.** Dimensión del saber ser.



*Fuente:* Elaboración propia

Finalmente, en la Figura 4, se evidencia una marcada crisis de resultados. Solo el 25% de la muestra afirma cumplir constantemente con los objetivos mensuales. El análisis cualitativo revela una fragmentación táctica: los criterios de priorización son divergentes, oscilando entre el monto total, los días de vencimiento y el tipo de cartera. Esta falta de unidad estratégica diluye el esfuerzo del equipo. Además, factores externos como la incontactabilidad y la inestabilidad laboral del deudor actúan como barreras insalvables para las competencias actuales. El equipo reconoce que para superar estos muros se requiere una transición urgente hacia la psicología aplicada y la neuro-negociación, solicitando formación especializada para evolucionar de simples "llamadores" a negociadores estratégicos

Tras el análisis sistémico de las dimensiones del saber, saber hacer y saber ser, se ha logrado categorizar el perfil profesional del equipo operativo de RECOVERY S.A. bajo los siguientes ejes estratégicos:

- Fortalezas Operativas y Normativas: El equipo exhibe una consolidada ética profesional, evidenciada por un cumplimiento del 100% en el uso de lenguaje respetuoso y apego a la transparencia institucional. Asimismo, existe un dominio riguroso del marco normativo y legal, incluyendo las directrices de la NIIF 9 y las

resoluciones de la Superintendencia de Bancos, lo que garantiza una gestión de cobranza blindada ante riesgos de cumplimiento. La disciplina procedimental en la trazabilidad y registro de gestiones asegura la integridad de la información histórica de la cartera.

- **Brechas de Desempeño y Nodos Críticos:** Se identifica una debilidad estructural en la competencia de negociación persuasiva, manifestada en la dificultad para cerrar acuerdos de pago que posean sostenibilidad financiera a largo plazo. Existe una brecha tecnológica significativa respecto al manejo de herramientas de Inteligencia Artificial y análisis masivo de datos, lo que limita la eficiencia frente a deudores con perfiles complejos. Además, el diagnóstico revela un riesgo crítico de desgaste psicosocial (burnout), derivado de niveles reducidos de motivación ante el rechazo frecuente, lo que erosiona la capacidad de influencia del gestor.
  - **Potencial de Desarrollo y Proyección Estratégica:** Se destaca una actitud proactiva hacia la mejora continua, con una apertura del 100% por parte del personal para recibir formación especializada. Las necesidades formativas detectadas se orientan hacia la psicología aplicada a la cobranza, la Programación Neurolingüística (PNL) y el dominio avanzado de sistemas CRM, competencias que el equipo identifica como los catalizadores necesarios para transitar de una gestión empírica a una de alto impacto estratégico.
-

## Conclusiones

La investigación revela que la eficacia en la recuperación de cartera en Recovery S.A. no depende exclusivamente de los conocimientos técnicos, sino de la integración armónica entre la pericia legal y la resiliencia psicológica del talento humano. Se concluye que el personal posee un dominio sobresaliente del marco normativo vigente en Ecuador, lo que constituye un activo de seguridad jurídica indispensable (Sánchez et al., 2021). Sin embargo, este "Saber" técnico encuentra un límite ante la falta de competencias en herramientas de vanguardia, como la inteligencia artificial, generando una asimetría tecnológica que restringe la capacidad de respuesta organizacional frente a un mercado digitalizado.

En cuanto a la dimensión procedimental, se identifica una sólida disciplina en el registro de gestiones; no obstante, la eficacia real se ve comprometida por acuerdos de pago que carecen de sostenibilidad financiera. Como sugiere Zavala-Saray (2022), la descripción cualitativa de estos procesos permite identificar que la desconexión entre el esfuerzo operativo y el cumplimiento de metas responde a la necesidad de transitar de un modelo empírico hacia uno basado en la psicología aplicada y la neuro-negociación.

Finalmente, el hallazgo más significativo reside en el desgaste del capital emocional del personal. Al contrastar estos resultados con la perspectiva de Barraza Macías (2022), se reafirma que la interpretación que el colaborador hace de su entorno influye directamente en su capacidad de persuasión. Por tanto, se determina que la sostenibilidad de Recovery S.A. depende de fortalecer la resiliencia del equipo y adoptar una matriz única de priorización táctica. Estos ajustes permitirán que las competencias individuales se transformen en una capacidad colectiva de alto impacto, garantizando la liquidez institucional en el sistema financiero ecuatoriano.

---

## Referencias bibliográficas

- Mogollón-Gómez, J. J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera. *Puriq*, 3(1), 151-164. <https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>
- Monar, C., Mendoza, W., & Valle, S. (2024). La auditoría de gestión y su impacto en la recuperación de cartera vencida. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(2). <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/1426>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2022). *Hitos de Educación Financiera 2022*. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/hitos-educacion-financiera-2022/>
- Alles, M. A. (2016). *Diccionario de competencias: La trilogía (Vol. 1)*. Granica.
- Alvarado, J. M. (2019). La fenomenología de Alfred Schütz como fundamento de la investigación cualitativa. *Andamios*, 16(39), 267-283. <https://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v16n39/1870-0063-anda-16-39-267.pdf>
- Cejas-Martínez, M. F., Vivas-Escobar, F. E., Rivera-Herrera, L. H., & Tejedo-Romero, F. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(1), 94-101. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28059953009.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Herrera, G., & Larrúa, R. (2020). La gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas. *Revista Cofin Habana*, 14(2). <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v14n2/2073-6061-cofin-14-2-e8.pdf>
- Nyutu, J. N., Kung'u, J. N., & Gakobo, T. W. (2024). The influence of staff competence on credit recovery in deposit-taking microfinance institutions. *European Journal of Economic and Financial Research*. <http://dx.doi.org/10.46827/ejefr.v8i5.1798>
- [https://www.researchgate.net/publication/384217378\\_THE\\_INFLUENCE\\_OF\\_STAFF\\_COMPETENCE\\_ON\\_CREDIT\\_RECOVERY\\_IN\\_DEPOSIT-TAKING\\_MICROFINANCE\\_INSTITUTIONS\\_IN\\_NAKURU\\_COUNTY\\_KENYA](https://www.researchgate.net/publication/384217378_THE_INFLUENCE_OF_STAFF_COMPETENCE_ON_CREDIT_RECOVERY_IN_DEPOSIT-TAKING_MICROFINANCE_INSTITUTIONS_IN_NAKURU_COUNTY_KENYA)
- Monar, C., Mendoza, W., & Valle, S. (2024). La auditoría de gestión y su impacto en la recuperación de cartera vencida. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(2). <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/1426/1689>
- Barraza Macías, A. (2022). Metodología de la investigación cualitativa: Una perspectiva interpretativa. *Universidad Pedagógica de Durango*.
-

<https://upd.edu.mx/PDF/Libros/MetodologiaInvestigacion.pdf>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2da ed.). McGraw-Hill / Biblioteca Digital. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3650023/>

Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2021). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Vera, G. (2021). La Investigación Cualitativa (Artículo de revisión). ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/331803293\\_La\\_Investigacion\\_Cualitativa](https://www.researchgate.net/publication/331803293_La_Investigacion_Cualitativa)

Zavala-Saray, J. (2022). La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. Facultad de Educación - PUCP. <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>

Samaniego-Arias, M., Chávez-Rojas, E., García-Umaña, A., Carrión-Bósquez, N., Ortiz-Regalado, O., Llamo-Burga, M., Ruiz-García, W., Guerrero-Haro, S., & Cando-Aguinaga, W. (2025). The impact of social media on the purchase intention of organic products. *Sustainability*, 17(6), 2706. <https://doi.org/10.3390/su17062706>

Severo, E. A., De Guimarães, J. C. F., Wanderley, L. S. O., Gueiros, M. M. B., & Jabbour, C. J. C. (2023). Influence of the COVID-19 pandemic on the use of social media on awareness' socio-environmental and sustainable consumption. *Environmental Development*, 46, 100865. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2023.100865>

Simanjuntak, M., Nafila, N. L., Yuliati, L. N., Johan, I. R., Najib, M., & Sabri, M. F. (2023). Environmental care attitudes and intention to purchase green products: Impact of environmental knowledge, word of mouth, and green marketing. *Sustainability*, 15(6), 5445. <https://doi.org/10.3390/su15065445>

Verdugo, G., & Villarroel, A. (2021). Measuring the association between students' exposure to social media and their valuation of sustainability in entrepreneurship. *Heliyon*, 7(5), e07272. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07272>

Wang, K., & Zhang, L. (2021). The impact of ecological civilization theory on university students' pro-environmental behavior: An application of the knowledge–attitude–practice theoretical model. *Frontiers in Psychology*, 12, 681409. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.681409>

Wittenberg, I. (2023). Editorial: Environmental attitudes in context. *Frontiers in Psychology*, 14, 1219471. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1219471>

Xie, P., Zhang, Y., Chen, R., Lin, Z., & Lu, N. (2024). Social media's impact on environmental awareness: A marginal treatment effect analysis of WeChat usage in China. *BMC Public Health*, 24, 20721. <https://doi.org/10.1186/s12889-024->

---

20721-4

Zafar, A., Shen, J., & Shahzad, M. (2021). Social media and sustainable purchasing attitude: Role of trust in social media and environmental effectiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102751. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102751>