

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito)**

Zuleyma Patricia Lara Álvarez

Tutor: Santiago Vinicio Ramírez Sáenz de Viteri

Quito, 2021





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, Patricia Lara Álvarez, autora del trabajo Titulado “Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de Lácteos (Pasteurizadora Quito)”. , por medio de la presente dejo constancia de que la obra es de mí exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos a la obtención del título Máster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico como usos en red local e internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación a terceros respecto de los derechos de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

15 de diciembre de 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

Cada día las organizaciones se transforman e innovan constantemente sus procesos y procedimientos en medio de un entorno organizacional que busca generar ventajas competitivas sobre el resto por medio del capital más importante que poseen las organizaciones, el capital humano. Paralelamente las expectativas y necesidades del personal evolucionan. Por tanto, es necesario generar esquemas de recursos humanos que permitan atraer, retener y mantener el personal adecuado. La remuneración deja de ser un movilizador tradicional en la consecución de objetivos y surge la necesidad de repensar y reconstruir los modelos existentes y generar nuevos modelos y propuestas que permitan dar una mejor respuesta al entorno organizacional actual.

El objetivo que este trabajo persigue es conocer los fundamentos y bases teóricas que sustentan la gestión del desempeño y la remuneración variable, así como las principales prácticas en el mercado. A lo largo de los cuatro capítulos que comprenden el trabajo se busca analizar y entender las diferentes prácticas de remuneración variable y responder al cuestionamiento: ¿Cómo la remuneración incide en la motivación y desempeño del personal? Para responder a esta pregunta se realizó la revisión e investigación bibliográfica, que sustentan las variables de estudio. Se empleó el método analítico para el levantamiento y análisis de la información. También se utilizó el método cuantitativo. Como instrumento se realizaron dos encuestas y se aprovechó información relevante relacionada con el tema y disponible en la organización Pasteurizadora Quito. La información resultante de las encuestas se analizó para la elaboración de la propuesta de remuneración variable que permita el mejoramiento de la productividad del personal en la organización según los indicadores definidos para cada puesto de trabajo.

Los principales hallazgos de la encuesta fueron la relación existente entre la motivación y la satisfacción del personal. La necesidad de gestionar la compensación como un elemento ligado a la productividad y considerar a la remuneración como un medio y no como un fin, ya que no es el único elemento valorado por el personal y tampoco la única manera de motivar hacia la consecución de resultados

*Palabras clave: gestión del desempeño, gestión de la compensación, compensación total, salario emocional, remuneración variable, motivación*



A mi esposo Fabián, que con su amor y paciencia comparte mi día a día y me ayuda a crecer. A Sebas y Andrés, que también han vivido esta etapa conmigo y que, a pesar de sus pocos años, son mi apoyo y fuerza. A mi madre y hermana, que siempre han compartido cada sueño, tropiezo y logro.





## Agradecimientos

Esta y cada cosa que logre en mi vida siempre va a ser de la mano de Dios que me creó y me cuida. Que pone en cada paso a la persona ideal, adecuada, perfecta en mi vida. Por ello, mi gratitud eterna para mi madre Lidia, que durante más de 34 años ha dado lo mejor de sí para que mis hermanos y yo soñemos y crezcamos sin parar y hoy, su gran corazón de madre, le permite sentir y hacer lo mismo por sus nietos.

A mi padre Eduardo, por su cuidado, ayuda y consentimientos.

A Lore y Luis, que de algún modo siempre están en mi vida para ponerle algo bueno y gracioso. Que el amor incondicional de hermanos nos mantiene juntos a pesar de que los caminos cambien de dirección con los años.



## Tabla de contenidos

Figuras .....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero Planteamiento del problema.....	19
1. Datos de la organización.....	19
2. Justificación .....	22
3. Antecedentes.....	23
4. Objetivos.....	27
Capítulo segundo Marco Teórico .....	29
1. Las organizaciones .....	29
2. Las personas y el desempeño.....	33
3. Teorías de la motivación y su relación con la retribución.....	42
4. Gestión de la compensación .....	46
5. Remuneración fija y remuneración variable.....	56
6. Tipos de compensación variable.....	61
Capítulo tercero Método de investigación.....	65
1. Resultados de la evaluación del desempeño.....	65
2. Encuesta de clima organizacional.....	70
3. Encuesta de satisfacción reconocimiento y compensación .....	73
4. Análisis de resultados .....	74
Capítulo cuarto Propuesta de remuneración variable .....	79
1. Planeación estratégica.....	80
2. Identificación de indicadores de gestión .....	81
3. Política de compensación .....	83
4. Consideraciones de la remuneración variable .....	85
5. Aspectos cuantitativos propuesta remuneración variable.....	88
6. Comunicación interna de la política de retribución.....	91
7. Financiamiento de la propuesta remuneración variable .....	94
Conclusiones.....	95
Obras citadas.....	97
Anexos .....	99
Anexo 1: Cuestionario Evaluación del desempeño .....	99
Anexo 2: Cuestionario Evaluación de Clima .....	107

Anexo 3: Encuesta compensación PQSA..... 117

## Figuras

Figura 1. Estructura organizacional PQSA .....	21
Figura 2. Gestión de RRHH .....	23
Figura 3. Gestión del desempeño .....	25
Figura 4. Gestión de la remuneración.....	27
Figura 5. El sistema y sus elementos esenciales.....	30
Figura 6. Importancia de la estrategia de compensación.....	48
Figura 7. El puzzle de la compensación integral .....	52
Figura 8. Ámbitos evaluados ED.....	67
Figura 9. Tabla de rangos evaluación del desempeño .....	68
Figura 10. Cuadro beneficios evaluación del desempeño .....	68
Figura 11. Indicadores operacionales .....	69
Figura 12. Resultados generales ED 2019.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 13. Resultados ED2019 .....	69
Figura 14. Resultados ED2019.....	70
Figura 15. Resultados generales Clima .....	72
Figura 16. Satisfacción con la remuneración.....	74
Figura 17. Satisfacción laboral y motivación .....	75
Figura 18. Preferencias de remuneración variable .....	76
Figura 19. Elementos de la remuneración variable .....	79
Figura 20. Indicadores de gestión PQSA .....	82
Figura 21. Personal con remuneración variable .....	86
Figura 22. Cargos con remuneración variable.....	87
Figura 23. Porcentaje anual bono variable .....	88
Figura 24. Bono variable por cargo .....	89
Figura 25. Componentes cálculo bono variable .....	90
Figura 26. Pesos y porcentajes de cálculo bono variable .....	90
Figura 27. % de pago por resultados obtenidos.....	91
Figura 28. Pago y seguimiento KPI's.....	91
Figura 29. Esquema de compensación .....	93



## **Introducción**

En un entorno globalizado y cada vez más competitivo, el capital humano se constituye como uno de los elementos más importantes a la hora de gestionar las organizaciones.

Las compañías permanentemente buscan atraer y mantener el mejor talento para el logro de sus objetivos. Varios de los subsistemas de gestión de recursos humanos buscan responder a esta necesidad que apremia hoy en día. Es así como, la gestión de la compensación se mantiene en constante cambio a fin de satisfacer las diferentes demandas que surgen por parte del personal. De igual manera la gestión del desempeño ha ido evolucionando en sus concepciones y prácticas para ir soportando el crecimiento y desarrollo de las compañías. Por ello, es necesario conocer y aplicar nuevas prácticas y tendencias que se aplican en el ámbito laboral para incrementar la motivación y la productividad.

La empresa Pasteurizadora Quito, es una empresa líder en la industrialización y comercialización de productos lácteos en el Ecuador, cuenta con 59 años de presencia en los hogares de nuestro país. Tiene presencia a nivel nacional y centros de distribución en diferentes ciudades. En la actualidad cuenta con más de 260 personas que prestan sus servicios de manera directa y alrededor de 94 distribuidores que prestan sus servicios de manera indirecta.

La empresa cuenta con una estructura desactualizada, existe una antigüedad promedio de 12 años en cargos de dirección. El índice de rotación se ha mantenido a menos del 3%. A lo largo de los dos últimos años el índice de productividad ha disminuido de forma sostenida alcanzando un récord del 70%, pese a la aplicación de planes de desarrollo. Los resultados de la evaluación del desempeño e indicadores de Gestión del 2019 2019, muestran poca innovación, ya que el nivel obtenido es menor al esperado, por tanto es insatisfactorio respecto de los requerimientos de la organización. Lo mencionado anteriormente permite afirmar que el personal se encuentra en una zona de confort, poco ambiciosa respecto de nuevos retos.

La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño implementado hace dos años que muestra la necesidad de orientar el equipo hacia los resultados organizacionales, es decir alinear la gestión del desempeño a los objetivos estratégicos de

la compañía. Este trabajo plantea proporcionar una propuesta de remuneración variable que considere aspectos estratégicos de los resultados de la evaluación del desempeño y promueva la consecución de estos. Por lo mencionado, en esta tesis se pretende; conocer la relación existente entre relación variable y desempeño, identificar las metodologías existentes de remuneración variable, y estrategias de compensación existentes alineadas a mejorar la contribución de los colaboradores, determinar los elementos necesarios para construir un plan de remuneración variable.

La metodología aplicada, es revisión bibliográfica a fin de conocer y entender las teorías existentes de la gestión de la compensación y remuneración variable. Haciendo especial énfasis en entender qué papel juega la motivación y satisfacción de necesidades en la consecución de resultados. Se aprovechan los resultados existentes de la evaluación del desempeño del año 2019. Se aplica también una metodología cuantitativa que busca por medio de dos encuestas; la primera tiene un enfoque de clima laboral y algunos elementos relacionados con la compensación, mientras que la segunda busca comprender la situación actual de la compensación en la empresa, determinar algunos elementos que son valorados por parte del personal al momento de implementar remuneración variable, evaluar los beneficios que tienen mayor valía para los colaboradores y la relación que la compensación tiene con la motivación para lograr algo.

En el primer capítulo se contextualiza el objeto de estudio por medio del entendimiento de que son las organizaciones, su relación con las personas y la eficacia organizacional. Además, se aborda la gestión del desempeño, sus elementos, métodos, prácticas, características, ventajas y desventajas. Se integra también el desempeño con las principales teorías de motivación y se establece la relación que esta tiene con la retribución y el desempeño.

En el segundo capítulo, se revisa la retribución, la remuneración fija y variable. Criterios de la gestión de la compensación, compensación total y se determina la importancia de definir la política salarial. Se revisa también algunas metodologías y tipos de remuneración variable, así como algunas consideraciones para su implementación.

El tercer capítulo contiene la metodología aplicada, que incluye la aplicación de dos encuestas la primera en la que se evalúa clima. En esta encuesta se busca entender cómo se encuentra evaluada la remuneración y algunos factores relacionados como el reconocimiento y la percepción sobre beneficios. También se realiza el análisis e interpretación de datos de la encuesta de satisfacción, reconocimiento y compensación y



con ello se establecen los parámetros a plantear en la propuesta de remuneración de desempeño.

La información de la empresa está contenida en el capítulo cuarto, en donde se busca comprender la situación actual, la misión visión, valores y estructura y contextualizar la situación de la empresa, las personas y la gestión. Se revisan las condiciones actuales en las que se gestionan el desempeño y la compensación. determinado cómo se encuentran actualmente el subsistema de evaluación del desempeño y la compensación. Finalmente, este capítulo contiene la propuesta resultante de la ejecución de los capítulos anteriores. La propuesta incluye una Política que contiene la Gestión de compensación en general de la compañía, tanto de remuneración fija como de remuneración variable.

Es posible afirmar que se cumplieron los objetivos planteados debido a que la propuesta de remuneración se encuentra estructurada en función a los criterios de mayor relevancia encontrados, además de estar enmarcada en la situación actual de la compañía y relacionada con el desempeño mediante el establecimiento de indicadores de gestión que movilizarán al personal hacia los resultados que la compañía necesita alcanzar.



## **Capítulo primero**

### **Planteamiento del problema**

#### **1. Datos de la organización**

Pasteurizadora Quito es una empresa industrial de alimentos dedicada a la comercialización de productos lácteos principalmente. Sin embargo, debido a las necesidades presentadas por los consumidores de la marca, durante los tres últimos años ha venido diversificando el portafolio de productos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores.

La empresa Pasteurizadora Quito inicia sus operaciones en 1961, en esta época se comercializaba leche; sin controles, medidas de higiene o registros que aseguren preservar las bondades de este producto. La empresa es el resultado de una iniciativa realizada entre las haciendas ganaderas y el Municipio de Quito.

Las Naciones Unidas realiza la donación de los primeros equipos que sirvieron para realizar el proceso de pasteurización. Posteriormente el cabildo Quiteño dono los terrenos sobre los cuales, hasta la actualidad, se mantienen las operaciones. La empresa tiene presencia a nivel nacional mediante dos plantas; una ubicada en Quito y otra en Tulcán. Además, cuenta con cuatro centros de distribución a nivel nacional y dos almacenes de venta de productos veterinarios. La compañía tiene ya 60 años y en el transcurso de estos años se ha incrementado el número de colaboradores, se ha diversificado el portafolio de productos, cuenta con certificaciones del Sistema de Gestión de Calidad como; INEN 9, ISO9001-2008, ISO 9001-2015, ISO 17025, ISO 22000 y mantiene acreditado su propio laboratorio de calificación de leche cruda. La Empresa ha ampliado la estructura y se han adoptado diferentes prácticas que permiten mejorar los procesos.

#### **Misión**

Procesar y comercializar productos lácteos, bebidas nutritivas confiables, inocuos e innovadoras. Cumpliendo normas y estándares de calidad para atender las necesidades de los consumidores, optimizando los procesos productivos, contribuyendo al desarrollo

del sector ganadero, respetando el medio ambiente y creando valor para accionistas, clientes y trabajadores.

### **Visión**

Mantener el liderazgo en la categoría de leches, sostener el crecimiento en nuestra participación del mercado en todas las categorías, desarrollar un modelo de distribución nacional e incrementar la rentabilidad para todos los públicos de la empresa.

### **Valores**

- Honestidad e integridad sobre nuestras acciones
- Excelencia y calidad, siempre damos lo mejor
- Respeto y reciprocidad por el medio ambiente
- Optimismo y empatía con todos los stakeholders
- Ética empresarial con el cliente, empleados, comunidad, proveedores, gobierno y accionistas

### **Objetivos estratégicos**

- Incrementar la producción
- Incrementar las ventas
- Incrementar la participación de mercado
- Mantener la Seguridad y Salud Ocupacional
- Mantener un adecuado clima organizacional

**Sistema de gestión de calidad:** La empresa mantiene incorporada a su gestión y administración los sistemas de Gestión de Calidad y mantiene las siguientes certificaciones:

- INEN
- ISO 9001 2018
- ISO 22000
- ISO 17025

### Objetivos de desarrollo sostenible

- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. La materia prima proviene de los mejores hatos ganaderos, que reciben asesoramiento. Técnicos, veterinarios, ingenieros mecánicos e ingenieros agrónomos de Pasteurizadora Quito realizan visitas periódicas a las unidades ganaderas, y brindan asesoría para la solución de los problemas existentes con miras a mejorar la calidad y productividad desde la hacienda.
- Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente.
- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

### Organigrama de la empresa

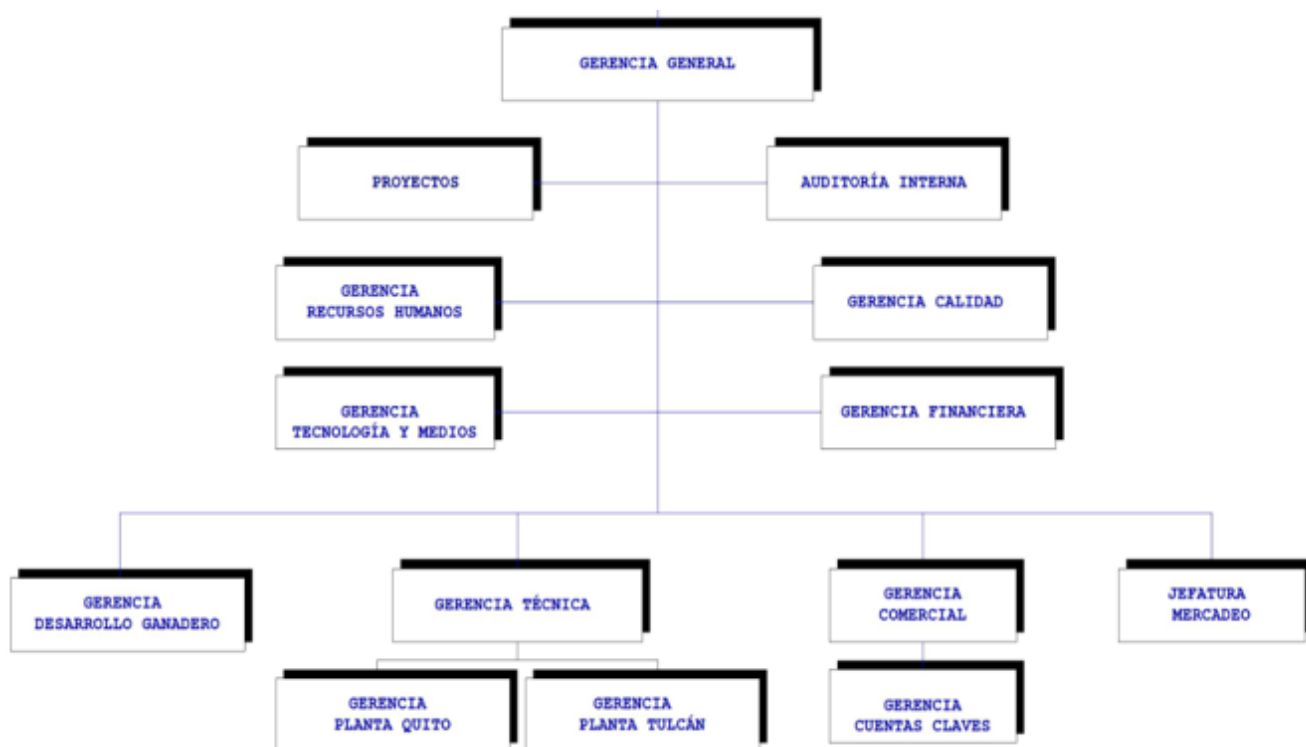


Figura 1. Estructura organizacional PQSA  
Fuente y elaboración propias

## 2. Justificación

La empresa Pasteurizadora Quito, es una empresa líder en la industrialización y comercialización de productos lácteos en el Ecuador, cuenta con 59 años de presencia en los hogares de nuestro país. Tiene presencia a nivel nacional y centros de distribución en diferentes ciudades. En la actualidad cuenta con más de 250 personas que prestan sus servicios de manera directa y alrededor de 94 distribuidores que prestan sus servicios de manera indirecta.

La empresa cuenta con una estructura en la que los líderes de área tienen un promedio de edad de 66 años y mantienen una antigüedad promedio en el cargo de 12 años.

A lo largo de los dos últimos años el índice de productividad ha disminuido de forma sostenida alcanzando un récord del 70%, los líderes de área no avizoran metas ambiciosas en sus cargos y esto se traslada a sus equipos de trabajo, en los que encontramos poca innovación y personal que se encuentra en una zona de confort o personal que tiene cargos ejecutivos y se encuentran en espera del tiempo necesario para su retiro.

La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño implementado hace dos años que muestra la necesidad de orientar el equipo hacia los resultados organizacionales, es decir alinear la gestión del desempeño a los objetivos estratégicos de la compañía. Este trabajo plantea proporcionar una propuesta de remuneración variable que considere aspectos estratégicos de los resultados de la evaluación del desempeño y promueva la consecución de estos. Para ello es importante; conocer la relación existente entre relación variable y desempeño, identificar las metodologías existentes de remuneración variable, y estrategias de compensación existentes alineadas a mejorar la contribución de los colaboradores, y determinar los elementos necesarios que debe contener un plan de remuneración variable. Lo que me permitirá proponer un plan de remuneración variable para la empresa Pasteurizadora Quito.

Se pretende plantear una propuesta de remuneración variable en función de los indicadores de cada puesto de trabajo. En la que se busca definir un esquema de remuneración alineado a la consecución de resultados que permita movilizar al personal hacia alcanzar los resultados y generar con un efecto cascada de mayor productividad en la compañía.

### 3. Antecedentes

En la actualidad, la compañía mantiene una gestión por procesos que necesita consolidar sus objetivos organizacionales por medio de su capital humano por ello surge la necesidad de configurar un sistema de remuneración variable que promueva el logro de los objetivos organizacionales y comprometa al personal alineado a los indicadores estratégicos de la compañía. La remuneración variable surge como respuesta a la necesidad que tiene la compañía de volverse cada vez más competitiva y lograr mayor compromiso, productividad y efectividad en sus equipos de trabajo.

#### Modelo de gestión establecido en la empresa

El modelo de Gestión de Talento Humano que maneja la compañía considera los siguientes subsistemas:

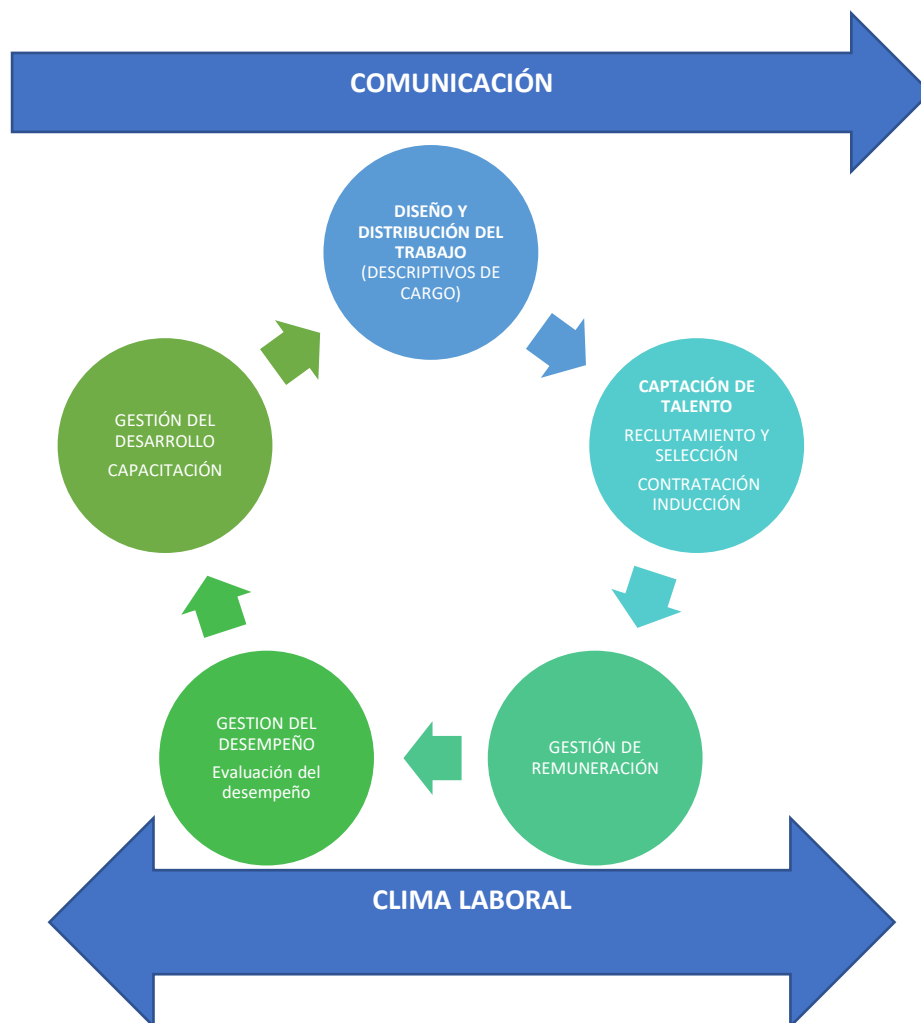


Figura 2. Gestión de RRHH  
Fuente y elaboración propias

**Diseño y distribución del trabajo:** Este subsistema contiene el levantamiento, actualización y mantenimiento de los descriptivos de cargos, así como la distribución de funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo. Además, mediante este subsistema se determina la estructura necesaria requerida para el cumplimiento de los objetivos de cada área.

**Captación de Talento:** Este sistema comprende las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción y tiene por objetivo vincular el personal mejor calificado a la compañía en concordancia con la filosofía organizacional. Incluye el proceso de onboarding e inducción del candidato en los puestos de trabajo.

**Gestión del desempeño:** En la compañía tiene el objetivo de lograr determinar el nivel de contribución de cada colaborador en todos los puestos de trabajo. Centra su interés principalmente en los puestos claves que están atados a objetivos estratégicos de la organización. Mediante la gestión de la compensación generada en la compañía se busca mantener los resultados que requiere la empresa, identificar personal con potencial y promover a los mejores talentos.

El subsistema de evaluación del desempeño contiene dos elementos, el uno es cuantitativo mientras que el otro responde a una evaluación cualitativa. En ambos casos estos dos factores están claramente identificados y son:

**Evaluación por objetivos:** La Evaluación por objetivos responde a los resultados obtenidos de manera anual por los ocupantes del puesto de trabajo. Estos son definidos previamente, en consenso con el ocupante del puesto de trabajo. Y deben cumplir los criterios Smart previo su aceptación. Están directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la compañía y otros son establecidos en función de la normativa legal aplicable al giro del negocio o a elementos valiosos y necesarios a considerar respecto a la calidad. Es decir, esta evaluación responde a la parte cuantitativa. Y corresponde el 70% del promedio total ponderado de la evaluación anual del desempeño.

**Evaluación por competencias 270°**



La evaluación por competencias responde al cómo se hacen las cosas, esta evaluación evalúa las competencias (habilidades, comportamientos y destrezas) y el grado de desarrollo identificado y necesario para cada cargo, contenido además en el descriptivo de cargo de cada puesto de trabajo y estructurado dentro de un diccionario de competencias que tiene la compañía.

A continuación, se mencionan algunas de las consideraciones contenidas en la política de Evaluación del desempeño:

- a. Periodicidad anual
- b. Evaluación cuantitativa responde a los objetivos del cargo equivale al 70%
- c. Evaluación cualitativa 270°, multi-fuente equivale al 30%



Figura 3. Gestión del desempeño  
Fuente y elaboración propias

**La gestión del desarrollo:** Es parte secundaria de la Gestión del desempeño, que permite a la organización entrenar, capacitar y desarrollar habilidades necesarias en las personas que muestran su motivación, interés y compromiso con los objetivos de la empresa. La Gestión del Desarrollo además de capacitar de manera permanente al personal busca retener y desarrollar los mejores Talentos en la organización.

**Gestión de la remuneración:** Este subsistema gestiona el pago de las compensaciones a los empleados y trabajadores de la empresa de acuerdo con la normativa legal vigente. En la actualidad, no existe una política de retribución y compensación. La propuesta de implementar un plan de remuneración variable surge para responder a la necesidad de motivar y comprometer al personal con los resultados que la compañía necesita. Es decir, convertirlos en aliados estratégicos del negocio.

La empresa mantiene un sistema fijo de compensación que cumple con los criterios descritos anteriormente de equidad interna y competitividad externa. La remuneración se paga en función del cuartil determinado que surge de un comparativo dado en función de la encuesta salarial. Sin embargo, no cuenta con una política de remuneración definida. Esta propuesta define algunos elementos que se deben considerar en la Política de remuneración para constituirse como una base que sostenga la propuesta de remuneración variable.

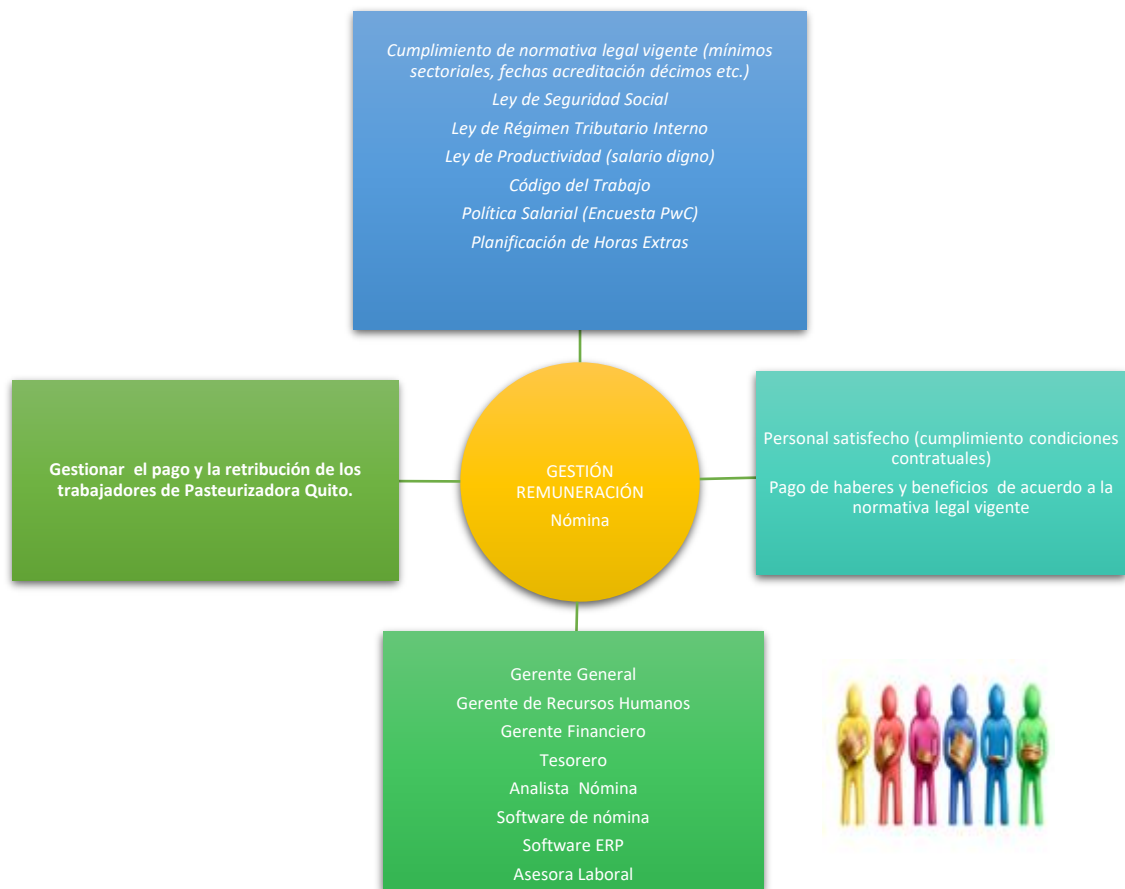


Figura 4. Gestión de la remuneración  
 Fuente y elaboración propias

#### 4. Objetivos

**General:** Determinar las variables que deben ser consideradas para el establecimiento de un plan de remuneración para la Empresa Pasteurizadora Quito.

##### **Específicos:**

- Comprender los elementos Determinar las características que debe contener la remuneración variable en función de las necesidades actuales de la compañía.
- Conocer y definir las características de la evaluación del desempeño que permitan incrementar la consecución de resultados del personal.

- Proponer un plan de remuneración variable permita el mejoramiento de la productividad del personal en la organización en función de los indicadores definidos para cada puesto de trabajo.

## Capítulo segundo

### Marco Teórico

#### 1. Las organizaciones

Desde el aparecimiento del trabajo como un constructo social, las organizaciones como sistemas estructurados y particulares adquieren fundamental importancia para la consecución de objetivos comunes. Estas se han constituido como el canal que posibilita que las personas alcancen metas que, de forma particular resultan más complejas.

Todas las organizaciones se encuentran conformadas por diferentes elementos que las constituyen (personas, ambiente, políticas, procesos, fines comunes) y que de manera permanente se relacionan e interactúan a fin de lograr un propósito común. Independientemente del tipo que sean (públicas, privadas, ONG, sin fines de lucro) todas, persiguen un objetivo a corto y largo plazo. Del cumplimiento de estos objetivos depende la continuidad y evolución de estas.

Las organizaciones están constituidas por personas y son consideradas como un sistema que está compuesto de cuatro elementos esenciales; entradas, procesos, salidas y retroalimentación (Chiavenato 2011, 11). Estos elementos permiten una retroalimentación permanente y posibilitan mantener el equilibrio.

1. Las entradas/inputs son los recursos que necesita la organización para para su operación
2. Los procesos determinan de qué manera se hacen las cosas en cada proceso, permiten transformar las entradas en salidas.
3. Salidas/outputs son el producto terminado o los resultados obtenidos de la transformación de las entradas.
4. La retroalimentación permite mantener el equilibrio y funcionamiento del sistema
5. El ambiente constituye el contexto en el que se desarrolla la organización.

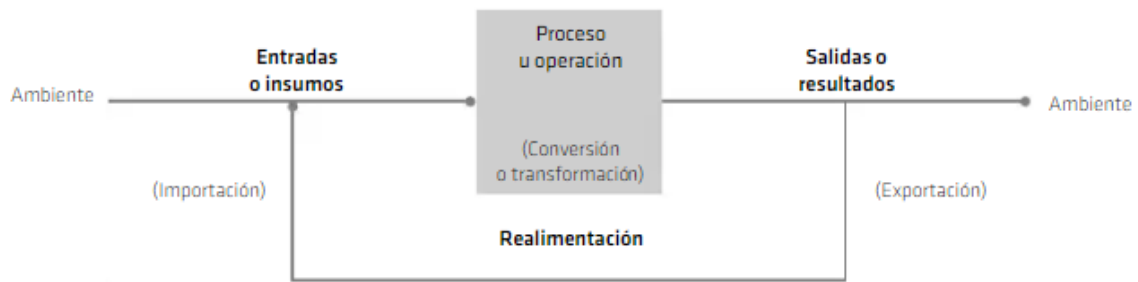


Figura 5. El sistema y sus elementos esenciales  
Fuente y elaboración: Chiavenato Idalberto, 2011

La “racionalidad de las organizaciones” (Chiavenato 2011, 20–21) adquieren gran importancia para instrumentalizar mediante reglas y procedimientos el contexto organizacional que permita guiar a las personas hacia criterios de eficacia y eficiencia para el cumplimiento de las metas organizacionales. Por tanto, la eficacia comprende el alcanzar los objetivos organizacionales previstos mientras que la eficiencia estará relacionada con el uso adecuado de los recursos o los medios que hayan sido utilizados o previstos para el logro de estos fines.

Las organizaciones son también “un sistema conformado por personas, recursos materiales e información” (Aja 2002, párr. 5). Conforme este planteamiento la obtención y generación del conocimiento e información forman parte esencial de la generación de valor. La misma autora refiere a las organizaciones como:

“Una institución de información es una organización del conocimiento que, mediante un conjunto de procesos, gestiona las capacidades, provee a los equipos de trabajo con recursos para la solución de los problemas de forma eficiente en el menor tiempo posible, con el objetivo final de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y de aumentar las ganancias.”

Vivimos en la era de la información y el conocimiento; las sociedades se desarrollan en medio de un mundo globalizado y competitivo. Por ello las organizaciones deben considerar la gestión de la información y el conocimiento como una parte integrante y fundamental en su accionar permanente. “La gestión del conocimiento es la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas.(Aja 2002, párr. 7). Es posible inferir que para esta autora; la gestión del conocimiento es estratégica para la generación de valor, además de permitirle conservar factores esenciales para garantizar su supervivencia, tener mayor capacidad de respuesta e innovación que por ahora son

elementos valiosos para el sostén y permanencia de las compañías en un mundo globalizado.

Las organizaciones exitosas deben gestionar con un enfoque diferente hacia las personas, no verlas como un recurso que se puede consumir, como pasivos sino como un poderoso activo que genera factores diferenciales en los resultados entre unas y otras organizaciones. Para Chiavenato, la administración de personas mantiene tres premisas fundamentales:

1. Se debe considerar la diferencia que existe entre las personas, que tienen características propias y particulares; con habilidades, conocimientos y competencias diferenciadas. Se debe considerar la capacidad de creatividad, iniciativa y decisión.
2. Las personas son impulsoras de la organización, los seres humanos como elementos dinámicos están en capacidad de proporcionar a las organizaciones talento y aprendizaje y posibilitan lograr renovación continua y competitividad para adaptarse al medio globalizado.
3. Las personas deben ser consideradas como socios estratégicos de la organización por tanto merecen especial interés para lograr ganancias traducidas en salarios competitivos, incentivos, crecimiento profesional, planes de desarrollo y planes carrera. (Chiavenato 2011, 20–21)

Si bien los autores mencionados coinciden que innegablemente las organizaciones tienen como parte integrante a las personas, que es necesario tener objetivos compartidos o comunes que alineen a las personas. Difieren en otros elementos que se tornan valiosos en la gestión cotidiana de las organizaciones. Mientras que Chiavenato menciona la importancia del ambiente, Aja da mayor relevancia a la generación y gestión del conocimiento e información. En este sentido es posible concluir que conforme la perspectiva y orientación de cada organización se priorizan y gestionan los diferentes elementos que resultan de mayor valor estratégico para los fines particulares que se persiguen. Es decir, es mejor considerar y evaluar que tan importante resulta la gestión de uno u otro elemento para cada organización de forma particular

### **Eficacia organizacional**

Las organizaciones tienen como fin el alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados de acuerdo con un plan preestablecido. Toda organización debe responder a una finalidad determinada. Por ello la organización establece una misión, visión y

objetivos o metas estratégicas. Los objetivos organizacionales se constituyen como las metas a alcanzar y consecuentemente se marcan lineamientos y establecen políticas que contribuyan a estos fines. Existen cinco objetivos que comparten las organizaciones (Chiavenato 2011, 19) y estos son:

- Satisfacer necesidades mediante bienes o servicios
- Productividad al optimizar el uso de los recursos
- Incrementar el bienestar social
- Contribución justa
- Generar satisfacción de las necesidades de las personas

Los objetivos organizacionales justifican la existencia de la organización, se traducen en estándares que permiten medir el éxito de esta. Se constituyen también como una unidad de medida que permite verificar y evaluar el o los niveles de productividad esperados y alcanzados dentro de un periodo determinado.

“Una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficacia y eficiencia” (Robbins 2004, 23).

Es posible determinar que, para este autor, la eficacia y eficiencia son criterios de productividad. Pero mientras la eficacia implica la consecución de objetivos, la eficiencia se orienta hacia los resultados obtenidos en relación con los insumos invertidos, es decir al uso adecuado de los recursos.

- Alcanzar los objetivos organizacionales
- Asegurar y mantener el sistema interno definido
- La adaptación adecuada del sistema externo

Estos elementos definen la eficacia organizacional (Chiavenato 2011, 229).

La eficacia organizacional generalmente comprende indicadores cuantitativos; ventas, rentabilidad, participación etc. En las organizaciones, es necesario determinar indicadores que permitan evaluar que tan cerca o que tan distante se encuentran los estados ideales o metas esperadas. Respecto a los indicadores de eficiencia el autor menciona:



1. **Producción:** Se encuentra en función de la capacidad o necesidad de producción existente respecto de las variables de cantidad y calidad.
2. **Eficiencia:** Este indicador determina la relación entre las entradas/inputs y salidas/outputs. Generalmente está dada por la relación costo/beneficio, también se considera la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos.
3. **Satisfacción:** La satisfacción debe prestar especial atención a los beneficios que genere para los grupos de interés o stakeholders como parte de estos indicadores podemos considerar; la responsabilidad social, los ODS u objetivos de desarrollo sostenible, ética empresarial o actividades de voluntariado.
4. **Adaptabilidad:** Dado por la capacidad de respuesta y flexibilidad a los ambientes internos y externos. Se requiere una respuesta adaptativa adecuada por parte de las organizaciones a los cambios constantes para asegurar su supervivencia.
5. **Desarrollo:** El desarrollo comprende el incremento de la riqueza organizacional, incrementar activos tangibles o intangibles.
6. **Supervivencia:** La supervivencia de la organización es parte de mantenerse y trascender.(Chiavenato 2011, 29–30)

Las medidas de eficiencia organizacional están determinadas por el capital o talento humano del que están compuestas. Por ello, estas medidas son trasladadas como objetivos a los puestos de trabajo. Constituyéndose de esta manera en criterios de eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo con los que cuentan las organizaciones.

## **2. Las personas y el desempeño**

El desempeño se constituye como los resultados determinados y alcanzados por el equipo. Este adquiere valía en la medida en la que está alineado a la estrategia de la compañía, es decir adquiere valor cuando los criterios de desempeño soportan la estrategia. La “carta mágica” contempla además de la formulación de la estrategia, cuatro elementos claves para éxito en la implementación de la estrategia; agenda estratégica, estructura, procesos, desempeño e incentivos. Estos elementos deben alinearse y estructurarse de forma coordinada para contribuir a la estrategia organizacional. (Hax y Majluf 2014, sec. 6)

La evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato 2011, 202).

La evaluación del desempeño también es considerada como una herramienta de desarrollo como sus principales objetivos es posible mencionar “el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización, y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alles 2006, 27). En la actualidad, en un entorno tan competitivo resulta indispensable medir la gestión y resultados de cada colaborador, para las empresas resulta importante conocer cuál es el aporte de cada colaborador a la organización, determinar las brechas a cubrir e identificar el personal que tiene potencial de desarrollo.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistémica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato 2011, 202). La evaluación del desempeño es una herramienta que se debe gestionar de forma sistemática y dinámica a fin de que la misma genere una cultura de mejoramiento continuo y de orientación hacia los resultados, es decir que oriente a los colaboradores de las organizaciones a alcanzar los objetivos determinados en cada puesto de trabajo.

“Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad, así como para facilitar el avance a las metas estratégicas” (Alles 2006, 30).

Los autores mencionados anteriormente coinciden en la importancia que tiene la gestión y evaluación del desempeño como herramienta que permite a las organizaciones conocer y determinar el grado de contribución de los colaboradores en relación con la consecución de las metas organizacionales. Claro, es importante mencionar que previo a esto la empresa debe haber definido y socializado los objetivos o KPI's de cada proceso o puesto de trabajo, esta información debe ser conocida con anterioridad para los colaboradores, de esta manera se puede evaluar o medir a cada persona, posibilita además desarrollar al talento que existe en la organización.

La Evaluación del desempeño es un proceso vinculante y extensivo a todos los líderes y subordinados de la organización, para obtener resultados valiosos todos los miembros deben participar y desarrollar el rol que les corresponde en la organización. Además, se debe cimentar su práctica en una política de Talento humano que permita su viabilidad, continuidad y seguimiento.

Los líderes de las áreas deben cumplir el papel de evaluadores con la responsabilidad y objetividad necesaria para obtener los resultados esperados, mientras que el área de Talento Humano debe planificar, ejecutar y acompañar el proceso con las diferentes áreas de staff.

Ventajas de la evaluación del desempeño son:

- Mantener un clima laboral de respeto y confianza.
- Facilita el asumir y definir responsabilidades.
- Mantener una administración participativa y democrática.
- Fomentar la mejora continua en las personas.
- Desarrollar un ambiente permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo del personal.
- Convertir a la Evaluación en un proceso que propicie oportunidades de crecimiento. (Chiavenato 2011, 203).

Si bien la evaluación del desempeño tiene diversos usos, uno de los más habituales es relacionar el desempeño con la retribución; más concretamente, con la parte variable de la misma. Mientras que la valoración de puestos da lugar a la parte fija, la contribución individual se vincula a la variable. Con ello se logra que la retribución, en su conjunto, sea el resultado de la contribución, y se tienda al principio de equidad. (Bustos y Prats 2012, 193)

En muchas organizaciones es una práctica común vincular el desempeño con la retribución, sobre todo resulta útil apalancar la consecución de resultados a la parte variable, lo que se constituye como un esquema interesante que se suma a la remuneración, este tipo de remuneración no debe ser generalizado. No todos los puestos deben considerar una parte variable. Es más común que el pago variable se encuentre en cargos estratégicos o sensitivos.

### **Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño puede ser cualitativa y cuantitativa. En el caso de una evaluación cuantitativa generalmente se evalúan indicadores de gestión, resultados. Mientras la evaluación cualitativa puede considerar competencias; como orientación al logro, iniciativa, trabajo en equipo, flexibilidad entre otras. También es posible evaluar el seguimiento y cumplimiento de normativa interna. En este segmento se mencionan los métodos que tienen relación con los resultados y la conducta; sin embargo, se reseñarán los métodos de evaluación del desempeño comúnmente utilizados.

#### a) Método de escalas gráficas

Una de las ventajas que ofrece este método es el tiempo reducido que se requiere para su elaboración, permite el análisis y comparación cuantitativa. Su desventaja es que la información que proporciona no es profunda. El método consiste en determinar y enumerar factores del desempeño que posteriormente serán calificados por el evaluador. Algunas características que se pueden considerar en esta evaluación son: cantidad de trabajo, cumplimiento de procesos, calidad en el trabajo entregado, conocimiento del puesto de trabajo etc. Cada una de estas características pueden ser colocadas en una escala que le permita al evaluador indicar hasta qué grado el evaluado posee la característica descrita, posteriormente se evaluará el cumplimiento por cada factor y así obtener el resultado.

b) Método de escalas mixtas

En este método se proporcionan descripciones específicas de cada característica evaluada; superior, promedio e inferior. La elección del evaluador con relación a la característica definida se torna en el resultado a tomar en consideración.

c) Método de formas narrativas

En este método se debe describir al evaluado con mucha precisión. Su principal desventaja está dada por la subjetividad, y la dificultad que constituye la redacción para el evaluador

d) Métodos basados en la conducta o el comportamiento

Los métodos que se encuentran basados en el comportamiento son más sencillos de aplicar porque permiten identificar con mayor facilidad el comportamiento mencionado en la escala, ofrece mayor facilidad para retroalimentar el desarrollo de las competencias.

e) Método de incidentes críticos

Consiste en llevar un registro de las conductas que se originan en diversas circunstancias del evaluado, este método pone de manifiesto las actuaciones acertadas o equivocadas. Es determinante que se mencionen comportamientos específicos y no características personales para darle mayor validez a este método. Al momento de realizar retroalimentación se debe mostrar al empleado los comportamientos que son aceptados y deseables; así como los comportamientos evidenciados que deben mejorarse.

f) Método basado en resultados

Este método ofrece mayor objetividad debido a que está atado a cifras relacionadas con el cargo que reducen la subjetividad. Sin embargo, este método puede

ofrecer distorsiones propias cuando no se consideran variables que surjan y repercutan en los resultados de los evaluados, tanto a nivel interno como al exterior de la organización.

- Evaluación 180°:

Esta evaluación se la realiza únicamente entre el jefe y subordinado. Es ideal que la evaluación considere aspectos cuantitativos (APO y/o objetivos del cargo) y cualitativos (competencias).

- Evaluación 360°

La evaluación del desempeño 360° también considerada multi-fuente debido a que recoge criterios de diversos participantes permite objetivar los resultados de esta. Y recoge los resultados obtenidos por; el jefe, subordinados, pares y/o cliente externo. Existen quienes consideran a la evaluación 360° como la más objetiva y completa. Sin embargo, es necesario considerar que toda evaluación se enmarca en una cultura empresarial que tiene que aceptarla, practicarla y aplicarla de forma sistemática hasta que la evaluación sea parte de la cultura de la empresa y las personas practiquen con responsabilidad y convicción la evaluación y también la objetividad de esta.

Si consideramos que cada evaluación tiene un peso de 90° al recoger el criterio de los cuatro evaluadores obtendremos una visión 360°. Por tanto, resultados más amplios de la evaluación. Esta evaluación al ser multi-fuente permite disminuir la subjetividad de los participantes de la evaluación y aporta a objetivar este proceso. Este método “dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas” (Alles 2006, 94)

Las principales ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño (Chiavenato 2011, 205) son:

#### **Ventajas**

- Ofrece mayor número de perspectivas
- La evaluación ofrece mayor calidad de información
- Recoge información de los agentes internos y externos
- Integra diferentes puntos de vista
- La retroalimentación permite incrementar el desarrollo del evaluado

#### **Desventajas**

- Su implementación y ejecución es más complejo
- La evaluación puede presentar distorsiones ya que busca unificar distintos puntos de vista

- Se debe realizar capacitación para que tenga un funcionamiento adecuado

Como se enumera en el párrafo anterior, pese a la complejidad que implica desarrollar un sistema de gestión del desempeño, resulta saludable, útil y transparente desarrollar un sistema de evaluación que se acople a la cultura de la organización y permita determinar diferentes niveles de logro en cada puesto de trabajo y así movilizar a la compañía hacia la mejora continua.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño ofrece diversos beneficios que son trasladados a los diferentes actores de la organización (Chiavenato 2011, 207).

#### *Para el jefe*

- La evaluación del desempeño permite reducir la subjetividad.
- Permite identificar medidas para mejorar el desempeño.
- Fomenta la comunicación.

#### *Para la persona*

- Permite que los trabajadores conozcan los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora.
- Identificar puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que están tomándose para mejorar su contribución

#### *Para la organización:*

- Permite identificar el nivel de contribución de cada colaborador.
- Identificar cambios, traslados, asensos y promociones.
- Mejora las relaciones humanas en el trabajo.

Luego de las ventajas mencionadas, es posible mencionar que la implementación de la evaluación del desempeño resulta especialmente valiosa dentro de la gestión de Talento Humano, ya que permitirá gestionar el desarrollo de las personas al interior de la organización y sobre todo alinear a las personas hacia los resultados esperados por la organización. Además de determinar, evaluar y gestionar los resultados que la compañía espera de cada persona.

### **Evaluación por objetivos**

La administración por objetivos desarrollada por Peter F. Druker en su obra *The Practice of Management*, 1954. Surge como una práctica de dirección empresarial que busca alinear los objetivos organizacionales con los objetivos de las personas, hace referencia a una definición clara de metas compartidas y comunes, elimina el totalitarismo y desarrolla una estrategia para motivar a las personas con las metas en lugar de controlarlas. Plantea vigilar el cumplimiento de las metas como parte de la definición de los objetivos organizacionales a alcanzar. Estos objetivos son formalmente transferidos a los diferentes departamentos y finalmente a nivel individual a las personas que forman parte de la organización.

La APO es bidireccional ya que el establecimiento de metas se lo realiza de arriba hacia abajo y viceversa. “La Administración por resultados radica en todo procedimiento para señalar metas o resultados, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos”.(Reyes Ponce 1985, 19)

La APO abarca:

- Determinar las metas de la organización
- Determinar un plan de acción
- Implementación de un plan
- Seguimiento del progreso y autoevaluación (Reyes Ponce 1985, 142).

La Administración por objetivos es un trabajo conjunto, que nace desde la alta gerencia mediante la determinación de los objetivos organizacionales, posteriormente estos objetivos se trasladarán en forma de cascada hacia las principales gerencias/jefaturas o líneas de staff que tenga la estructura de la compañía. Una vez, las gerencias tengan determinados sus objetivos estratégicos, deberán trasladarlos a cada puesto de trabajo, dependiendo de la necesidad e impacto que cada puesto tenga.

Es importante tener claro que, en la práctica. No todos los puestos son sujetos de evaluarse por objetivos. De hecho, la metodología de procesos es clara en determinar que existen procesos estratégicos o claves, procesos operativos y procesos de apoyo. Por lo que, existen diferentes cargos que cumplen también este rol y por tanto no todos se deben evaluar de la misma manera.

Los criterios de desempeño deben recoger información clave y vital que aporte con los objetivos globales y empresariales con el objetivo de atar la compensación a los resultados, es decir para alinear el o los sistemas de compensación a la gestión estratégica del desempeño. Estos indicadores deben responder a las necesidades y estrategias que

presentan las compañías en un momento determinado, por tanto, se convierten en elementos dinámicos, cambiantes y personales de cada organización. Para implementar un sistema de evaluación del desempeño es necesario determinar los indicadores o criterios de desempeño esperados. Para cumplir con este propósito es posible aplicar la metodología de objetivos SMART; utilizado en el área de Gestión de personal: la metodología indica que los indicadores u objetivos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes, posibles y temporales (Martínez, 55–56).

Criterios de metas Smart:

- Específico: Busca responder a ¿Qué es lo que quiero lograr? Y debe responder a una acción determinada.
- Medible: Mediante diferentes mecanismos debe responder a una medida cuantitativa, debe permitir cuantificar el progreso, cumplir plazos y determinar el grado de cumplimiento obtenido.
- Alcanzable: El objetivo planteado debe tener una meta factible, posible de lo contrario si la meta es en extremo ambiciosa o ilógica el objetivo pierde sentido desde su concepción.
- Relevante: Es necesario analizar si el objetivo es relevante e importante para la consecución de la meta.
- Tiempo: El objetivo debe establecer una temporalidad para su consecución

Para determinar los objetivos a ser considerados en la evaluación del desempeño se debe establecer de manera conjunta los objetivos necesarios/esperados en el puesto de trabajo. Para generar mayor compromiso es fundamental que estos se los haga en consenso, que se discutan y acuerden los cumplimientos esperados. Se deben determinar los objetivos, la forma de medición y la temporalidad.

Suele utilizarse la entrevista de desempeño o feedback del desempeño en el que se registran los acuerdos generados como parte de evaluación, esta entrevista se debe hacer entre el jefe inmediato y el subordinado y se deben establecer:

- Metas/objetivos establecidos
- Revisión y análisis del desempeño realizado
- Evidenciar necesidades de capacitación
- Determinar planes de mejora
- Asignación o determinación de viabilidad de variable



Las medidas de desempeño, sobre todo cuando se acompañan de un sistema de remuneraciones concordante con la estrategia y visión de la compañía, condicionan fuertemente tanto el comportamiento individual como colectivo, lo que implica que son determinantes para establecer la cultura de la empresa. (Hax y Majluf 2014, sec. 5).

Por ello, resulta importante implementar un esquema de remuneración que oriente los esfuerzos individuales y colectivos hacia la consecución de los resultados, que relacione el desempeño y la remuneración y que dirija y oriente a las personas bajo un esquema de claridad que además de retribuir a los colaboradores recompense por los resultados alcanzados. En este sentido la propuesta que se pretende con esta tesis afianza la necesidad de instituir un esquema diferente y estratégico de alinear el desempeño y la compensación con un enfoque estratégico.

### **Tendencias de la evaluación del desempeño**

Las áreas de gestión humana se han dedicado en la historia a solo evaluar el desempeño y no gestionarlo. Para ello es importante diseñar una práctica que busque gestionar el desempeño adecuadamente, que logre encontrar beneficios tanto para la empresa como para el colaborador, basado en una planeación, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora o sostenibilidad. (Torres-Flórez 2018, 4–5) Dentro de las prácticas recurrentes en la gestión del desempeño, resulta fundamental la “adopción de índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso como: indicadores de desempeño global, grupal e individual” (Chiavenato 2011, 218). Las principales acciones y prácticas desarrolladas en las evaluaciones del desempeño son: Establecimiento de indicadores sistémicos en los que los resultados están integrados que conciben a la organización como una unidad y que se desprenden de la planeación estratégica. El efecto cascado traslada cada objetivo a todas las áreas, departamentos y puestos en la organización.

- Los indicadores están atados a diferentes criterios de evaluación que a su vez están permiten realizar promociones, remuneración variable, plan carrera.
- Se establecen indicadores en conjunto para evitar distorsiones y lograr mayor objetividad en la evaluación.
- Adopción de índices de referencia objetivos como indicadores de desempeño global, indicadores del equipo, indicadores individuales. Estos indicadores

permiten tener una visión global de la ED, realizar la comparación y definir nuevas metas a alcanzar.

- La ED como instrumento de retroalimentación; proporciona orientación, dirección, ofrecerles capacitación para mejorar el desempeño.
- Se ponen en práctica ED con procesos más simples
- Mayor énfasis en resultados objetivos/cuantitativos que cualitativos, de esta manera los fines se constituyen como las metas a alcanzar, sobre los cuales se evalúa el desempeño y se constituye en base para la compensación (Chiavenato 2011, 218).

### **3. Teorías de la motivación y su relación con la retribución**

Las diferentes propuestas teóricas sobre la motivación buscan explicar que factores intervienen en el desarrollo y sostenimiento de la motivación para el logro de un objetivo. La teoría del refuerzo conocida también como la ley del efecto, propuesta por Thorndike (1874-1949) permite interpretar que las conductas que generen mayor o menor grado de satisfacción aumentan o disminuyen sus posibilidades de repetirse. El autor con esta propuesta afirma que las personas mantienen comportamientos que los llevan a resultados agradables y evitan lo comportamientos que ocasionan resultados desagradables.

Además se han desarrollado teorías que “vinculan la motivación con la conducta” (Del Brío, Fernández, y Junquera 2008, 393). En esta postura se ratifica la necesidad de promover mejores desempeños con estímulos adecuados que generen satisfacción como es el caso de la remuneración variable. En la actualidad, esta teoría se utiliza en diferentes ámbitos; como educativo, motivacional y pedagógico para formar o mantener diversos comportamientos.

La teoría de las necesidades de Maslow propone que la motivación de las personas para la satisfacción de necesidades mantiene un orden estructurado o una jerarquía que inicia desde la satisfacción de las necesidades básicas o fisiológicas (comer, dormir, etc.) hasta las necesidades de realización personal como las de (reconocimiento, filiación). Determina cinco tipos de necesidades; fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. (Maslow 1991, 4-5) Además esta teoría determina que existe un orden jerárquico en el que las necesidades son satisfechas, una vez que las necesidades básicas han sido satisfechas, la persona va buscando la satisfacción de otra

necesidad de un nivel superior. Si bien es cierto, esta teoría plantea la jerarquización de las necesidades como un aspecto inherente que adecúa orden en la satisfacción de las necesidades no significa que este orden se deba cumplir estrictamente. Es posible que se busque satisfacer una necesidad sin haber satisfecho la anterior al cien por ciento. Siguiendo esta teoría es posible establecer que la retribución es un mecanismo que permite que las obtengan la satisfacción de sus necesidades.

La teoría de la expectativa de Víctor Vroom propone que “la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que se cumplan”(Varela Juárez 2006, 32). En el contexto de la psicología social, esta teoría ha sido utilizada especialmente en el ámbito organizacional ya que se encuentra relacionada con la motivación en el trabajo. Esta teoría permite evidenciar la relación existente entre motivación y esfuerzo. Además de lo mencionado por Vroom considera tres componentes:

- Expectativa: Consiste en determinar qué resultados se obtienen por X esfuerzos
- Instrumentalidad: Relacionada con la funcionalidad de cada trabajador en el trabajo o resultado final de la organización. Es decir, que cada persona tiene una función determinada y es parte indispensable para que todo funcione. Es decir, un puesto debe aportar valor.
- Valor: Este concepto está relacionado con la valuación que cada cosa tiene en un contexto particular, por ejemplo; dinero, tiempo libre, membresías, reconocimiento etc.

La teoría de Vroom reafirma la necesidad de vincular el desempeño y la gestión de la compensación, ratifica que cuanto más motivada se encuentre la persona en alcanzar un objetivo más se esforzará por lograrlo, muy de la mano con la remuneración variable que pretende generar una relación ganar - ganar entre los trabajadores y la organización.

La teoría de fijación de metas desarrollada por Locke (1968), propone que “la intensidad de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo” (Publicaciones Vértice S.L 2008, 19). Desde esta perspectiva, el establecimiento y fijación de metas constituyen en sí mismo una fuente de motivación que se consolida al alcanzar la meta definida. Las acciones son consecuencia de la motivación que las influye. Locke afirma la necesidad de establecer metas y objetivos específicos para mejorar la motivación y el desempeño. El establecimiento de metas permite que las personas hagan un dimensionamiento del esfuerzo necesario para alcanzarlas. Por tanto, se genera un

estímulo que permite direccionar su esfuerzo para lograr alcanzar su meta y los resultados esperados.

El establecimiento de metas y objetivos beneficia a las organizaciones en la medida en la que estos están alineados, a los objetivos estratégicos, operativos y tácticos. Ya que de esta manera contribuyen a mejorar el desempeño global.

Nuevamente se pone de manifiesto la necesidad de alinear estratégicamente el desempeño y la remuneración como una forma de lograr mayor motivación y productividad.

El modelo de motivación de McClelland (1989) establece en tres tipos de motivaciones; logro, poder y afiliación. La motivación del logro que implica el impulso de sobresalir y de tener éxito mediante la fijación y superación de metas. Está también relacionado con la retribución, el deseo de superar el estándar, la contribución individual y el reconocimiento del trabajo. La necesidad de afiliación se encuentra directamente relacionada con el deseo de tener relaciones de amistad y cercanía (Robbins 2004, 162).

La teoría bifactorial del Herzberg afirma que “la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, principalmente las que generan satisfacción laboral”(Castillo 2013, 349). Por tanto, analiza la satisfacción e insatisfacción laboral en el trabajo. Plantea además los factores motivacionales y de higiene. Determina como factores intrínsecos al trabajo; la realización, el trabajo mismo, la responsabilidad y el progreso.

La contribución de la teoría bifactorial de Herzberg permite evidenciar que las organizaciones deben esforzarse por construir y mantener un entorno favorable para que el equipo trabaje en función de metas comunes, este autor también menciona el desarrollo vertical del puesto de trabajo incluyendo factores motivadores que deben ser adoptados y desarrollados por los directivos a cargo.

Otro aporte valioso que hace Herzberg es la discriminación entre las condiciones intrínsecas y extrínsecas. Los factores extrínsecos incluyen; la administración, la política interna, supervisión, condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales y seguridad.

Los argumentos citados anteriormente por los diferentes autores posibilitan afirmar que la motivación se constituye como un elemento que permite; dirigir, orientar y mantener el comportamiento de los integrantes del equipo hacia los objetivos esperados. Por tanto, la motivación que las organizaciones generan mediante el establecimiento de metas juega un papel fundamental en el clima laboral que producen conscientemente las

organizaciones. Esta debe ser gestionada como un elemento que genere y desencadene comportamientos orientados hacia los objetivos corporativos sin olvidar la relación que esta tiene con la satisfacción del personal.

Los aportes de Daniel Pink con su experimento de la vela, cuyo objetivo era “encontrar nuevas normas o pautas para resolver problemas” (Valls, Antony 2005, 11) contraponen a que el hecho de fijar una meta como lo propone; Locke, Herzberg y McClelland ayuda a la persona fijar, mantener y alcanzar el objetivo. Por el contrario, podrían bloquear la consecución del resultado esperado. Claro, es importante mencionar que el tipo de incentivo utilizado en el experimento era económico. Por ello, es importante considerar que el esquema de incentivo de la zanahoria no siempre puede resultar práctico, precisamente por ello se han citado en este trabajo las diferentes teorías sobre motivación. En algunos casos la motivación conforme la teoría de Maslow y Herzberg estará orientada hacia la satisfacción de necesidades; desde las básicas hasta las superiores. Por otro lado, como lo propone Locke la misma meta se puede constituir como fuente de motivación, o conforme lo propone McClelland serán las motivaciones de logro, poder y afiliación los que movilicen a cada persona. En todo caso, es responsabilidad de los administradores del capital humano, determinar e implementar un esquema interno y externo que posibilite y genere un ambiente laboral adecuado conforme el capital humano que posea. Es decir, alinear el esquema de incentivos conforme las diferentes motivaciones identificadas en el personal.

La motivación extrínseca proviene de fuentes externas, la remuneración este permite relacionar dos conceptos; motivación y recompensa. Por tanto, un esquema externo diseñado para propiciar un tipo específico de conducta incrementando las posibilidades de que este tipo de conducta que se mantenga o repita. Sin embargo, pese a los argumentos presentados anteriormente es necesario considerar que pese a la importancia que el dinero tiene como principal medio de retribución, no es el único factor motivador. Es decir: no tener las necesidades mínimas cubiertas causa profunda insatisfacción en los individuos y en las familias. Para estas personas el dinero será un gran factor motivador. Pero a partir de un cierto importe en ingresos mensuales -diferente para cada uno- la capacidad de motivar del dinero decrece”(Valls, Antony 2013, 7)

Para que las organizaciones sen competitivas es necesario plantear políticas orientadas en diferentes dimensiones, especialmente aquellas que tengan en cuenta como factor clave el bienestar y motivación del talento humano desde el punto de vista de aspectos relevantes. (González Ariza 2007, 94)

El autor sugiere considerar aspectos como:

- Formación técnica
- Formación humana
- Posibilidades de creativa e innovación, sistemas de comunicación efectiva
- Contexto que permita el desarrollo del potencial

De la revisión bibliográfica presentada anteriormente, es afirmar que la motivación laboral es un elemento intrínseco de la persona y que obedece a la necesidad de satisfacer las necesidades personales desde las primarias o fisiológicas hasta las necesidades de nivel superior como de reconocimiento o filiación. Que el único medio movilizador para este fin no es solamente el dinero o la parte económica. Que si bien en principio la remuneración es el medio que permite la satisfacción de las necesidades de los seres humanos por medio del trabajo, existen otros elementos como la calidad de vida, el balance vida trabajo, el reconocimiento y la participación que determinan también la satisfacción de la persona frente a la relación laboral. La conducta e intensidad frente al trabajo está determinado por la motivación que la persona tenga frente a su necesidad de alcanzar satisfacción personal por medio de este. Esta necesidad de satisfacción provoca, modifica y mantiene la motivación. Mientras menor se percibe la brecha entre los resultados de lo esperado y logrado es mayor el grado de satisfacción que genera el trabajo. Por tanto, la motivación laboral orienta y dirige las acciones de las personas incidiendo directamente en los resultados obtenidos. Y existen diferentes esquemas de compensación que son evaluados por los colaboradores no solo el dinero.

#### **4. Gestión de la compensación**

En el marco de la Gestión del Talento Humano, la compensación debe ser administrada como una herramienta estratégica de gestión que permita orientar a los colaboradores o el capital humano hacia los resultados esperados por la empresa.

En la medida en la que evoluciona el mercado laboral, la compensación también ha sufrido cambios que alteran la visión tradicional en la que los trabajadores esperaban únicamente el pago por los servicios prestados, en la actualidad la remuneración va más allá del valor monetario. En la actualidad, se deben considerar una serie de prestaciones y beneficios que, a la hora de valorar la remuneración, hacen la diferencia. Nuevos esquemas como salario emocional y balance vida trabajo son prestaciones que incluso en

algunos casos no involucran mayormente presupuesto. Sin embargo, generan satisfacción y bienestar en los equipos de trabajo.

## **Remuneración**

“La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato 2011, 234).

La Constitución de la República del Ecuador en el art. 328 determina que la remuneración debe ser “justa, con un salario digno que cubra las necesidades de la persona” (2008, art. 328). Sin embargo, además de cubrir las necesidades de la persona, el salario debe promover una calidad y estilo de vida adecuada para las personas. Así como bienestar y seguridad.

Para la persona el salario es la parte tangible del intercambio que reciben los trabajadores como retribución a su esfuerzo y dedicación. Este a su vez le permite satisfacer sus necesidades y objetivos particulares. Para las organizaciones según Chiavenato (año, página) el salario representa un costo y una inversión a la vez, por un lado, representa un gasto que se debe realizar con cierta periodicidad y por otro es una inversión que permite cohesionar las funciones y actividades necesarias para alcanzar las metas trazadas.

El “salario representa un medio de incentivo que equilibra el esfuerzo realizado por la persona con el valor que otorga a su organización, fruto de su desempeño y sus funciones” (Deloitte 2018, 5). Esta perspectiva también afirma la necesidad de vincular los resultados con la remuneración por lo que sostiene y afirma la propuesta que busca este trabajo. Lo que ratifica la valía de este trabajo para la organización.

La Administración salarial no es un proceso nuevo en la gestión de recursos humanos, esta se ha venido desarrollando desde que Henry Ford en 1920 desarrolla la teoría de los salarios altos con el propósito de promover la capacidad de consumo. La siguiente estructura es la generalmente conocida:



Figura 6. Importancia de la estrategia de compensación

Fuente y elaboración: Métodos de compensación basados en competencias 2017, 94

La planificación estratégica debe considerar el sistema de compensación y se deben tener presentes algunos principios:

- No se trata solo de la cantidad que se paga sino como se paga “best practices”
- Los directivos no deben aislarse del resto de las plantillas
- Se debe retener solo al talento requerido para los intereses de la empresa
- Utilizar un canal de comunicación que socialice y fortalezca la retribución
- Debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales

La administración de sueldos y salarios es parte de la administración de la empresa en su conjunto y tiene repercusión en todos los niveles y sectores. La administración de sueldos y salarios es “un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización” (Chiavenato 2011, 237) manteniendo las siguientes consideraciones:

- Equilibrio interno: Mediante una comparación con los otros puestos dentro de la misma organización. Para ello es necesario desarrollar la evaluación. y clasificación de cargos, que permitirá estructurar y valorar cada cargo con su consecuente correspondencia en la organización.



- Equilibrio externo: Mediante la comparación de los mismos cargos con otras empresas en el mercado. Se logra mediante la comparación con el mercado, para lo cual se requiere una encuesta de remuneraciones.
- El equilibrio interno y externo se constituyen como elementos fundamentales para la gestión de la compensación. Estos elementos son integrantes fundamentales para considerar durante administración y gestión de remuneraciones en las organizaciones. Ya que instaurar estos elementos permitirá mantener equidad interna en relación con todos los cargos existentes y mantener competitividad externa por medio de la encuesta salarial.
- La equidad permite ofrecer a los trabajadores sentirse satisfechos respecto a la retribución que perciben de acuerdo con el trabajo y compromiso entregado. Por otro lado, las personas pueden también percibir inequidad cuando sienten que su salario es muy bajo o alto en relación con la cantidad de remuneración que espera para su trabajo o la que se paga en empresas del sector.

En este contexto toda acción que se encuentre orientada como de premios o recompensas podrá estar desvirtuada. Por tanto, la equidad debe ser un elemento integrador de la Política Salarial. La teoría de la Equidad permite a los trabajadores percibir que la remuneración que perciben es justa y está de acuerdo con las actividades o responsabilidades asignadas.

#### **Objetivos de la compensación:**

La Administración Salarial debe considerar los siguientes objetivos.

- Objetivos estructuras salariales equilibradas:
- Remuneración coherente con la valoración del puesto
- Compensación consecuente con el desempeño
- Atraer y retener a los mejores talentos
- Posibilitar medios de desarrollo, promoción y carrera
- Mantener equilibrio entre los intereses de la organización y de los empleados (Chiavenato 2011, 238). Es decir, alinear los propósitos organizacionales y personales.

- La integración, es concebida como “la suma de objetivos generales y objetivos particulares la vamos a llamar objetivos de la empresa” (Puchol 2007, 225). Es esta la meta a alcanzar para quienes dirigen al personal. Alinear los objetivos generales a los objetivos particulares y que sean estos los movilizados para alcanzar beneficio, esta integración se debe mantener como una constante durante el tiempo de permanencia de la organización.

Es necesario comprender que la administración salarial no puede perder de vista la necesidad de determinar como base una estructura salarial coherente con los cargos existentes en la empresa y en consecuencia con la estructura existente. En el caso de esta propuesta se aprovecha la existencia de la evaluación del desempeño del año 2019, que contiene la determinación de objetivos a alcanzar.

Los objetivos de la compensación según Madero son: “Mantener y retener al personal, b) Motivar al personal para desempeñarse mejor para lograr sus metas, c) Mejorar procedimientos y actividades para el logro de objetivos y con ello construir un compromiso y, d) Alcanzar el crecimiento de los empleados para ligar los pagos al desarrollo de habilidades y de conocimientos, e) Cumplir con los requisitos legales, además de mantener la equidad interna y la competitividad externa, así como f) Generar satisfacción en las personas”. (Madero 2016, 13).

Los autores Chiavenato y Madero coinciden en que el esquema de compensaciones permite no solo atraer sino retener y desarrollar el Talento de la organización. Además, es posible afirmar que el esquema de compensaciones se vuelve también un poderoso incentivo que en algunos casos puede relacionar los objetivos personales con los organizacionales.

### **Compensación total**

La Compensación Total es un modelo de retribución que contempla que la remuneración está constituida por un lado por el pago que cada empleado recibe y por otro por los beneficios que este percibe por ser parte de la compañía. Es decir, que los empleados reciben de manera expresa o tácita los tanto elementos tangibles como intangibles por ser parte de la compañía. La compensación total surge como una herramienta que permite concebir las necesidades que presentan los trabajadores y esquematizar un esquema de remuneración que considere no solo la retribución monetaria sino desarrollar una serie de prestaciones que son valoradas y beneficiosas para los colaboradores, para asegurar su permanencia en la compañía.

El éxito de la compensación total depende de la estrategia que cada organización requiera adoptar, además de las consideraciones de la cultura. Es necesario reunir información identificar los tipos de recompensa que son valorados por los empleados.

La flexibilización de las políticas de compensación en la que se priorizan la satisfacción de las personas.

La compensación total, contempla varios elementos entre los que se consideran:

- **Retribución:** Es el valor que la persona recibe por la prestación de sus servicios aquí es posible considerar también; viáticos, bonos, gastos de viaje entre otros.
- **Beneficios legales:** Constituyen los beneficios que las compañías deben otorgar por ley a sus colaboradores, En el caso del Ecuador, comprende; décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, participación de utilidades, etc.
- **Beneficios corporativos:** Estos beneficios son políticas o beneficios propios de cada compañía y se otorgan por ser parte de la compañía. Aunque en la actualidad muchos han sido incluidos en la legislación; como comedores, guarderías, salas de lactancia, cafeterías, gimnasios, seguros médicos, planes de pensiones entre otros. También como parte de estos beneficios están los incluidos programas de reconocimientos establecidos por las organizaciones; como antigüedad; subsidios o prestaciones por aniversario de la empresa, años de servicio, entre otros. La importancia de generar y mantener este tipo de beneficios sociales para los trabajadores es la valoración permanente por el bienestar del trabajador que genera valor desde una perspectiva emocional y psicológica. Respecto a los beneficios existen algunas prácticas entre los diferentes empleadores que cubren el 80/20, 50/50. Esto con el propósito de ofrecer el beneficio a los colaboradores, pero también de lograr que ellos valoren lo que la empresa hace.
- **Formación, desarrollo e Innovación:** En nuestros días estos elementos se convierten en aspectos decisivos a la hora de tomar la decisión de trabajar o de permanecer en un empleo. Debido a que los planes de formación permiten que cada persona eleve el nivel competitivo y profesional. Por otro lado, la existencia de planes de desarrollo asegura la permanencia de posiciones claves que buscan crecimiento profesional y finalmente la innovación en un ambiente adecuado la posibilidad de cambiar, mejora continua, proponer y adoptar

nuevas metodologías de hacer las cosas permiten mantener la motivación del talento.

- **Salario Emocional:** El entorno emocional que las organizaciones ofrecen para sus empleados es una parte importante de la compensación total. Los beneficios son una parte importante para los empleados. La compensación emocional es parte de los incentivos apreciados por los trabajadores. Por ello se han desencadenado políticas con mayor flexibilidad; flexibilidad horaria, reducción de la jornada, conciliación de la vida personal y familiar. Sin embargo, el contenido y la estructura de la compensación total depende de cada organización y la cultura que esta tenga.

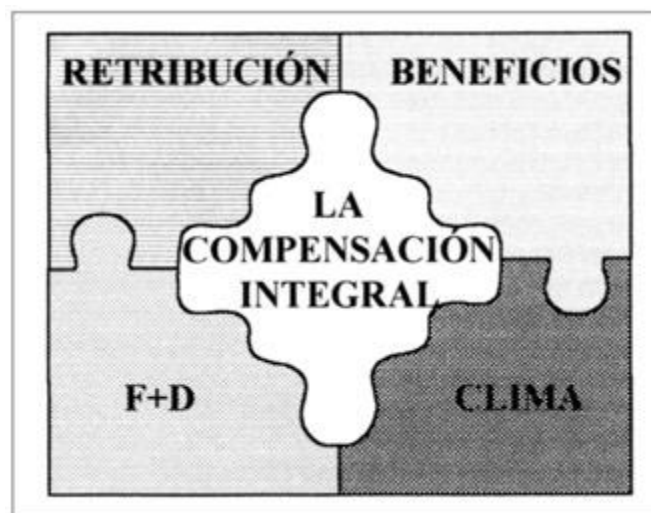


Figura 7. El puzzle de la compensación integral  
Fuente: Dirección y gestión de Recursos Humanos. 5ta. Ed.2003, 249

Este autor considera al clima interno y externo como el cuarto componente de la compensación integral. En el clima interno considera factores como: liderazgo, comunicación, participación, trabajo en equipo, autonomía.

El clima externo conformado por factores como: la imagen empresarial, el prestigio que tenga la compañía.

### **Métodos retributivos**

Existen dos métodos: por tiempo trabajado y en función de la producción.

- a) El método retributivo por tiempo trabajado. Es el más usado, es una práctica muy generalizada a nivel organizacional. Pudiendo así considerarse el pago como; diario/hora/semanal/mensual etc. Su principal ventaja es su sencillez tanto en la aplicación como en la comprensión. La desventaja que presenta es su homogeneidad, ya que no distingue desempeños destacados o poco satisfactorios. Sin embargo, este método resulta además de práctico útil, en los casos en los que no es posible medir la productividad, establecer criterios de calidad a alcanzar en el trabajo, o cuando tenemos trabajos repetitivos o de asistencia.
- b) El método en función de la producción se paga por unidades producidas; por piezas, tarea o destajo. La principal ventaja de este método es que orienta a los trabajadores a producir más. Sin embargo, es necesario mantener especial atención a la calidad y los estándares determinados, ya que se los podría omitir por cubrir la meta.
- c) La retribución por grupos: Para ello se debe segmentar en grupos la estructura o cargos existentes en la empresa y diseñar por grupo lo que para el común de sus miembros es motivador o valioso. Si en este aspecto se consideran los incentivos, también se deberá diseñar los incentivos en función al grupo con el que trabajamos. Operativos, administrativos, directivos.

**Incentivos.** Los incentivos tienen el objetivo de promover o estimular a los trabajadores hacia una meta o conducta determinada previamente, y que está alineada a los objetivos empresariales.

Los incentivos pueden o no ser de tipo económico; como viajes, bonos, beneficios. Los incentivos pueden orientarse a una sola persona o a equipos.

**Feedback de la compensación.** Con el propósito de monitorear y corregir la eficiencia del sistema de compensación a la par se debe instaurar un mecanismo que permita ir perfeccionando y adecuando el sistema al entorno y los cambios que se puedan realizar. De esta manera se debe asegurar eficacia y eficiencia en su implementación y mantenimiento. Además, que siempre las empresas se verán en la necesidad de realizar cualquier variación que resulte útil o necesaria al medio dinámico que se desarrollan las organizaciones.

Los métodos de valuación de puesto son fundamentalmente comparativos, ya que, se comparan los cargos o se comparan cargos con factores. Una práctica generalizada entre las organizaciones es la de incorporar una comisión de valuación de puestos. Esta comisión debe estar integrada por el responsable de la Administración de salarios, gerentes y jefes de áreas. Se deben incluir todas las gerencias o jefaturas del staff de la compañía.

### **Métodos cualitativos**

#### *a) Valuación por análisis del puesto.*

Este método considera todas las características de los cargos para su valuación y se basa fundamentalmente en la descripción o análisis del cargo. Es un método que requiere mucho análisis y tiempo para su determinación. Para ello se requiere la información del cargo; objetivos, funciones, actividades, personal a cargo, ámbitos de actuación y decisión, periodicidad, entre otros.

#### *b) Valuación por jerarquización*

Para realizar este método se debe obtener información acerca del puesto y determinar el criterio con el cual se realizará la comparación de puestos, se debe determinar el límite superior e inferior que se va a considerar. El límite superior debe estar representado por el puesto que abarque mayor complejidad e importancia. Se debe también escoger el límite inferior en función del cargo menos complejo e importante en relación con el factor escogido. Estos límites definen la amplitud que tiene el criterio.

Posteriormente se deben comparar y determinar un orden en relación con el criterio que pueden tener un orden creciente o decreciente. La lista final obtenida será la clasificación de puestos.

La principal ventaja que ofrece este método es su rapidez y sencillez. Además, que su obtención no implica mayor presupuesto. Además de no requerir mayor análisis.

Su desventaja es que ofrece poca precisión.

#### *c) Valuación de escalas por categorías determinadas*

Este método también conocido como método de jerarquización simultánea, es una variación del método de jerarquización mencionado anteriormente. Para elaborar este método se dividen los cargos con características comunes, luego se jerarquizan los cargos por cada categoría creada. Algunos de los criterios para agrupar los cargos son; calificados, no calificados, con personal a cargo, sin personal a cargo, especializados no especializados, con mayor o menor grado de responsabilidad. En este método resulta

fundamental, determinar de forma clara las categorías a considerar para la jerarquización. Se recomienda establecer un puesto de referencia por cada categoría, esto facilitará la comparación.

En el caso de estudio que revisamos existe una valuación de escalas por categorías determinadas, que permite mantener 8 categorías en los puestos de trabajo.

Una práctica generalizada y recomendada para lograr mayor objetividad en la valuación de puestos es la creación de un comité o una comisión para la valuación de puestos, que tienen la responsabilidad de llegar a un consenso y obtener la valuación de cargos.

### **Método por clasificación**

Se hace una clasificación forzada de todos los puestos de trabajo, Para determinar los niveles se pueden usar varias condiciones. Su principal ventaja es su bajo costo y su facilidad de aplicación. Para este método se debe:

- a) Seleccionar los trabajos a clasificar
- b) Conformar el comité de evaluación
- c) Establecer el número de clases (entre seis y diez)
- d) Determinar los requisitos de cada clase
- e) Comparar y asignar una clase y asignarlo

### **Método de comparación entre factores**

Es una técnica que permite comparar los puestos por medio de factores de evaluación. Eugene Bengé plantea cinco factores generales:

- Requerimientos mentales
- Habilidades necesarias
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Para realizar este método se debe:

- a) Determinar los factores a considerar en la valuación
- b) Definir cada factor de evaluación
- c) Determinar puestos de referencia

- d) Ordenar los factores de evaluación
- e) Valorar los factores en los puestos de referencia
- f) Elaborar una matriz de alineación u ordenamiento
- g) Transformar la matriz de jerarquización en una comparativa
- h) Ajustar y revisar la matriz para evitar inconsistencia

### **Método de valuación por puntos**

Es el método más usado entre las empresas, este método usa una técnica analítica. Este método usa una técnica analítica, en la que se comparan los componentes de los puestos. Consta de las siguientes etapas:

- a) Determinar los factores para valuación
- b) Ponderar los factores de evaluación, para lo cual se le puede dar un peso porcentual que luego se ajustará.
- c) Generar una escala de puntos, se debe dar valor a cada factor
- d) Elaborar el manual de valuación
- e) Valuación por el manual
- f) Delimitación de la curva salarial
- g) Se debe establecer la línea promedio o de tendencia (Chiavenato 2011, 240–44).

## **5. Remuneración fija y remuneración variable**

**Remuneración fija:** La remuneración fija estandariza los salarios, es el método de compensación más generalizado entre empresas e industrias. Suele ser más práctico y sencillo en su aplicación. No ofrece por sí mismo retos personales o grupales.

**Remuneración variable:** En la remuneración variable, existe un componente que se encuentra relacionado con los resultados que el puesto alcanza en relación con los resultados planteados y necesarios para alcanzar en los diferentes puestos, lo que implica que cada persona realice un esfuerzo adicional (Romo 2011, 7), porque siempre lleva implícito un esfuerzo adicional para obtenerla, y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados.

Según Maella, existen motivos antropológicos, empresariales y sociales por los cuales la remuneración variable se vuelve una práctica generalizada en las organizaciones. En las razones antropológicas se consideran el premio y castigo como factores que condicionan el comportamiento y la conducta humana. Las empresas buscan



establecer mecanismos de incentivos que se establecen en función de movilizar a las personas hacia las metas. Las razones empresariales, apoyan la tesis de que los sistemas de incentivos pueden solucionar varios problemas de gestión empresarial. Respecto a las razones sociales, se encuentran básicamente, las generadas por el entorno en la implementación de este tipo de compensación que logra resultados diferenciales, por tanto, cada día más organizaciones innovan y la implementan.(Maella 2012, 2–3).

“El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla en base a su esfuerzo” (Nazario 2006, 136). En este sentido la premisa que sostiene el esquema de incentivos está basada en la importancia que la persona le da a la recompensa que se ofrezca en la que en su mayoría está constituida por dinero, sin ser por ello la única fuente de motivación.

Chiavenato (2011, 253) afirma que la remuneración variable facilita el equilibrio interno y externo, además de posibilitar una base lógica para la distribución salarial, se proyecta hacia el futuro. La remuneración tradicional, al ser constante no promueve un mejor desempeño. Mientras que las organizaciones constantemente buscan incrementar su productividad y sus resultados.

La remuneración variable se incorpora a la remuneración fija con el propósito de convertirse en un estímulo para producir más. Según este autor, la remuneración variable impulsa la productividad, generalmente utilizada para una parte del personal. Por eso, se la considera selectiva, se la consigue en función de los resultados obtenidos por la empresa.

El objetivo final de la remuneración variable es “convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa”(Chiavenato 2011, 254). Este autor menciona que además la remuneración variable no ejerce mayor costo y presión económica, sino que se autofinancia por el incremento de la productividad o la reducción de costos. Esta concepción es clara en la comparación debido a que todo socio está interesado para generar valor para así verse también beneficiado. Es decir, incrementar la productividad generará beneficio mutuo es una relación ganar-ganar.

Para ser efectiva, la remuneración variable no debe ejercer presión sobre los costos de nómina, al contrario, la reducción de costos y el incremento de la productividad deben financiar su implementación.

Antes de su implementación, la empresa debe contar con una estructura de puestos y salarios que se constituyen como base de la remuneración variable.

La remuneración al igual que el resto de los procesos de recursos humanos es dinámica y constantemente sufre cambios y se deben realizar innovaciones y ajustes. Por ello no es posible determinar e implementar un esquema de remuneraciones y mantenerse únicamente en la aplicación. Sino que es necesario mantener revisiones y actualizaciones permanentes. Estas actualizaciones deben ser coherentes con el ambiente externo que vive la compañía y también con el ambiente interno que se busca generar.

La remuneración variable surge como un mecanismo que permite a las empresas desarrollar un sistema de compensación orientado fundamentalmente a premiar y fomentar el desempeño e incrementar la productividad buscando mantener la motivación en los trabajadores con el propósito de contribuir a las metas organizacionales.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) en favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador.(Chiavenato 2011, 254).

La remuneración variable debe entonces enmarcarse en una Política de compensación clara, que permita a los trabajadores conocer de su existencia, cómo y de qué manera es posible acceder a ella. Conforme la propuesta que se pretende desarrollar, este esquema de remuneración no es generalizado. No aplica para todas las personas, sino en circunstancias y casos específicos. Por tanto, la propuesta de este trabajo está direccionada a los cargos que tienen bajo su responsabilidad el cumplimiento de indicadores estratégicos para alcanzar los resultados de la organización. O para quienes mantienen un nivel de dirección o supervisión.

El objetivo de la remuneración variable es según Chiavenato, “convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa” (2011, 254). Conforme afirma el autor, este trabajo busca generar este vínculo entre el personal que forma parte de remuneración variable es decir generar una relación ganar-ganar que permita que los dos actores de la relación laboral obtengan beneficios mutuos una vez se alcancen los resultados deseados.

Hay Group (2011) menciona la importancia de la revisión de la estrategia como un factor crítico de la remuneración variable, bajo las siguientes consideraciones:

- Permite lograr claridad sobre lo que cada equipo y persona debe lograr
- Disminuir la afectación de factores externos

- Genera compromiso para revisar y evaluar el plan de remuneración variable de acuerdo con criterios tácticos y estratégicos. A continuación, se plantea el modelo propuesto para desarrollar la remuneración variable:

### **Política salarial**

Durante la bibliografía revisada, se ha determinado la necesidad de mantener un esquema claro, que contemple la manera en que la organización gestiona la compensación. Por lo que es posible afirmar que el resultado de la administración de la compensación es la Política Salarial y que este se constituye como el marco de referencia sobre el cual se concentran; normas y políticas y procedimientos para ejecutar el proceso de pago o remuneración del personal.

La Política Salarial acoge principios y directrices que, en su conjunto reflejan tanto concepción y la filosofía sobre la forma como se realizará la remuneración de los colaboradores. El autor menciona algunos factores importantes en su concepción; por un la “motivación” con ello hace referencia a que los salarios deben favorecer la productividad. Además, debe ser eficaz en costos, guardando relación con las finanzas y eficiencia de la compañía. De ninguna manera es posible inclinar la balanza y favorecer excesivamente a una de las partes.

Otro factor importante que considerar es la durabilidad mencionando que la política salarial se la debe concebir como un elemento dinámico, perfectible y ajustable al entorno que viva la organización. (Chiavenato 2011, 251–52).

Por ello, durante el análisis de información no se encontró una única respuesta a la gestión de la remuneración y política salarial, sino que cada organización crea, adopta y adapta estas prácticas conforme a su propia dinámica.

La Política Salarial “debe hacer referencia a un marco de actuación amplio, reuniendo un conjunto de pautas generales que, para este caso concreto, dinamizarán el desarrollo del sistema retributivo o de compensación en la empresa.

Debido a que cada organización tiene diversidad de puestos, cargos y jerarquías la administración de sueldos y salarios es inherente a toda la organización y para ello se deben considerar:

- Los salarios que tienen otros puestos de trabajo para alcanzar equilibrio interno

- Los salarios que se tienen en relación con otras empresas, probablemente del mismo sector en los mismos cargos para alcanzar equilibrio externo y asegurar competitividad externa.

### **Consideraciones de la remuneración variable**

La planeación estratégica es la base necesaria para instaurar un modelo de remuneración variable. Chiavenato 2011, menciona la importancia de la planeación estratégica alineada con factores sistémicos y estratégicos de la organización.

Antes de la estructuración de una política salarial se debe considerar:

- a) El nivel salarial, se requiere determinar cuánto se va a pagar al personal. Si se pagan sueldos muy bajos existe una gran probabilidad de incrementar la rotación del personal. Por el contrario, cuando los sueldos son muy altos hace que los costos de la nómina sean muy elevados y pueden tener incidencia directa y sean trasladados al costo final del producto o servicio, consecuentemente afectará a la rentabilidad y competitividad de la organización en el mercado.
- b) Encuesta salarial, este instrumento facilita la toma de la decisión y que permita que los salarios sean competitivos en el sector de negocio de la compañía. Los diversos componentes de la remuneración no igualmente valorados y atractivos para todas las personas de la misma manera. Lo único valioso no es el dinero, existen otras variables que son apreciadas para los trabajadores como; conciliación vida-trabajo, clima laboral, desarrollo profesional, planes de carrera o el reconocimiento.
- c) Retribución individual: Para ello se tiene que determinar una remuneración motivadora que este alineada a los resultados individuales de las personas. En este aspecto puede resultar muy útil la evaluación del desempeño como herramienta de medición de la contribución.

### **Determinación del bono variable**

Oscar La Torre, socio de PricewaterhouseCoopers, afirma que cuanto más atractiva es la proporción variable es mayor el esfuerzo y la orientación a resultados del colaborador. Además, afirma que el porcentaje de remuneración variable establecido no debe ser mayor al obtenido por la empresa con su implementación. Es decir, no existe una única fórmula que nos permita determinar el % o monto a reconocer como parte de

la remuneración variable. Por tanto, considerando el impacto para la compañía y la disponibilidad de recursos se ha determinado el 10% de la remuneración anual percibida. El estudio realizado denominado en el 2013, “Making Executive Pay Work; the Psychology of incentives”, determinó que el 51% de ejecutivos prefieren mantener una remuneración segura en lugar de arriesgar un valor mayor, aunque signifique ganar más. El mismo estudio también determinó que las personas a partir de los 60 años tienen mayor inclinación hacia asumir mayores riesgos por una remuneración que se pueda incrementar (PwC Asesores Empresariales Cia. Ltda. 2013, 15) La publicación además enfatiza en la necesidad de consultar a los involucrados sobre su percepción respecto de estos aspectos de la remuneración. Por tanto, esta propuesta se afianza también en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa acerca de su percepción y valoración del esquema de remuneración propuesto.

## **6. Tipos de compensación variable**

- **Bono de productividad**

Generalmente los bonos de productividad están atados a uno o dos indicadores del desempeño; como productividad, utilidades, reducción de costos etc. Su pago obedece al esfuerzo de los empleados o el equipo para lograr o mantener las variables definidas.

- **Bono por cumplimiento de objetivos**

El bono por cumplimiento de objetivos se convierte en un elemento motivador para incrementar la productividad, está atado a la necesidad de logro de las personas y va de la mano de la teoría de las expectativas que hace consecuentemente que las personas se esfuercen más para alcanzar sus metas. La desventaja que se observa en este tipo de bonos es que al evaluar y compensar el cumplimiento de objetivos de manera individual probablemente no se aprovecha el trabajo en equipo.

- **Premios a grupos y equipos**

Este tipo de remuneración se aplica a un grupo de personas que tienen actividades, resultados y metas comunes. Este tipo de remuneración estimula el trabajo en equipo y la cooperación, para su aplicación se deben establecer metas que permitan verificar el cumplimiento por parte del equipo.

- **Remuneración por habilidades**

Este tipo de remuneración tiene como base lo que los colaboradores saben y no los cargos que ocupan, se consideran dos categorías:

Basado en el conocimiento: Se establece un criterio mínimo aceptado y los incrementos salariales dependen de la adquisición de conocimientos este tipo de remuneración la vemos principalmente en profesores y científicos.

Basado en habilidades múltiples: Basado en la habilidad de un trabajador para desempeñar la tarea. Se debe hacer un análisis de habilidades de forma sistemática basándose en el perfil del puesto. Posteriormente se certifican esas competencias mediante diplomas, evaluación del desempeño, demostraciones prácticas o certificaciones dadas por ejecutivos o comisiones internas.

- **Remuneración por objetivos**

Se constituye como un instrumento en la que convergen; el desempeño y el rendimiento. Siempre que previamente se encuentren instaurados estos subsistemas. Para ello se requiere considerar:

- a) Autodeterminación de objetivos
- b) Los objetivos deben responder a aspectos esenciales del negocio
- c) Determinación, socialización y compromiso con los resultados determinados y esperados

Conforme el mismo autor además la implementación de este tipo de remuneración también debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Sencillo y fácil de entender y seguir. Planteado con los objetivos de la ED
- b) Flexible ya que debe admitir cambios siempre que sea necesario, ajustables a la planificación anual de resultados esperados.
- c) Transparente con los criterios de premiación, por lo que se propone aplicar una socialización

Estos criterios son considerados al finalizar esta propuesta con el propósito de buscar mayor eficiencia y efectividad en la implementación del esquema de remuneración variable.

La propuesta que se presenta en el último capítulo ha apalancado la compensación variable al esquema de desempeño que tiene la compañía, con el cual los colaboradores

se encuentran familiarizados. De esta manera, la retribución variable resulta más fácil de entender, respecto a los criterios de premiación se encuentra estructurada una propuesta que parametriza el cumplimiento versus los resultados alcanzados. Con estas consideraciones más la inclusión de una comunicación y sensibilización adecuada se lograría incorporar el nuevo esquema.





## **Capítulo tercero**

### **Método de investigación**

Este trabajo ha usado varios métodos de investigación, descriptivo, por medio del análisis bibliográfico, cualitativo en la encuesta de clima laboral relacionada con la motivación y cuantitativo en la encuesta de remuneración. Se han determinado varias encuestas a fin de determinar las motivaciones, necesidades y expectativas de los trabajadores de la empresa Pasteurizadora Quito es el método, como instrumento se ha determinado la aplicación de dos encuestas.

La primera es la Evaluación del desempeño del año 2019 de la empresa Pasteurizadora Quito.

Se aprovecharon los resultados de la evaluación de clima laboral realizada el año 2019 que evalúa 11 factores dentro de los cuales está considerada la percepción que tienen los colaboradores respecto al reconocimiento y la remuneración.

Esta encuesta aporta valiosa información debido a que muestra que la remuneración es un factor importante dentro de la gestión de Talento Humano.

La tercera encuesta está orientada a determinar y recoger las expectativas, movilizados e intereses de los integrantes del grupo de Jefaturas y mandos medios de la organización. El total de trabajadores a nivel nacional de la empresa son 260 personas. Sin embargo, debido a los fines que persigue esta propuesta no toda la población tiene una evaluación el desempeño por objetivos y tampoco está considerada para el esquema de remuneración variable. Ambas encuestas se aplicarán al universo que comprende el equipo de Gerencias, Jefaturas y mandos medios. Con un total de 53 personas.

#### **1. Resultados de la evaluación del desempeño**

El cuestionario de Evaluación del desempeño aplicado por Pasteurizadora Quito busca determinar el rendimiento y la contribución de los colaboradores mediante la aplicación de una encuesta multi-fuente aplicada de manera anual a los trabajadores.

La encuesta evalúa los siguientes componentes:

- Competencias
- Conocimientos
- Desempeño
- Resultados

Este cuestionario con el propósito de reducir el grado de subjetividad se aplica en una relación de 270° en la que se recoge información del jefe-Subordinado y Pares. Se asignan pesos a cada actor de la ED. En el caso del jefe tiene un peso de 40%, los subordinados y pares tienen un peso de 30%. El resultado final se obtiene con la ponderación de cada relación obtenida.

El tiempo estimado para gestionar la encuesta es de 10-15 minutos.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la encuesta del año 2019.

La encuesta se aplicó a 243 personas de la Empresa, con los siguientes indicadores operacionales.

### **Evaluación del desempeño**

#### Objetivos

- a) Evaluar el potencial del Talento humano del personal y determinar la contribución de empleado.
- b) Analizar y determinar el desempeño del personal
- c) Detectar las necesidades de formación existentes que contribuyan a la determinación del Plan de Capacitación Anual
- d) Promover el fortalecimiento de las competencias. Impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales requeridas para el desempeño de los cargos en PQSA.
- e) Determinar el potencial de desarrollo de los evaluados
- f) La evaluación se constituye una base para que los Gerentes/jefes puedan guiar, aconsejar a sus subordinados respecto de su desempeño. (Coaching)
- g) Fomentar el Mejoramiento continuo

- h) Proporcionar información para toma de decisiones; transferencias, promociones.

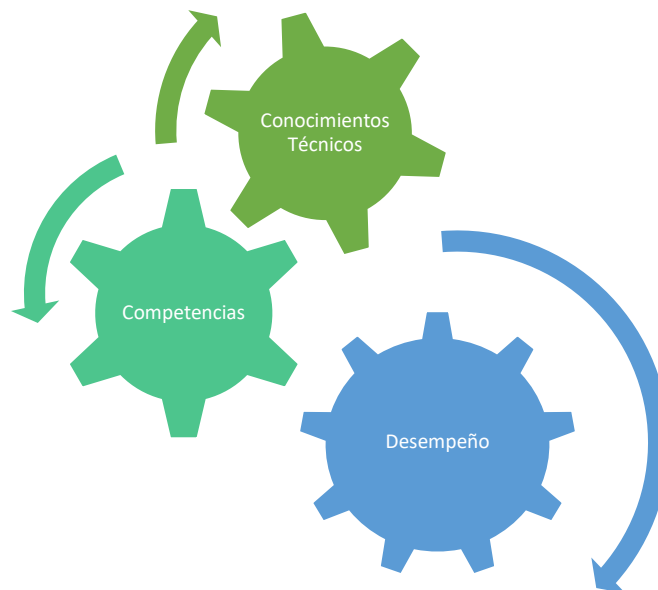


Figura 8. Ámbitos evaluados ED  
Fuente y elaboración propias

Los ámbitos considerados para la evaluación del desempeño son:

**Conocimientos técnicos** (competencias): Son todos los conocimientos que constituyen parte del perfil duro y son fundamentales para el cumplimiento de las actividades del cargo como, por ejemplo; normativa ambiental, Excel avanzado, conocimiento de sistemas de gestión de Calidad etc.

**Competencias:** Están formadas por conocimientos, actitudes, habilidades y comportamientos que se deben aportar a un trabajo para realizarlo con el adecuado nivel de eficacia.

**Competencias genéricas:** Son las competencias necesarias definidas como esenciales para alcanzar los resultados que la compañía requiere, su definición la da la dirección.

**Competencias específicas:** Son las competencias que se encuentran en relación con los objetivos departamentales, objetivos del puesto de trabajo y las responsabilidades de los puestos de trabajo. Las competencias específicas están definidas por las Gerencias de área.

Rango %	Tipo
95-100	Alto desempeño
85-95	Satisfactorio
75-85	Poco satisfactorio
-75	Insatisfactorio

Figura 9. Tabla de rangos evaluación del desempeño  
Fuente y elaboración propias

Colaborador	Jefe	Empresa
Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora en los trabajadores	Evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados por medio de un sistema que disminuye la subjetividad	Evaluar el potencial a corto, mediano y largo plazo. Definir la contribución de cada empleado
Conocer las expectativas de su jefe acerca del desempeño	Identificar las necesidades de capacitación de su personal	Identificar los empleados que necesitan cambio o perfeccionamiento o tienen condiciones para promociones y transferencias
Identificar oportunidades de mejora	Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el comportamiento de sus subordinados.	Estimular la productividad y mejorar las relaciones en el trabajo

Figura 10. Cuadro beneficios evaluación del desempeño  
Fuente y elaboración propias

N° personas capacitadas	229
Total de evaluaciones y autoevaluaciones	1206
N° Personas a evaluar	262
N° Personas evaluadas efectivamente	243
Porcentaje de cumplimiento	92,75%

Figura 11. Indicadores operacionales  
Fuente y elaboración propias

### Resultados generales del desempeño

TIPO	N° PERSONAS	%
ALTO DESEMPEÑO	43	18%
SATISFACTORIO	127	52%
POCO SATISFACTORIO	65	27%
INSATISFACTORIO	8	3%
<b>Total general</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

Figura 12. Resultados ED2019

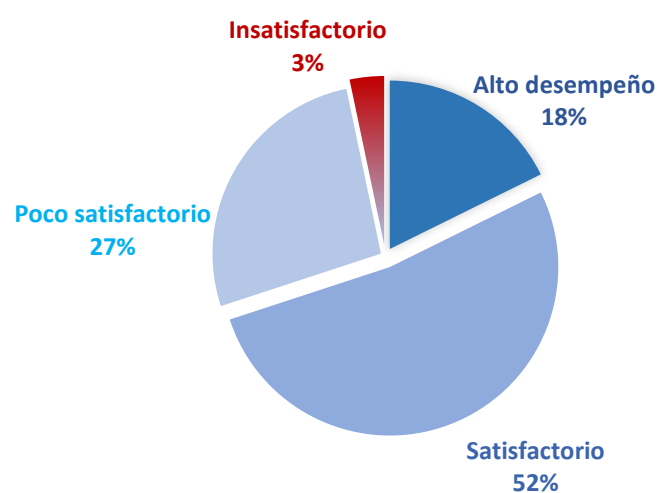


Figura 13. Resultados ED2019  
Fuente y elaboración propias

### **Análisis de resultados de la ED2019**

De los resultados obtenidos en la encuesta de evaluación del desempeño del año 2019 se obtienen las siguientes conclusiones:

- El nivel de competencias global obtenido como resultado en la encuesta de Evaluación del desempeño es poco satisfactorio y evidencia una considerable oportunidad de mejora.
- El resultado ponderado global indica que el nivel de cumplimiento de competencias en relación con el cargo es del 75 %. Mientras que el nivel esperado es del 90 %.
- El nivel de los conocimientos técnicos obtenidos 94,13 % en relación con los conocimientos requeridos por el cargo muestra que el personal cuenta con los conocimientos técnicos que requiere para el desarrollo de sus funciones.
- Los mandos medios y ejecutivos muestran oportunidad de desarrollo en competencias como: dirección de personas, liderazgo, iniciativa, orientación a logro, identificación con la compañía y comprensión de la organización.
- Es necesario incrementar el porcentaje de personal con alto desempeño y con desempeño satisfactorio.
- Es necesario reducir el porcentaje del personal que obtiene desempeño insatisfactorio y potencializar al personal que obtiene mejores resultados, evaluar su crecimiento y desarrollo de carrera.

## **2. Encuesta de clima organizacional**

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, clima organizacional, etc.

El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado

que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo

El clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral y la productividad del personal. El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente y dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

La insatisfacción de los colaboradores afecta directamente a los resultados de la organización, es por esto, que no es posible tener elementos insatisfechos en su trabajo.

La encuesta de clima tiene por objeto establecer un diagnóstico del clima laboral de Pasteurizadora Quito; para ello es necesario identificar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores respecto a las variables planteadas y proponer un plan de acción de acuerdo con la evaluación realizada.

Se evalúan 11 factores que se detallan a continuación; compañeros de trabajo, comunicación, empresa, jefes y superiores, posibilidad de creatividad e iniciativa, puesto de trabajo, reconocimiento, remuneración, La encuesta de clima está compuesta por 56 preguntas, estimada en un tiempo máximo de 20 minutos.

#### Metodología aplicada

Se trabajó con toda la población de la ciudad de Quito en la que se encuentra la mayor concentración de personas. La encuesta se aplicó a 190 personas. Obteniendo la participación del 93% de los participantes

## Resultados de la encuesta de clima laboral

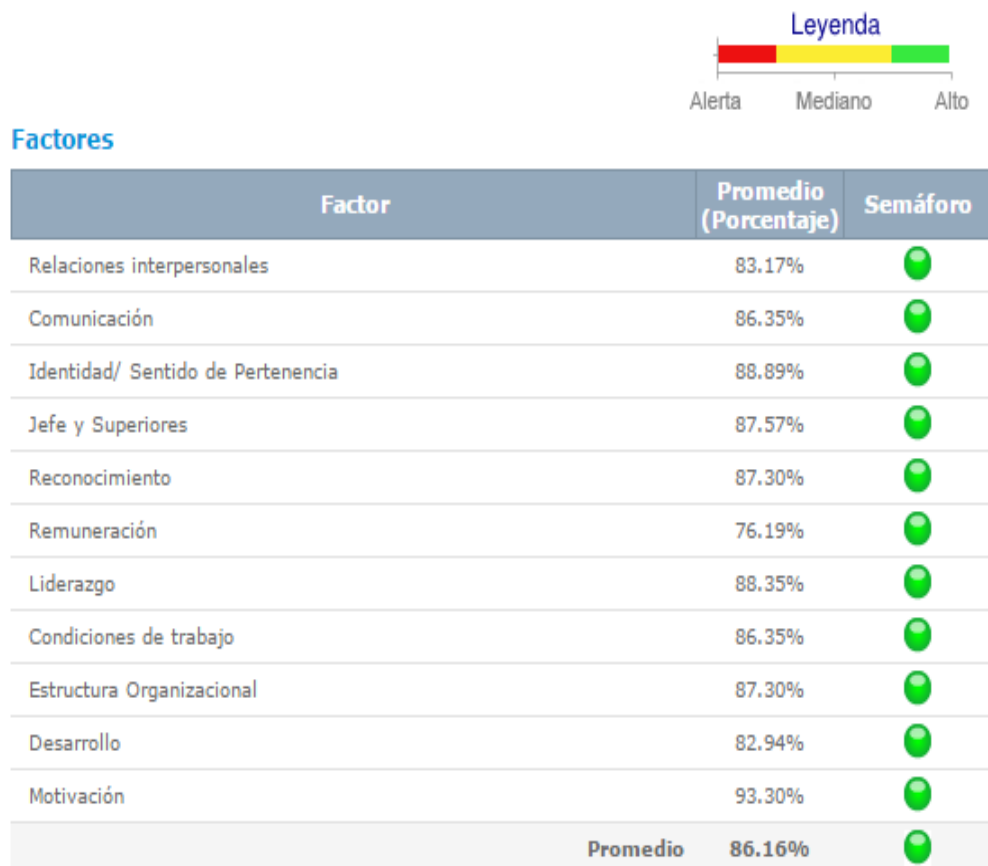


Figura 14. Resultados generales Clima  
Fuente y elaboración propias



### **Análisis de resultados encuesta de clima organizacional**

Los resultados generales obtenidos evidencian un nivel alto de satisfacción 86% respecto a los diferentes factores de clima evaluados en la empresa. Sin embargo, hay aspectos que muestran oportunidad de mejora.

Los factores con mayor grado de satisfacción son: motivación 93,30 %, identidad y sentido de pertenencia 88.89 %, liderazgo 88.35 %, jefe y superiores 87.57 %, 87.30 % reconocimiento, 86.35 % comunicación y condiciones de trabajo.

### **3. Encuesta de satisfacción reconocimiento y compensación**

La encuesta tiene por objetivo determinar los elementos que se deben considerar en la propuesta de remuneración variable. Es importante establecer los factores que logran motivar al personal de la empresa y que son valorados para constituirse como estímulos hechos a la medida de la cultura de la empresa de manera que se constituyan como elementos importantes de la satisfacción y el clima de la organización.

Se aplicó el método de estudio de casos que permite analizar la situación de la remuneración de manera teórica y práctica en la empresa.

El instrumento utilizado es la encuesta, que consta de ocho preguntas. Esta se aplicó al total de la población que desempeña cargos de Coordinación, en la ciudad de Quito. Jefaturas y Gerencias 53 personas. Se obtuvo el 81 % de participación con 43 personas que respondieron la encuesta.

Se aplicó un cuestionario tipo Likert con afirmaciones y las valoraciones que se detallan a continuación:

Escalas usadas

Completamente satisfecho:

Satisfecho:

Ni satisfecho, ni en insatisfecho:

En desacuerdo:

Completamente insatisfecho:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

La encuesta evalúa 3 componentes:

- Grado de satisfacción con la remuneración
- Motivación
- Tipos de la remuneración

#### 4. Análisis de resultados

El gráfico muestra que el índice de satisfacción respecto a la remuneración actual 60,5 % es menor al obtenido en la encuesta del 2019 (76 %). Solo un 9,3 % de la población encuestada se siente completamente satisfecho respecto a la remuneración actual. Este resultado evidencia que es necesario tomar medidas respecto a este factor ya que sigue disminuyendo el índice de satisfacción.

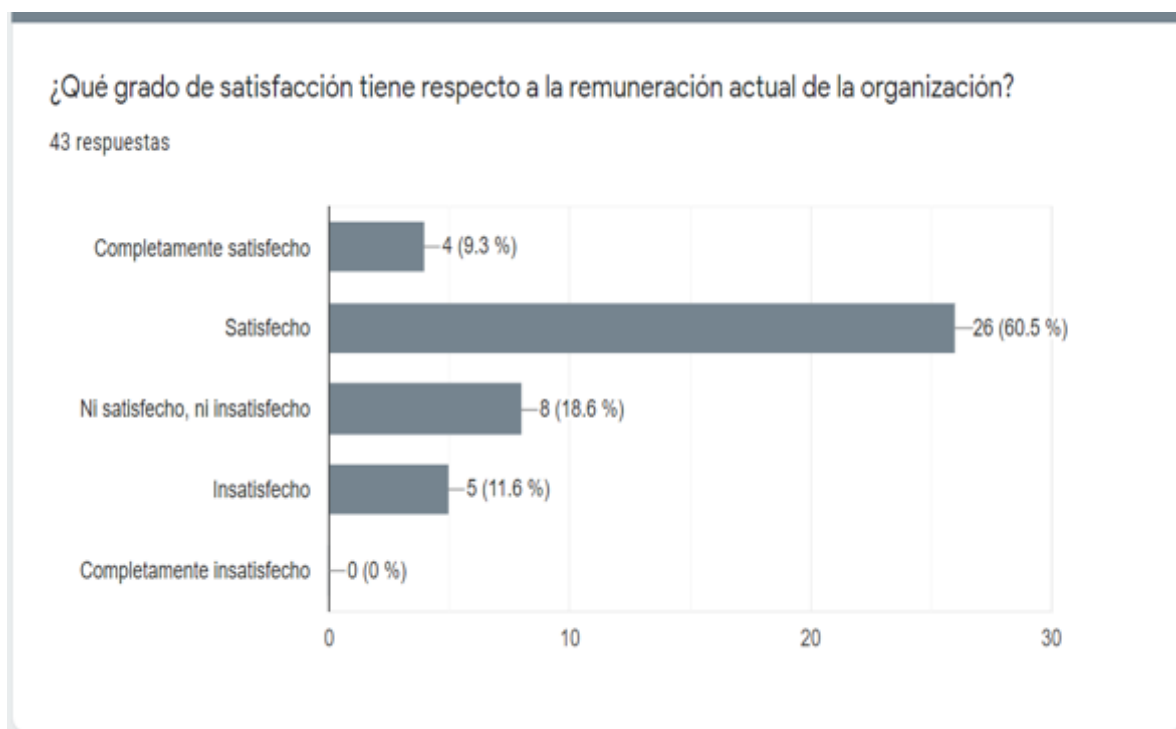


Figura 15. Satisfacción con la remuneración

Fuente y elaboración propias

El 91 % de la población encuestada considera que la remuneración debe estar en función del puesto que ocupan las personas.

El 91 % considera la motivación como un elemento fundamental para el logro de objetivos. El 7 % mantiene una posición neutral frente a este cuestionamiento. El 2,3 % manifiesta su desacuerdo respecto a esta afirmación.



Figura 16. Satisfacción laboral y motivación  
Fuente y elaboración propias

El 95,3 % del personal encuestado considera que la satisfacción está relacionada con la motivación.

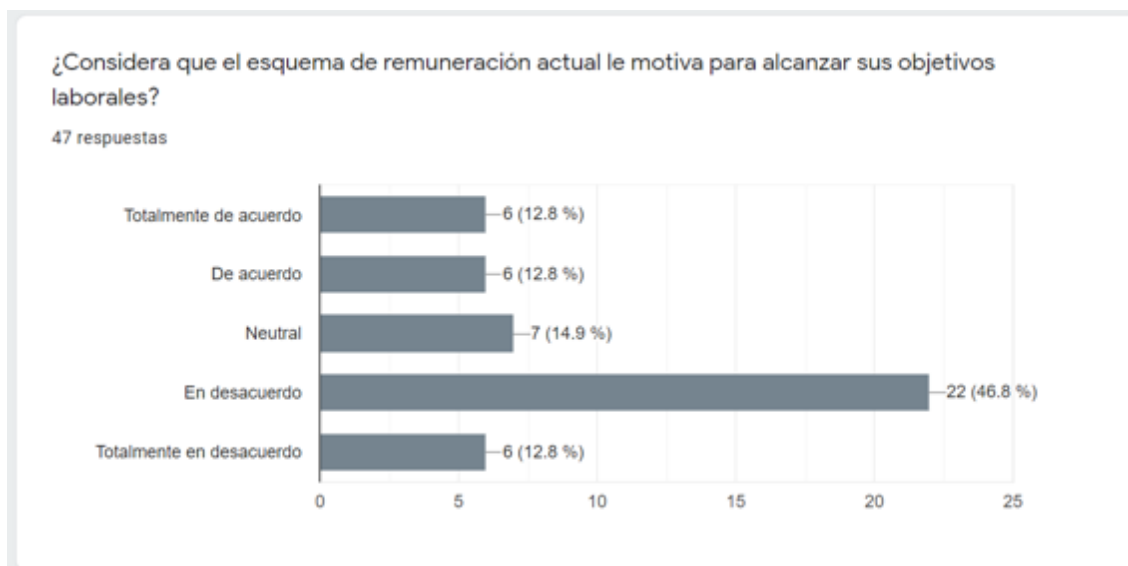


Gráfico 1. Remuneración actual  
Fuente y elaboración propias

El 60 % del personal encuestado considera que el esquema de remuneración actual, el 25 % considera que el esquema de remuneración actual le motiva. El 15 % mantiene una posición neutral frente a esta afirmación.

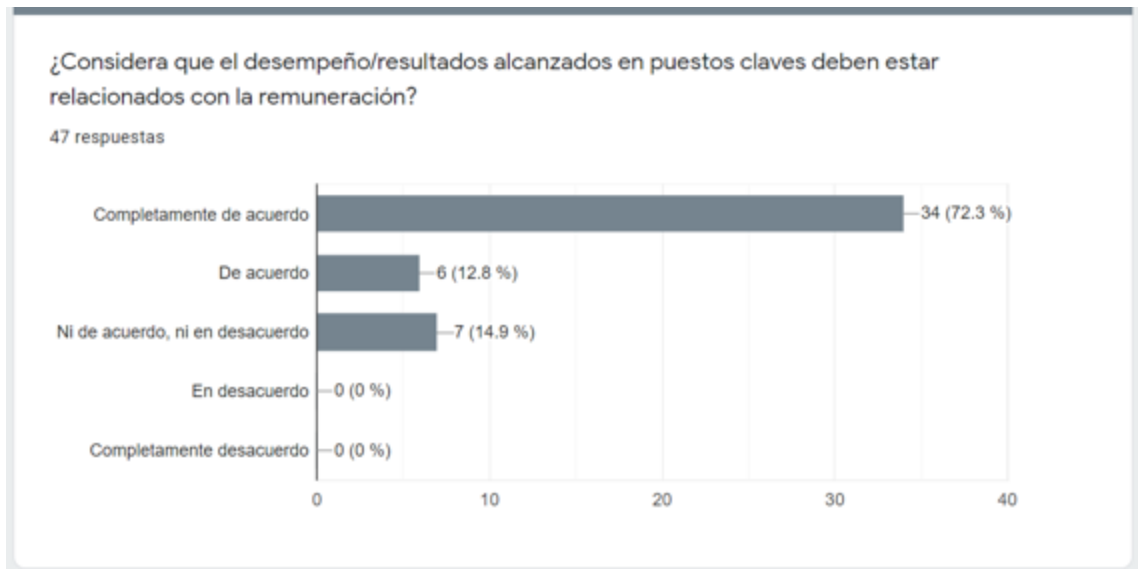


Gráfico 2. Tipos de remuneración  
Fuente y elaboración propias

El 85 % del personal considera que los resultados deben estar relacionado con la remuneración mientras que el 15 % no está de acuerdo ni en desacuerdo.

El 86 % considera que la remuneración variable se constituiría como un factor motivante.



Figura 17. Preferencias de remuneración variable  
Fuente y elaboración propias

Finalmente, el 72 % del personal encuestado considera a la remuneración variable como un esquema adecuado para la organización, el 14 % considera adecuado un esquema de beneficios diferenciados y el 7 % considera el salario emocional como una medida adecuada para la organización.



## Capítulo cuarto

### Propuesta de remuneración variable

El modelo propuesto recoge las principales estrategias de compensación y teorías identificadas durante la investigación a fin de adoptarlas y adaptarlas a la realidad de la compañía. A continuación, se establecen los elementos propuestos a considerar en el modelo de compensación variable.

- Planeación estratégica / Análisis FODA
- Identificación de indicadores de gestión o KPI's
- Construcción de una política de compensación
- Consideraciones remuneración fija y remuneración variable
- Financiamiento de la RV



Figura 18. Elementos de la remuneración variable  
Fuente y elaboración propias

## **1. Planeación estratégica.**

La Planeación Estratégica de la compañía establece los objetivos y metas a alcanzar y necesarios para lograr los objetivos organizacionales:

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Liderazgo en el mercado nacional
- Posicionamiento de la marca en la mente del consumidor
- Tecnología y maquinaria
- Calidad
- Precios competitivos en el mercado

#### **Oportunidades**

- Innovación de productos
- Incremento en el consumo de alimentos con alto nivel nutritivo
- Profundizar en las necesidades del consumidor
- Mejorar el proceso de lanzamiento de nuevos productos
- Desarrollar la participación de otro tipo de productos en el mercado

#### **Debilidades**

- Necesidad de mayor presencia y gestión de marketing
- Distribución concentrada en mercados específicos
- Costos de producción
- Control de gestión
- Escasa presencia y gestión de Trade marketing en el mercado

#### **Amenazas**

- Mejorar el sistema de mantenimiento
- Planificación de la demanda
- Ajustar la estrategia comercial
- Mejorar la atención al cliente
- Falta de sintonía e integración de los objetivos organizacionales y personales



- Definición de estrategias

El análisis FODA facilita determinar las estrategias a seguir por cada área, a continuación, se establecen las estrategias de Talento Humano.

Estrategias de Gestión de Recursos Humanos

- Atraer, motivar y mantener al personal mejor calificado.
- Mantener e implementar las políticas de personal orientadas a la cultura organizacional requerida por la compañía.
- Contribuir con el desarrollo de una ventaja competitiva organizacional que promueva la productividad y la mejora continua.
- Lograr alineamiento estratégico entre las metas corporativas y el desempeño mediante la implementación de un sistema variable de compensación.

## **2. Identificación de indicadores de gestión**

El modelo de retribución variable plantea identificar los objetivos estratégicos de los puestos de trabajo, considerar los resultados de la Evaluación del desempeño y atar estos indicadores al sistema de compensación variable.

Mayor énfasis en resultados objetivos/cuantitativos que cualitativos, de esta manera los fines se constituyen como las metas a alcanzar, sobre los cuales se evalúa el desempeño y se constituye en base para la compensación.

Los indicadores de gestión son una parte integradora del subsistema de Evaluación del desempeño. Y deben bajar en efecto cascada a cada área, equipo y miembro de la organización de manera que el resultado final sea que todos los miembros del equipo se encuentren alineados a los objetivos organizacionales.

Los indicadores estratégicos determinan los factores de evaluación y medición de la evaluación del desempeño y sobre los cuales se deberá calcular la remuneración variable.

### Indicadores de Gestión PQSA

PROCESO	Indicador/Cálculo	Máximo	Mínimo	Frecuencia
Dirección	Cumplimiento Objetivos Financieros	100%	95%	Anual
	Política de Calidad	100%	95%	Semestral
	ROI (Return on Investment)	40%	35%	Anual
	ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)	2%	20%	Anual
Financiero	Utilidad bruta/ Ventas	18%	12%	Trimestral
	Utilidad operacional/Ventas	6%	0.50%	Trimestral
	Gastos Operacionales/Ventas	14%	10%	Trimestral
	Costo/Ventas	90%	80%	Trimestral
	Margen Bruto (Ventas netas-costos de ventas/ventas)	5%	8%	Trimestral
	Promedio de recuperación de cartera (cuentas por cobrar*365/Ventas)	30	7	Mensual
	Rotación de cartera (Ventas/Cuentas por cobrar)	35%	15	Mensual
Recursos Humanos	Provisión de recursos/Eficiencia en cobertura de vacantes	20	10	Trimestral
	Índice de desempeño	95%	85%	Anual
	Cumplimiento del PCA (Programas planificacios/Programas Ejecutados)	95%	85%	Anual
	Clima Laboral	90%	85%	Anual
	Rotación	5%	3%	Anual
Logística	Nivel de servicio y cumplimiento en entregas	100%	95%	Trimestral
	Satisfacción de clientes y consumidores	98%	95%	Trimestral
	On time in Full	98%	95%	Trimestral
	Administración del inventario	100%	98%	Trimestral
	Rotación de stocks	95%	90%	Trimestral
	Disponibilidad de jabas	99%	96%	Trimestral
	Costos de transporte y distribución	100%	95%	Trimestral
Comercial	Cumplimiento de presupuesto (presupuesto establecido/presupuesto alcanzado por región)	100%	95%	Mensual
	Índice de satisfacción del cliente	80%	75%	Mensual
	Promedio de compra (facturación total/número de pedidos)			
	Cumplimiento de los objetivos comerciales (por línea de negocio)	100%	95%	Mensual
Producción	Eficiencia de producción (Horas planificadas de producción/Horas ejecutadas)	100%	95%	Mensual
	Reprocesos (sellados, producto no conforme)	5%	3%	Mensual
Mantenimiento	Disponibilidad de maquinaria	90%	85%	Mensual
	Pares de máquina	8%	5%	Mensual
	% Cumplimiento mantenimiento preventivo	100%	98%	Mensual
Calidad	Gestión de Calidad ISO	95%	100%	Mensual
	Producto No Conforme/fuera de parámetros	5%	3%	Mensual
	Acreditación de Laboratorios/Validación de métodos	100%	95%	Mensual

Figura 19. Indicadores de gestión PQSA  
Fuente y elaboración propias.

Con el propósito de enmarcar la remuneración variable en un esquema claro y entendible para los trabajadores se establece la Política de Compensación de la Empresa Pasteurizadora Quito.

### **3. Política de compensación**

Es política de Pasteurizadora Quito establecer y determinar un esquema de compensación alineado a los objetivos y estrategias organizacionales. Que además sea claro para los empleados y trabajadores de la compañía y responda al compromiso y productividad de los colaboradores.

**Alcance.** Este instructivo aplica a todas las áreas funcionales de la Organización y todo el personal que mantenga un contrato de relación de dependencia con Pasteurizadora Quito.

**Objetivo.** Atraer, motivar y mantener el Talento Humano necesario para la compañía mediante la aplicación de un sistema de compensación atractivo y consecuente con los objetivos corporativos. Este sistema debe garantizar equidad interna entre los colaboradores de la organización mediante la aplicación de una política retributiva que contemple el paquete retributivo fijo, variable y beneficios.

#### **Principios**

- a) La Política salarial está basada en el principio de NO discriminación, Pasteurizadora Quito se compromete a mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación y en donde se fomente la equidad en las oportunidades a sus diferentes colaboradores.
- b) Mantendrá como principio la igualdad de oportunidades.
- c) Mantendrá la equidad de salarios tanto a nivel interno como externo, para ello contratará una encuesta salarial que le permita obtener información actualizada sobre la situación salarial que ofrece el mercado. Recabará información sobre los niveles remunerativos, beneficios y las políticas que se aplican actualmente en el mercado.
- d) Tomará en consideración la experiencia de cada colaborador, la contribución de cada persona en su puesto de trabajo para determinar la banda salarial.
- e) Esta política propiciará la conciliación de la vida personal y familiar.

- f) Considerará la remuneración emocional mediante los siguientes elementos:  
Independencia y autonomía: Durante la determinación de objetivos trazados en la evaluación anual de desempeño y la participación de los ocupantes del puesto de trabajo.
- g) Promociones y ascensos: Dados como consecuencia de la gestión del desempeño, las personas que de manera consecutiva (2 años) excedan los parámetros determinados para la ED serán considerados para training y desarrollo.

**Responsabilidad.** Recursos Humanos es responsable de diseñar, implementar, actualizar y ejecutar la Política descrita. La Política norma la remuneración fija y determina las condiciones que se consideran para la remuneración variable.

**Análisis de equidad y competitividad.** El análisis de equidad y competitividad se realizará con la ayuda de la encuesta salarial, se debe considerar especial énfasis en los puestos clave a fin de generar mecanismos de formación y retención en cargos que resultan estratégicos o sensitivos para la compañía.

**Comité de nombramientos y retribuciones.** Con el propósito de lograr mayor claridad y equidad en la gestión de compensaciones este trabajo propone establecer un comité de nombramientos y retribuciones que estará constituido por el Gerente General, el Gerente de Recursos Humanos, el jefe de costos, el Analista de compensaciones, el analista de DO.

Este comité será responsable de validar, verificar y hacer recomendaciones a los esquemas de compensación de la compañía.

**Retribución para nuevos empleados.** En el caso de nuevas contrataciones los empleados ingresarán con el mínimo inferior de la banda determinada para cada grupo de cargos, con la posibilidad de obtener incrementos hasta el límite superior.

El personal que evidencie alto desempeño y antigüedad mínima de 3 años se considerará para promociones y ascensos.

**Modalidades de retribución.** La compañía mantiene dos mecanismos de remuneración; fija y variable.

**Remuneración fija.** Las bandas salariales se establecen con la información de los descriptivos de cargo, la valoración de puestos y la encuesta salarial.

La acreditación de sueldos se realizará de forma quincenal, en la primera quincena el empleado recibirá el 30% de su sueldo y en la II quincena el total de su salario menos el anticipo recibido en la primera quincena y los descuentos generados.

#### **4. Consideraciones de la remuneración variable**

La remuneración variable es un componente considerado únicamente para el personal que tiene relación directa con la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

La proporción por pagar está relacionada con los resultados obtenidos en el puesto de trabajo y los resultados de la evaluación del desempeño.

##### **Beneficiarios de remuneración variable**

En la actualidad los entornos cada vez más competitivos que enfrentan las organizaciones los han obligado a establecer programas de compensación variable como un factor crítico para el éxito organizacional. Ya que se constituye como una alternativa para incrementar la productividad, permite ligar remuneración y productividad.

Responde a la consecución de los KPI's identificados en cada posición, en el caso de estudio que nos ocupa la remuneración variable se encuentra como una parte constituyente de la remuneración total, pero para cargos específicos. La retribución variable considerará únicamente a la alta gerencia, jefes departamentales, Coordinadores, Supervisores y personal del área comercial. Se encuentra excluido de este beneficio el personal de las áreas operativas, técnicas o de producción.

Personal total: 260

Cargos con Remuneración variable 34

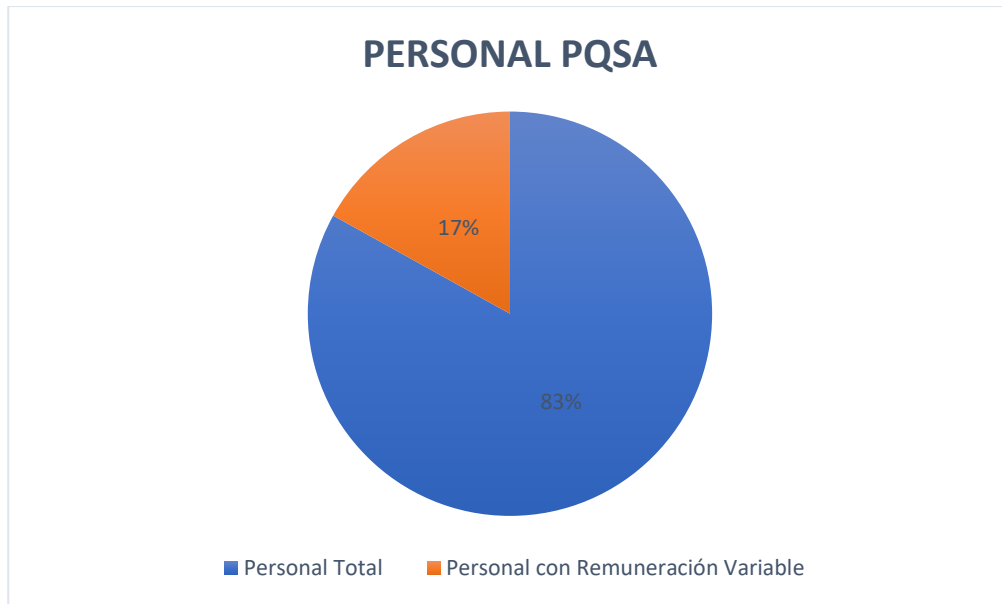


Figura 20. Personal con remuneración variable  
Fuente y elaboración propias

La remuneración variable se considera un aspecto estratégico ligado a la compensación de cada organización y está directamente relacionado con la productividad, por ello es necesario que se determinen criterios claros de medición del trabajo. Consecuentemente durante la investigación bibliográfica varios autores coinciden en lo provechoso de la herramienta en su aplicación para cargos ejecutivos y comerciales, por lo cual hemos segmentado la población de estudio y se han determinado las posiciones ejecutivas y estratégicas como beneficiarias de bono variable.

### Determinación de los cargos que se consideran para retribución variable

Cargos remuneración variable	# personas en el cargo
Contadora general	1
Coordinador de bodega	6
Coordinador de línea	1
Coordinador de proyectos	1
Coordinadora de investigación y desarrollo	1
Gerente comercial	1
Gerente de administración financiera y control	1
Gerente de calidad	1
Gerente de cuentas clave	1
Gerente de mercadeo	1
Gerente de operaciones	1
Gerente de planta	1
Gerente de recursos humanos	1
Gerente de tecnología y medios	1
Gerente técnico	1
Jefe administrativo (a)	1
Jefe de aseguramiento de calidad	1
Jefe de compras e importaciones	1
Jefe de control de calidad	1
Jefe de costos	1
Jefe de crédito y cobranza	1
Jefe de distribución y transporte	1
Jefe de logística	1
Jefe de logística de leche cruda	1
Jefe de mantenimiento	2
Jefe de planificación de mantenimiento	1
Jefe de recursos humanos	1
Jefe de ventas cobertura quito	1
Jefe de ventas distribuidores funda quito	1
Jefe regional de ventas	2
Jefe zonal de ventas	6
Supervisor de producción	5
Supervisor de ventas	4
Tesorero	1
<b>Total general</b>	<b>53</b>

Figura 21. Cargos con remuneración variable  
Fuente y elaboración propias

Los cargos enlistados anteriormente son parte prioritaria en la consecución de objetivos organizacionales. Por tanto, la planeación estratégica que realice la compañía determinará los objetivos estratégicos para cada área y cargo. Constituyéndose como KPI's de gestión y estos consecuentemente estarán definidos como los principales componentes de la evaluación anual del desempeño. Serán también considerados como un componente dentro de la remuneración variable.

## 5. Aspectos cuantitativos propuesta remuneración variable

### Cuantificación del bono variable

	Mensual	Total Anual	Total Variable 10%
SALARIO	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400

Figura 22. Porcentaje anual bono variable  
Fuente y elaboración propias

### Cargos que mantienen bono variable

Conforme la propuesta planteada, únicamente los cargos de supervisión, coordinación, mandos medios, jefaturas y gerencias con personal a cargo. Son beneficiarios de remuneración variable y se detallan a continuación.

Cargos remuneración variable	Salario	Anual	Bono Variable 10%	% Pago /Logro		
				-85%	85-95%	96%
Contadora general	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00			
Coordinador de bodega	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.800,00			
Coordinador de línea	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.200,00			
Coordinador de proyectos	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.200,00			
Coordinadora de investigación y desarrollo	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.800,00			
Gerente comercial	\$4.000,00	\$48.000,00	\$4.800,00			
Gerente de administración financiera y control	\$4.000,00	\$48.000,00	\$4.800,00			
Gerente de calidad	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00			
Gerente de cuentas clave	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00			
Gerente de mercadeo	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00			
Gerente de operaciones	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00			
Gerente de planta	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00			
Gerente de recursos humanos	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00			
Gerente de tecnología y medios	\$4.000,00	\$48.000,00	\$4.800,00			
Gerente técnico	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00			



Jefe administrativo (a)	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.800,00		
Jefe de aseguramiento de calidad	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de compras e importaciones	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de control de calidad	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de costos	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de crédito y cobranza	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de distribución y transporte	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de logística	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de logística de leche cruda	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de mantenimiento	\$2.500,00	\$30.000,00	\$3.000,00		
Jefe de planificación de mantenimiento	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de recursos humanos	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
Jefe de ventas cobertura quito	\$2.500,00	\$30.000,00	\$3.000,00		
Jefe de ventas distribuidores funda UHT quito	\$2.500,00	\$30.000,00	\$3.000,00		
Jefe regional de ventas	\$3.000,00	\$36.000,00	\$3.600,00		
Jefe zonal de ventas	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.800,00		
Supervisor de producción	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.800,00		
Supervisor de ventas	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.800,00		
TESORERO	\$2.000,00	\$24.000,00	\$2.400,00		
<b>Total general</b>	<b>\$79.500,00</b>	<b>\$954.000,00</b>	<b>\$95.400,00</b>		

Figura 23. Bono variable por cargo  
Fuente y elaboración propias

### **Cálculo de remuneración variable**

El bono variable está determinado en función del logro de los objetivos y el desempeño fijado con su jefe inmediato para cada año.

### **Determinación bono variable**

Para el cálculo del bono variable se plantea considerar además de los indicadores de gestión que maneja actualmente la organización, componentes diferenciados que orientan la gestión de los gerentes y jefes al cumplimiento de los objetivos. Además de fortalecer el plan de reducción y optimización de costos. Estructurados de la siguiente forma:

Considera 4 componentes:

1. Resultados de la Evaluación del Desempeño
2. Indicadores estratégicos del puesto de trabajo KPI's
3. Gestión de Proyectos en Innovación
4. Plan de reducción y optimización de costos
5. Comunicación

## 6. Financiamiento bono variable

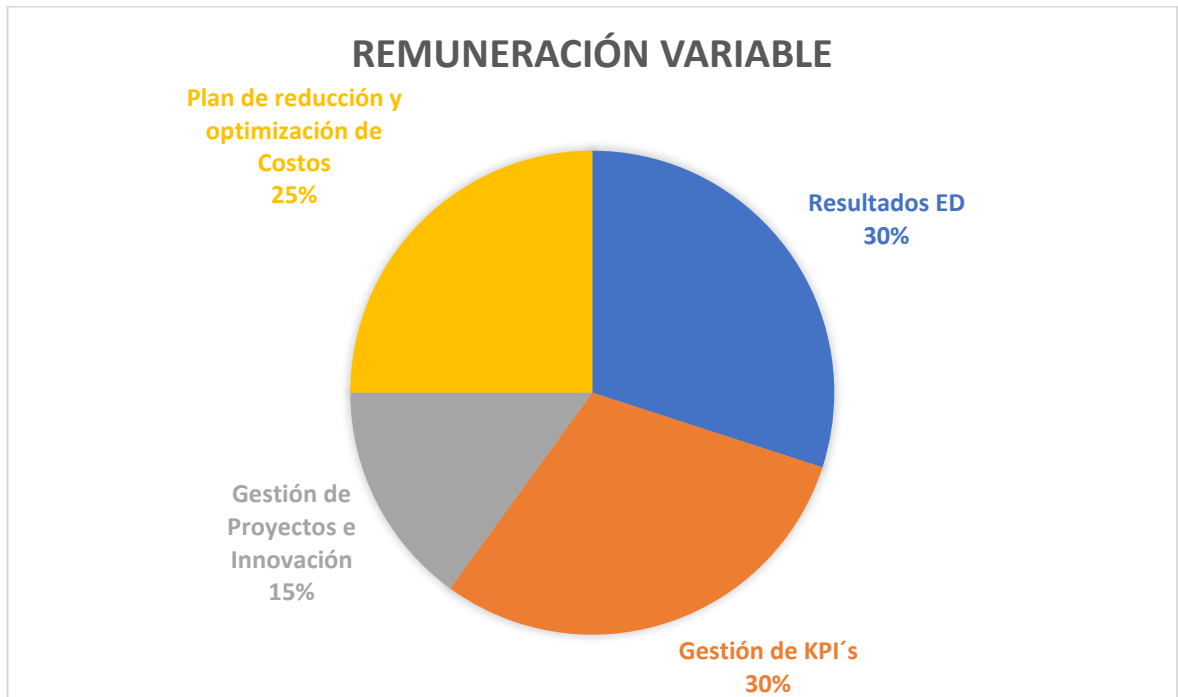


Figura 24. Componentes cálculo bono variable  
Fuente y elaboración propias

<b>Remuneración variable</b>	
Resultados ED	30%
Gestión de KPI's	30%
Gestión de Proyectos e Innovación	15%
Plan de reducción y optimización de Costos	25%
	<b>100%</b>

Figura 25. Pesos y porcentajes de cálculo bono variable  
Fuente y elaboración propias

#### Consideraciones para la remuneración variable

- Período de cálculo anual
- Período de pago, al finalizar el primer trimestre del siguiente año
- Personal que se considera para pago de remuneración variable (Posiciones ejecutivas, mandos medios y comerciales)

### % De pago en función de los resultados alcanzados

Tabla de pago en función del % alcanzado	
No procede el pago	-85%
Pago del 70% del valor calculado para el bono	85-95%
Pago del 100% del valor calculado para el bono	96%

Figura 26. % de pago por resultados obtenidos  
Fuente y elaboración propias

Mensual	%	Cumplimiento Trimestre I			Cumplimiento Trimestre II			Cumplimiento Trimestre III			Cumplimiento Trimestre IV		
Niveles de cumplimiento		- 80%	90%	100%	- 80%	90%	100%	- 80%	90%	100%	- 80%	90%	100%
Evaluación del desempeño	30%												
Gestión de KPI's	30%												
Gestión de Proyectos e Innovación	15%												
Plan de reducción y optimización de Costos	25%												

Registro de observaciones ajustes	
Trimestre I	
Trimestre ii	
Trimestre III	
Trimestre IV	

Figura 27. Pago y seguimiento KPI's  
Fuente y elaboración propias

## 6. Comunicación interna de la política de retribución

La empresa deberá comunicar y documentar el esquema de compensación aplicable y las condiciones que se deben cumplir para acceder a este.

### Beneficios

Se propone adoptar, mejorar e implementar un paquete de beneficios que esté a disposición de todos los colaboradores. Este paquete debe identificar y poner en escena los beneficios que resultan atractivos para nuestros colaboradores, llegando incluso a segmentarse diversos beneficios en fusión de los intereses de los diferentes grupos de trabajadores. El objetivo de estos beneficios hechos “a la medida” es lograr que el personal los valore y aprecie dentro del paquete de remuneraciones.

### **Beneficios generales**

- Alimentación cubierta al 100% desde el primer día de trabajo
- Servicio de lavado de uniformes (personal del área técnica)
- Servicio médico (todo el personal)
- Uniformes (personal administrativo/operativo)
- Seguro médico (cobertura 100% empleado)
- Seguro de vida (cobertura 100% empleado)
- Seguro de gastos mayores y dental (asumido al 100%) Los seguros médicos se pueden extender a los dependientes con el consecuente descuento en el rol
- Tarjetas de descuento en locales comerciales con convenio
- Descuento en planes de telefonía celular corporativa
- Entrega de dos litros de leche diarios por cada día trabajado

### **Beneficios diferenciados**

#### **Programa Maestrías- Convenios Universidades**

Este beneficio está direccionado a las personas que tienen dos años de antigüedad y quieren continuar con sus estudios de Posgrado en las áreas de interés de la Organización. La empresa cubre el 70% del costo de la maestría una vez que esta sea solicitada y aprobada por el trabajador y jefe inmediato.

#### **Campamentos jóvenes y niños**

Direccionado a los hijos de los trabajadores a partir de 13 años con el objetivo de dar soporte en la formación y elección de la carrera de los hijos de los colaboradores en los diferentes centros de distribución y plantas con las que cuenta la compañía.

## Esquema de compensación Pasteurizadora Quito

**Objetivo:** Generar engagement, fidelizar y motivar al personal que presta sus servicios para PQSA en relación de dependencia.

Detalle	Campamentos Jóvenes	Campamento Niños	Jornada de Salud Escolar
<b>Meta por programa</b>	Fidelizar y generar engagement con la organización mediante la posibilidad de que nuestros colaboradores reciban y compartan el verano con sus hijos. Ofrecerles a los hijos de los colaboradores la posibilidad y el contacto con los diferentes roles y profesiones dentro de la organización para constituirse en una referencia en el ámbito profesional al momento en el que ellos deban elegir una carrera profesional.	Contribuir con calidad de vida, desarrollo y bienestar de los hijos de los colaboradores mediante la organización y pago del 50% del valor del campamento de verano	Precautelar la salud física de los hijos de los colaboradores para el ingreso a clases
<b>Destinatarios</b>	Hijos de los trabajadores	Hijos de los trabajadores Familiares	Hijos de los trabajadores
<b>Detalle:</b>	Duración: 2 semanas Los hijos de los colaboradores son asignados (según disponibilidad de la compañía) a un área para colaborar en actividades asignadas y supervisadas por Tutores internos designados	Duración: 2 semanas para los niños de 4 a 12 años El campamento debe incluir actividades deportivas y recreativas en un espacio abierto y con exclusividad para los trabajadores de PQSA	
<b>Fechas:</b>	II y III semana de Julio	II y III semana de Julio	
<b>Beneficios:</b>	PQSA reconoce con la mitad de una pasantía a los estudiantes que participen. Acreditación \$65.00 (tiempo completo)	PQSA cubre 50% del valor del campamento. Valorado hasta \$220.00	PQSA cubre el 100% del valor del chequeo escolar. \$60,00
<b>Cupos asignados:</b>	20	20	60
<b>Presupuesto</b>	1300	2200	3600
<b>Consideraciones:</b>	Participan hijos/as de los colaboradores de PQSA De 13 a 17 años	Participan hijos/as de los colaboradores de PQSA De 04 a 12 años. Pueden participar nietos, sobrinos y otros familiares asumiendo la totalidad del costo del campamento	Hijos de colaboradores de 4 a 14 años
<b>Recursos:</b>	Contratar proveedor de servicios	Asignar responsable del campamento Planificar áreas de recepción, participación y responsables en cada área. Coordinar alimentación	Gestionar inscripciones Seleccionar proveedor Coordinar logística de la jornada

Figura 28. Esquema de compensación  
Fuente y elaboración propias

La tabla anterior busca generar un esquema de beneficios diferenciados que complementan la remuneración. Con el propósito de contribuir al bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

- Incrementar el estado de bienestar y rendimiento del personal
- Convertir a nuestros colaboradores en los mejores embajadores de la marca empleadora "Empresa Pasteurizadora Quito" y "Vita".
- Atraer y retener los mejores talentos

Y es parte complementaria al esquema de remuneración variable y la política de remuneración propuesta. Con esto se cubre la compensación total e integral, vincula componentes de salario emocional y compensación integral. Integrando todos estos elementos en pro de la calidad de vida y bienestar del personal que labora en la organización.

## **7. Financiamiento de la propuesta remuneración variable**

La propuesta considera relación directa entre el logro de los KPI's identificados en los procesos claves de los puestos de trabajo que consideran remuneración variable y por tanto están directamente relacionados con la rentabilidad de la compañía, ya que son indicadores directos de criterios de eficiencia y eficacia en las diferentes áreas.

El incremento de la productividad traerá colateralmente mayor rentabilidad y contribuirá con el cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados con criterios de eficiencia y rentabilidad.

La propuesta comprende también un componente relacionado con la reducción de costos por área y departamento y se constituye como la principal fuente de financiamiento para la remuneración variable.

Al momento se mantiene según en cumplimiento en el 10% de la remuneración anual de la persona que ocupe el cargo, por tanto, no impacta en los costos fijos que mantiene la compañía.

## Conclusiones

La gestión del desempeño alineada a la gestión de la compensación se constituye como un elemento diferencial y valioso dentro de la gestión de recursos humanos que le permite agregar valor y gestionar a los recursos humanos desde una perspectiva estratégica, contribuyendo a la consecución de resultados organizacionales y al desarrollo y bienestar de los trabajadores.

En la actualidad las organizaciones se desarrollan en medio de ambientes competitivos y el capital humano es el único que puede ofrecer factores diferenciales en los resultados de cada organización. Por ello es importante integrar la gestión de la compensación a la estrategia. El mantener el personal motivado y orientado hacia los resultados demanda constantes revisiones y actualizaciones de cómo la empresa está manejando la compensación.

Esta propuesta integra la gestión de la compensación y la motivación para determinar y recompensar los resultados de los trabajadores durante un periodo determinado de tiempo, contribuyendo así a mejoramiento continuo y a la competitividad de la organización. Esta propuesta moviliza a los colaboradores a realizar una contribución mayor en función de sus intereses propios y también ofrece una relación ganar-ganar, esta propuesta busca elevar el desempeño general de mandos medios y supervisiones al menos al 86% e incrementar la productividad de la compañía un 10%. Lo que de manera significativa se traducirá en rentabilidad y crecimiento de la organización.

El planteamiento de remuneración variable presentado en este trabajo responde a la necesidad de la empresa de incrementar la productividad y rentabilidad de la organización mediante la determinación de objetivos y una compensación consecuente con los resultados alcanzados. Si bien es cierto, debe hacerse una inversión equivalente a una remuneración por cada puesto clave también es verdad que el retorno o rentabilidad que este tipo de compensación le genera a la compañía es mayor.

La aplicación de este tipo de remuneración será aceptada por la población beneficiaria ya que los resultados de la encuesta muestran claramente que el personal encuestado considera adecuada una remuneración en función del cargo y la

responsabilidad que mantienen. En la actualidad todo el personal se esfuerza por alcanzar sus metas sin recibir ningún estímulo adicional, consecuentemente la RV incidirá también de manera positiva en el clima organizacional y factores como el reconocimiento serán mayormente valorados.



## Obras citadas

- Alles, Martha Alicia. 2006. *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Primera edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Blanco Martínez, Ernesto. 2010. “Clave del éxito en la gestión empresarial. Objetivos claros”. *Debates IESA XV*: 4.
- Bustos, Federico Gan, y Jaumen Triginé Prats. 2012. *La evaluación del desempeño individual*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Capote Castillo, Roberto L. 2013. *La gerencia sin práctica: Análisis del desempeño de la empresa socialista en Cuba*. Bloomington: Ediciones Palibrio.
- Chiavenato, Idalberto. 2011. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9.ª ed. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Deloitte. 2018. “Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región.” *Quito*, pág. 5-7.
- Ecuador “Constitución de la República del Ecuador”. *Registro Oficial 449*, 20 de octubre del 2008
- Fernández Sánchez, Esteban, Beatriz Junquera Cimadevilla, y Jesús Ángel Del Brío González. 2008. *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Ediciones Paraninfo S. A. Madrid: Editorial Paraninfo.
- González Ariza, Ángel León González. 2007. *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Hax, Arnoldo, y Nicolás Majluf. 2014. *Lecciones en estrategia: Hacia una gestión de excelencia*. Primera edición digital. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Madero Gómez, Sergio M. 2016. “Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria”. *Investigación Administrativa 45-1* (enero): 1–21.
- Maella, Pablo. 2012. “Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones”. Madrid: IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Maslow, Abraham H. 1991. *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Nazario, Rafael. 2006. “Beneficios y motivación de los empleados.”, 133–145.

- Publicaciones Vértice S.L. 2008. *Retribución de personal*. Málaga: Editorial Vértice.
- Puchol, Luis. 2007. *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7.ª ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- PwC Asesores Empresariales Cia. Ltda. 2013. “Ideas Remuneración”, Ecuador.
- Review of *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*, por Lourdes Aja Quiroga. 2002. *Acimed* 10 (N.5)
- Reyes Ponce, Agustín. 1985. *Administración por objetivos*. Ciudad de México: Editorial Limusa.
- Robbins, Stephen P. 2004. *Comportamiento organizacional*. 10.ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Romo, Segovia, Mendoza Gómez, Rositas Martínez, Abreu Quintero, y José Luis. 2011. “El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas”. 2011, *Daena*, octubre, 17 pág.
- Torres-Flórez, Dagoberto. 2018. “La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones”. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)* 5 (1): 4–5. <https://doi.org/10.22579/23463910.2>.
- Valls, Antony. 2005. “Gestión en el Tercer Milenio”. 2005
- . 2013. “Motivación y retribución variable: un enfoque desde los recursos humanos”. 2013, 17 de junio de 2013.
- Varela Juárez, Ricardo A. Varela. 2006. *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario Evaluación del desempeño

Evaluando a: Comejo Avellan Felipe Andres

**Información Persona:**

CARGO: JEFE REGIONAL DE VENTAS  
CENTRO DE COSTO: Regional Costa  
FECHA DE INGRESO: 03/02/2020

#### CONOCIMIENTOS

Nivel de conocimiento en: Conocimiento de manejo de mapas (sistemas de ruteo) y reestructuras

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Pésimo

Nivel de conocimiento en: Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación y manejo de objeciones

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Pésimo

Nivel de conocimiento en: Desarrollo y Ejecución de planes comerciales

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Pésimo

Nivel de conocimiento en: Destreza en administración y supervisión de grupos de ventas

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Pésimo

Nivel de conocimiento en: Destreza en cierre de ventas

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Pésimo

Nivel de conocimiento en: Herramientas de medición de ROI

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Pésimo

## Evaluando a: Cornejo Avellan Felipe Andres

### COMPETENCIAS

¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar unos objetivos? ¿Asume riesgos calculados para obtener un beneficio concreto?

- Intenta realizar el trabajo bien o correctamente.
- Crea sus propios estándares en el trabajo, utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados.
- Mejora el rendimiento (encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas).
- Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.
- Realiza análisis coste-beneficio.
- Asume riesgos empresariales calculados. Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos.

**¿Utiliza la persona deliberadamente estrategias o tácticas de influencia?**

- Intenta producir un impacto determinado sobre los demás.
- Utiliza una única acción para persuadir.
- Utiliza acciones múltiples para persuadir (elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión).
- Calcula el impacto de las palabras o acciones (se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás).
- Utiliza influencias indirectas; utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás.
- Utiliza estrategias de influencia complejas (fomenta coaliciones para apoyar ideas, consigue apoyo o retiene información para crear determinados efectos).

**¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?**

- Mantiene contactos informales, además de los contactos requeridos por razones de trabajo.
- Entabla frecuentemente relaciones informales. Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos.
- Mantiene contactos sociales. Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus "relaciones amistosas" con colegas o clientes, fuera del ámbito de la organización. Participa activamente en distintos eventos sociales.
- Entabla amistad. Entabla amistad revelando cosas personales como medio para desarrollar el entendimiento y la cercanía.
- Hace sólidas amistades. Establece sólidas amistades y estas le facilitan alcanzar un objetivo de negocio determinado.

**¿Establece la persona firmes estándares de comportamiento y se los exige a los demás?**

- Da las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.
- Establece límites, niega con firmeza peticiones no razonables de los demás o establece límites a su comportamiento.
- Exige alto rendimiento, establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos.
- Publica y compara los niveles de rendimiento alcanzados versus los establecidos.
- Responsabiliza a las personas de su rendimiento, compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares. Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento.

**¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que es parte?**

- Cooperar y participa en el grupo, apoya las decisiones del equipo, es un "buen jugador del equipo". Comparte con los miembros del equipo la información importante.
- Expresa expectativas positivas del equipo respecto a sus capacidades, habilidades y aportaciones.
- Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los otros. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones o hacer planes.
- Anima y motiva a los demás. Anima y capacita a los demás, haciéndoles sentirse fuertes e importantes.
- Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación desarrollando el espíritu de equipo.

## DESEMPEÑO

Conoce los objetivos de su cargo y orienta sus actividades para alcanzarlos

- Siempre
- A veces
- Nunca

Entiende las funciones y responsabilidades del puesto

- Siempre
- A veces
- Nunca

Cumple con las funciones y responsabilidades definidas para el cargo

- Siempre
- A veces
- Nunca

Sugiere/Propone nuevas acciones que le dan efectividad a su cargo

- Siempre
- A veces
- Nunca

Cumple las normas y reglas de la compañía

- Siempre
- A veces
- Nunca

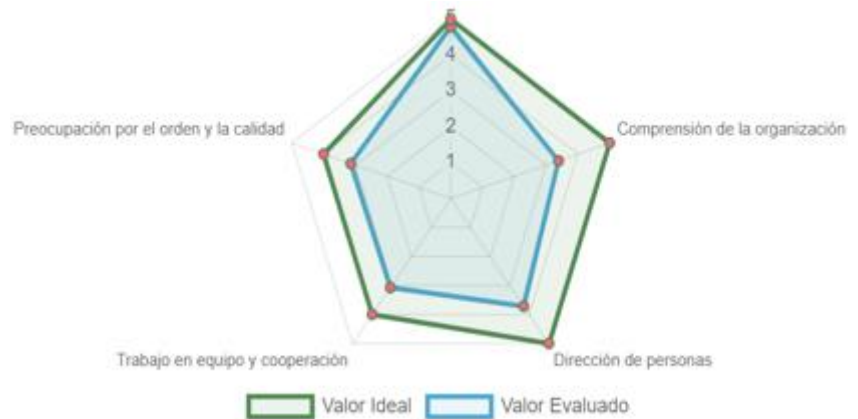
## Informe de Evaluación del Desempeño

### Evaluaciones

30/04/2019 - ED QUITO OK

**Promedio General: 91,23%**

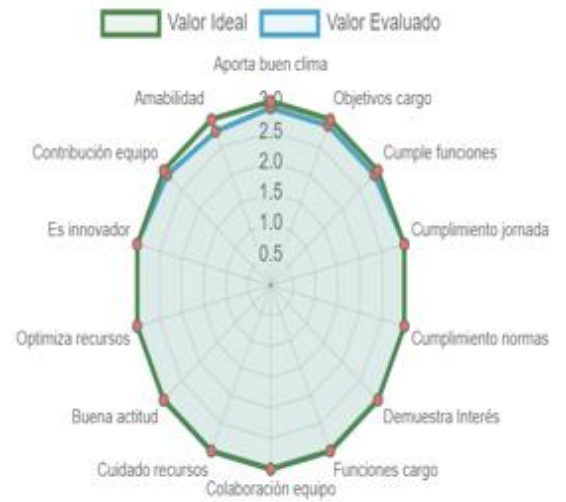
Competencias	Ideal	Evaluado
Orientación al logro	5,00	4,79
Comprensión de la organización	5,00	3,39
Dirección de personas	5,00	3,71
Trabajo en equipo y cooperación	4,00	3,07
Preocupación por el orden y la calidad	4,00	3,14
		<b>78,64%</b>



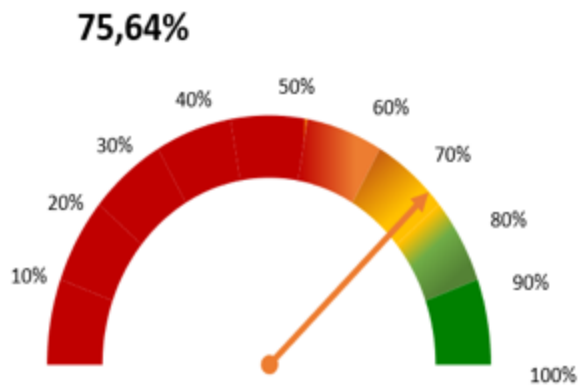
Conocimientos	Ideal	Evaluado
Administración del proyectos	5,00	5,00
Conocimiento de herramientas de Business Intelligent	3,00	4,00
Conocimiento y manejo de ERP	4,00	3,00
Office	4,00	4,00
Planificación Comercial	5,00	5,00
Planificación estratégica	5,00	5,00
Sistemas de Gestión de Calidad	3,00	3,00



Desempeño	Ideal	Evaluado
Aporta buen clima	3,00	2,89
Objetivos cargo	3,00	2,89
Cumple funciones	3,00	2,89
Cumplimiento jornada	3,00	3,00
Cumplimiento normas	3,00	3,00
Demuestra Interés	3,00	3,00
Funciones cargo	3,00	3,00
Colaboración equipo	3,00	3,00
Cuidado recursos	3,00	3,00
Buena actitud	3,00	3,00
Optimiza recursos	3,00	3,00







Sucursal
Ambato
Guayaquil
Ibarra
Machachi
Quito
Riobamba
Tulcan

Gráfico 3. Resultados evaluación de competencias/perfil del cargo  
Fuente y elaboración propias

**Resultados de evaluación de competencias ED 2019**

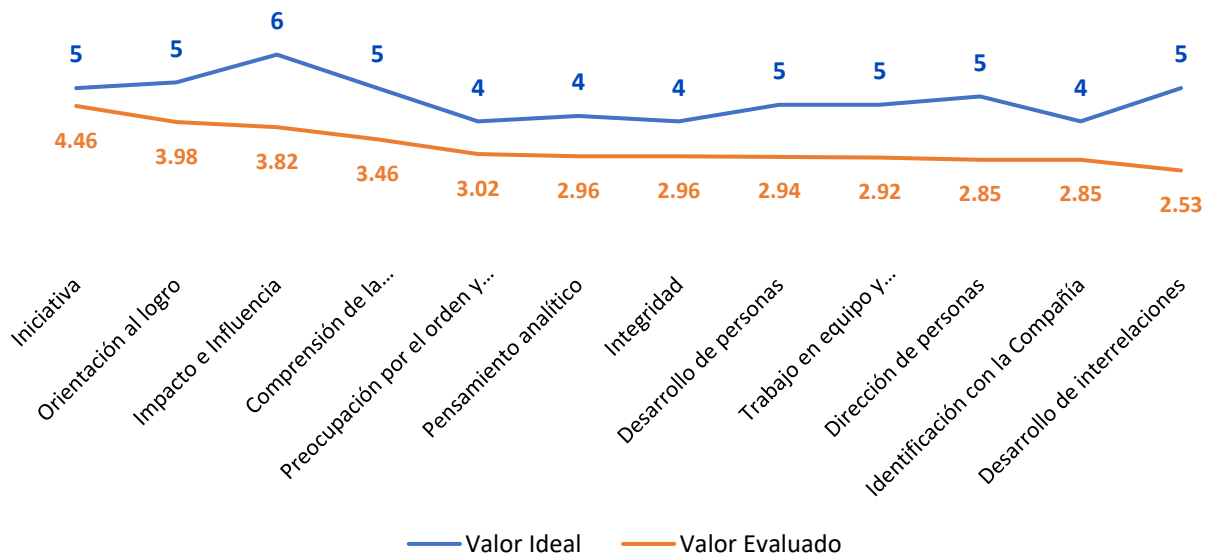


Gráfico 4. Resultados competencias ED  
Fuente y elaboración propias

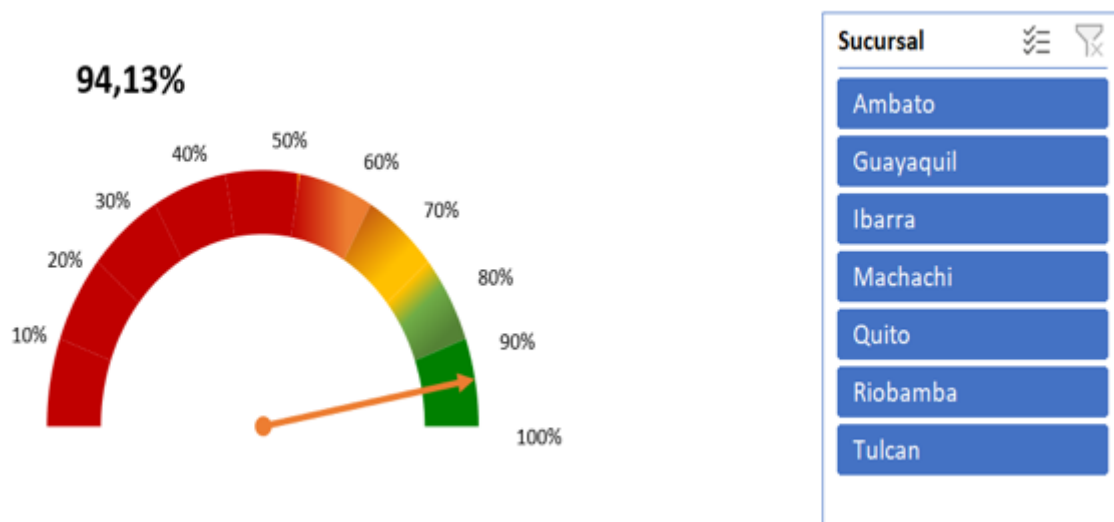


Gráfico 5. Resultados evaluación de conocimientos  
Fuente y elaboración propias

## Anexo 2: Cuestionario Evaluación de Clima

### Relaciones interpersonales

1) ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

2) ¿Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

3) ¿Recibo el soporte esperado por parte de mi jefe inmediato durante el desarrollo de mis labores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

4) ¿Existe rotación (salidas e ingresos de personal) en PQSA

- Si
- No

5) ¿Tengo la colaboración de personas de otros departamentos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**-- SALTO DE PAGINA --**

**Comunicación**

6) ¿Considero que existe comunicación efectiva y constante con mi Jefe Inmediato?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

7) ... Existe buena comunicación independientemente de las jerarquías. ¿De abajo hacia arriba (subordinados-jefes) y de arriba hacia abajo (jefes-subordinados)?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

8) ¿Me mantienen informado sobre todo lo que tenga relación con mi trabajo; cambios, actualizaciones, información oportuna?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

9) La comunicación interna existente en PQSA me proporciona información útil relacionada con mi Trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

10) Es eficiente el portal de comunicación interna para recibir información relacionada con mi trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**-- SALTO DE PAGINA --**

**Identidad/ Sentido de Pertenencia**

Es el orgullo de pertenecer a la empresa y la identificación con la misma

11) ¿Me siento orgulloso de pertenecer a PASTEURIZADORA QUITO?

- Sí
- No

12) ¿Pasteurizadora Quito me ofrece estabilidad y seguridad?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

13) ¿Me siento integrado en Pasteurizadora Quito?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

14) ¿Si se presentara la oportunidad de obtener otro empleo, donde el sueldo y las condiciones sean similares, permanecería en Pasteurizadora Quito?

- Sí
- No

15) En general... la empresa tiene una buena imagen en la sociedad, mercado, imagen, clientes, frente a otras empresas.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

16) ...Recomendaría a PQSA a un amigo que esté buscando empleo..

- Sí
- No

17) En general... nuestra empresa tiene una buena imagen como empleador

- Sí
- No

-- SALTO DE PAGINA --

### Jefe y Superiores

18) ¿Soy tratado con amabilidad y respeto por parte de mi jefe y Superiores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

19) ¿Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

20) ¿Se realiza trabajo en equipo con mi jefe y compañeros?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

21) ¿Las decisiones son tomadas sin favoritismos ni consideraciones de ninguna clase?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

22) Mi jefe motiva al equipo para mejorar habilidades, conocimientos y en relación a las metas del área

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

23) ¿Mi Jefe ha transmitido de manera clara las funciones y objetivos del cargo?

- Siempre

- Casi siempre
- A veces
- Nunca

-- SALTO DE PAGINA --

### Reconocimiento

24) ¿Considero que soy valorado por el puesto de trabajo que ocupo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

25) ... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

26) ... ¿Tengo seguridad en mi puesto de trabajo, de cara al futuro?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

27) ¿Si comparto mis ideas con los superiores? ¿Estas son implementadas y reconocidas?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

28) Me siento satisfecho con los beneficios de la empresa (seguros médicos, alimentación, telefonía celular, etc..)

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

Nunca

29) Considero que las promociones son realizadas de forma justa

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**-- SALTO DE PAGINA --**

### Remuneración

30) ¿Considero que mi trabajo está bien remunerado?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

31) ¿Considero que mi sueldo está acorde con los sueldos que hay en el mercado?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

32) ¿Considero que mi remuneración está por encima de la media en el mercado, fuera de la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**-- SALTO DE PAGINA --**

### Liderazgo

33) Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y como lograrlo

Siempre

Casi siempre



- A veces
- Nunca

34) Mi Jefe/Supervisor se preocupa por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el mejoramiento del trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

35) Generalmente todos aportan ideas para mejorar el trabajo...

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

36) Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se lo trata como tal....

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

37) La organización en el trabajo establecida es la adecuada para el logro de los objetivos de mi cargo/área

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**-- SALTO DE PAGINA --**

### Condiciones de trabajo

38) Me proporcionaron el entrenamiento, capacitación y acompañamiento adecuado para mi puesto de trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

39) Cuento con los materiales, herramientas y recursos necesarios para realizar las actividades de mi puesto de trabajo.

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

40) Se da solución a los inconvenientes existentes para contribuir con los resultados de mi trabajo

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

41) ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el desarrollo de mis actividades/funciones?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

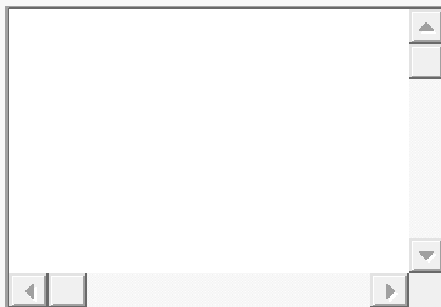
42) Soy tratado con respeto y consideración por mis compañeros, supervisores, jefes y gerentes.

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

**-- SALTO DE PAGINA --**

### Comentarios

43) ¿Mencione las dificultades que se han presentado en su trabajo, y no han sido resueltas?



-- SALTO DE PAGINA --

### Estructura Organizacional

Composición de la compañía, claridad en cómo está constituida la compañía. Organigrama

44) Los procesos de trabajo establecidos en PQSA me permiten ser lo más productivo posible

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

45) ¿Conozco la estructura de la compañía y la del área?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

46) ¿La estructura de mi área facilita la consecución de los resultados esperados en mi cargo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

47) ¿Las políticas, procesos y procedimientos y reglas establecidas en Pasteurizadora Quito facilitan el desarrollo de mis funciones?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

-- SALTO DE PAGINA --

### Desarrollo

48) ¿Existen posibilidades reales de desarrollo profesional en Pasteurizadora Quito?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

Nunca

49) ... es posible ser promocionado por un buen rendimiento laboral?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

50) Mi jefe promueve/ favorece el desarrollo de las personas

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

51) Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

**-- SALTO DE PAGINA --**

### Motivación

Es el estado o condición que induce a una persona a hacer algo

52) ¿El trabajo que realizo es importante para el desarrollo de la empresa?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

53) ... tengo la suficiente capacidad de iniciativa en mi trabajo?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

54) ¿Me siento realizado en mi trabajo?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

55) ¿Me gustaría permanecer en mi puesto de trabajo dentro de PQSA?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

56) ¿Me siento motivado en el trabajo que hago?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

### Anexo 3: Encuesta compensación PQSA

#### Encuesta compensación Pasteurizadora Quito

Esta encuesta tiene por objeto conocer algunos aspectos relacionados con los componentes de la remuneración, la información que usted proporcione será confidenciales y utilizados con fines académicos.

**\*Obligatorio**

Dirección de correo electrónico \*

---

#### SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN

- a. ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la remuneración actual de la organización? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Completamente Satisfecho  
 Satisfecho  
 Ni satisfecho, ni

insatisfecho

Insatisfecho

Completamente insatisfecho

- b. ¿Considera usted que la remuneración debe estar en función del puesto que ocupa cada persona? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Totalmente de

acuerdo De

acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en

desacuerdo

**MOTIVACIÓN**

- c. ¿Considera que la motivación es un elemento fundamental para que la empresa alcance sus objetivos? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Totalmente de  
 acuerdo De  
 acuerdo  
 Neutral  
 En desacuerdo  
 Totalmente en  
 desacuerdo

- d. ¿Considera que la satisfacción laboral está relacionada con la motivación? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Totalmente de  
 acuerdo De  
 acuerdo  
 Neutral  
 En desacuerdo  
 Totalmente en  
 desacuerdo

- e. ¿Considera que el esquema de remuneración actual le motiva para alcanzar sus objetivos laborales? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Totalmente de  
 acuerdo De  
 acuerdo  
 Neutral  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

TIPOS DE REMUNERACIÓN

f. ¿Considera que el desempeño/resultados alcanzados en puestos claves deben estar relacionados con la remuneración? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

g. ¿Considera que la remuneración variable como un factor motivante que mejoraría su desempeño en sus funciones actuales? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

h. ¿Qué tipo de retribución variable considera adecuada para la organización? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Comisiones
  - Premios a grupos y equipos
  - Compensación por habilidades
  - Remuneración objetivos/variable
  - Salario emocional
  - Beneficios diferenciados
-