



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN XI

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -MBA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA
LA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO INTERNACIONAL
TRANS MONTECARLO.

AUTORA: Psi. Jessica Maricela Bustamante Quito

DIRECTOR: Mgtr. Galo Santiago Jácome Sandoval

Marzo, 2020

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, JESSICA MARICELA BUSTAMANTE QUITO, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



JESSICA MARICELA BUSTAMANTE QUITO

Yo, GALO SANTIAGO JÁCOME SALDOVAL, declaro que, personalmente conozco que el graduando: JESSICA MARICELA BUSTAMANTE QUITO, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suyo.



GALO SANTIAGO JÁCOME SALDOVAL

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi hermosa familia por su apoyo incondicional y paciencia quienes fueron motor fundamental para culminar este importante logro. A mis amigos que siempre estuvieron apoyándome en este camino. Especial agradecimiento a mi tutor de tesis Ing. Santiago Jácome, quien me asistió en el desarrollo de este trabajo, transmitiendo su conocimiento y experiencia de una manera profesional y su alto grado de compromiso. A la universidad y docentes por permitir mi formación profesional.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a mi esposo Esteban quien con su amor y constancia me apoyo para la culminación de este logro. A mí amado hijo Sebastián quien es mi mayor inspiración y fuerza motivadora. A mi familia, quienes se unieron a este sueño contribuyendo con su apoyo y motivación para lograr esta meta.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	2
1. MARCO DE REFERENCIA	2
1.1. TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. PROBLEMA PARA INVESTIGAR	2
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN	3
1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	3
1.6. POBLACION Y MUESTRA	3
1.7. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	3
1.8. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	4
1.9. MARCO TEÓRICO	4
1.10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	4
1.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	4
1.12. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	5
CAPÍTULO II	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. RETRIBUCIÓN VARIABLE	6
2.2. TIPOS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE	6
2.3. VENTAJAS DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE	8
2.4. REMUNERACIÓN O PAGO VARIABLE	9
2.5. LAS ORGANIZACIONES	10
2.6. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
2.7. ELEMENTOS COMUNES DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	11
2.8. CONCEPTO DE CLASIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS ..	12
2.9. LA CLASIFICACIÓN PERSONAL O POR RANGO	12
2.10. LA CLASIFICACIÓN FUNCIONAL O POR TAREAS	12
2.11. UTILIDAD DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	13
2.11.1. Para la organización	13
2.11.2. Para los supervisores	13
2.11.3. Para Recursos Humanos	13
2.11.4. Para el trabajador	14

2.12.	DESEMPEÑO /PERFORMANCE	14
2.13.	MODELACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE DESEMPEÑO HUMANO	15
2.14.	MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	16
2.14.1.	Indicadores del desempeño	17
2.14.2.	Porque necesitamos indicadores de desempeño.....	17
2.14.3.	Dimensiones de los indicadores de desempeño	17
2.15.	CICLO BÁSICO DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	18
CAPÍTULO III.....		19
3.	MARCO METODOLÓGICO	19
3.1.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	19
3.2.	VISIÓN	19
3.2.1.	Misión	19
3.2.2.	Valores	19
3.2.3.	Organigrama.....	19
3.3.	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	22
3.3.1.	Cargo Administrador.....	22
3.3.2.	Cargo Chofer.....	23
3.3.3.	Cargo Contador	25
3.3.4.	Cargo Gerente General.....	26
3.3.5.	Cargo Asistente de Recursos Humanos	28
3.3.6.	Cargo Asistente de Oficina	30
3.3.7.	Supervisor de Seguridad	31
3.3.8.	Cargo Supervisor de Mantenimiento	33
3.3.9.	Cargo Asistente Contable.....	34
3.4.	INDICADORES DE DESEMPEÑO POR CARGO.....	35
3.4.1.	Indicadores de desempeño - Cargo Administrador	35
3.4.1.1.	<i>Indicador de Rentabilidad.....</i>	35
3.4.1.2.	<i>Indicador de Reducción de costos de compras</i>	35
3.4.1.3.	<i>Medición de satisfacción del Cliente</i>	36
3.4.2.	Indicador de desempeño - Cargo Chofer.....	36
3.4.2.1.	<i>Indicador de Rentabilidad.....</i>	36
3.4.2.2.	<i>Indicador de Accidentabilidad</i>	36
3.4.2.3.	<i>Indicador de Satisfacción del Cliente</i>	36
3.4.3.	Indicador de desempeño - Cargo Contador.....	37
3.4.3.1.	<i>Indicador de Rentabilidad.....</i>	37
3.4.3.2.	<i>Indicador de Observaciones SRI.....</i>	37

3.4.4.	Indicador de desempeño - Cargo Gerente General	37
3.4.4.1.	<i>Indicador de Rentabilidad</i>	37
3.4.4.2.	<i>Indicador de Ventas</i>	37
3.4.4.3.	<i>Indicador de Medición de satisfacción del cliente</i>	38
3.4.5.	Indicador de desempeño - Cargo Asistente de Recursos Humanos	38
3.4.5.1.	<i>Indicador de Rentabilidad</i>	38
3.4.5.2.	<i>Indicador de evaluación del desempeño</i>	38
3.4.5.3.	<i>Indicador del clima laboral</i>	39
3.4.6.	Indicador de desempeño - Cargo Asistente de Oficina	39
3.4.6.1.	<i>Indicador de Rentabilidad</i>	39
3.4.6.2.	<i>Indicador de Medición de satisfacción del cliente</i>	39
3.4.7.	Indicador de desempeño - Cargo Supervisor de Seguridad	39
3.4.7.1.	<i>Indicador de Rentabilidad</i>	39
3.4.7.2.	<i>Indicador de Accidentes e Incidentes Laborales</i>	40
3.4.8.	Indicador de desempeño - Cargo Supervisor de Mantenimiento	40
3.4.8.1.	<i>Indicador de Rentabilidad</i>	40
3.4.8.2.	<i>Indicador de confiabilidad Mecánica</i>	40
3.4.9.	Indicador de desempeño - Cargo Asistente Contable	40
3.4.9.1.	<i>Indicador de Rentabilidad</i>	40
3.4.9.2.	<i>Indicador de Observaciones SRI</i>	41
CAPÍTULO IV		42
4.	MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE.....	42
4.1.	REMUNERACIÓN VARIABLE – ADMINISTRADOR.....	42
4.1.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Administrador	42
4.1.2.	Método de cálculo del indicador - Administrador	42
4.2.	REMUNERACIÓN VARIABLE – CHOFER.....	43
4.2.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Chofer	43
4.2.2.	Método de cálculo del indicador – Chofer	43
4.3.	REMUNERACIÓN VARIABLE – CONTADOR	44
4.3.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Contador.....	44
4.3.2.	Método de cálculo del indicador – Contador	44
4.4.	REMUNERACIÓN VARIABLE – GERENTE GENERAL	45
4.4.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Gerente General	45
4.4.2.	Método de cálculo del indicador – Gerente General.....	45
4.5.	REMUNERACIÓN VARIABLE - ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	46
4.5.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Asistente de Recursos Humanos	46

4.5.2.	Método de cálculo del indicador – Asistente de Recursos Humanos	46
4.6.	REMUNERACIÓN VARIABLE – ASISTENTE DE OFICINA	47
4.6.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Asistente de Oficina.....	47
4.6.2.	Método de cálculo del indicador – Asistente de Oficina	47
4.7.	REMUNERACIÓN VARIABLE – SUPERVISOR DE SEGURIDAD	48
4.7.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Supervisor de Seguridad 48	
4.7.2.	Método de cálculo del indicador – Supervisor de Seguridad.....	48
4.8.	REMUNERACIÓN VARIABLE – SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO 49	
4.8.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Supervisor de Mantenimiento	49
4.8.2.	Método de cálculo del indicador – Supervisor de Mantenimiento.....	49
4.9.	REMUNERACIÓN VARIABLE – ASISTENTE CONTABLE.....	50
4.9.1.	Método de cálculo de remuneración variable – Asistente Contable	50
4.9.2.	Método de cálculo del indicador – Asistente Contable.....	50
4.10.	SIMULACIÓN DEL MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE	51
CAPÍTULO V		57
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1.	CONCLUSIONES	57
5.2.	RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA		60
ANEXOS		61
Anexo 1. Tabla de Indicador de Rentabilidad.....		61
Anexo 2. Encuesta de satisfacción del cliente.....		62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades	4
Tabla 2. Modalidades de retribución variable	7
Tabla 3. Descripción de las modalidades de retribución variable - Modalidad Tradicional	7
Tabla 4. Descripción de las modalidades de retribución variable – Nuevas Modalidades	7
Tabla 5. Descriptivo de funciones Administrador	22
Tabla 6. Descriptivo de funciones Chofer.....	23
Tabla 7. Descriptivo de funciones Contador.....	25
Tabla 8. Descriptivo de funciones Gerente General	26
Tabla 9. Descriptivo de funciones Asistente de Recursos Humanos	28
Tabla 10. Descriptivo de funciones Asistente de Oficina	30
Tabla 11. Descriptivo de funciones Supervisor de Seguridad	31
Tabla 12. Descriptivo de funciones Supervisor de Mantenimiento	33
Tabla 13. Descriptivo de funciones Asistente Contable	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional.....	11
Figura 2. Medición de Desempeño	16
Figura 3. Ciclo básico del proceso de construcción de indicadores de gestión	18
Figura 4. Estructura Organizacional TRANSMONTECARLO.....	21

RESUMEN

Este proyecto de investigación está enfocado en un modelo de remuneración variable para la empresa, con la finalidad de incrementar su rentabilidad y a la vez incrementar el grado de satisfacción, motivación y compromiso de sus trabajadores. En este modelo de remuneración variable propuesto para la compañía de transporte pesado TransMontecarlo tiene como punto de partida entregar diferentes niveles de remuneración a sus empleados de acuerdo con el desempeño obtenido en la medición de los indicadores. Este modelo se lo obtiene mediante los descriptivos de funciones los cuales se genera una apreciación cuantitativa basada en las características del perfil de cargo.

Palabras claves: remuneración variable; desempeño organizacional; compromiso laboral.

ABSTRACT

This research project is focused on a variable remuneration model for the company, in order to increase its profitability and at the same time increase the degree of satisfaction, motivation and commitment of its workers. In this variable remuneration model proposed for the heavy transport company TransMontecarlo, the starting point is to provide different levels of remuneration to its employees according to the performance obtained in the measurement of the indicators. This model is obtained through the descriptions of functions which generate a quantitative assessment based on the characteristics of the position profile.

Key words: variable remuneration; organizational performance; work commitment.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de un sistema de compensación variable provee una herramienta que impulsa la productividad del trabajador, fomentando el cumplimiento de objetivos que permiten su crecimiento individual y colectivo, a la vez ayuda a desarrollar la fidelidad y compromiso en el colaborador.

1.2. PROBLEMA PARA INVESTIGAR

En la actualidad estamos sometidos a un alto costo de vida, por lo que surge la necesidad de obtener una mayor retribución económica que nos permita mejorar las condiciones laborales, no solo para cubrir las necesidades básicas sino para mejorar el nivel de vida del trabajador.

La distribución equitativa de la nómina de la organización proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empresa y empleados.

Por varias razones anteriormente descritas, se propone el diseño de un sistema de remuneración variable que permita cubrir las necesidades del trabajador y fomentar el rendimiento individual y colectivo, así como reconocerlo y valorarlo.

Su objetivo es motivar, a los colaboradores para orientar sus acciones y adaptar su comportamiento con el fin de generar el rendimiento cualitativo y cuantitativo que espera la empresa.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar un sistema de remuneración variable como herramienta de productividad para la organización.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir una estructura organizacional de acuerdo con los procesos de la empresa.
- Identificar las funciones de cada cargo en base a técnicas y método apropiados, contribuyendo a la consolidación de la estructura organizacional.
- Identificar indicadores de desempeño para cada cargo de la organización.

- Definir el esquema de remuneración variable basada en el desempeño.

1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN

La presente investigación se realiza en una empresa familiar que se dedica a la industria del transporte pesado internacional. La empresa busca atraer y retener al personal con un alto rendimiento, considerando que el talento humano es un activo que debe ser desarrollado para mejorar el desempeño organizacional; logrando correlacionar las actividades personales y únicas del empleado, con el desempeño total de la organización en función de indicadores claves del desempeño y mecanismos de control y mejora.

Este sistema de remuneración variable permitirá responder a las exigencias de la empresa para disminuir los costos e incrementar la productividad, lograr una mayor competitividad en el mercado, basándonos en la equidad del empleador con el empleado, generando beneficios económicos mutuos y estableciendo remuneraciones fijas e incentivos al incremento del desempeño del empleado.

El desarrollo de este estudio contribuirá con la empresa TransMontecarlo transformándola en una organización de alto desempeño. Esto implica mantener un equilibrio entre los resultados, la motivación, eficacia y eficiencia en las operaciones del giro del negocio, logrando consolidar el trabajo en equipo y generando altos niveles de comunicación y mayor satisfacción al cliente.

1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de esta investigación está basado en la metodología cuantitativa y cualitativa.

1.6. POBLACION Y MUESTRA

Esta investigación se realizará en la empresa de Transporte Pesado Internacional TransMontecarlo. La población que tenemos actualmente se basa en la información de toda la organización.

1.7. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que conforman esta investigación son primarias y se determinan por medio de fuentes directas de la organización.

1.8. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación cuantitativa y cualitativa se utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas tales como: análisis de contenido, pruebas de rendimiento, análisis de documentos, archivo entre otros.

1.9. MARCO TEÓRICO

- Retribución variable
- Estructura Organizacional
- Clasificación de puestos
- Desempeño/Performance
- Indicadores de desempeño

1.10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación se basará en un diseño de un sistema de remuneración variable, con la finalidad de retribuir el desempeño, y que su personal este altamente motivado y a gusto, con la empresa TransMontencarlo.

1.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 1

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9
Ajuste de la propuesta según concepto de taller									
Análisis y recolección de información									
Desarrollo del marco teórico o de referencia									
Determinación de alcance									
Determinación del alcance del diseño de remuneración variable									
Comparación del plan actual									
Identificación de los puntos de mejora									
Propuesta de los puntos de mejora									
Elaboración del informe final									

1.12. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Este proyecto no requiere de presupuesto ya que su investigación fue realizada de manera directa de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. RETRIBUCIÓN VARIABLE

La eficacia con la que se asignan las Retribuciones en una Empresa puede significar la diferencia entre obtener una ventaja competitiva o no obtenerla. La Retribución Salarial es uno de los gastos/inversiones más significativas para la mayoría de las Compañía.

La Retribución Variable trata de mover la voluntad de los Empleados hacia la consecución de determinados objetivos que la Compañía considera estratégicos para el desarrollo y crecimiento de su Negocio. Por ese motivo, es una herramienta muy potente para facilitar la gestión de cambios organizacionales.

Si pensamos en las ventajas, coincidiremos en que orienta a los Trabajadores hacia aquello que es importante, clarifica los objetivos que los Empleados tendrían que conseguir para contribuir a los resultados empresariales esperados, reconoce los comportamientos y resultados deseados, motiva a los Empleados, funciona como *feedback* y proporciona refuerzo positivo.

Consecuentemente, integra la contribución de todos los Empleados con los objetivos estratégicos del Negocio; hace que los Trabajadores estén más comprometidos con la Compañía y estén más alineados con la estrategia empresarial. Promueve la mejora continua, facilita el cambio y representa un compromiso de la Organización con los Empleados. En definitiva: Potencia la Retribución Emocional. (Solé, 2013, pp. 14-15)

2.2. TIPOS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Existen múltiples formas de implementación de la retribución variable. La selección del enfoque adecuado depende, obviamente, del tipo de negocio, de la situación financiera, del tipo de personal y, entre otros factores adicionales, por su puesto de los objetivos que nos propongamos con el sistema.

En la tabla 2 exponemos las diferentes modalidades tradicionales y novedosas de retribución variable y en la tabla 3 y 4 se describe la forma detallada.

Tabla 2

Modalidades de retribución variable

MODELOS TRADICIONALES <ul style="list-style-type: none"> • Bonus discrecionales • Comisiones por ventas • Primas de producción por actividad • Primas basadas en la evaluación del rendimiento 	CARACTERÍSTICAS Las consideramos como modelos tradicionales de remuneración variable
MODELOS NOVEDOSOS <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos • Participación en los beneficios (profit sharing) • Participación basada en objetivos (goal sharing) 	CARACTERÍSTICAS Constituyen el núcleo de lo que nosotros consideramos modelos de remuneración variable que se adaptan y refuerzan los actuales modelos de organización
Retribución variable a largo plazo	Constituyen una de las tendencias más claras en cuanto a gestión de la política retributiva, todavía escasamente representativas en nuestro país (objetivos plurianuales, acciones, etc.)

Nota. Adaptado de Prat y Muñiz (2002).

Tabla 3

Descripción de las modalidades de retribución variable - Modalidad Tradicional

MODALIDADES TRADICIONALES	
Modalidad	Definición
Bonus discrecionales	Se trata de percepciones salariales que se abonan de una vez, después de una contribución o resultado extraordinario, o por exceder de manera significativa las expectativas de rendimiento. Son discrecionales porque a priori no existe ninguna fórmula o procedimiento que establezca las condiciones para que se genere este bonus. Es un sistema de corte paternalista que no permite comunicar adecuadamente hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos del empleado
Comisiones por ventas	Se trata de un incentivo basado en la distribución de un porcentaje del valor de las unidades vendidas en puestos comerciales. En su concepción ortodoxa, la percepción variable se genera normalmente desde la primera unidad, es decir, no existe un umbral mínimo. Sólo recomendables en el caso de representantes libres, sin sueldo fijo o con un fijo simbólico
Primas de producción por actividad	Se trata de una compensación variable, utilizada casi exclusivamente en puestos del área de producción, generada en función de las unidades producidas o procesadas, con unas cotas mínimas y máximas, establecidas generalmente a partir de estudios de tiempos, que determinan los niveles de actividad esperados. No se adaptan a las necesidades actuales por diferentes motivos: incremento de puestos indirectos de producción, aumento de la capacidad productiva de la maquinaria, no apoyan los actuales enfoques de la organización productiva (just in time, cero defectos, etc...)
Primas basadas en la evaluación del rendimiento	Son percepciones ligadas a un proceso más o menos subjetivo de evaluación del rendimiento. Es decir, la compensación está determinada por la puntuación obtenida mediante un sistema de apreciación del desempeño. Sólo recomendable en aquellos colectivos en que es difícil encontrar indicadores objetivos de resultados

Nota. Adaptado de Prat y Muñiz (2002).

Tabla 4

Descripción de las modalidades de retribución variable – Nuevas Modalidades

NUEVAS MODALIDADES	
Modalidad	Definición
Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales	En estas modalidades la percepción monetaria se halla ligada al grado de cumplimiento de unos objetivos previamente fijados, de cuyo cumplimiento es responsable un individuo. Su aplicación exige, por tanto, la existencia previa de un modelo que relacione el grado de cumplimiento de los objetivos con la percepción económica
Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos	Se trata de una variación de la modalidad anterior. Al igual que aquella, la percepción está ligada al grado de cumplimiento de unos objetivos previamente fijados. Pero en este caso, la responsabilidad del cumplimiento y, por tanto, las recompensas vienen determinadas por los resultados de un colectivo. Esta modalidad puede desglosarse en: objetivos de equipo, de división, de empresa o multinivel
Participación en los beneficios (profit sharing)	Se trata de un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados en un porcentaje de los beneficios de la empresa. Se diferencia de la modalidad de «incentivos sobre objetivos de empresa» en que el beneficio es un resultado que surge directamente de la contabilidad de la empresa, sin que sea necesaria la fijación previa de un hito de referencia, como es el objetivo
Participación basada objetivos (gain sharing)	Al igual que el anterior, es un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados, pero no en los beneficios, sino en las mejoras de productividad colectiva obtenidas respecto a unos estándares determinados
Variable a largo plazo	En política retributiva, entendemos por retribución variable a largo plazo cualquier incentivo vinculado al rendimiento o a los resultados conseguidos en un periodo superior a un año. Entre las modalidades más utilizadas están: las basadas en la consecución de objetivos plurianuales, las basadas en la consolidación de varios periodos con buenos resultados y las acciones de empresa en todas sus variantes (stock options, phantom stock options, etc.)

Nota. Adaptado de Prat y Muñiz (2002).

2.3. VENTAJAS DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE

La experiencia de las empresas españolas que están utilizando modelos de gestión de recursos humanos más avanzados apunta que en estos momentos se están consolidando una serie de enfoques o tendencias que configuran una nueva manera de gestionar la política retributiva y, en concreto, la orientación de los modelos de retribución variable.

El problema actual de muchos gestores de recursos humanos es que se están enfrentando a estos cambios y a nuevas asunciones con herramientas, concepciones o estructuras organizativas propias de otra época, como son los sistemas de retribución variable tradicionales.

En cualquier caso, es fácil deducir que estos cambios sugieren que la retribución variable está teniendo y va a tener un papel mayor en la estrategia de la organización y, concretamente, en su política retributiva.

Las ventajas que pueden proporcionar los sistemas de retribución variable y sin intención de ser exhaustivas son las siguientes:

- Considera a los empleados socios del negocio, éxito de una organización se verá potenciada cuando se consigue asociar los intereses de los accionistas, los empleados y la dirección.

- Mejorar la colaboración entre los empleados, los modelos de retribución variable exitosos tienen en cuenta incentivar el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros de la organización.
- Centrar la atención en las necesidades de los clientes, los sistemas de retribución están obligados a potenciar que el empleado proporcione valor al cliente de manera continua.
- El éxito pertenece a todos los empleados, es imprescindible, además, que todos los implicados entiendan cómo evoluciona el producto de su esfuerzo y que su reparto sea justo.
- Menor peso de derechos adquiridos y consolidación, la retribución variable permite minimizar el impacto de premiar de forma automática e indiscriminadamente la permanencia en la empresa.
- Más peso de la calidad y del valor añadido, los nuevos modelos de remuneración variable son el instrumento natural para recompensar la calidad y el valor aportado, tanto a los accionistas como a los clientes.
- Mejora constante de los sistemas retributivos, no es posible establecer un sistema retributivo que permanezca inamovible en el tiempo. Las organizaciones cambian de estructura, los puestos cambian de contenido y responsabilidades. (Prat y Muñiz, julio, agosto, 2002, pp. 68-69)

2.4. REMUNERACIÓN O PAGO VARIABLE

La remuneración variable es aquella que está atada directamente a los resultados. Hasta ahora hemos hablado de estrategia de pago que retribuyen a las personas sobre la base de tres elementos: conocimiento, desempeño y resultados. Mientras el desempeño depende de la manera de actuar y aplicar el conocimiento, los resultados son el producto que obtienen las personas utilizando sus capacidades. Estos, por su carácter más visible o evidente, han provocado que el pago variable definiese en una de las formas de retribución más extendida (remuneración por pieza terminada, por producto vendido y otras similares).

Durante los últimos 20 años, se ha abierto un proceso de generalización, investigación y perfeccionamiento de pago variable con el propósito de buscar indicadores e incrementar su efectividad no solo en las posiciones de mayor jerarquía o las fuerzas de ventas. (Hidalgo, 2011, pp. 204-205)

2.5. LAS ORGANIZACIONES

Bernar (1938) ha descrito que:

La organización es “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Esta coordinación consciente tiene cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad.

- La coordinación de esfuerzos se logra mediante la formulación e implementación de normativas y reglamentos.
- La división del trabajo se da cuando a pesar de tener tareas distintas se pretende un mismo objetivo.
- La jerarquía de autoridad o cadena de mando es un mecanismo de control que pretende garantizar la persona adecuada a las necesidades del puesto.

Los cuatro factores suelen ser denominados los pilares de la estructura organizacional.

2.6. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. Por otro lado, una organización, es una forma de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada.

El organigrama, por tanto, es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo que además permite:

- Articular las distintas funciones.
- Destacar los distintos puestos y posiciones.
- Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos.
- Ver de forma inmediata y resumida la manera en que se estructura la empresa.
- Conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

Existen diferentes tipos:

- Verticales

- Verticales invertidos
- Horizontales
- Circulares

Así pues, la estructura orgánica de una empresa constituye el conjunto de relaciones e interacciones de sus miembros que articula y favorece la circulación de la información y el trabajo dentro de la misma. (Publicaciones Vértice, 2008, pp. 3-5)

2.7. ELEMENTOS COMUNES DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

El estudio de la estructura de las organizaciones encuentra su sentido en el conocimiento de las partes componentes y comunes a cualquier organización. Uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema ha sido, Henry Mintzberg, quien afirmaba que: “La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”.

Mintzberg (1988) ha descrito que:

Hay cinco componentes comunes a toda estructura organizacional, que pueden verse en la siguiente figura:

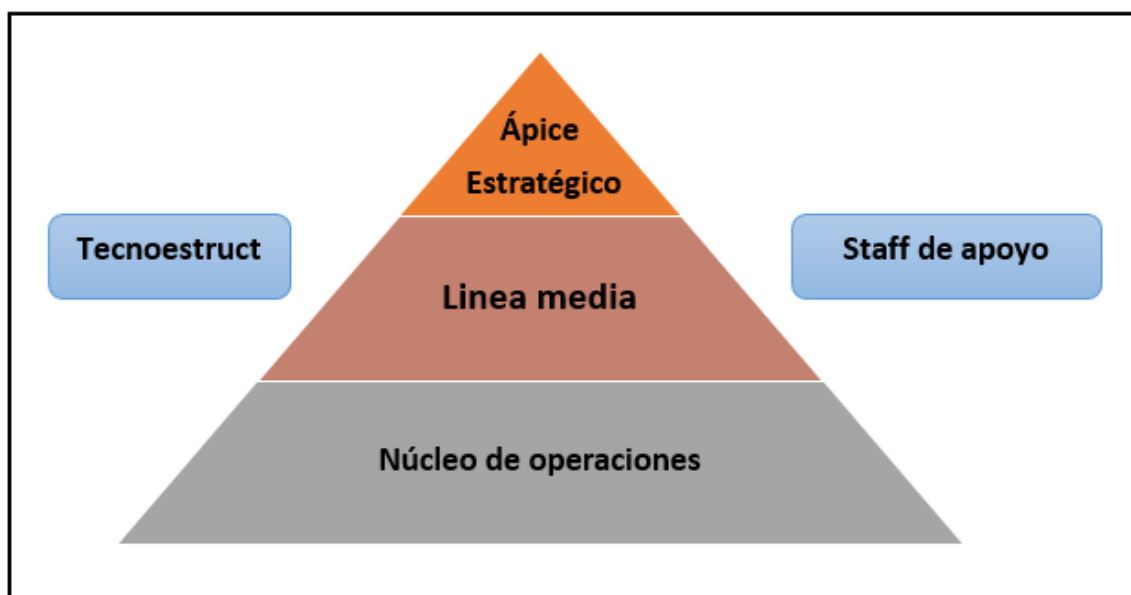


Figura 1. Estructura Organizacional. Adaptado de Zelaya (2006).

2.8. CONCEPTO DE CLASIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Por naturaleza, el hombre tiende a clasificar todos los objetos, elementos, artículos y hasta personas de acuerdo con las características similares que presentan y en muchos casos también por las diferencias. Es decir, que la clasificación es, casi sin saberlo, un hecho cotidiano en la vida de un ser humano del cual encontramos evidencia constantemente.

El principio de clasificación señala que todas las cosas similares deben ser tratadas en forma igual y las diferentes, en formas diferentes. Este principio no solo permite que agrupemos las cosas, sino que busquemos un nombre genérico que identifique al grupo.

Los puestos de una organización no escapan a este principio y, por lo tanto, se las busca identificar por sus características similares, en lo que se conoce como clases de puestos.

La clasificación de puestos es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, por ejemplo, la variedad y dificultad de las tareas, la custodia de valores, el manejo de información confidencial, la formulación de políticas, entre otras. También por las condiciones de trabajo, y por la preparación o las habilidades que debe tener la persona para realizar las tareas de uno o varios puestos. (Zelaya, 2006, pp. 3-4)

2.9. LA CLASIFICACIÓN PERSONAL O POR RANGO

Esta clasificación se basa, esencialmente, en analizar los atributos y méritos personales, como condiciones académicas, experiencias, habilidades y destrezas, tales características se estructura en clases amplias, con diferentes grados, definidos por la experiencia, los mayores conocimientos y desde luego, con diferencias salariales.

El funcionario puede ascender dentro de la misma clase sin que se hayan producido cambios en las tareas, en la responsabilidad, condiciones de trabajo, consecuencias del error etc. sino únicamente por su mayor preparación académica, su experiencia y su eficiencia. (Zelaya, 2006, p. 5)

2.10. LA CLASIFICACIÓN FUNCIONAL O POR TAREAS

Esta clasificación se basa esencialmente en el puesto y toma en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, las responsabilidades en diferentes aspectos y áreas, y la consecuencia del error.

En este sistema no se toman en cuenta las condiciones personales del funcionario que ocupa el puesto, para efectos de su clasificación.

2.11. UTILIDAD DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

La clasificación de puestos es de utilidad e importancia para la organización, el funcionario o empleado, los supervisores y el departamento de Recursos Humanos.

2.11.1. Para la organización

Contribuye, efectivamente, a los análisis administrativos, pues a partir de las descripciones de puestos se pueden analizar procedimientos y métodos de trabajo, así como las líneas jerárquicas de la organización, con esto se puede afirmar que participan en gran medida en el mejoramiento de la capacidad administrativa de la empresa.

- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas que conforman los puestos de una organización.
- Facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades de la empresa o institución.
- A través de la clasificación de puestos, y esencialmente de las descripciones, se tiene una información sumamente valiosa para distribuir mejor las cargas de trabajo entre los puestos.
- Señala las lagunas que existen en la organización de trabajo y en el encadenamiento de los puestos y funciones de la empresa.

2.11.2. Para los supervisores

- Pueden exigir más fácilmente a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Evita las interferencias de mando y en la realización de los trabajos
- Facilita el reclutamiento, la selección y los programas de capacitación del personal de la empresa.
- Facilita la supervisión, coordinación y control de las labores que realizan los empleados a su cargo.

2.11.3. Para Recursos Humanos

- La clasificación de los puestos es la base de la mayoría de las técnicas que se aplican en la administración de los recursos humanos.

- Proporciona una terminología uniforme que ayuda en la precisión del registro y control del personal.
- Es la base fundamental para la fijación de los salarios de la empresa.
- Simplifica en alto grado la administración de los asuntos de personal.

2.11.4. Para el trabajador

- Le permite conocer previamente el trabajo que debe desempeñar, señalándole con claridad sus responsabilidades.
- Le permite conocer la posición relativa de su puesto dentro de la organización administrativa de la empresa.

Le asegura un salario justo y equilibrado de acuerdo con la complejidad de las tareas y responsabilidades que tiene en su trabajo y en relación con los demás puestos de la empresa. (Zelaya, 2006, pp. 6-7)

2.12. DESEMPEÑO/PERFORMANCE

No solo se refiere al desempeño de personas sino al rendimiento y resultados de organizaciones, tecnología y sistemas.

El que un individuo adquiera conocimientos o habilidades, volviéndose competente, no necesariamente implica que modifique su comportamiento, aplicando dicha competencia en el contexto real de la organización. El cambio en el comportamiento no necesariamente implica una mejora en el desempeño o performance individual u organizacional.

Las competencias y comportamientos son medios para mejorar el desempeño, solo si producen mejores resultados con menor esfuerzo o reducen el coste de lograr esos resultados. (Bernárdez, 2006, p. 13)

Brethower (1998) ha descrito que:

Llamamos performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo.

Partiendo de esta definición preliminar, podemos observar que la mejora de la performance puede basarse en dos estrategias principales: incrementar el valor de los resultados o reducir el coste de los procesos y actividades.

Bernárdez (2007) ha descrito que:

Las metodologías para el desarrollo de sistemas de desempeño parten de considerar la organización como un sistema operativo-funcional y humano desde este enfoque resulta que la mejora depende de la definición e implementación de múltiples factores externos o de negocio e internos u operacionales.

Las empresas son medios para alcanzar fines empresariales o sociales deben por lo tanto estar basadas en una definición estratégica de negocio que les dé razón de ser y sirva de guía en su diseño, teniendo en cuenta cinco factores clave:

- Estrategia: la visión, misión, modelo de negocio y caso de negocio;
- Estructura: poder y autoridad, relaciones de reporte y roles organizacionales.
- Procesos y capacidades laterales: redes internas, procesos, equipos, roles integradores y estructuras matriciales.
- Personal, definición de perfiles, selección y retroalimentación sobre el desempeño, aprendizaje y desarrollo.
- Sistemas de recompensas: metas, indicadores, *scorecards*, valores y comportamientos, compensaciones y recompensas. Estos factores determinan el desempeño organizacional y modelan la cultura.

La mejora del desempeño no es función de una disciplina ni responsabilidad de una sola área, es un objetivo común, de tal manera los diferentes modelos existentes requieren combinar diferentes disciplinas y puede alcanzarse por tres estrategias diferentes:

- Reducir costos reestructurando la organización (rentabilidad)
- Mejorar procesos (calidad).
- Incrementar los ingresos recreando o creando nuevos mercados (crecimiento).

2.13. MODELACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE DESEMPEÑO HUMANO

Bernárdez (2006) define cinco fases para la implementación de proyectos de mejora del desempeño dado que es una metodología sistémica estas fases están dirigidas también a la implantación de un sistema auto sostenible de desempeño:

Fase 1. Análisis del desempeño que parte de identificar las metas o resultados deseados contrastándolos con la situación actual, las diferencias obtenidas entre estos dos conceptos determinan las brechas en términos de objetivos dando como resultado las necesidades de mejora.

Fase 2. Análisis de causas en la cual se establecen los factores que contribuyen a la presencia de las diferencias o brechas detectadas y su interacción para los resultados obtenidos siendo éstos los que determinen la solución de las áreas de oportunidad observados los cuales pueden ser verificados y cuantificados de manera rigurosa.

Fase 3. Selección y diseño de intervenciones en donde se consideran las diferentes tecnologías de intervención como medios alternativos o complementarios para la solución de las debilidades y problemas planteados.

Fase 4. Implementación de las intervenciones en donde los mecanismos e instrumentos de solución se inician para producir un cambio estable y sostenible en el desempeño lo que incluye establecer un sistema de gestión.

Fase 5. Implementación de un subsistema de evaluación, retroalimentación y seguimiento que dé como producto: verificar si se ha cerrado la brecha y retroalimentando de manera continua el análisis inicial alertando de nuevos cambios en los resultados. (Gutiérrez, Lagarda, 2016, pp. 61-62)

2.14. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Claramente se puede identificar el esquema de la medición de desempeño en la figura

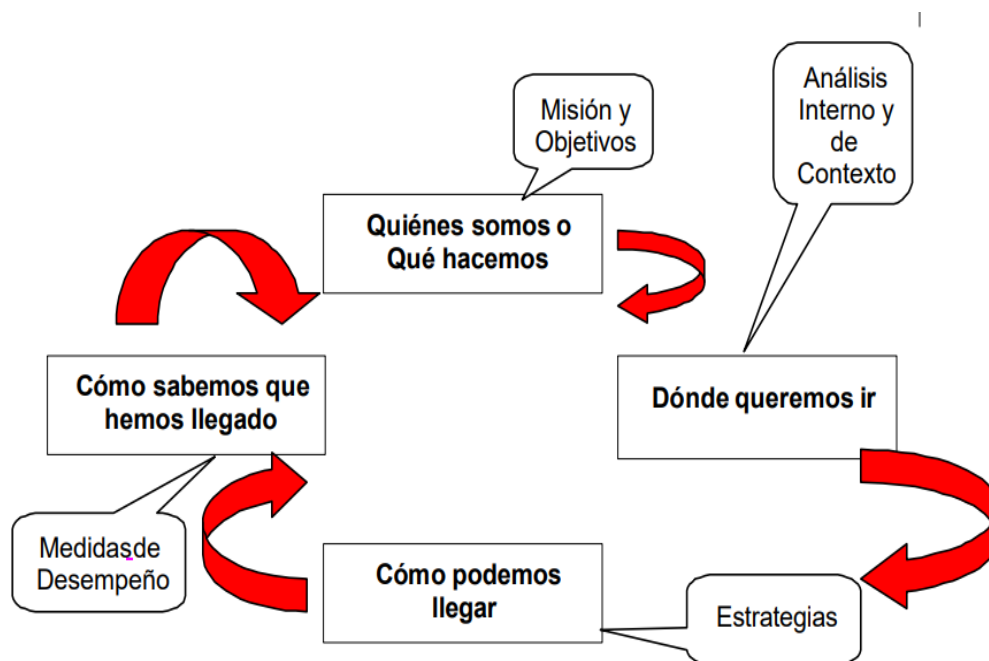


Figura 2. Medición de Desempeño. Adaptado de CEPAL (2006).

2.14.1. Indicadores del desempeño

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

2.14.2. Porque necesitamos indicadores de desempeño

Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios:

- Eliminar tareas innecesarias o repetitivas
- Tramites excesivos

2.14.3. Dimensiones de los indicadores de desempeño

Eficiencia: Relación entre dos magnitudes físicas: producción de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. Eje: Costo unitario de producción o costo promedio.

Eficacia: El grado de cumplimiento de los objetivos planteados. En qué medida la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales

Economía: Capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. Eje: Capacidad de autofinanciamiento, ejecución del presupuesto y recuperación de préstamos.

Calidad del Servicio: Capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son atributos de la calidad: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad, comodidad y cortesía en la atención. (CEPAL/Bonnefoy, 2006, pp. 3-7, 10-14)

2.15. CICLO BÁSICO DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

En esta figura se detalla claramente el ciclo básico del proceso de construcción de un indicador de gestión, para ello es impórtate revisar el contenido y lo pasos para poder realizar el indicador.

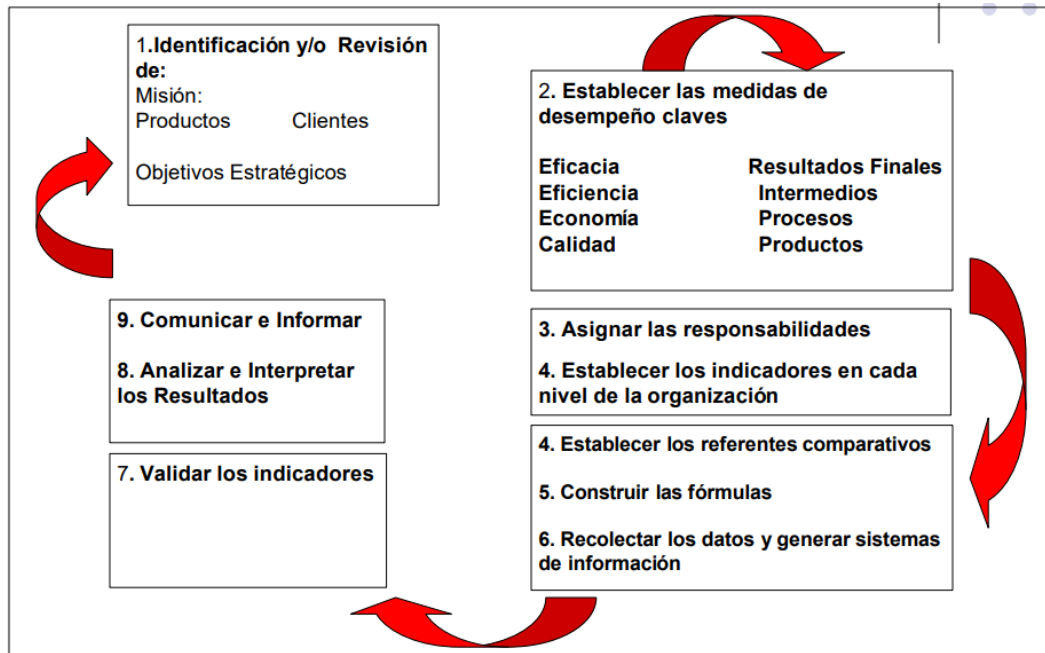


Figura 3. Ciclo básico del proceso de construcción de indicadores de gestión. Adaptado de CEPAL (2006).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

TRANSMONTECARLO S.A. una empresa ecuatoriana, que cree firmemente en el trabajo en equipo y el comportamiento ético y responsable de su personal, generando confianza y lealtad con la empresa

3.2. VISIÓN

Ser la mejor alternativa como socio estratégico ideal para cada uno de los diferentes actores del comercio externo y local.

3.2.1. Misión

TRANSMONTECARLO S.A es una empresa con un recurso humano altamente comprometido, capacitado, con sentido de pertenencia y responsabilidad; dedicada a desarrollar y suministrar servicios de transporte por carretera a los diferentes actores de la cadena logística del comercio exterior y local, generando un impacto positivo en las empresas aliadas, clientes, socios colaboradores.

3.2.2. Valores

Pasión por el servicio: Buscamos permanentemente en cada servicio que realizamos con responsabilidad y profesionalismo.

Responsabilidad: Si tiene que ser depende de nosotros.

Transparencia: Somos una empresa que siempre nos destacamos con actitud positiva que se deriva de actuar con integridad y honestidad.

Calidad: Todo lo que hacemos, lo hacemos bien.

Respeto Mutuo: Comprensión y tolerancia a las diferencias e ideas individuales, así como el trato con dignidad a los demás, para garantizar día a día un excelente ambiente en el trabajo.

3.2.3. Organigrama

Es una herramienta gráfica que representa la forma en que una empresa está organizada y ayuda a las empresas a dividir el trabajo de la organización, especializando cada tarea que se tiene que hacer por cargo.

El organigrama nos ayuda a diferenciar los niveles y áreas jerárquicas dentro de la organización y entre los trabajadores. Esto genera que el trabajador se ubique en la organización y sepa, principalmente, quien es su jefe, a que área pertenece, cuáles son sus funciones y principalmente saber cómo aporta su trabajo de área hacia los objetivos de la organización.

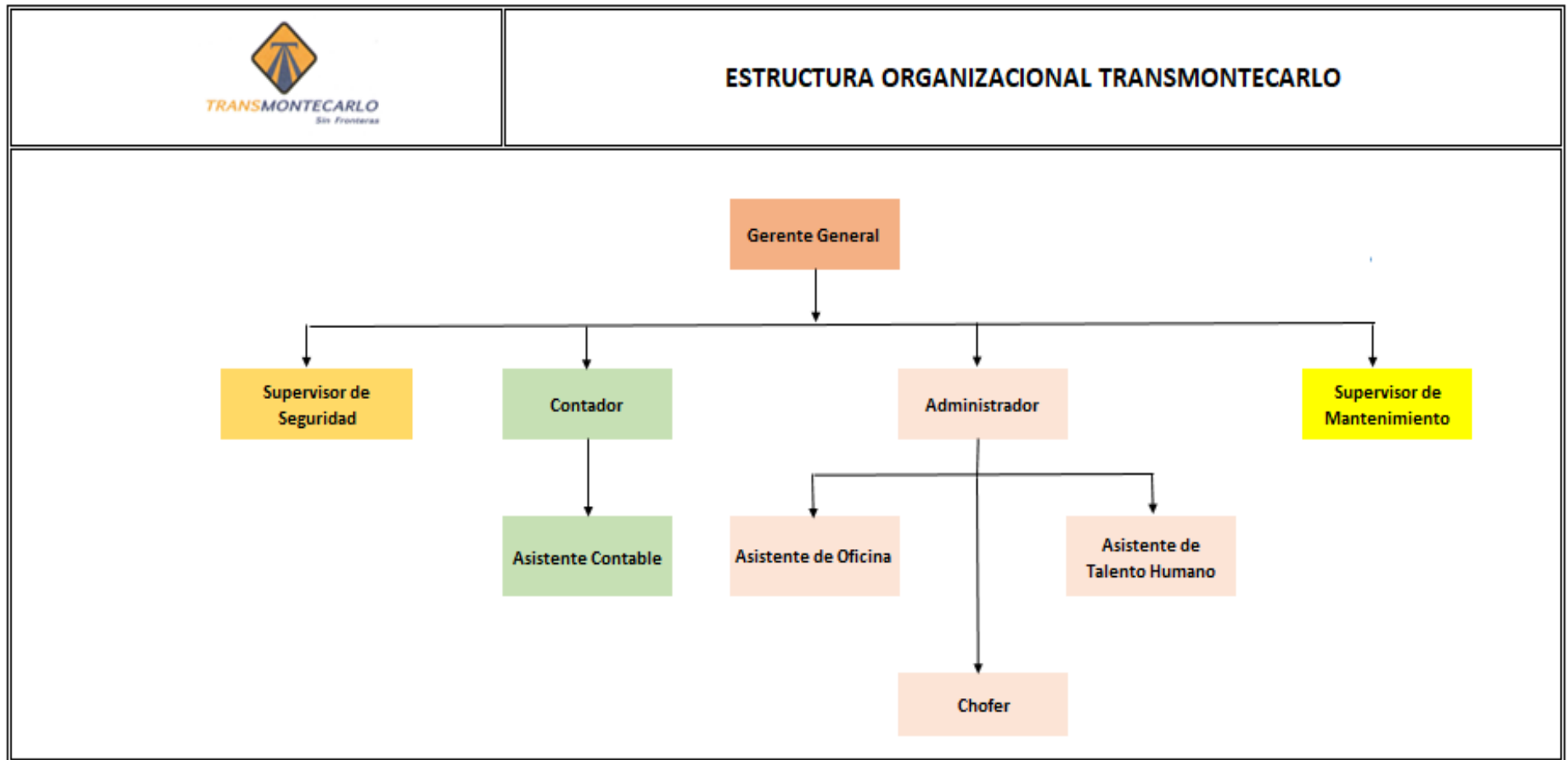


Figura 4. Estructura Organizacional TRANSMONTECARLO. Adaptado de Bustamante (2019).

3.3. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES


El descriptivo de funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la organización y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño.

Es una herramienta técnica donde se justifica la existencia, creación y eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol.

3.3.1. Cargo Administrador

Tabla 5

Descriptivo de funciones Administrador

		DESCRIPTIVO DE FUNCIONES		Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019		Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019		Página 1 de 1
		R-TH-008		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	ADMINISTRADOR	Área:	Administrativo
Reporta directamente a:	Gerente General	Reporta Indirectamente a:	Gerente General
Cargos que le reportan:	Ninguno	Número personas a cargo:	3
Objetivos del Cargo:	Prestar los servicios de apoyo administrativo y financiero en el área, efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando los documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Organización y mantener actualizados los archivos		

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar facturas nacionales e internacionales de la empresa.
- Elaborar retenciones.
- Revisar comprobantes de retención.
- Elaborar documentos electrónicos.
- Realizar trámites en entidades de control.
- Comprar suministros de oficina e imprenta.
- Elaborar reporte de mantenimiento de los vehículos.
- Registrar facturas en el sistema contable.

- Mantener su puesto de trabajo limpio y con el debido orden.
- Coordinar embarques de los vehículos cuando su jefe inmediato no se encuentra con el cliente.
- Archivar y mantener actualizados la documentación del cargo.
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO

- **Educación:** Tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad y carreras afines
- **Formación:** Conocimientos en Contabilidad y Finanzas,
- **Experiencia:** El cargo requiere 3 años de experiencia


HABILIDADES

- Adaptabilidad
- Resolución de problemas
- Trabajo en Equipo
- Integridad.

3.3.2. Cargo Chofer

Tabla 6

Descriptivo de funciones Chofer

		DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019	Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019	R-TH-008	Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	CHOFER	Área:	Operativo
Reporta directamente a:	Administrador	Reporta Indirectamente a:	Gerente General
Cargos que le reportan:	Ninguno	Número personas a cargo:	0
Objetivos del Cargo:	Conducir el vehículo de forma prudente y segura, responsable de transportar, custodiar y entregar el producto al cliente final.		

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Presentar su respectiva credencial en el puesto de trabajo
- Diligenciar los formatos entregados.
- Cumplir eficientemente los procedimientos y políticas de la empresa.
- Acatar disposiciones del cliente coordinando con la gerencia general.
- Reportar a gerencia general las rutas y los tiempos estipulados.
- Inspeccionar el vehículo antes, durante y después de salir de viaje.
- Reportar de manera inmediata cualquier emergencia que se presente en ruta y con cada uno de los vehículos.
- Permanecer siempre en el convoy asignado, en caso extremo solo la gerencia general autorizara la desvinculación del mismo.
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión de Seguridad
- Acudir a la hora y día asignados al lugar de embarque solicitado por el cliente.
- Realizar los embarques en la planta del cliente según hoja de ruta
- Realizar desembarques según el cliente final
- Brindar apoyo en funciones y actividades que designen el SUPERVISOR DE SEGURIDAD y RAD
- Estar siempre disponible para ejecutar las acciones y las funciones inherentes a su cargo
- Aplicar rutas de accesibilidad para entrega de los embarques cuando las condiciones sean adversas.
- Informar oportunamente al RAD del mantenimiento, reparación del vehículo y todo tipo de daños
- Llevar un registro mensual de la historia del vehículo, su mantenimiento con kilometrajes y datos
- Informar oportunamente al RAD o SUPERVISOR DE SEGURIDAD toda colisión o accidente de tránsito que se presente en el cumplimiento de sus funciones.
- Solicitar oportunamente, lubricantes, refrigerantes y demás insumos necesarios para la operación normal de la unidad de carga.
- Mantener la unidad de carga, limpia y con el debido orden.
- Elaborar reporte de viáticos por cada viaje Internacional y entregar a su jefe inmediato
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO

- **Educación:** Bachiller Técnico
- **Formación:** Conocimientos en Mecánica Automotriz, Leyes y Normas de Tránsito, Rutas Viales Nacionales e Internacionales.
- **Experiencia:** El cargo requiere 5 a 7 años de experiencia


HABILIDADES

- Resolución de problemas
- Adaptabilidad
- Trabajo en Equipo
- Integridad

3.3.3. Cargo Contador

Tabla 7

Descriptivo de funciones Contador

		DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019	Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019	R-TH-008	Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	CONTADOR	Área:	Área Financiera
Reporta directamente a:	Gerente General	Reporta Indirectamente a:	Gerente General
Cargos que le reportan:	Ninguno	Número personas a cargo:	1
Objetivos del Cargo:	Manejar la información contable relacionada con la presentación de los estados financieros, con destino a los directivos de la compañía, casa matriz, acreedores en general e igualmente es responsable por la información tributaria, con destino a los organismos de control y vigilancia.		

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar y certificar los estados financieros y tributarios de la compañía de transporte pesada MONTECARLO S.A.
- Mantener al día la información contable de la compañía.
- Supervisar el desempeño y buen cumplimiento del asistente contable.
- Elaborar la nómina y liquidación de prestaciones sociales al IESS
- Orientar a la dirección en los servicios financieros
- Elaborar contratos y registro en el M.R.L.
- Elaborar declaraciones de IVA y renta mensuales.
- Realizar el impuesto a la renta anual
- Presentar los respectivos informes tributarios a la superintendencia de compañías
- Presentar los respectivos informes tributarios al Municipio de Ibarra para pago de patente
- Generar informes sobre estado financiero de la compañía.
- Organizar y dirigir los servicios de la contabilidad de su personal a cargo y de la compañía
- Orientar al asistente contable en la correcta presentación de los documentos contables en general.
- Controlar y archivar la documentación contable que se genera diariamente en la compañía.
- Presentar los balances de la compañía.
- Cumplir y hacer cumplir el mantenimiento del SGCS BASC en los procesos de la compañía.
- Apoyar en la gestión del SGCS para optimizar su aplicación en la empresa, interviniendo en cada una de las actividades encomendadas.
- Realizar el anexo transaccional simplificado.
- Realizar el anexo de relación de dependencia
- Realizar el anexo de accionistas, partícipes o socios, miembros de directorio y administradores

- Generar la declaración de impuestos a la renta
- Realizar el formulario 107
- Elaborar los balances de la empresa
- Elaborar contratos del personal
- Elaborar el décimo tercero y décimo cuarto sueldo.
- Elaborar la participación de utilidades.
- Elaborar la compensación económica para el salario digno
- Elaborar avisos de entrada y salida del personal
- Elaborar el documento para el pago de la patente anual.
- Apoyar en el reporte del flujo de efectivo.
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO

- **Educación:** Tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Economía, Administración, Finanzas, y carreras afines.
- **Formación:** Conocimientos en Contabilidad General, Tecnología en Información, SAP
- **Experiencia:** El cargo requiere 3 a 5 años de experiencia


HABILIDADES

- Compromiso
- Pensamiento Analítico
- Trabajo en Equipo
- Integridad

3.3.4. Cargo Gerente General

Tabla 8

Descriptivo de funciones Gerente General

		DESCRPTIVO DE FUNCIONES	Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019	Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019	R-TH-008	Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	GERENTE GENERAL
Reporta directamente a:	Presidente
Cargos que le reportan:	Todo el personal

Área:	Administrativo/Operativo
Reporta Indirectamente a:	Presidente
Número personas a cargo:	8

Objetivos del Cargo:	Planear, dirigir y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa, así como toma de decisiones efectivas para la organización.
-----------------------------	---

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Dar a conocer las Ventas en el ejercicio económico concluido.
- Presentar el Informe de Gerente a la Junta General de Accionistas.
- Dar a conocer los Balances General y de Resultados del ejercicio económico concluido.
- Resolver la distribución de los beneficios sociales y formación de los fondos de reserva.
- Proceder a la designación de los funcionarios cuya elección le corresponda según los estatutos.
- Fijar las remuneraciones a los funcionarios.
- Aprobar contratos que superen los USD 400, con todas las atribuciones de la Compañía.
- Ejecutar las acciones de subrogación con todas sus atribuciones y deberes emitidas por el presidente mientras el asuma el cargo, o si es el caso de renuncia, ausencia u otro impedimento.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta de accionistas de la compañía, en convocatorias extraordinarias cuando así sea el caso.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los Asociados de Negocios, tanto con los clientes como proveedores para mantener el buen funcionamiento de la Compañía.
- Buscar la prospección de nuevos clientes y la búsqueda nuevos mercados o negocios.
- Dirigir y controlar todas las actividades administrativas que surjan en la Compañía.
- Gestionar y supervisar las actividades de las áreas financieras, logísticas y de mantenimiento.
- Dirigir, planificar y organizar todos los procedimientos relacionados con las actividades del transporte
- Celebrar todas las operaciones comprendidas de la empresa
- Constituir mandatos para representar a la entidad en negocios judiciales y extrajudiciales y ejercer las acciones a que haya lugar, en defensa de los intereses institucionales.
- Nombrar y dar posesión y remover a los empleados de la Empresa.
- Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Entidad y de los Afiliados.
- Cumplir con los reglamentos, manuales de funciones, normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la empresa.
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.
- Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
- Coordinar garantías y pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa y otros riesgos cuyo amparo se estime social y económicamente provechosos para la empresa.
- Planificar, los procesos de mantenimiento de los vehículos y tanqueros en coordinación del supervisor de mantenimiento y conductores.
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO

- **Educación:** Tercer nivel en Administrador de Empresas, Economía, Administración, Finanzas, Marketing y carreras afines.

- **Formación:** Conocimientos en Administración de Empresas carreras afines.
- **Experiencia:** El cargo requiere 5 a 7 años de experiencia


HABILIDADES

- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Asertividad
- Trabajo en equipo.

3.3.5. Cargo Asistente de Recursos Humanos

Tabla 9

Descriptivo de funciones Asistente de Recursos Humanos

	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019	Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019	R-TH-008
		Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	ASISTENTE DE RRHH	Área:	Administrativo
Reporta directamente a:	Administrador	Reporta Indirectamente a:	Gerente General
Cargos que le reportan:	Ninguno	Número personas a cargo:	0
Objetivos del Cargo:	Ejecutar planes y programas en la administración del personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de la gestión de Talento Humano.		

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Verificar y registrar la documentación pertinente a las actividades del personal (reclutamiento, capacitación, reclamos, evaluaciones de desempeño).
- Recopilar, preparar y actualizar informes y documentos vinculados con las actividades del personal antes descritas.
- Publicar ofertas de empleo.
- Planificar y ejecutar el plan de capacitación a los empleados
- Recopilar información de los aspirantes.
- Brindar asistencia en la selección de los candidatos.
- Programar entrevistas de trabajo y brindar asistencia en dicho proceso.

- Administrar y calificar las evaluaciones preempleo.
- Verificar los datos aportados por el aspirante, tales como formación académica y referencias.
- Hacer seguimiento de los candidatos.
- Preparar el expediente del nuevo empleado.
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC.
- Verificar que sea completada la documentación requerida para efectos de beneficios y compensación.
- Impartir la inducción necesaria sobre la empresa a los nuevos empleados.
- Suministrar un servicio de atención al empleado, dando respuesta a sus inquietudes y consultas.
- Procesar las llamadas y correos entrantes.
- Redactar y distribuir documentos.
- Mantener la información de la base de datos actualizada.
- Ser el enlace entre los proveedores de beneficios para el empleado, tales como las aseguradoras.
- Programar citas y reuniones.
- Elaborar informes y hojas de cálculo.

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO

- **Educación:** Tercer nivel Psicología Industrial
- **Formación:** Conocimientos en recursos humanos, administración, procesos, psicología industrial y carreras afines.
- **Experiencia:** El cargo requiere 1 a 2 años de experiencia


HABILIDADES

- Adaptabilidad
- Resolución de problemas
- Trabajo en Equipo
- Integridad.

3.3.6. Cargo Asistente de Oficina

Tabla 10

Descriptivo de funciones Asistente de Oficina

		DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019	Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019	R-TH-008	Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	ASISTENTE DE OFICINA	Área:	Administrativo
Reporta directamente a:	Administrador	Reporta Indirectamente a:	Gerente General
Cargos que le reportan:	Ninguno	Número personas a cargo:	0
Objetivos del Cargo:	Planificar, coordinar y asegurar las actividades generales y el buen funcionamiento de la oficina.		

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Recibir a los visitantes y guiarlos a sus destinos correspondientes.
- Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia
- Redactar, archivar y revisar documentos, tales como facturas, reportes hojas de cálculo y otros documentos administrativos
- Archivar y organizar documentos tanto físicos como digítale
- Redactar, revisar y distribuir correspondencia.
- Actualizar y mantener al día los procedimientos y guías existentes,
- Escanear documentos físicos para respaldarlos de forma digital
- Brindar asistencia registrando información y realizando el mantenimiento de la base de datos
- Coordinar y agenda reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO

- **Educación:** Tercer nivel de Administración de empresas.
- **Formación:** Conocimientos en administración de empresas y carreras afines.
- **Experiencia:** El cargo requiere 1 a 2 años de experiencia


HABILIDADES

- Adaptabilidad
- Resolución de problemas
- Trabajo en Equipo
- Integridad.

3.3.7. Supervisor de Seguridad

Tabla 11

Descriptivo de funciones Supervisor de Seguridad

		DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019	Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019	R-TH-008	Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	Área:	Seguridad Industrial
Reporta directamente a:	Gerente General	Reporta Indirectamente a:	Gerente General
Cargos que le reportan:	Ninguno	Número personas a cargo:	1
Objetivos del Cargo:	Controlar las actividades de seguridad industrial, estableciendo las políticas y normas, desarrollando procedimientos, planes y programas para ejecutar actividades con estándares de seguridad, supervisar la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman las actividades de operaciones a fin de garantizar las condiciones de las operaciones de prevención de accidentes.		

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Inspeccionar de forma segura que los vehículos y Tanqueros que estén en óptimas condiciones.
- Elaborar los procedimientos de prevención de seguridad industrial de los vehículos.
- Coordinar las actividades en caso de emergencia
- Liderar la investigación de accidentes laborales.
- Realizar inspecciones de los cabezales y tanqueros y elaborar informes.
- Coordinar con entes de control para inspección y permisos.
- Realizar inspecciones periódicas a los sistemas y elementos contra incendios.
- Hacer seguimiento a los cierres de plan de acciones de no conformidades.

- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO

- **Educación:** Tercer nivel en Ingeniería Industrial, Ambiental, Gestión Ambiental y carreras afines
- **Formación:** Conocimientos en Ambiental
- **Experiencia:** El cargo requiere 4 a 5 años de experiencia


HABILIDADES

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Precisión y claridad
- Trabajo en Equipo.

3.3.8. Cargo Supervisor de Mantenimiento

Tabla 12

Descriptivo de funciones Supervisor de Mantenimiento

		DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019	Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019	R-TH-008	Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	Área:	Operaciones
Reporta directamente a:	Gerente General	Reporta Indirectamente a:	Gerente General
Cargos que le reportan:	Ninguno	Número personas a cargo:	1
Objetivos del Cargo:	Garantizar la operatividad y funcionamiento de los vehículos y tanqueros a través de un adecuado mantenimiento y administración de los recursos humanos y materiales inmersos en la operación.		

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC
- Garantizar la operatividad de los vehículos y tanques de la empresa
- Coordinar los trabajos de mantenimiento de los vehículos y tanqueros en general.
- Controlar el inventario de repuestos y equipos de mantenimiento.
- Elaborar reportes de mantenimiento
- Supervisar que se realicen procedimientos y rutinas de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo.
- Elaborar y administrar el presupuesto de las cuentas a su cargo
- Evaluar al personal a su cargo.
- Administrar los indicadores claves en mantenimiento

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO

- **Educación:** Tercer nivel en Ingeniería Electromecánica, Electricidad, Electrónica e Instrumentación y carreras afines.
- **Formación:** Conocimientos en Ingeniería Electricidad, Electrónica e Instrumentación, Mantenimiento, Mecánica.
- **Experiencia:** El cargo requiere 3 a 4 años de experiencia


HABILIDADES

- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo.

3.3.9. Cargo Asistente Contable

Tabla 13

Descriptivo de funciones Asistente Contable

		DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	Revisión Nro:00
Fecha de emisión: Agosto 13,2019	Fecha de Revisión: Agosto 13, 2019	R-TH-008	Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del cargo:	ASISTENTE CONTABLE	Área:	Financiera
Reporta directamente a:	Contador	Reporta Indirectamente a:	Gerente General
Cargos que le reportan:	Ninguno	Número personas a cargo:	0
Objetivos del Cargo:	Realización de tareas administrativas contables con el propósito de apoyar al departamento de administración y contabilidad.		

PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO

- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias del sistema de gestión BASC
- Ingresar y digitar facturas a sistema
- Contabilizar facturas emitidas por los proveedores.
- Solicitar cuenta corriente a los nuevos proveedores de la empresa, para realizar transferencias
- Atender proveedores presencial o indirectamente.
- Imprimir Vouchers (cupones) de contabilización y adjuntarlos a facturas.
- Adjuntar a todas las facturas órdenes de compras emitidas
- Respaldo documentos tales como: facturas, órdenes de compras para despacho u otro que sea necesario
- Solicitar aprobación del pago de facturas

COMPETENCIAS LABORALES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Economía, Administración, Finanzas, y carreras afines. • Formación: Conocimientos en Contabilidad General, Tecnología en Información, SAP • Experiencia: El cargo requiere 1 a 2 años de experiencia 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al detalle • Resolución de problemas • Atención al detalle • Trabajo en Equipo. 	

3.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO POR CARGO

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desempeño de los colaboradores de la empresa. En esta investigación serán el punto de partida para la evaluación del desempeño, con la finalidad de definir diferentes niveles de remuneración.

3.4.1. Indicadores de desempeño - Cargo Administrador

El cargo de Administrador se compone de tres indicadores de desempeño que son: rentabilidad, reducción de costos de compras y medición de satisfacción al cliente.

3.4.1.1. *Indicador de Rentabilidad*

La rentabilidad es una condición importante que muestra el nivel de ganancias que está teniendo la organización, ya que todos los funcionarios son responsables de aumentar la rentabilidad por medio del buen desempeño de sus funciones de forma mensual. La forma de evaluar este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.1.2. *Indicador de Reducción de costos de compras*

Este indicador es el más representativo para el cargo de Administrador una de sus funciones principales son las adquisiciones, el objetivo es reducir el valor presupuestado de compras sin afectar los requerimientos y calidad de los productos, se evalúa de forma

trimestral. La forma de evaluar este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 5.

3.4.1.3. *Medición de satisfacción del Cliente*

Dentro de las funciones del administrador esta la coordinación de los cargues y descargues de los distintos embarques lo cual será evaluado, entre otros parámetros, a través de una encuesta aplicada a los clientes. La satisfacción del cliente será medida de forma semestral, y para el cargo de Administrador se considerarán las preguntas que tengan relación a sus funciones, referirse al Anexo 2. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.2. *Indicador de desempeño - Cargo Chofer*

Para el cargo de Chofer se define de tres indicadores de desempeño que son: rentabilidad, accidentabilidad y medición de satisfacción del cliente.

3.4.2.1. *Indicador de Rentabilidad*

El desempeño del chofer tiene un impacto importante en la rentabilidad de la empresa, ya que sus funciones son técnicas - operativas, siendo responsable de los recursos económicos asignados en su labor, la frecuencia de medición de este indicador es de forma mensual. Su forma de cálculo será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.2.2. *Indicador de Accidentabilidad*

Este indicador es clave para la organización ya que uno accidente tiene un impacto mayor en la productividad de la empresa, por lo que será ser evaluado de manera mensual, La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.2.3. *Indicador de Satisfacción del Cliente*

Sin duda el chofer es uno de los cargos que está en contacto permanente con el cliente, y su correcta aceptación entrega una ventaja competitiva, es por eso que el promedio de las preguntas relacionadas sobre la encuesta de satisfacción al cliente impacta de manera positiva en su desempeño, la frecuencia de medición se determina de

manera semestral. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.3. Indicador de desempeño - Cargo Contador

El cargo de Contador se compone de dos indicadores de desempeño que son: rentabilidad y observaciones SRI.

3.4.3.1. *Indicador de Rentabilidad*

El desempeño estratégico del Contador influye en el aumento significativo de la rentabilidad de la empresa, empleando tácticas y buenas prácticas contables se puede conseguir este fin, la medición de este indicador se realiza de manera mensual. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.3.2. *Indicador de Observaciones SRI*

La entidad de control tributaria demanda de una cantidad considerable de reportes y declaraciones, los cuales el contador debe realizar y enviar en tiempo y forma adecuados, es por ello por lo que se definió un medidor para este desempeño. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.4. Indicador de desempeño - Cargo Gerente General

El cargo de Gerente General se compone de tres indicadores de desempeño que son: rentabilidad, ventas y medición de satisfacción del cliente.

3.4.4.1. *Indicador de Rentabilidad*

El Gerente General es un cargo estratégico de la empresa, por medio del buen desempeño genera nuevas oportunidades de negocio y estabiliza los contratos ya existentes para aumentar la rentabilidad de la organización, la medición de este indicador se realiza de manera mensual. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.4.2. *Indicador de Ventas*

El incremento en las ventas es producto del buen desempeño del Gerente General al ser las ventas una de sus responsabilidades más importantes, la adecuada inversión en

activos acompañada de una gestión de desarrollo de negocios lograra expandir a nuevos clientes y de esta manera aumentar el índice de ventas. La medición de este indicador es de forma trimestral. Y su forma de cálculo será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.4.3. *Indicador de Medición de satisfacción del cliente*

El Gerente General está estrechamente relacionado con el cliente, manteniendo una buena relación laboral y demostrando eficiencia en el resultado del trabajo con calidad y responsabilidad, por medio de la encuesta de satisfacción del cliente nos permite medir el desempeño de dicho cargo. La medición de este indicador se realiza de manera semestral y su forma de cálculo será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.5. Indicador de desempeño - Cargo Asistente de Recursos Humanos

El cargo de Asistente de Recursos Humanos se compone de tres indicadores de desempeño que son: rentabilidad, porcentaje de evaluación del desempeño y porcentaje del clima laboral.

3.4.5.1. *Indicador de Rentabilidad*

Mantener el equipo humano motivado, informado y comprometido hace que la rentabilidad se vea afectada positivamente, el Asistente de Recursos Humanos es el responsable de mejorar la rentabilidad de acuerdo con el buen desempeño de sus funciones. La medición de este indicador se realiza de manera mensual y su forma de cálculo será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.5.2. *Indicador de evaluación del desempeño*

Esta evaluación se realiza semestralmente a todos los empleados de la empresa, con la finalidad de medir el desempeño de cada persona, es decir aplicando la evaluación de desempeño de 180 grados, el empleado es evaluado por sus jefes, pares, clientes o proveedores. El indicador evidencia las acciones tomadas por Recursos Humanos para mejorar permanentemente el desempeño del personal. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.5.3. *Indicador del clima laboral*

El clima laboral es una encuesta que se aplica a toda la organización anualmente, con el objetivo de medir el entorno laboral actual y poder aplicar puntos de mejor de acuerdo con los resultados de la medición, permitiéndonos tener personal más estable, satisfecho y motivado. El indicador muestra el porcentaje de empleados encuestados y denota las acciones tomadas por Recursos Humanos para mantener un personal a gusto en su trabajo. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.6. *Indicador de desempeño - Cargo Asistente de Oficina*

El cargo de Asistente de Oficina se compone de dos indicadores de desempeño que son: rentabilidad y medición de satisfacción del cliente.

3.4.6.1. *Indicador de Rentabilidad*

Asegurar el buen desempeño en el área administrativa de manera eficiente hace que tenga una mejora en la rentabilidad de la organización, la medición de este indicador se realiza de manera mensual. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.6.2. *Indicador de Medición de satisfacción del cliente*

Siempre que un cargo tenga relación directa con el cliente es importante conocer el nivel de satisfacción que este tiene hacia dicho cargo, aún más el área administrativa que es un punto clave en la relación cliente contratista, es importante medir la satisfacción del cliente por medio de una encuesta que nos permite evaluar el desempeño, este indicador se mide de forma semestral. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.7. *Indicador de desempeño - Cargo Supervisor de Seguridad*

El cargo de Supervisor de Seguridad se evalúa mediante dos indicadores de desempeño que son: rentabilidad y accidentes e incidentes laborales.

3.4.7.1. *Indicador de Rentabilidad*

La seguridad es un valor aceptado en toda industria a todo nivel, es por eso por lo que una empresa segura libre de incidentes puede tener mejores oportunidades de negocio

y por ende aumentar su rentabilidad, la medición de este indicador es mensual. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.7.2. *Indicador de Accidentes e Incidentes Laborales*

Un incidente o accidente genera una imagen negativa de la empresa en el mercado es por eso por lo que el supervisor de seguridad debe mantener la alerta siempre en alto para evitar este tipo de evento no deseados, la medición de este indicador es mensual. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.8. Indicador de desempeño - Cargo Supervisor de Mantenimiento

El cargo de Supervisor de Mantenimiento se compone de dos indicadores de desempeño que son: rentabilidad y confiabilidad mecánica.

3.4.8.1. *Indicador de Rentabilidad*

La rentabilidad es una condición indispensable que muestra el nivel de ganancias de la organización, la misma que podemos compartir con todo el personal, siendo responsables del aumento de la rentabilidad por medio de sus funciones de desempeño, su frecuencia a ser medido es de forma mensual. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.8.2. *Indicador de confiabilidad Mecánica*

Tener una flota de vehículos confiables para el desplazamiento de largas distancias, es producto de la planificación y correcta ejecución del plan de mantenimiento preventivo. La frecuencia de este indicador es trimestral y su forma de cálculo será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.9. Indicador de desempeño - Cargo Asistente Contable

El cargo de Asistente Contable se compone de dos indicadores de desempeño que son: rentabilidad y observaciones SRI.

3.4.9.1. *Indicador de Rentabilidad*

La rentabilidad es una condición indispensable que muestra el nivel de ganancias de la organización, los colaboradores son responsables del aumento de la rentabilidad por

medio de sus funciones de desempeño, la medición de este indicador es de forma mensual. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

3.4.9.2. *Indicador de Observaciones SRI*

La entidad de control tributaria demanda de una cantidad considerable de reportes y declaraciones, los cuales el contador debe realizar y enviar en tiempo y forma adecuados, es por ello por lo que se definió un medidor para este desempeño. La forma de calcular este indicador será de acuerdo con los parámetros definidos en el capítulo 4.

CAPÍTULO IV

4. MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE

En este modelo de remuneración variable propuesto para la compañía de transporte pesado TransMontecarlo tiene como punto de partida entregar diferentes niveles de remuneración a sus empleados de acuerdo con el desempeño obtenido en la medición de los indicadores descritos anteriormente.

El modelo propuesto permite calcular la remuneración variable de acuerdo con diferentes niveles, recibiendo un valor correspondiente por cada indicador, dependiendo del resultado obtenido en cada nivel.

4.1. REMUNERACIÓN VARIABLE – ADMINISTRADOR

Para el cargo de Administrador el modelo ha definido una remuneración fija de USD 1000, más la remuneración variable de USD 400, que es el 40 % de su sueldo, este monto fue establecido por la empresa con la finalidad de motivar y afianzar el compromiso en el desempeño de sus funciones.

4.1.1. Método de cálculo de remuneración variable – Administrador

Los tres indicadores de desempeño que están definidos para el cargo de Administrador dividen su remuneración variable de la siguiente manera:

- Indicador de Rentabilidad → 30 % del variable → USD 120
- Indicador Reducción costos en compras → 40% del variable → USD 160
- Indicador medición de satisfacción del cliente → 30 % del variable → USD 120.

4.1.2. Método de cálculo del indicador - Administrador

El método de cálculo para cada indicador del Administrador se realiza de la siguiente forma.

- ***Rentabilidad:***

- <=10 % → 0 % del variable → USD 0
- >10 % y <=14% → 20 % del variable → USD 80
- > 14 % → 30 % del variable → USD 120

Nota: El valor de 10 % para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima para conseguir por el equipo.

- ***Reducción de costos en compras***

Cumple con el presupuesto o lo supera → 0 % del variable → USD 0

Reduce entre 1 % al 3 % del presupuesto → 5 % del variable → USD 20

Reduce entre 4 % al 6% del presupuesto → 10 % del variable → USD 40

Reduce entre 7 % al 9% del presupuesto → 30 % del variable → USD 120

Reduce más del 10 % del presupuesto → 40 % del variable → USD 160

Nota: Los porcentajes de reducción de costos están basados en los descuentos y aplicación de técnicas para la correcta negociación de las adquisiciones que se pueden conseguir en el mercado nacional.

- ***Medición de satisfacción del cliente***

<=70 % → 0 % del variable → USD 0

> 70 % y <= 80 % →10% del variable → USD 40

> 80 % y <= 90 % →20% del variable → USD 80

> 90 % → 30 % del variable → USD 120

Nota: Basado en la encuesta de satisfacción del cliente, en el cargo de Administrador aplica las preguntas 1 y 2 del Anexo 2.

4.2. REMUNERACIÓN VARIABLE – CHOFER

Para el cargo de chofer, en el modelo se ha definido una remuneración fija de USD 800 y una variable de USD 300, la suma total supera la media del mercado, con eso se pretende retener al personal con experiencia y el correcto cuidado a los activos de la compañía.

4.2.1. Método de cálculo de remuneración variable – Chofer

Los tres indicadores que se han definido para el Chofer en el modelo dividen su ingreso variable de la siguiente forma:

- Indicador de Rentabilidad → 20 % del variable →USD 60

- Indicador Accidentabilidad → 50 % del variable → USD 150

- Indicador medición de satisfacción del cliente → 30 % del variable → USD 90

4.2.2. Método de cálculo del indicador – Chofer

El método de cálculo para cada indicador del Chofer se realiza de la siguiente forma:

- ***Rentabilidad:***

<=10 % → 0 % del variable → USD 0

>10 % y <=14 % → 10% del variable →USD 30

> 14 % → 20 % del variable → USD 60

Nota: El valor de 10 % para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima que alcanzar por el equipo.

- ***Accidentabilidad***

Tiene 1 o más accidentes → 0 % del variable → USD 0

0 accidentes → 50 % del variable → USD 150

Nota: El indicador tiene 0 tolerancia de accidentes o incidentes, el objetivo es que el personal no sufra daños o resulte herido en el puesto de trabajo.

- ***Medición de satisfacción del cliente***

<=70 % → 0 % del variable → USD 0

> 70 % y <=85 % →15% del variable → USD 45

> 85 % → 30 % del variable → USD 90

Nota: Basado en la encuesta de satisfacción del cliente, en el cargo de Administrador aplica las preguntas 3 y 6 del Anexo 2.

4.3. REMUNERACIÓN VARIABLE – CONTADOR

Para el cargo de Contador, en el modelo se ha definido una remuneración fija de USD 1000 y un variable de USD 300, con la finalidad de conseguir personal con las mejores competencias en el mercado y de esta manera evitar errores en el sistema tributario.

4.3.1. Método de cálculo de remuneración variable – Contador

Los dos indicadores de desempeño que están definidos para el cargo de Contador dividen su remuneración variable de la siguiente manera:

- Indicador de Rentabilidad → 60 % del variable → USD 180

- Indicador Observaciones SRI → 40 % del variable → USD 120

4.3.2. Método de cálculo del indicador – Contador

El método de cálculo para cada indicador del Contador se realiza de la siguiente forma:

- ***Rentabilidad:***

$\leq 10\% \rightarrow 0\%$ del variable \rightarrow USD 0

$> 10\%$ y $\leq 14\% \rightarrow 40\%$ del variable \rightarrow USD 120

$> 14\% \rightarrow 60\%$ del variable \rightarrow USD 180

Nota: El valor de 10 % para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima para conseguir por el equipo.

- *Observaciones del SRI*

Tiene 1 o más observaciones SRI $\rightarrow 0\%$ del variable \rightarrow USD 0

0 observaciones SRI $\rightarrow 40\%$ del variable \rightarrow USD 120

Nota: El valor de este indicador está basado en los conocimientos técnicos para evitar observaciones tributarias en un futuro.

4.4. REMUNERACIÓN VARIABLE – GERENTE GENERAL

Para el cargo de Gerente General, en el modelo se ha definido una remuneración fija de USD 3000 y una variable de USD 1000, es un cargo estratégico con alto grado de experiencia y conocimiento en el sector del transporte, con la finalidad de conseguir ventajas de negocio competitivas.

4.4.1. Método de cálculo de remuneración variable – Gerente General

Los tres indicadores de desempeño que están definidos para el cargo de Gerente General dividen su remuneración variable de la siguiente manera:

- Indicador de Rentabilidad $\rightarrow 30\%$ del variable \rightarrow USD 300
- Indicador de Ventas $\rightarrow 30\%$ del variable \rightarrow USD 300
- Indicador satisfacción cliente $\rightarrow 40\%$ del variable \rightarrow USD 400

4.4.2. Método de cálculo del indicador – Gerente General

El método de cálculo para cada indicador del Gerente General se realiza de la siguiente forma:

- ***Rentabilidad:***

$\leq 10\% \rightarrow 0\%$ del variable \rightarrow USD 0

$> 10\%$ y $\leq 14\% \rightarrow 20\%$ del variable \rightarrow USD 200

$> 14\% \rightarrow 30\%$ del variable \rightarrow USD 300

Nota: El valor de 10 % para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima para conseguir por el equipo.

- ***Ventas***

No supera el presupuesto de ventas → 0 % del variable → USD 0

Incrementa entre 101 % al 103 % de ventas → 10% del variable → USD 100

Incrementa entre 104 % al 106 % de ventas → 20 % del variable → USD 200

Incrementa más del 107 % de ventas → 30 % del variable → USD 300

Nota: El valor de este indicador se refleja en un incremento en las ventas que superen la meta establecida por la empresa.

- ***Medición de satisfacción del cliente***

<=70 % → 0 % del variable → USD 0

> 70 % y <=85 % →20% del variable → USD 200

> 85 % → 40 % del variable → USD 400

Nota: En la encuesta de satisfacción del cliente, el cargo de Gerente General al ser la máxima autoridad de la organización está sujeto a la evaluación completa que se encuentra en el Anexo 2.

4.5. REMUNERACIÓN VARIABLE - ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Para el cargo de Asistente de Recursos Humanos, en el modelo se ha definido una remuneración fija de USD 900 y un variable de USD 300, con la finalidad de explotar el talento humano de una manera positiva, observando el mejor personal idóneo del mercado para desempeñar este cargo.

4.5.1. Método de cálculo de remuneración variable – Asistente de Recursos Humanos

Los tres indicadores de desempeño que están definidos para el cargo de Asistente de Recursos Humanos dividen su remuneración variable de la siguiente manera:

- Indicador de Rentabilidad → 30 % del variable → USD 90
- Indicador de evaluación desempeño → 30 % del variable → USD 90
- Indicador de clima laboral → 40 % del variable → USD 120

4.5.2. Método de cálculo del indicador – Asistente de Recursos Humanos

El método de cálculo para cada indicador del Asistente de Recursos Humanos se realiza de la siguiente forma:

- ***Rentabilidad:***

<=10 % → 0 % del variable → USD 0

>10 % y <=14 % → 20% del variable → USD 60

> 14 % → 30 % del variable → USD 90

Nota: El valor de 10 % para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima para conseguir por el equipo.

- ***Evaluación del desempeño***

<=70 % → 0 % del variable → USD 0

> 70 % y <=80 % →15 % del variable → USD 45

> 80 % → 30 % del variable → USD 90

Nota: El porcentaje de evolución del desempeño viene dado por el número de evaluaciones realizadas con relación al número de trabajadores a ser evaluados.

- ***Evaluación del clima laboral***

<=70 % → 0 % del variable → USD 0

> 70 % y <=85 % →20% del variable → USD 60

> 85 % → 40 % del variable → USD 120

Nota: El porcentaje del clima laboral es el resultado de la relación entre el número de encuestas realizadas y el número de trabajadores a ser encuestados.

4.6. REMUNERACIÓN VARIABLE – ASISTENTE DE OFICINA

Para el cargo de Asistente de Oficina, en el modelo se ha definido una remuneración fija de USD 900 y un variable de USD 300, es decir es el 34 % de su sueldo aproximadamente, la empresa considero con el fin de retener a sus mejores colaboradores motivados y felices desempeñando sus funciones.

4.6.1. Método de cálculo de remuneración variable – Asistente de Oficina

Los dos indicadores de desempeño que están definidos para el cargo de Asistente de Oficina dividen su remuneración variable de la siguiente manera:

- Indicador de Rentabilidad → 40 % del variable → USD 120

- Indicador satisfacción cliente → 60 % del variable → USD 180

4.6.2. Método de cálculo del indicador – Asistente de Oficina

El método de cálculo para cada indicador del Asistente de Oficina se realiza de la siguiente forma:

- ***Rentabilidad:***

<=10 % → 0 % del variable → USD 0

>10 % y <=14 % → 20% del variable → USD 60

> 14 % → 40 % del variable → USD 120

Nota: El valor de 10% para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima para conseguir por el equipo.

- ***Medición de satisfacción del cliente***

<=70 % → 0 % del variable → USD 0

> 70 % y <= 80 % →30% del variable → USD 90

> 80 % → 60 % del variable → USD 180

Nota: Basado en la encuesta de satisfacción del cliente, en el cargo de Asistente de Oficina aplica las preguntas 1, 5 y 10 del Anexo 2.

4.7. REMUNERACIÓN VARIABLE – SUPERVISOR DE SEGURIDAD

Para el cargo de Supervisor de Seguridad, en el modelo se ha definido una remuneración fija de USD 1200 y un variable de USD 400, la suma de estas dos remuneraciones es un valor competitivo que se encuentra en el mercado para el cargo de Supervisor de Seguridad.

4.7.1. Método de cálculo de remuneración variable – Supervisor de Seguridad

Los dos indicadores de desempeño que están definidos para el cargo de Supervisor de Seguridad dividen su remuneración variable de la siguiente manera:

- Indicador de Rentabilidad → 40 % del variable → USD. 160

- Indicador accidentes e incidentes laborales → 60 % del variable → USD 240

4.7.2. Método de cálculo del indicador – Supervisor de Seguridad

El método de cálculo para cada indicador del Supervisor de Seguridad se realiza de la siguiente forma:

- ***Rentabilidad:***

<=10 % → 0 % del variable → USD 0

>10 % y <=14 % → 20% del variable → USD 80

> 14 % → 40 % del variable → USD 160

Nota: El valor de 10% para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima para conseguir por el equipo.

- ***Accidentes e incidentes laborales***

Tiene 1 o más accidentes → 0 % del variable → USD 0

0 accidentes o incidentes → 60 % del variable → USD 240

Nota: El indicador tiene 0 tolerancia de accidentes o incidentes, el objetivo es que el personal no sufra daños o resulte herido en el puesto de trabajo.

4.8. REMUNERACIÓN VARIABLE – SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

Para el cargo de Supervisor de Mantenimiento, en el modelo se ha definido una remuneración fija de USD 1200 y un variable de USD 400, la empresa tomo la decisión de fijar ese valor para el cargo de Supervisor de Mantenimiento con el objetivo de retener al personal idóneo con un alto grado de compromiso y buena actitud para desempeñar sus funciones encomendada

4.8.1. Método de cálculo de remuneración variable – Supervisor de Mantenimiento

Los dos indicadores de desempeño que están definidos para el cargo de Supervisor de Mantenimiento dividen su remuneración variable de la siguiente manera:

- Indicador de Rentabilidad → 40 % del variable → USD 160
- Indicador Confiabilidad mecánica → 60 % del variable → USD 240

4.8.2. Método de cálculo del indicador – Supervisor de Mantenimiento

El método de cálculo para cada indicador del Supervisor de Mantenimiento se realiza de la siguiente forma:

- ***Rentabilidad:***

<=10 % → 0 % del variable → USD 0

>10 % y <=14 % → 20% del variable → USD 80

> 14 % → 40 % del variable → USD 160

Nota: El valor de 10 % para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima para conseguir por el equipo.

- ***Confiabilidad Mecánica:***

>=5 % → 0 % del variable → USD 0

>=1 % y <5 % → 20% del variable → USD 80

< 1 % → 60 % del variable → USD 240

Nota: El porcentaje de confiabilidad mecánica viene dado por el número de horas que la flota esta parada por daño con relación al número de horas que la flota está disponible para estar en servicio.

4.9. REMUNERACIÓN VARIABLE – ASISTENTE CONTABLE

Para el cargo de Asistente Contable, en el modelo se ha definido una remuneración fija de USD 900 y un variable de USD 300, con el objetivo de generar personal con buena actitud, aptitud y proactividad en sus labores, llegando a reducir errores en el sistema tributario.

4.9.1. Método de cálculo de remuneración variable – Asistente Contable

Los dos indicadores de desempeño que están definidos para el cargo de Asistente Contable dividen su remuneración variable de la siguiente manera:

- Indicador de Rentabilidad → 60 % del variable → USD 180
- Indicador Observaciones SRI → 40 % del variable → USD 120

4.9.2. Método de cálculo del indicador – Asistente Contable

El método de cálculo para cada indicador del Asistente Contable se realiza de la siguiente forma:

- *Rentabilidad:*

< 10 % → 0 % del variable → USD 0

>10 % y <14 % → 40 % del variable → USD 120

> 14 % → 60 % del variable → USD 180

Nota: El valor de 10% para la rentabilidad viene dado por ser el valor obtenido en el periodo anterior y es la meta mínima para conseguir por el equipo.

- *Observaciones del SRI*

Tiene 1 o más observaciones SRI → 0 % del variable → USD 0

0 observaciones SRI → 40 % del variable → USD 120

Nota: El valor de este indicador se refleja en los conocimientos técnicos para evitar observaciones tributarias en un futuro.

4.10. SIMULACIÓN DEL MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE

A continuación, se presenta una simulación del cálculo de remuneración variable propuesto para la empresa TransMontecarlo para el mes de enero del 2020. El resultado de los indicadores fue calculado para diciembre del 2019.

Tabla 14

Simulación de Remuneración Variable

Administrador			
Remuneración Máxima	Variable	USD400,00	
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	20%	USD80,00
Reducción de costos de las compras a su cargo	5%	10%	USD40,00
Medición de satisfacción del cliente	80%	10%	USD40,00
Remuneración Variable			USD160,00
Remuneración Básica			USD1.000,00
A recibir			USD1.160,00
Chofer			
Remuneración Máxima	Variable	USD300,00	
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	10%	USD30,00
Accidentabilidad	0	50%	USD150,00
Medición de satisfacción del cliente	90%	30%	USD90,00
Remuneración Variable			USD270,00
Remuneración Básica			USD800,00
A recibir			USD1.070,00
Contador			
Remuneración Máxima	Variable	USD300,00	
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	40%	USD120,00
Observaciones SRI	1	0%	USD0,00
Remuneración Variable			USD120,00
Remuneración Básica			USD1.000,00
A recibir			USD1.120,00
Gerente General			
Remuneración Máxima	Variable	USD1.000,00	
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	30%	USD300,00

Ventas	105%	20%	USD200,00
Medición de satisfacción del cliente	79%	20%	USD200,00
	Remuneración Variable		USD700,00
	Remuneración Básica		USD3.000,00
	A recibir		USD3.700,00
Asistente de Recursos Humanos			
Remuneración Variable Máxima	USD300,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	30%	USD90,00
Evaluación de desempeño	80%	15%	USD45,00
Evaluación del clima laboral	85%	40%	USD120,00
	Remuneración Variable		USD255,00
	Remuneración Básica		USD900,00
	A recibir		USD1.155,00
Asistente de Oficina			
Remuneración Variable Máxima	USD300,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	40%	USD120,00
Medición de satisfacción del cliente	88	60%	USD180,00
	Remuneración Variable		USD300,00
	Remuneración Básica		USD900,00
	A recibir		USD1.200,00
Supervisor de Seguridad			
Remuneración Variable Máxima	USD400,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	20%	USD80,00
Accidentes e incidentes laborales	0	60%	USD240,00
	Remuneración Variable		USD320,00
	Remuneración Básica		USD1.200,00
	A recibir		USD1.520,00
Supervisor de Mantenimiento			
Remuneración Variable Máxima	USD400,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	40%	USD160,00

Confiabilidad mecánica	3%	20%	USD80,00
	Remuneración Variable		USD240,00
	Remuneración Básica		USD1.200,00
	A recibir		USD1.440,00
Asistente Contable			
Remuneración Variable Máxima	USD300,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	40%	USD120,00
Observaciones SRI	0	40%	USD120,00
	Remuneración Variable		USD240,00
	Remuneración Básica		USD900,00
	A recibir		USD1.140,00

Administrador			
Remuneración Variable Máxima	USD400,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	20%	USD80,00
Reducción de costos de las compras a su cargo	5%	10%	USD40,00
Medición de satisfacción del cliente	80%	10%	USD40,00
	Remuneración Variable		USD160,00
	Remuneración Básica		USD1.000,00
	A recibir		USD1.160,00
Chofer			
Remuneración Variable Máxima	USD300,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	10%	USD30,00
Accidentabilidad	0	50%	USD150,00
Medición de satisfacción del cliente	90%	30%	USD90,00
	Remuneración Variable		USD270,00
	Remuneración Básica		USD800,00
	A recibir		USD1.070,00
Contador			
Remuneración Variable Máxima	USD300,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir

Rentabilidad	13%	40%	USD120,00
Observaciones SRI	1	0%	USD0,00
	Remuneración Variable		USD120,00
	Remuneración Básica		USD1.000,00
	A recibir		USD1.120,00
Gerente General			
Remuneración Variable Máxima	USD1.000,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	30%	USD300,00
Ventas	105%	20%	USD200,00
Medición de satisfacción del cliente	79%	20%	USD200,00
	Remuneración Variable		USD700,00
	Remuneración Básica		USD3.000,00
	A recibir		USD3.700,00
Asistente de Recursos Humanos			
Remuneración Variable Máxima	USD300,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	30%	USD90,00
Evaluación de desempeño	80%	15%	USD45,00
Evaluación del clima laboral	85%	40%	USD120,00
	Remuneración Variable		USD255,00
	Remuneración Básica		USD900,00
	A recibir		USD1.155,00
Asistente de Oficina			
Remuneración Variable Máxima	USD300,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	40%	USD120,00
Medición de satisfacción del cliente	88	60%	USD180,00
	Remuneración Variable		USD300,00
	Remuneración Básica		USD900,00
	A recibir		USD1.200,00
Supervisor de Seguridad			
Remuneración Variable Máxima	USD400,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable a recibir
Rentabilidad	13%	20%	USD80,00

Accidentes e incidentes laborales	0	60%	USD240,00
	Remuneración Variable		USD320,00
	Remuneración Básica		USD1.200,00
	A recibir		USD1.520,00
Supervisor de Mantenimiento			
Remuneración Variable Máxima	USD400,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	40%	USD160,00
Confiabilidad mecánica	3%	20%	USD80,00
	Remuneración Variable		USD240,00
	Remuneración Básica		USD1.200,00
	A recibir		USD1.440,00
Asistente Contable			
Remuneración Variable Máxima	USD300,00		
Indicadores	Resultado de desempeño	% de Remuneración variable a recibir	Remuneración variable por recibir
Rentabilidad	13%	40%	USD120,00
Observaciones SRI	0	40%	USD120,00
	Remuneración Variable		USD240,00
	Remuneración Básica		USD900,00
	A recibir		USD1.140,00

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Este sistema de remuneración variable nos permite cuantificar el trabajo real de cada empleado de forma justa y acorde del desempeño, teniendo en cuenta que la proporción variable versus la fija mantenga motivados, controlados y satisfechos a los principales talentos de la empresa, por medio de este modelo llegamos a fortalecer un pilar importante que es el compromiso del personal y a la vez generamos una cultura organizacional buena y estable.
- El modelo de remuneración variable es una herramienta fundamental que se adecua a escenarios cambiantes y alta competitividad, brindando un beneficio económico que sirve de reconocimiento para aquellos empleados que alcancen niveles de productividad y eficiencia, impactando de manera positiva en el clima laboral y en los resultados de la empresa, cómo podemos observar en los ejemplos del modelo propuesto del sueldo variable que fueron analizados en esta investigación.
- Un tema muy importante de este modelo es medir correctamente el desempeño del trabajador, para saber si está llegando o no al cumplimiento de los indicadores, es por esto que la evaluación del desempeño es un indicador de gran importancia para el departamento de Recursos Humanos, como parte incluyente del modelo de remuneración variable para ser evaluado y variar su remuneración tomando correctivos en cuestiones de subir y alcanzar el desempeño deseado por la empresa.
- Hay empresas que no implementan este modelo en sus organizaciones, porque posee un grado de complejidad, es decir si la remuneración variable no está bien estructurada con un adecuado esquema de procesos, la empresa puede sufrir distintos trastornos económicos que afecta a sus finanzas.
- La remuneración variable no asegura un sueldo justo para el personal, pero si un sueldo acorde con el desempeño del empleado según la medición de sus funciones con relación a los indicadores establecidos a su cargo, si la empresa genera grandes utilidades serán distribuidas con todo el personal, caso contrario, si no son buenas, la empresa tiene un método de limitar los costos fijos con sueldos altos.
- El sistema de remuneración variable propuesto para este estudio contempla indicadores de desempeño objetivos, es decir, los mismos son mediciones numéricas

o son una condición de cumplir o no cumplir. De esta manera se cuida no caer en la subjetividad en la evaluación de un supervisor o jefe, que al momento de evaluar a su subordinado lo haga con su propio criterio, con esto se puede eliminar problemas que puede existir de índole personal o una percepción incorrecta de un jefe hacia el trabajador.

5.2. RECOMENDACIONES

- El concientizar a cada trabajador acerca de los beneficios de este modelo de remuneración variable es fundamental antes de su implementación, para que no se sienta únicamente que se lo está utilizando para producir o generar más utilidad para la empresas, es decir que el trabajador entienda que este modelo de remuneración variable presenta una ventaja para ambas partes, ya que si el trabajador tiene mejores resultados de desempeño hará que su sueldo variable sea alto , y la sumatoria del adecuado desempeño del personal generara a su vez un aumento en el índice de productividad de le empresa, generando un beneficio mutuo.
- Es importante que el modelo de remuneración variable se encuentre en revisión continua, para determinar si este cumple con las expectativas esperadas, si existiera una idea innovadora que brinde un cambio sustancial en beneficio de la empresa, se deberá establecer reuniones para poder implementarla. Caso contrario si no ocurre por algún motivo o circunstancia se recomienda revisar el modelo para estudiar posibles mejoras.
- Se recomienda que los contratos de trabajo sean específicos, bien definidos y claros con suficiente información del sistema de remuneración variable con el fin de evitar inconvenientes en un futuro con los empleados.
- Se recomienda que el departamento de Recursos Humanos tenga un plan de acción bien estructurado de comunicación para sus empleados, si este modelo de retribución variable no es el adecuado puede generar un clima en el que profesionalmente solo importe el logro de estos indicadores y no otros aspectos como el crecimiento personal o la integración con otros compañeros de trabajo.
- Es importante que cada uno de los trabajadores tengan una retroalimentación apropiada por parte de los jefes inmediatos junto con el departamento de Recursos Humanos en el momento que se finaliza la evaluación del desempeño, para que el personal este consciente de sus resultados, los mismo que pueden ser positivos o negativos y de esta manera tomar acciones sobre sus aciertos y deficiencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernardez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano*. (1ra Ed.). Estados Unidos Indiana.
- Bonnefoy, J & Armijo, M. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile.
- Cepal. (2006). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- Gutierrez, J, y Legarda, E. (2016). *La tecnología del desempeño humano y cómo influye en la mejora del desempeño de las organizaciones, una reflexión sobre los modelos de procesos*. Obtenido de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/7762/7483>
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes: Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*, (1ra Ed.). Buenos Aires.
- Prat, R & Muñoz, L. (2002). *Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/4/8/0/0/pd0000014800.pdf>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Estructuras organizativas: Funciones y procesos, Recursos Humanos*, (2 da Ed). España.
- Sole, A. (2013). Sistemas de retribución variable: Ventajas e inconvenientes. *Revista de Contabilidad y Dirección*. (vol.17). Barcelona
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos*, (1ra Ed.). San José Costa Rica.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de Indicador de Rentabilidad

Indicador de Rentabilidad				
Meta mínima: 10% Establecida por la empresa				
Valor alcanzado	< 10%	10% -14%	>14%	Cargo
% Variable	0%	20%	30%	Administrador
% Variable	0%	10%	20%	Chofer
% Variable	0%	40%	60%	Contador
% Variable	0%	20%	30%	Gerente General
% Variable	0%	20%	30%	Asistente de Recursos Hummaos
% Variable	0%	20%	40%	Asistente de Oficina
% Variable	0%	20%	40%	Supervisor de Seguridad
% Variable	0%	20%	40%	Supervisor de Mantenimiento
% Variable	0%	40%	60%	Asistente Contable

