



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE
REMUNERACIONES DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR
AGRÍCOLA DE LA EMPRESA LUPITA Y ASOCIADOS

YANEZ VARGAS ANA LUCIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE
REMUNERACIONES DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR
AGRÍCOLA DE LA EMPRESA LUPITA Y ASOCIADOS

YANEZ VARGAS ANA LUCIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

PROPUESTA DE UN MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE REMUNERACIONES
DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR AGRÍCOLA DE LA EMPRESA LUPITA Y
ASOCIADOS

YANEZ VARGAS ANA LUCIA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO

MACHALA, 07 DE DICIEMBRE DE 2020

MACHALA
07 de diciembre de 2020

Caso Práctico Ana Yáñez

por Ana Lucia YANEZ VARGAS

Fecha de entrega: 18-nov-2020 11:05a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1450085082

Nombre del archivo: Ana_Archivo_para_turnitin_1.pdf (641.52K)

Total de palabras: 5854

Total de caracteres: 32934

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, YANEZ VARGAS ANA LUCIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Propuesta de un modelo de implementación de remuneraciones de los trabajadores del sector agrícola de la empresa Lupita y Asociados, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

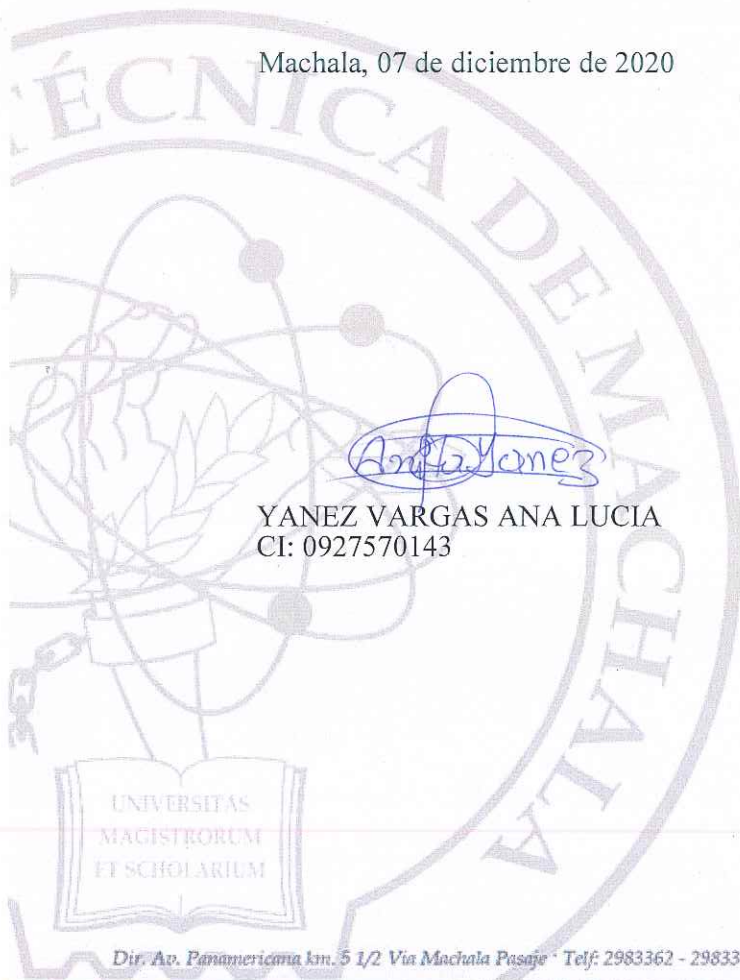
La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 07 de diciembre de 2020



YANEZ VARGAS ANA LUCIA
CI: 0927570143



Resumen

Los recursos humanos toman un papel vital en el desarrollo de las organizaciones, debido a la ejecución de las actividades primordiales enfocadas a la satisfacción del cliente; uno de los principales factores que influye en el desempeño, de los recursos humanos, son los salarios y los incentivos monetarios. El presente trabajo investigativo, se realizó con el objetivo de desarrollar, un sistema de remuneraciones de los trabajadores, de la empresa Lupita & Asociados del sector agrícola de la provincia de El Oro; la metodología implementada se basó en el enfoque teórico y el análisis explicativo y descriptivo de las variables; sistemas de remuneraciones y el sector agrícola. Los principales indicadores de la problemática fueron; la inexistencia de sistemas de medición y control del trabajo, desconocimiento de políticas de incentivos laborales y la inaplicación de metas y objetivos para cada puesto de trabajo. La investigación se llevó a cabo a través de un análisis documental y una entrevista; posteriormente se implementaron las fases de levantamiento de información en la empresa, establecimiento de objetivos, diseño de indicadores, determinación de políticas y en la fase final, se procedió al desarrollo de la propuesta del sistema de remuneraciones variables. Mediante la aplicación del sistema de remuneración en la empresa Lupita & Asociados, se evidenció como resultado el incremento de la productividad laboral, en las 5 actividades agrícolas de la empresa; además se estableció indicadores para el control y medición del trabajo; creando así, una cultura organizacional, orientada hacia la consecución de metas y objetivos empresariales.

Palabras Claves: sistemas de remuneración, incentivos, motivación laboral, sector agrícola, salario

Abstract

Human resources play a vital role in the development of organizations, due to the execution of the essential activities focused on customer satisfaction; one of the main factors influencing performance, of human resources, is salaries and monetary incentives. The present investigative work, was carried out with the objective of developing, a system of remuneration of the workers, of the company Lupita & Asociados of the agricultural sector of the province of El Oro; The methodology implemented was based on the theoretical approach and the explanatory and descriptive analysis of the variables; remuneration systems and the agricultural sector. The main indicators of the problem were; the non-existence of work measurement and control systems, ignorance of work incentives policies and the non-application of goals and objectives for each job position. The investigation was carried out through a documentary analysis and an interview; Subsequently, the phases of gathering information in the company, establishment of objectives, design of indicators, determination of policies were implemented and in the final phase, the proposal for the variable remuneration system was developed. Through the application of the remuneration system in the company Lupita & Asociados, the result was an increase in labor productivity in the 5 agricultural activities of the company; In addition, indicators were established for the control and measurement of work; thus creating an organizational culture, oriented towards the achievement of business goals and objectives.

Keywords: remuneration systems, incentives, work motivation, agricultural sector, salary

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	- 8 -
1. DESARROLLO.....	- 11 -
1.1. Sistemas de remuneración en el sector Agrícola.....	- 12 -
1.2. Sistema de remuneración	- 12 -
1.2.1. Sistema de remuneración fija	- 13 -
1.2.2. Sistema de remuneración variable	- 13 -
1.3. Ventajas de la remuneración variable.....	- 14 -
1.4. Teoría de las expectativas de Vroom.....	- 14 -
1.5. Teoría del establecimiento de metas y objetivos	- 15 -
2. METODOLOGÍA	- 16 -
2.1. Levantamiento de información	- 16 -
2.2. Definición de objetivos.....	- 16 -
2.3. Redacción de los objetivos	- 17 -
2.4. Definición de indicadores de gestión.....	- 17 -
2.5. Indicador de eficacia.....	- 17 -
2.6. Creación del indicador de eficacia	- 18 -
3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES VARIABLES PARA LA BANANERA LUPITA & ASOCIADOS	- 18 -
3.1. Indicadores de eficacia a implementar	- 21 -
3.2. Cálculo de la remuneración variable.....	- 22 -
3.2.1. Políticas de bonificación.....	- 22 -
4. CONCLUSIONES.....	- 24 -
BIBLIOGRAFÍA	- 25 -

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Levantamiento de la información	- 19 -
Cuadro 2. Objetivos y metas por puestos de trabajo.....	- 20 -
Cuadro 3. Cuadro de indicadores	- 21 -
Cuadro 4 Porcentaje de incentivos monetarios	- 22 -
Cuadro 5. Cálculo de la remuneración variable	- 23 -

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Entrevista al gerente propietario de Lupita & Asociados - 27 -

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización en los últimos años, a nivel mundial las empresas han mostrado un interés creciente, por mejorar la eficacia y eficiencia de sus actividades comerciales, por este motivo, se ha generado la necesidad de efectuar estudios, acerca de los recursos más relevantes, que intervienen en la productividad de una organización, a fin de comprenderlos y desarrollar mecanismos para su control y mejora. Entre los factores más estudiados se encuentran los recursos humanos, los cuales han sido objeto de un sinnúmero de investigaciones y se ha convertido en tema de debate de diversos autores, llegando a afirmar en muchos de los casos, que los trabajadores son uno de los recursos más valiosos y sobre los cuales las empresas deben enfocar sus esfuerzos de mejora (Majad Rondón, 2016).

En la región de Latinoamérica, según datos estadísticos obtenidos por organismos representantes de cada país, se evidencia que la administración de recursos humanos, es considerada aún por los directivos de las empresas, como una disciplina complementaria, cuya función es acatar e impartir órdenes, a todo el personal bajo su mando, restándole de esta forma la importancia que posee este departamento. Entre uno de los factores más analizados, vinculados al desarrollo económico de las organizaciones, se encuentran los salarios, dicho elemento es considerado como un agente de gran influencia, en la productividad de las empresas en la región de América Latina (Gómez Rodríguez et al. 2018).

En Ecuador actualmente, se cuenta con un escenario complejo, con relación al área de recursos humanos, pues, se mantiene un concepto erróneo por parte de los empresarios, quienes implementan prácticas poco convencionales de reducción de costos, afectando la determinación de una remuneración justa a los trabajadores. Este fenómeno se manifiesta, sobre todo en las ciudades con un mayor nivel de competitividad organizacional, como es el caso de la ciudad de Machala.

La ciudad de Machala posee una economía basada en gran parte, en empresas del sector agrícola, pues, gracias a las óptimas condiciones climáticas y a su buena ubicación geográfica, han permitido aprovechar el territorio para la siembra, principalmente de banano,

cacao, palma, etc. A pesar del nivel de desarrollo del sector agrícola, algunas organizaciones aún no son conscientes de la importancia, de la buena gestión del talento humano y de la eficiente asignación de salarios, por lo cual, simplemente se limitan a la contratación del personal y a la asignación de sueldos de forma empírica, sin efectuar previamente una planificación, ni implementar sistemas de medición y control de la actividad laboral.

Según Ricaurte et al. (2020) las organizaciones necesitan implementar sistemas de remuneración justas, políticas salariales, las cuales promuevan una cultura de equidad, permitiendo la evaluación del desempeño laboral y en base a dicha evaluación, instalar escalas salariales, para incentivar una mayor productividad en los trabajadores. Por lo tanto, definir un buen sistema de remuneración, con metas y objetivos por cada puesto de trabajo, ofrece a la gerencia una excelente herramienta de gestión estratégica, pues, tomando en consideración el concepto de salarios de eficiencia, se determina que la productividad del talento humano, está estrechamente relacionada con el salario percibido (Méndez Sayago, 2015).

Objetivo General

Desarrollar un modelo de implementación de remuneraciones de los trabajadores de la empresa Lupita & Asociados del sector agrícola de la provincia de El Oro.

Objetivos Específicos

Determinar las variables que se aplican en el desarrollo de un sistema de remuneración.

Aplicar la metodología del diseño de los sistemas de remuneración en la empresa Lupita & Asociados de la provincia de El Oro.

Indicadores del problema

- No se implementan mecanismos de medición y control del trabajo.
- Carecen de políticas para promover la mejora del desempeño laboral de los empleados.
- No se establecen metas y objetivos para cada puesto de trabajo.

Ventaja competitiva

Implementado el sistema de remuneraciones variables en la empresa Lupita y Asociados, se establecen mecanismos de medición, control del trabajo y la adopción de eficientes políticas salariales, permitiendo una óptima gestión del talento humano, mejorando el clima organizacional de la empresa y promoviendo su crecimiento en el sector. Adicionalmente el establecimiento de objetivos por cada puesto de trabajo, permite motivar a los empleados a mejorar su desempeño, a través de la asignación de incentivos laborales por el cumplimiento de las metas propuestas, desarrollando las capacidades del personal, obteniendo una mayor productividad en la empresa.

Para el presente trabajo investigativo se implementará una metodología de enfoque teórico y de análisis explicativo y descriptivo, a través de las variables de estudio sistemas de remuneraciones y el sector agrícola.

Se desarrollarán bases teóricas y se considerará la metodología de investigación bibliográfica, el tipo de investigación es correlacional, se aplicará una entrevista al propietario de la empresa Lupita & Asociados, para la recopilación de la información de los trabajadores y actividades productivas que desarrollan.

Se pretende obtener como resultado de la investigación, adaptar la metodología de un sistema de remuneración variable por desempeño, obteniendo, mediante la medición del trabajo, establecimiento de indicadores, determinación de objetivos y políticas salariales en la empresa Lupita & Asociados.

Alternativa de solución

Proporcionar un sistema de remuneraciones a la empresa Lupita & Asociados, que aumente la productividad laboral, a través de la asignación de incentivos salariales por el buen desempeño de los trabajadores, promoviendo la eficacia del trabajo realizado, optimizando los recursos, tiempos de los procesos agrícolas y favoreciendo el desarrollo organizacional.

1. DESARROLLO

El establecimiento de la remuneración, se remonta a la edad de la antigua Mesopotamia, en donde sus habitantes desarrollaron su propio sistema de pago, utilizando el trigo como moneda. Posteriormente en Grecia fue evolucionando el concepto de salario, considerando un lapso de tiempo de trabajo y realizando el pago con diferentes granos. En Roma las personas que no poseían libertad, estaban en la obligación de servir a las personas pudientes, a su vez esto motivó a las personas con libertad, a realizar trabajos voluntarios bajo un pago. La revolución industrial marcó el paso más grande, con respecto al establecimiento de derechos de los trabajadores a nivel mundial, creando leyes y convenios a favor de la designación de salarios y beneficios sociales justos.

Según Chiavenato (2011) los trabajadores y empleadores efectúan un acuerdo mutuo, en donde los trabajadores se comprometen a realizar una serie de actividades en tiempo e intensidad previamente acordadas a cambio de una cantidad de dinero otorgada por la parte contratante denominada como salario. Los empleados deben implementar sus conocimientos, tiempo, fuerza física y relacionarse con otros integrantes según corresponda. La definición de un correcto salario debe tomar en cuenta, diversos factores motivacionales y el entorno laboral, de otro modo un bajo salario, afectaría el desempeño y el compromiso de los empleados en la empresa (Quispe Flores y Paucar Sullca, 2020).

Según el artículo 328 de la Constitución de la República Del Ecuador, la remuneración debe permitir cubrir al menos las necesidades básicas del trabajador y su familia, por ende, la remuneración toma el carácter de salario digno. El estado se encargará de efectuar las modificaciones respectivas, cada año según corresponda. Adicionalmente, el salario no puede ser modificado, salvo con el consentimiento del trabajador y basado acorde a la ley, siendo únicamente retenido, en caso de adeudar pensiones alimenticias (Constitución de la Republica del Ecuador , 2008).

Según Gaussens (2016) un salario debe regirse como mínimo al valor de la canasta de alimentos básicos de un país, pues, debido a las diferentes realidades económicas, cada nación posee la inflación en mayor o menor grado. Por ello, un incremento salarial sin regirse

al costo de la canasta familiar, no estaría asegurando la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y se estaría afectando su calidad de vida.

1.1. Sistemas de remuneración en el sector Agrícola

El sector agrícola en el Ecuador ha cumplido un rol vital, dentro de la historia económica del país, mismo que ha sido el motor precursor, del desarrollo económico y social después de la independencia. Este sector ha contribuido con la creación de la mayor cantidad de plazas de empleo para la población, contribuyendo a la diversificación de exportaciones del país y asegurando la alimentación interna (Quinde-Rosales, et al. 2018).

Según Barreno Benavides, et al. (2018) una de las problemáticas del sector agrícola en el país, es la deficiente asignación de salarios a los trabajadores, puesto que este fenómeno afecta el rendimiento laboral y la calidad de vida de las personas, especialmente a la población de las zonas rurales. Entre las causas que determinan esta problemática, se encuentran el no cumplimiento del pago de los salarios, correspondientes a la ley y el bajo control por parte de la autoridades competentes.

Romero y Salcedo (2019) señalan que la definición de un sistema de remuneración, con un salario inequitativo y beneficios sociales injustos, acarrearán repercusiones negativas en los empleados, pues dicho sea el caso, los trabajadores se encontrarán inconformes al realizar sus funciones y analizaron la posibilidad de buscar un nuevo trabajo, que les otorgue una justa remuneración, llevándose con ellos todas las habilidades y conocimientos adquiridos en la empresa. Reyes Campos (2015) en el mismo sentido, manifiesta que una baja remuneración y la no aplicación de los derechos laborales en el sector agrícola, da como resultado una baja productividad de los trabajadores, debido a la falta de factores motivacionales en el trabajo.

1.2. Sistema de remuneración

Los sistemas de remuneración como herramientas de motivación laboral, nacieron a partir de diversas teorías, entre una de las más importantes se encuentra, la de Adams elaborada en 1963. Esta teoría pone de manifiesto, las características intrínsecas de la motivación de los empleados, en donde se destaca la percepción de equidad, que requieren los colaboradores, con respecto al salario percibido y a su contribución con la empresa. La aplicación de este sistema, está enfocada en el eficiente manejo del talento humano, ya que, a través de su

diseño, las organizaciones pueden hacer una eficiente gestión, incentivando el desempeño laboral y reteniendo a los buenos elementos de la organización (Ricaurte et al. 2020).

Según García Hernández, (2016) los sistemas de remuneración son mecanismos, a través de los cuales las organizaciones determinan los valores monetarios a cancelar a sus trabajadores, dependiendo de la administración de la empresa, un sistema de remuneración, se puede definir como fijo o variable. Es un sistema implementado con el propósito determinar un marco de referencia para la asignación de salarios en una organización, su establecimiento se basa de acuerdo a convenios pactados entre sindicatos o los dispuestos por la autoridad competente (Fariña Quezada, 2015).

1.2.1. Sistema de remuneración fija

Según Fariña Quezada (2015) la naturaleza fija de una remuneración, hace referencia al monto percibido, simplemente por la ejecución de un trabajo, dentro de un periodo de tiempo acordado, este valor monetario se encuentra excepto a modificaciones, salvo el caso de nuevos acuerdos entre las partes interesadas. En el sistema de remuneración fija, se efectúa un convenio en donde el empleador y empleado determinan un valor monetario fijo, el mismo que será cancelado de forma mensual, quincenal o semanal, según lo acordado y a su vez, regido bajo la legislación laboral (García Hernández, 2016).

1.2.2. Sistema de remuneración variable

García (2016) manifiesta, que en los sistemas de remuneración variable, el salario está sujeto a diversas modificaciones, esto de acuerdo a los objetivos de su implementación, sean estos basados en metas individuales o de equipo. La eficacia de este sistema dependerá, de la correcta adaptación de la metodología, tomando en consideración, el sector productivo que se estudia, tamaño de la empresa, los salarios, las estrategias y las políticas de incentivos.

Este sistema permite incentivar la productividad laboral, debido a que al salario base, se le aumenta rubros correspondientes a la mejora del desempeño de los trabajadores. La remuneración variable toma como referencia, los criterios definidos con relación a la calidad y cantidad de tareas ejecutadas (Fariña Quezada, 2015). Para la determinación de la cantidad de los incentivos monetarios, se necesita definir estructuras de medición de trabajo, con el objeto de determinar cuantitativa y cualitativamente el aumento de la productividad de cada empleado.

1.3. Ventajas de la remuneración variable

Entre algunos de los beneficios que las empresas obtienen, al implementar un sistema de remuneraciones variables se encuentra:

- La creación de una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo, direccionada a la creación de valor en la empresa.
- Fortalecer el compromiso y la motivación de los empleados.
- Orientar las actividades de los puestos de trabajo a la consecución de las estrategias empresariales.
- Compensar el eficiente desempeño de los colaboradores.
- Optimizar los recursos de la organización, a través del aumento de la productividad.
- Detectar las deficiencias en las áreas funcionales (López Arellano et al., 2017).

1.4. Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom (1964) citado en (López Arellano, et al 2017) define a la conducta humana, como el conjunto de acciones elegidas conscientemente por los individuos, con el fin de obtener compensaciones y alcanzar situaciones libres de dolor. Esta teoría señala que la motivación se efectúa, al proporcionar metas y objetivos que brinden beneficios mutuos a las personas involucradas. A través de la definición de metas, los individuos implementarán acciones para alcanzar una mayor satisfacción laboral. Desarrollando un conjunto de acciones de acuerdo a las creencias, percepciones y actitudes individuales.

El proceso de toma de decisiones según Vroom, está basado en las percepciones mentales relacionadas a la expectativa, instrumentalización y la valencia. Las expectativas hacen referencia a la consecución de resultados específicos, mediante la ejecución de determinadas acciones. La instrumentalización se refiere a la percepción de los individuos, en cuanto a si los resultados obtenidos en el primer orden, retornan como compensaciones, tales como; bonificaciones, promociones y ascensos. La valencia es el nivel de percepción o satisfacción que posee una persona, con respecto a los beneficios laborales que se brindan, generalmente se establece como un estímulo emocional Vroom (1964) citado en (López Arellano et al., 2017).

1.5. Teoría del establecimiento de metas y objetivos

Locke manifiesta que los individuos plantean metas en sus actividades de interés, con el propósito de alcanzar los resultados esperados. El establecimiento de metas sirve como un mecanismo de motivación a los empleados, ya que permite trazar el plan de acciones necesarias para cumplir los objetivos. Las metas desafiantes para las personas, ejercen un mayor compromiso, dando como resultado un mejor rendimiento en su desempeño Locke citado en (Peña Rivas y Villón Perero, 2017).

Determinar objetivos permite el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, debido a que se hace énfasis en la no conformidad con el desempeño actual y en la implementación de acciones de corrección y mejora de las actividades. La relación entre las personas y los objetivos desafiantes será positiva, siempre y cuando se posean los recursos necesarios para desarrollar las funciones planteadas y no existan objetivos diferentes entre las partes Latham y Locke (Mosquera Sánchez y Grueso Hinestroza, 2016).

2. METODOLOGÍA

2.1. Levantamiento de información

El levantamiento de la información se puede ejecutar a través de la aplicación de encuestas, talleres, entrevistas, etc. El propósito de esta etapa es recopilar toda la información acerca de las actividades que desarrollan los trabajadores, su desempeño actual y el esperado por la organización. Se recomienda realizar, talleres con los empleados, para conocer la opinión de cada uno de ellos, con respecto a las funciones asignadas. De esta forma se obtiene un enfoque real sobre la medición de su trabajo, y el establecimiento de nuevas metas (Constante Gaibor y Morales Singo, 2014).

2.2. Definición de objetivos

Una vez efectuado el taller, se debe comunicar el propósito del evento a los empleados, en este caso se debe capacitar acerca de la importancia y beneficios de la remuneración variable por desempeño. A continuación, se brinda asesoría y acompañamiento, para la fijación de nuevos objetivos en cada área de trabajo, los nuevos objetivos deben estar aprobados por los empleados, debido a que es el personal quien analizará la validez de cada nueva meta planteada. Una metodología muy implementada para el diseño de los objetivos es la metodología S.M.A.R.T. la cual es un acrónimo del inglés que significa inteligentes y específica que los objetivos deben ser:

S.- Específicos, debe ser referido a acciones concretas, no ser generalizados, se debe observar si el objetivo ha sido o no realizado. Por lo general se establecen medidas y cálculos para determinar su alcance.

M.- Mensurables o medibles, la característica del objetivo se debe poder medir, pudiendo ser de manera cuantitativa o cualitativa. De forma cuantitativa se establecen medidas por lo general numéricas, como: tamaño, longitud, peso, porcentaje, etc. De forma cualitativa se derivan de la descripción de las características de un fenómeno, obteniéndose a través de encuestas, talleres, entrevistas, etc.

A.- Alcanzables, el objetivo debe ser posible de alcanzar, un objetivo inalcanzable no contribuye a la planificación de una organización y da como resultado escepticismo por parte de los involucrados.

R.- Realistas, posible de alcanzar con las herramientas que se dispone en la actualidad, se basa en la capacidad real que se posee.

T.- Determinados en el tiempo, se determina una fecha para la consecución del objetivo, esta fecha no se debe efectuar ni a muy largo plazo ni a corto plazo, para no provocar dispersión de los datos (Constante Gaibor y Morales Singo, 2014).

2.3. Redacción de los objetivos

Para efectuar la redacción de un objetivo, se debe narrar utilizando palabras claves del área o cargo. Por lo general se incluye al conjunto de personas sobre los cuales se va efectuar el plan y a continuación las metas esperadas (Constante Gaibor y Morales Singo, 2014).

2.4. Definición de indicadores de gestión

Los indicadores son herramientas que brindan información acerca del desenvolvimiento de diferentes fenómenos. Se considera como una medida que permite controlar y gestionar, procesos, acciones, actividades y sistemas. Los indicadores de gestión, son empleados en los procesos administrativos para evaluar el rendimiento, de cómo se han llevado a cabo los diferentes procesos, empleando conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad (Constante Gaibor y Morales Singo, 2014).

2.5. Indicador de eficacia

La eficacia se refiere a alcanzar los objetivos planteados, implementando todos los esfuerzos y recursos necesarios para cumplir en su totalidad una tarea. La implementación de un indicador de eficacia se traduce al establecimiento de parámetros que sirven para medir el porcentaje en el cual ha sido completada una acción (Constante Gaibor y Morales Singo, 2014).

2.6. Creación del indicador de eficacia

Su aplicación se da mayormente para contrastar los objetivos logrados versus los objetivos planificados. Se recomienda implementar indicadores principalmente en las actividades más relevantes dentro de un proceso. Se debe determinar un algoritmo matemático que actúe sobre las variables estudiadas y una cantidad determinada que se espera de la variable, efectuando una comparación. Posteriormente se procede al establecimiento de metas cuantificables que una empresa desea alcanzar, con la finalidad de aplicar el indicador, para evaluar el nivel de eficacia que ha tenido el proceso (Constante Gaibor y Morales Singo, 2014).

Eficacia= objetivos logrados / objetivos planificados

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES VARIABLES PARA LA BANANERA LUPITA & ASOCIADOS

A través de la entrevista efectuada al propietario de la empresa Lupita & Asociados, se obtuvo la siguiente información. La empresa es una bananera ubicada en la ciudad de Machala, la cual mantiene 20 años de experiencia en el sector. Esta hacienda cuenta con 6 empleados fijos, para la ejecución de las actividades productivas, las cuales son descritas en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Levantamiento de la información

Denominación del empleado	Actividad	Cantidad de trabajo por hectáreas al mes
1 deschantador	Limpieza de las partes secas de la planta (chante).	8 hectáreas
1 rosador	Corte de maleza alrededor de las plantas.	8 hectáreas
2 Enfundadores	Colocación de la funda al racimo, una vez que aparece.	30 hectáreas cada empleado
1 Limpiador de canales	Limpieza de los canales de riego, empleando una lampa.	12 hectáreas
1 Enzunchador	Colocación de zunchos en las plantas para evitar que las plantas caigan.	28 hectáreas

Fuente: Elaboración propia

El diseño del presente sistema de remuneración permite compensar el buen desempeño de los empleados, de acuerdo a las metas y objetivos cuantificables que se establecen. El cálculo para determinar la cantidad monetaria de compensación, se realizará a través de la comparación de las metas proyectadas y las metas reales alcanzadas.

A través de una reunión con el propietario de la bananera, se establecen las siguientes metas y objetivos a alcanzar, en las funciones de los 6 empleados. El sistema de remuneración será evaluado cada mes, con el objetivo de evidenciar el aumento de la productividad de los trabajadores.

Cuadro 2. Objetivos y metas por puestos de trabajo

Formulario de metas y objetivos
CARGO: deschantador
Objetivo: Efectuar la limpieza de la maleza de 8 hectáreas de plantación de banano cada mes.
Metas
Aumentar en un 25% la cantidad de hectáreas limpiadas al mes.
CARGO: rosador
Objetivo: Efectuar la limpieza de maleza de 8 hectáreas de plantación de banano cada mes.
Metas
Aumentar en un 25% la cantidad de hectáreas limpiadas en la semana.
CARGO: Enfundador 1
Objetivo: Colocar la funda de protección al racimo de 30 hectáreas de banano al mes.
Metas
Aumentar en un 20% la cantidad de hectáreas enfundadas en el mes
CARGO: Enfundador 2
Objetivo: Colocar la funda de protección al racimo en 30 hectáreas al mes.
Metas
Aumentar en un 20% la cantidad de hectáreas enfundadas en el mes.
CARGO: Enzunchador
Objetivo: Colocar correctamente los sunchos a 25 hectáreas de banano al mes.
Metas
Incrementar en un 30% la cantidad de hectáreas con sunchos al mes.
CARGO: Limpiador de canales
Objetivo: Efectuar la limpieza de canales de 12 hectáreas de banano al mes.
Metas
Aumentar en un 20% la cantidad canales limpiados por hectárea al mes.

Fuente: adaptación y elaboración propia

3.1. Indicadores de eficacia a implementar

El indicador de referencia tomado para el cálculo del incentivo salarial se determina de la siguiente manera: Eficacia= (Objetivos alcanzados / Objetivos esperados) *100, posteriormente, implementado en la empresa, se representaría como: (trabajo real realizado por hectáreas / trabajo esperado por hectáreas) * 100 obteniendo como resultado el porcentaje alcanzado de las metas mensuales.

Cuadro 3. Cuadro de indicadores

Selección de indicadores por cargo		
Tipología	Indicador	Fórmulas
Eficacia	Índice de cumplimiento de hectáreas de banano deschantado	(Cantidad de hectáreas limpiadas de chante / Cantidad de hectáreas limpiadas de chante esperada)*100
Eficacia	Índice cumplimiento de hectáreas de limpieza de maleza	(Cantidad de hectáreas limpiadas de maleza / Cantidad de hectáreas con limpieza de maleza esperada)*100
Eficacia	Índice de cumplimiento de hectáreas de banano enfundadas	(Cantidad de hectáreas enfundadas / Cantidad de hectáreas enfundadas esperadas)*100
Eficacia	Índice cumplimiento de hectáreas de banano enzunchadas	(Cantidad de hectáreas con zunchos / Cantidad de hectáreas con zunchos esperadas)*100
Eficacia	Índice de cumplimiento de canales limpiados en hectáreas	(Cantidad de canales limpiados por hectáreas / Cantidad de canales limpiados por hectáreas esperadas)*100

Fuente: elaboración propia

3.2. Cálculo de la remuneración variable

3.2.1. Políticas de bonificación

El incentivo monetario se dará a los trabajadores que superen la cantidad habitual de trabajo. Para determinar la cantidad monetaria del incentivo, se tomará como base el salario mensual fijo percibido por cada trabajador, sobre el cual se calculará el porcentaje de acuerdo a la meta alcanzada, tomando en consideración la siguiente tabla

Cuadro 4. Porcentaje de incentivos monetarios

Porcentaje de trabajo alcanzado	Porcentaje de incentivo
85% - 90%	10%
91% - 95%	13%
96% - 100% en adelante	15%

Fuente: elaborado por el gerente de la empresa Lupita & Asociados

El porcentaje obtenido en la remuneración variable será sumando al salario mensual fijo de los trabajadores, obteniendo como resultado la remuneración total.

Cuadro 5. Cálculo de la remuneración variable

TABLA DE REMUNERACIÓN VARIABLE DE LA EMPRESA LUPITA & ASOCIADOS EN EL MES DE OCTUBRE DEL 2020							
Cargo	Cantidad de trabajo realizado por hectáreas	Meta en hectáreas esperadas al mes	Indicador de eficacia	Porcentaje alcanzado	Remuneración Fija	Incentivo por desempeño laboral	Remuneración total
Deschantador	8,6	10	$(8,6/10)*1$	86%	\$ 480,00	\$ 48,00	\$ 528,00
Rosador	8,5	10	$(8,5/10)*1$	85%	\$ 500,00	\$ 50,00	\$ 550,00
Enfundador 1	33	36	$(33/36)*1$	92%	\$ 520,00	\$ 67,60	\$ 587,60
Enfundador 2	33,5	36	$(33,5/36)*1$	93%	\$ 520,00	\$ 67,60	\$ 587,60
Enzunchador	25,5	30	$(25,5/30)*1$	85%	\$ 480,00	\$ 48,00	\$ 528,00
Limpiador de canales	13,5	14,4	$(13,5/14,4)*1$	94%	\$ 480,00	\$ 62,40	\$ 542,40
Total	122,6				\$ 2.980,00	\$ 343,60	\$ 3.323,60

Fuente: Elaboración propia

A través de la implementación del sistema, se constata el aumento de la productividad por hectáreas, determinando que con la anterior forma de remuneración se realizaba el trabajo en 113 hectáreas de bananera, pero, con el sistema de remuneraciones variables propuesto, se obtiene 122.6 hectáreas trabajadas, teniendo un aumento de 9,6 hectáreas, con relación al mes anterior. Los incentivos económicos se efectuaron, a los empleados que sobrepasaron la cantidad habitual de trabajo. El costo del aumento del sueldo, se justifica con el incremento de las actividades agrícolas realizadas.

Establecer un correcto sistema de remuneraciones, permite a las organizaciones dar un enfoque, orientado hacia la eficiente administración de los recursos humanos, pues los principales responsables del aumento de la competitividad en las empresas son los empleados. Las actividades claves en los procesos productivos y el servicio a clientes, se encuentran desarrolladas por el talento humano, por ello, una organización debe brindar una remuneración, que responda a las necesidades tanto del trabajador como las de la empresa.

4. CONCLUSIONES

En relación a los objetivos general y específicos en la presente investigación se concluye que:

A través del desarrollo del sistema de remuneración variable en la empresa Lupita & Asociados, se procedió a adaptar la metodología en sus 5 actividades principales, definidas como: limpieza de plantas, colocación de zunchos, corte de malezas, enfundado de racimos y limpieza de canales. Se recopiló toda la información pertinente, acerca de las características de cada puesto, proponiendo la participación de los empleados, en la designación de metas y objetivos por actividad. Dichas actividades favorecieron el diseño del sistema de remuneraciones, definiendo eficientemente las políticas de incentivos que promovieron el aumento de la productividad de los 6 empleados de la empresa.

Las variables y fases que se consideraron en el diseño del modelo de remuneración, fueron el levantamiento de la información, medición de la cantidad de trabajo, determinación de objetivos y metas para cada puesto, diseño de indicadores de eficacia y aplicación de políticas salariales. Este sistema establece metas desafiantes de acuerdo a la teoría del establecimiento de metas y objetivos de Locke, obteniendo así el desarrollo de las actividades productivas en menor tiempo, se evitó el retraso de los procesos agrícolas y se aumentó la capacidad productiva del cultivo.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del sistema de remuneraciones variables, fue el incremento de la cantidad de trabajo por hectáreas realizado por los trabajadores de cada área, es decir, se mejoró el desempeño de los empleados aplicando la teoría de las expectativas de Vroom, mediante la asignación de incentivos monetarios, los cuales fueron retribuidos en proporción al porcentaje de la meta mensual alcanzada por los empleados.

Los sistemas de remuneraciones variables, pueden ser aplicados en diferentes áreas productivas, tales como: el comercio, industria, manufactura, servicios, entre otros. Este sistema permite diseñar un modelo de remuneración, estructurando mecanismos de medición de trabajo, políticas, metas, indicadores y la orientación de los trabajadores hacia la eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Barreno Benavides, L. E., López Paredes, H. A., López Paredes, M. V., & Gonzales Franco, G. (2018). La precarización salarial en la actividad agrícola y su incidencia en la política de economía popular y solidaria en el Ecuador. *Economía*, *XLI*(81), 46-67. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Marco_Lopez_Paredes2/publication/328638552_La_precarizacion_salarial_en_la_actividad_agricola_y_su_incidencia_en_la_politica_de_economia_popular_y_solidaria_en_el_Ecuador/links/5bd9cc8c92851c6b279c813b/La-precarizacion
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Constante Gaibor, K. P., & Morales Singo, G. E. (noviembre de 2014). *DSpace*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7435/1/UPS-QT06145.pdf>
- Constitución de la Republica del Ecuador . (20 de octubre de 2008). OAS. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Fariña Quezada, L. (2015). REMUNERACIÓN VARIABLE: ELEMENTO DIFERENCIADOR Y RELACIÓN CON LAS REMUNERACIONES PARTICIPATIVAS. *REVISTA CHILENA DE DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL*, *6*(11), 93-105. doi:10.5354/0719-7551.2016.38214
- García Hernández, R. (2016). REMUNERACIÓN VARIABLE, POLÍTICA SALARIAL Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA: HACIA UN NUEVO ENFOQUE. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*(35), 232-248. Obtenido de https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan_Harremanak/article/view/17494/15274
- GAUSSENS, P. (2016). EL FIN DEL TRABAJO O EL TRABAJO COMO FIN? PROCESO CONSTITUYENTE Y REFORMAS LABORALES EN EL ECUADOR DE LA “REVOLUCIÓN CIUDADANA”. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(23), 31-55. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=429646533002>
- Gómez Rodríguez, T., Ríos Bolíva, H., & Aali Bujari, A. (2018). Salario eficiente y crecimiento económico para el caso de América Latina. *Ensayos Revista de Economía*, *37*(2), 213-235. doi:<http://dx.doi.org/10.29105/ensayos37.2-4>
- López-Arellano, H., Vélez-Salazar, M., & Franco-López, J. A. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare*, *21*(2), 107-129. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1941/194154995005/194154995005.pdf>
- Majad Rondón, M. A. (mayo-agosto de 2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*, *40*(88), 148-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>

- Méndez Sayago, J. A. (2015). Salarios de eficiencia en un contexto de agentes heterogéneos y racionalidad limitada. *Revista Sociedad y Economía*(29), 203-232. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99639245010>
- Mosquera Sánchez, J. A., & Grueso Hinestroza, M. P. (21 de agosto de 2016). *Repository Rosario*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12495/72005961-2016.pdf?sequence=5>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica* -, 3(7), 177-192. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Quinde-Rosales, V. X., Bucaram-Leverone, R. M., Bucaram-Leverone, M. R., & Quinde-Rosales, F. A. (5 de abril de 2018). Inversión y financiamiento para el sector agrícola del Ecuador: aplicación de un modelo de regresión múltiple. *Dominio de las ciencias*, 4(2), 63-80. doi:10.23857/dc.v4i2.778
- Quispe Flores, R., & Paucar Sullca, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 10(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467662252006>
- Reyes Campos, N. (2015). Salarios agrícolas durante la industrialización en Chile: factores económicos e institucionales. *Estudios de economía*, 42(2), 121-141. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ede/v42n2/art06.pdf>
- Ricaurte, M., Rodríguez, M. V., & Romero, M. E. (29 de marzo de 2020). SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS: CASO INGENIO AZUCARERO. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 34-45. Obtenido de <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/782/711>
- Romero Parra, L. M., & Salcedo Lara, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública*. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 99-117. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5604/560460636005/560460636005.pdf>

ANEXOS

ANEXO A Entrevista al gerente propietario de Lupita & Asociados

Objetivo: El propósito de esta entrevista es recopilar información acerca de las principales actividades que realiza la empresa bananera Lupita & Asociados, cuantos trabajadores posee, el sistema de remuneración que emplea y los mecanismos de control que aplica para medir el desempeño de su personal.

1. ¿Cuáles son las actividades principales que realiza su empresa?
2. ¿Cuántos trabajadores fijos laboran en la organización?
3. ¿Qué sistema de remuneración implementa?
4. ¿Cuáles son las actividades específicas que realiza cada trabajador?
5. ¿Qué mecanismo implementa para medir la cantidad de trabajo ejecutada?
6. ¿Cuál es la remuneración neta que reciben los trabajadores cada mes?
7. ¿Implementa incentivos laborales para mejorar el desempeño de sus empleados?
8. ¿Define objetivos y metas periódicamente en cada puesto de trabajo?
9. ¿Implementa indicadores para medir el nivel de desempeño de su personal?
10. ¿Qué porcentaje de sueldo considera Ud. aumentar a sus trabajadores por incrementar su productividad?