



## La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute

### *Fixed Remuneration as a Strategic Tool in Human Resource Management in the Business Unit Hidropaute*

María Gabriela Cerón Miranda.<sup>1</sup>, Juan Carlos Erazo Álvarez.<sup>2</sup>, Jorge Edwin Ormaza Andrade.<sup>3</sup> & Cecilia Ivonne Narváez Zurita.<sup>4</sup>

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.596>

#### **Abstract.**

Over the years, society has undergone a substantial evolution in different systems including the administrative field, since organizations seek the performance enhancement to achieve it, companies are carrying out new remuneration systems pointing to attain objectives and goals, leaving behind traditional methods such as fixed remuneration.

The research aims to identify a proposal for a variable remuneration model which allows the Business Unit Hidropaute, ensuring the staff compensation according to their labor productivity. Therefore, it is especially necessary to consider factors such as knowledge and aptitude, responsibility, effort level (intellectual, physical, and mental) to perform functions, efficiency, working conditions, but mainly personal skills and competencies

**Keywords:** Human talent management, fixed remuneration, labor performance, competencies.

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. mgceronm@psg.ucacue.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca – Ecuador, jcerazo@ucacue.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca – Ecuador, jormaza@ucacue.edu.ec

<sup>4</sup> Universidad Católica de Cuenca, Sub Dirección de Posgrado, Cuenca, Ecuador, inarvaez@ucacue.edu.ec

---

## Resumen

En el transcurso de los años la sociedad ha experimentado una evolución en distintos sistemas y dentro de estos se incluye el campo administrativo, pues las organizaciones buscan el mejoramiento del desempeño y para ello están implementando nuevos sistemas de remuneración direccionados a la consecución de los objetivos y metas, dejando atrás los métodos tradicionales como ha sido la remuneración fija.

El propósito de esta investigación es identificar una propuesta de un modelo de remuneración variable que permita a la Unidad de Negocio Hidropaute lograr que todo el personal que labora en la organización, sean compensados en función a su productividad laboral, tomando en consideración factores como: conocimientos y aptitud, las responsabilidades de cada cargo, el esfuerzo (intelectual, físico, mental) necesario para el buen desempeño de las distintas actividades ejecutadas por parte del funcionario, la eficiencia en sus tareas, condiciones de trabajo y de manera principal en las capacidades y competencias.

**Palabras clave:** gestión de talento humano, remuneración variable, desempeño laboral, competencias.

## Introducción.

En la última década en Ecuador, se han ejecutado proyectos emblemáticos cuyo objetivo es generar energía renovable aprovechando la fuente de energía del agua con responsabilidad social, lo cual implica un gran avance productivo y energético a nivel nacional, es así que entre las prioridades actualmente establecidas por el Gobierno Nacional se contempla una profunda modificación de la matriz energética, para reducir la participación del petróleo y sus derivados, y propiciar el uso intensivo de las fuentes renovables de energía primaria, entre las que se destaca la hidroeléctrica.

El Ecuador es un país que cuenta con un enorme potencial de fuentes renovables de energía que auguran un futuro prometedor en el dominio energético. Las empresas hidroeléctricas incorporan varios factores positivos al desarrollo del país como son: ventajas medioambientales, uso de recursos locales, creación de puestos de trabajo y por ende exigen altos niveles de productividad por parte de su talento humano. Entre las principales empresas públicas del sector hidroeléctrico se encuentran: Coca Codo Sinclair, Enerjubones, Hidronación, Hidroazogues, Hidroagoyán, Hidrotoapi e Hidropaute, siendo esta última objeto de estudio del presente artículo sobre la cual se abordará lo concerniente a la remuneración variable, pudiendo ser factible su aplicación en cualquier empresa del sector hidroeléctrico.

La Unidad de Negocio Hidropaute es una de las 13 unidades que conforman la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, su objetivo es la generación de energía eléctrica. Esta empresa nació originalmente como compañía de generación hidroeléctrica Hidropaute S.A. en el año de 1999, en el cual obtuvo independencia administrativa y financiera, tras la extinción del Instituto Nacional Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) bajo el cual estuvo administrada desde 1973. Para el año 2009 se fusionan algunas empresas de generación para constituir la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC S.A., a las mismas que se las denominó unidades de negocio. El 14 de enero de 2010, mediante decreto ejecutivo 220 se crea la empresa pública estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP.

En la actualidad, la Unidad de Negocio Hidropaute es la encargada del mantenimiento, operación y construcción del Proyecto Paute Integral, el cual está conformado por Mazar, Molino, Sopladora y Cardenillo, siendo la mayor generadora del país. Esta unidad en lo que respecta al talento humano tiene establecidas herramientas en los procesos de selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño entre otras; sin embargo, al ser una de las empresas públicas más importantes dentro de los sectores estratégicos y al estar sujeta a la medición de su eficiencia operativa, administrativa y financiera resulta fundamental incrementar la productividad laboral.

El problema de este estudio, radica en que a pesar de que la empresa cuenta con un personal altamente calificado existen ciertas brechas en cuanto a la consecución de los objetivos de determinadas áreas, debido a que no se pueden llevar a cabo todas las actividades que les compete al personal, lo que imposibilita alcanzar los resultados esperados. Este particular ha generado problemas en la productividad laboral, pues al ser la relación entre los resultados que se espera obtener y el tiempo empleado para alcanzarlos se evidencia un retraso en el alcance de los mismos, por lo que, se requiere de un mecanismo que permita de alguna manera llevar a cabo las tareas encomendadas con un mayor esfuerzo y así ganar una remuneración en la misma proporción en la que se labora, permitiendo un mejor y mayor desenvolvimiento en el interior de la empresa.

En este sentido, el Estado ecuatoriano demanda mecanismos que permitan que los organismos que componen el sector público, conserven índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, que sirvan de base para medir su eficacia operativa, administrativa y financiera. Al respecto, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en su artículo 20 correspondiente a aquellos principios que direccionen la administración del talento humano de las empresas públicas, numeral 4, así como en la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, en su artículo 112 en relación a la remuneración variable indica que:

Los sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia,

---

establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales (Asamblea Nacional, 2009, p. 11)

De la remuneración variable por eficiencia. - Son mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada. (Asamblea Nacional, 2010, p. 46)

Al momento, existe una fuerte presión en todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, por incrementar su productividad y de ello se desprende la necesidad de buscar nuevas formas de gestionar sus procesos y recursos entre ellos el más importante que es el recurso humano, por las consideraciones antes descritas, resulta de vital importancia la aplicación de un modelo de remuneración variable que permita desarrollar la productividad laboral, siendo una forma de motivar al capital humano logrando un nivel de compromiso al interior de una empresa.

Por lo antes señalado, un modelo de remuneración variable puede constituirse como un instrumento al momento de alcanzar los resultados comunes en una empresa pública, tales como estandarizar procesos con el fin de satisfacer las necesidades del país, sin embargo, la obtención de altos estándares de eficiencia y eficacia de estas empresas no sería sencillo ya que está ligado a un aspecto como es la actitud del personal que responde a los estímulos que percibe entre estos el pago por su esfuerzo.

Ampliando el tema y revisando diferentes estudios relacionadas con el tema de investigación se detectó que el diseño de sistemas de compensación variable guarda una relación directa y positiva con el desempeño (Chang y Chen, 2002). Santone, Sigler, y Britt (1993) indican que muchos investigadores encontraron evidencia del rol tan importante que juega un pago variable a la hora de alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas.

En concordancia a lo antes indicado el objetivo de este estudio, es contribuir con nuevos conocimientos a los administradores de la empresa, proporcionando un modelo de remuneración variable que permita incrementar la productividad laboral de todo el personal, pues un esquema de remuneración adecuado que cumpla con las expectativas del empleado, se verá reflejado en un mejor desempeño en su actividad laboral.

---

## **Consideraciones teóricas sobre la remuneración variable**

Las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre sí, los cuales generan un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado que satisfaga los requerimientos de los directivos, clientes internos y externos, a esto se lo conoce como gestión por procesos siendo una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue la mejora continua de las actividades de una empresa a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. La gestión por procesos genera un cambio de la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de los procesos, que han estado presentes, alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos, uno de ellos se relaciona a la gestión del talento humano como uno de los procesos de mayor realce dentro de una organización.

Desde otro ámbito, Cuesta (2017) señala que la gestión de talento humano se integra por un conjunto de estrategias y acciones a nivel directivo, enfocado al aspecto organizacional, el cual adquiere incidencia directa sobre el personal de la organización; en donde, el objetivo principal es lograr la mejora continua. En la actualidad, la gestión de talento humano GTH, abarca una gama de actividades concernientes a la organización laboral y la interacción con las personas.

Por lo antes expuesto, se deduce que en un modelo de GTH, los sistemas relacionados a la remuneración variable juegan un rol elemental a la hora de desarrollar la productividad laboral, pues hay que considerar a los incentivos económicos como un factor que genera resultados y motiva a las personas a superar objetivos, metas y mejorar constantemente las actividades que desarrollan. Otro aspecto a ser tomado en cuenta es que la remuneración constituye un medio primordial de subsistencia. Al respecto, Vargas (2016), afirma que existe la necesidad de implementar una remuneración variable que facilite alcanzar la eficiencia y la eficacia de las instituciones públicas, además destaca un aspecto muy importante como es el reconocimiento del talento humano que contribuye sustancialmente al logro de los objetivos de una organización, pues busca alcanzar el máximo de productividad de todos sus empleados y a su vez los empleados también buscan el máximo de su bienestar, por lo que, este tipo de pago juega un rol fundamental en la gestión de los recursos humanos pues constituye una estrategia para mejorar la productividad (Mosquera, 2016).

La remuneración variable se refiere a un componente de la retribución total que se otorga a un trabajador relacionándose directamente con un resultado medible y varía en función de los resultados obtenidos (Elorduy, 1993). Por otra parte, Chiavenato (2002) la define como una remuneración proporcionada periódicamente a un empleado que depende de los resultados establecidos a través del trabajo en equipo o de forma aislada. La Remuneración

Variable según Hidalgo (2011) es aquella que está directamente relacionada con los resultados y su estrategia de pago puede plantearse desde tres elementos: conocimiento, desempeño y resultados. Además señala que la remuneración variable se constituye como un elemento fundamental en el sistema de control de gestión de una organización de cualquier naturaleza, mientras que, Sales (2013) menciona que la retribución variable ligada al desempeño ayuda a armonizar los intereses individuales del personal con los objetivos de la empresa, de tal forma que, se convierte en una herramienta del sistema de control de gestión que genera tres efectos: informar a los empleados sobre aspectos en los que focalizará sus esfuerzos, incentivar por un esfuerzo adicional, retener e incorporar empleados.

### **Componentes de la remuneración**

De acuerdo a Vértice, Editorial (2008) la remuneración comprende tres elementos, salario base o fijo que percibe un empleado regularmente; incentivos salariales o programas destinados a recompensar a aquellas personas que se han destacado por sus altos niveles de rendimiento; y prestaciones o retribuciones indirectas que abarcan seguros médicos, prestaciones o subsidios por desempleo o retribuciones en especie. El pago de una remuneración no incluye únicamente el intercambio de un valor por el esfuerzo demostrado por un empleado, sino que, abarca distintos componentes que facilitan la interacción entre la dirección y los empleados a fin de obtener beneficios mutuos. Estos componentes deben estar plasmados en un modelo de remuneración que registre reconocimientos de carácter fijo y variable que la empresa tendrá como resultado del esfuerzo colectivo mediante la participación con sus empleados, la disminución de costos e incrementos de productividad. Dessler (2001) indica que la compensación tiene tres componentes:

- Pagos financieros directos, relacionados a sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos.
- Pagos indirectos, aquellos que perciben los empleados en forma de prestaciones financieras como es el caso de los seguros y vacaciones pagadas por la empresa.
- Recompensas no financieras, relacionadas a horarios flexibles y una oficina más elegante cuyo propósito es premiar al empleado y mantenerlo motivado.

En la presente investigación la autora se centrará en los pagos financieros directos que están relacionados a la remuneración variable; sin embargo, es importante tener en claro los siguientes conceptos : el salario nominal, que es el pago que se recibe por el esfuerzo del empleado en un determinado periodo de tiempo; el salario real definido como la capacidad adquisitiva del salario nominal; el salario mínimo vital que es el mínimo salario que los trabajadores deben percibir por su jornada completa de trabajo y no puede ser inferior a dicho valor; el salario digno que corresponde a la cantidad que cubre al menos las necesidades básicas de un trabajador así como sus dependientes y corresponde al costo de la canasta

---

básica familiar dividido para el número de integrantes del hogar que serán determinados por el INEC cada año.

Resulta necesario además conocer algunas teorías sobre la gestión del desempeño ya que brindarán ciertas directrices a los directivos al momento de vincular un modelo de remuneración variable con el desempeño de sus colaboradores, por ello, a continuación, se exponen las teorías más sobresalientes:

**Teoría del refuerzo:** según Huitt y Hummel (1997) una respuesta seguida de una recompensa es más probable que se repita en el futuro (ley del efecto de Thorndike), lo que significa que un buen desempeño de los trabajadores en conjunción con una recompensa monetaria hará que este desempeño en un futuro sea más probable. En consecuencia, esta teoría muestra como una remuneración variable vista como una recompensa generará un resultado positivo de forma continua.

**Teoría de las expectativas:** Miller y Chen (1994) sostienen que la motivación laboral depende de la asociación percibida entre el rendimiento y los resultados y así el individuo modifica su comportamiento en relación de su cálculo de resultados esperados. En correspondencia a la remuneración supone la existencia de la necesidad de una empresa de relacionar ésta con el desempeño de tal forma que sea merecida acorde a su desenvolvimiento.

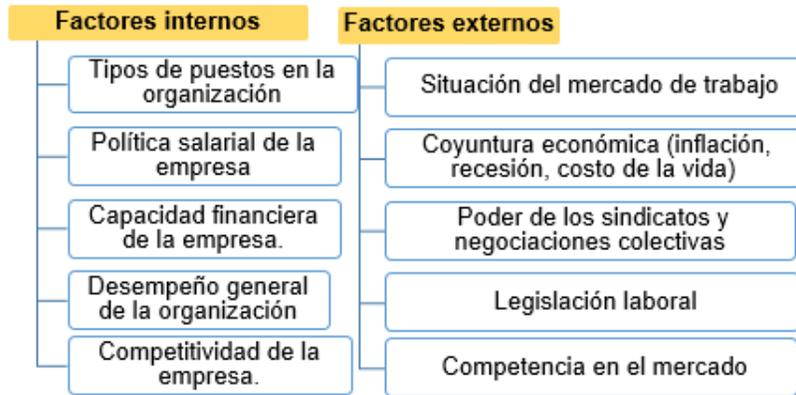
**Teoría del establecimiento de metas y objetivos:** desarrollada por el Dr. Edwin Locke en la década de los 60, su investigación reconoció la relación existente entre el establecimiento de objetivos y el mejoramiento del desempeño, además indica que son los objetivos o metas que las personas persiguen con la realización de la tarea, los que establecerán el nivel de esfuerzo que emplearán en la ejecución de cada una de las tareas encomendadas dentro de la empresa, mientras más específicos sean los objetivos se obtendrán resultados con altos índices de eficacia para motivar el comportamiento (Latham y Locke, 2006).

### **Factores internos y externos en un modelo de remuneración**

Si bien es cierto la remuneración es la recompensa que un individuo recibe a cambio de ejecutar diversas tareas, ésta comprende salarios, bonos, premios, comisiones, vacaciones, bonos, horas extras, participación de utilidades, prestaciones sociales, entre otras. Otro aspecto a tratar es la importancia que constituyen los canales de comunicación y lo necesario que es mejorarlos debido a que funcionarios altamente motivados y capacitados se involucran constantemente en la función que desempeñan, en consecuencia la remuneración variable está determinada por diversos factores que tienen una incidencia en su aplicación, es así que

se puede distinguir aquellos aspectos que dependen de las políticas llevadas a cabo dentro de la empresa y otros factores que son ajenos los cuales se indican a continuación:

**Figura 1.** Factores de un modelo de remuneración variable



**Fuente:** Chiavenato (2007)

### Valuación y clasificación de los puestos

Dentro del proceso de la aplicación de un modelo de remuneración variable resulta importante que una empresa aplique una valuación de puestos, la cual se define como el proceso que analiza y compara el contenido de los puestos, para clasificarlos por orden de categorías, las mismas que se constituyen como base para la aplicación de un modelo de remuneración, por lo que representa una técnica de proyección para sugerir el desarrollo de una nueva estructura de salarios que establece la relatividad entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica (Chiavenato, 2007). La valuación de puestos obtiene datos que permiten conocer el precio que pertenece a cada puesto e indica las diferencias principales que existen entre ellos ya sea de forma cuantitativa o cualitativa. Existen distintas formas de determinar y administrar los sistemas de pago al personal y entre éstos podemos mencionar los siguientes que permiten tomar decisiones:

**Método de jerarquización (job ranking):** este método, se caracteriza por ubicar los puestos en una lista (por orden decreciente o creciente), acorde a algún criterio de comparación, conocido también como comparación a pares dado que a cada uno de ellos se los compara con los demás en función del criterio seleccionado como referencia básica y se lo aplica mediante una definición de un límite superior e inferior de la jerarquización o través de la definición previa de los puestos de referencia del criterio escogido (Chiavenato, 2007).

**Método de valuación por puntos:** llamado también método de valuación de factores y puntos, es el más utilizado por las empresas. Se emplea una técnica analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación. Por otro lado, es también una técnica cuantitativa; pues los evaluadores atribuyen valores numéricos (puntos) a cada factor específico del puesto y se obtiene el valor total a través de la suma de estos valores numéricos (Mondy y Noe, 2005).

**Método de escalas por grados predeterminados (job classification):** se requiere dividir los puestos a ser comparados en conjuntos de categorías previamente definidas. Una vez que se ha definido la estructura organizacional y analizado los puestos, se comienza por definir los grados de puestos, los cuales son conjuntos de puestos con características comunes y que son susceptibles de colocarse en una jerarquía establecida previamente, se tienen tres grados principales así: puestos no calificados, calificados y puestos especializados (Vázquez, 2015).

**Método de comparación de factores:** este método emplea el principio del ordenamiento y constituye una técnica analítica para efectuar comparaciones entre los puestos por medio de factores de valuación, se consideran cinco factores generales: habilidades requeridas, requisitos mentales, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo, todos ellos enmarcados en distintas etapas (Chiavenato, 2007).

Para la implementación de un modelo de remuneración variable es esencial la aplicación de la evaluación de desempeño con la finalidad de determinar y analizar las contribuciones que la empresa recibe por parte de los empleados, orientándose a la medición de resultados para los cuales los procesos deben contar con el apoyo de sistemas de control de gestión que facilitarán la toma de decisiones en lo referente a los sistemas de remuneraciones implementados en una organización.

### **La productividad laboral y su incidencia en el éxito empresarial**

El crecimiento en una empresa se fundamenta principalmente en su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo cual está ligado a la productividad que busca la mayor gestión con menor tiempo y costo. La productividad en una empresa le permite ser reconocida en el mercado objetivo. Desde el punto de vista de los recursos humanos la productividad del trabajo humano según Chiavenato (2007) es el cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo utilizado para culminarla y dentro del campo laboral afirma además que:

---

La productividad del trabajo humano es igual al cociente entre dividir la producción entre el tiempo empleado en ella. La productividad humana depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas. (p. 405)

Acorde a las definiciones anteriores se puede indicar que la productividad permite a la empresa mejorar su entorno laboral, disminuyendo la rotación del personal y favoreciendo el trabajo en equipo, lo que conlleva a una disminución de costos de operación y optimización de recursos. El personal experimenta una empatía con la empresa de tal forma que la apoya en su desarrollo reduciendo gastos por desperdicio, duplicidad de funciones, errores en los distintos procesos internos, entre otros. Cuando existen dos trabajadores con distinta productividad que devengan una misma remuneración, el resultado es que, a un mediano plazo, quien es productivo se nivela con el improductivo, como consecuencia de la falta de un estímulo que genere un efecto contrario, de allí la importancia de una remuneración variable que incentive la productividad, permitiendo que el personal cumpla con sus metas dentro de cada una de las áreas en las que se desenvuelvan dentro de la empresa.

En este contexto, es relevante mencionar que los indicadores son primordiales a la hora de mejorar los procesos en una empresa pues lo que no se mide, no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores constituyen parámetros de medición que reflejan un comportamiento observado de un fenómeno. De acuerdo con Heredia (2001) un indicador se entiende: “como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso” (p. 60). Para definir los indicadores se requiere de una metodología que permita relacionar los datos más relevantes que deben ser medidos para lo cual se recomienda tomar en consideración la naturaleza del objetivo que se mide, el impacto social de los procesos, el nivel jerárquico de quien lo emplea para la toma de decisiones, el propósito y los datos que se emplean, por tanto, al momento de establecer una remuneración variable resulta fundamental tomar en consideración indicadores adecuados.

### **Metodología.**

El presente artículo se desarrolló bajo un diseño no experimental ya que no se manipularon intencionalmente las variables de estudio. El enfoque de investigación fue mixto, puesto que, mediante procesos sistémicos, empíricos y críticos se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos relacionados con el desempeño laboral y la remuneración variable en la Unidad de Negocio Hidropaute. A partir de estos resultados se logró la integración y discusión conjunta de la información aportada por los funcionarios de la unidad de análisis, para la posterior determinación de inferencias producto de la información recabada y mayor entendimiento de la problemática expuesta.

En cuanto a los métodos, en la investigación se utilizaron el inductivo – deductivo y el analítico – sintético. Las técnicas empleadas fueron la encuesta y el análisis documental a través de instrumentos como el cuestionario y guía de análisis documental. Como población de estudio para el presente trabajo investigativo se consideró a los 324 funcionarios de las distintas áreas de la Unidad de Negocio Hidropaute, y se determinó una muestra de 176 funcionarios, la formula aplicada se estableció bajo el método probabilístico aleatorio simple, considerando un nivel de confianza del 95% y un error de estimación del 5%.

### **Resultados.**

Mediante la aplicación de cada uno de los instrumentos a la muestra seleccionada se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 60% de los funcionarios consideran que la empresa no reconoce el desempeño laboral, este resultado refleja que la empresa necesita implementar mecanismos que reconozcan el buen desempeño laboral y que permitan que el personal se sienta motivado en cada una de las actividades encomendadas a ellos.
- El 88% de los trabajadores indicaron que una remuneración extra por el buen desempeño de sus funciones permitirá que se sientan satisfechos al ser incentivados, por lo que, Hidropaute debe considerar la posibilidad de otorgar un pago extra a quienes se destaquen por tener un buen desempeño, el mismo que se alineará con la misión de la empresa.
- Ante la alternativa de percibir un reconocimiento a través de un pago variable, aproximadamente el 85% de los funcionarios de Hidropaute se muestran de acuerdo en recibirlo como reconocimiento a su trabajo, es así que los resultados obtenidos reflejan que la empresa debe considerar la implementación de un pago variable como un mecanismo de reconocimiento al esfuerzo demostrado por sus colaboradores.
- Sin duda alguna resulta importante que dentro de las organizaciones sean reconocidos los talentos, habilidades y destrezas de su personal, no así el 82% de los colaboradores de Hidropaute consideran que los aspectos antes mencionados no son reconocidos en la empresa, lo que conlleva a una falta de motivación por lo que es fundamental que se dé atención a estos temas.
- Ante la interrogante de si un rubro por remuneración variable puede incidir para mejorar la productividad laboral, el 87% de la población está de acuerdo en que este tipo de pago mejorará su productividad laboral, pues les ayuda a adoptar un perfil independiente, haciéndoles responsables de sí mismos como recurso portador de un valor agregado propio que invierte todo su potencial para alcanzar los resultados que contribuyan a las metas de la empresa.

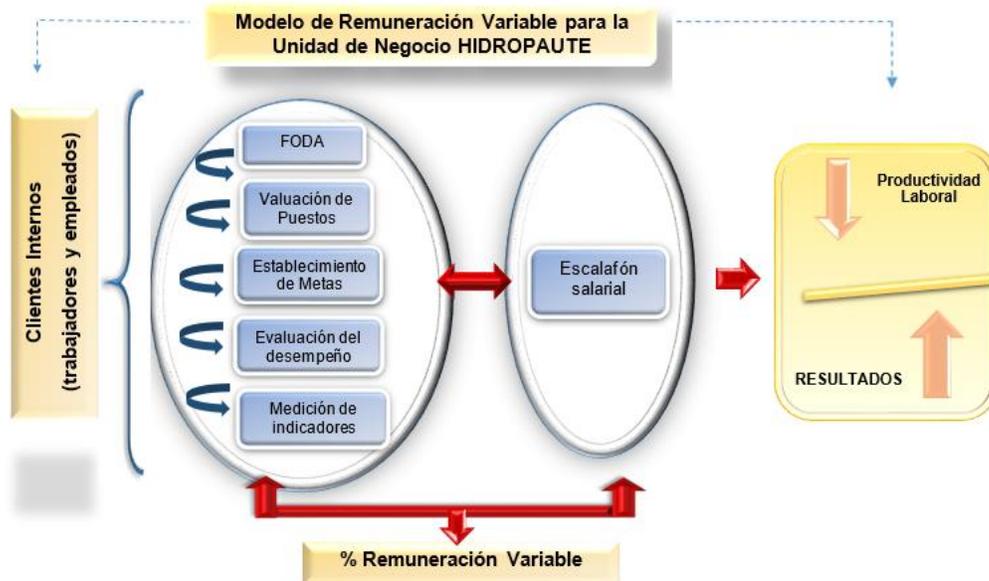
- El 43% de los funcionarios afirman que la empresa no ha tomado en cuenta su grado de satisfacción con la remuneración percibida, en vista de ello, consideran clave que periódicamente sea medida su satisfacción, de tal forma que denote que el personal está en condiciones de plantear los beneficios que espera recibir de la empresa en correspondencia a cada una de las actividades ejecutadas.
- El 74% de los funcionarios reconocen que una remuneración variable beneficiará a la empresa, en este sentido, se obtendrían beneficios como cumplimiento de objetivos en menor tiempo, eficiencia y eficacia en las actividades encomendadas al personal, mejoramiento del trabajo en equipo, incentivo a los colaboradores en la búsqueda de ideas creativas para la mejora continua al interior de la empresa.
- Con respecto a la carga laboral se determinó que el 61% de los funcionarios han experimentado reiteradamente situaciones de sobre carga laboral, la misma que en algunas ocasiones limitan el cumplimiento de los objetivos, por ello, el personal indicó que un reconocimiento a su esfuerzo los incentivaría para alcanzarlos y distribuir de mejor manera sus funciones.
- Se verificó que el 66% de los funcionarios consideran que la remuneración es el factor más importante para incrementar su productividad laboral, cabe mencionar que dentro de la encuesta se tomaron en cuenta además factores como infraestructura, ambiente de trabajo, formación y equipos modernos, los cuales el personal los considera significativos después de la remuneración variable, por tanto la empresa debe concentrar su esfuerzo en un pago variable como factor determinante a la hora de promover la productividad laboral.

Las limitaciones identificadas en el análisis efectuado, evidencian la necesidad de estructurar un modelo de remuneración variable, el cual para efectos de este trabajo se desarrolla sobre dos ejes principales sobre los cuales se aplicará este tipo de remuneración como son: la implementación de un escalafón salarial y el rendimiento laboral, teniendo como referencia la valuación de puestos, el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y la medición de indicadores.

En la figura 2, se muestra un esquema de propuesta para la aplicación de un modelo de remuneración variable en la Unidad de Negocio Hidropaute, el mismo que se consolida como un instrumento de incentivos para mantener la expectativa del personal ante un incremento en su remuneración acorde a su productividad laboral. La conjugación de los aspectos mencionados permitirá establecer una fórmula matemática que sirva de base para el modelo de remuneración variable objeto de este trabajo de investigación.

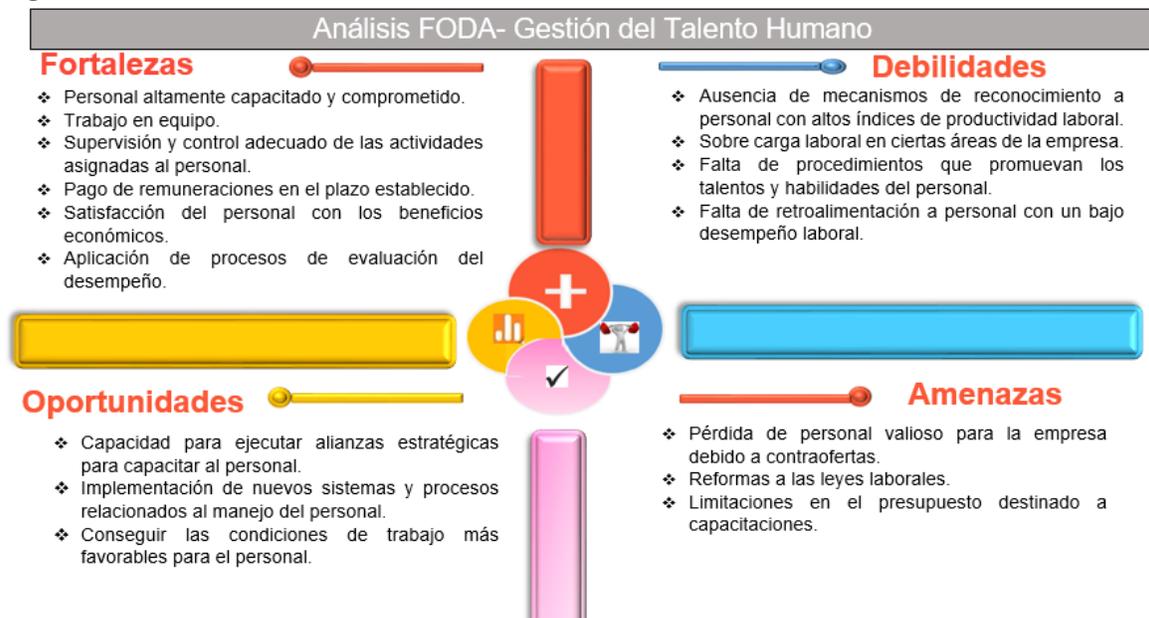
**Figura 2.** Modelo de Remuneración Variable

A



través del análisis FODA desarrollado en la figura 3, se ha realizado un análisis interno y externo en el área de Talento Humano, sobre los aspectos positivos y negativos que pueden tener una incidencia directa en la remuneración variable y por ende en la productividad laboral. De esta forma se pretende llevar a cabo un proceso coordinado que permita la consecución de los objetivos y metas mediante la reducción de las debilidades y amenazas y el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.

**Figura 3** Análisis FODA- Gestión del Talento Humano



## Valuación de puestos

Para realizar una buena administración de remuneraciones es necesario la valuación o llamada también valoración de puestos de trabajo, el mismo que responde a un proceso sistemático que busca evaluar y determinar el valor de los trabajos desempeñados dentro de una organización, en base a ello, se ha considerado emplear el método de valuación de factores y puntos cuyo fin es atribuir valores numéricos o puntos a ciertos factores de valuación que estén relacionados con las competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo, esto permitirá establecer un escalafón salarial acorde a las actividades ejecutadas dentro de la empresa.

De forma previa a esta valuación se requiere de una descripción de puestos en los que se detalle la representación de responsabilidades, tareas, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo y los requisitos mínimos que una persona debe cumplir para desempeñar un determinado cargo. Es importante la selección de los factores y subfactores, los cuales serán objeto de evaluación y facilitarán la aplicación del escalafón a todos los puestos de trabajo y a su vez servirán para la aplicación de la remuneración variable. En el presente trabajo se han considerado los siguientes:

**Tabla 1.** Factores y subfactores de valuación

Factores	Subfactores
<b>Requisitos Mentales- Conocimientos</b>	Experiencia
	Instrucción
	Habilidades y destrezas
	Capacitación
	Iniciativa
<b>Esfuerzos</b>	Mental
	Físico
	Visual
<b>Responsabilidad</b>	Importancia de funciones
	Relaciones internas y externas
	Manejo de información confidencial
	Económica
	Procesos
<b>Condiciones de trabajo</b>	Ambiente de trabajo
	Horario
<b>Competencias</b>	Proactividad y liderazgo
	Calidad y cantidad
	Trabajo en equipo

Una vez que se han seleccionado los factores se procede a la ponderación que consiste en la asignación de un valor numérico que refleja el peso o la importancia de cada uno, obteniendo así una sumatoria del 100%. El porcentaje de ponderación se otorga tomando en cuenta la importancia de cada factor para el desempeño de los cargos evaluados; es decir, en aquellos cargos administrativos se considerará relevante el factor requisitos mentales, en segunda instancia la responsabilidad, en tercer lugar, las competencias; seguido del esfuerzo y por último las condiciones de trabajo. A continuación, se presenta la tabla de ponderación de los factores de valuación considerados:

**Tabla 2.** Ponderación de Factores de Valuación

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntaje máximo</b>
<b>Requisitos Mentales- Conocimientos</b>	30%	300
<b>Esfuerzos</b>	10%	100
<b>Responsabilidad</b>	20%	200
<b>Condiciones de trabajo</b>	15%	150
<b>Competencias</b>	25%	250
<b>Total</b>	100%	1000

La fórmula matemática que podrá ser empleada para la aplicación de un pago variable se expresa a continuación:

$$IR = P_1 [(V_1)] + P_2 [(V_2)]$$

En dónde:

**IR**= Índice de remuneración variable

**P<sub>1</sub> y P<sub>2</sub>**= Ponderaciones administrativas

**V<sub>1</sub>** = Valor por rendimiento

**V<sub>2</sub>** = Valor resultante del escalafón salarial

En resumen, el índice de remuneración variable está en función de la sumatoria de dos parámetros que son, por una parte, el valor que corresponda al rendimiento obtenido por el funcionario en base al logro de metas las cuales se miden a través de indicadores (V<sub>1</sub>); y por otra parte, un valor (V<sub>2</sub>) que resulta de la aplicación de un escalafón salarial, el cual se sirve de los factores y subfactores indicados en las tablas 2 y 3. Cabe mencionar que la evaluación del desempeño juega un papel preponderante, pues de los resultados que se desprendan de ésta servirán de base para la medición del rendimiento y el cumplimiento de indicadores.

Ahora bien, las ponderaciones **P<sub>1</sub>** y **P<sub>2</sub>**, son los pesos o relevancia que tiene para los directivos los dos parámetros antes mencionados como son el rendimiento y el escalafón salarial, por

lo tanto, puede variar en función del criterio de los expertos de una empresa cualquiera sea su naturaleza, para esta investigación estas ponderaciones equivalen a  $P_1 = 0.8$  y  $P_2 = 0.2$ , es decir el rendimiento tienen un mayor peso para la empresa. A modo de ejemplo, se estructura en base a los factores y subfactores el escalafón salarial para el puesto de bodeguero del área de Inventarios y Bodegas de Hidropaute, en la cual se tiene:

**Tabla 3.** Escalafón salarial puesto Bodeguero – Unidad de negocio Hidropaute

	% del Factor	% del Subfactor	Puntaje obtenido	Puntaje máximo
<b>Requisitos Mentales-Conocimientos</b>	30%			<b>300</b>
<b>Instrucción</b>		25%	75	75
<b>Experiencia</b>		25%	45	75
<b>Destrezas</b>		20%	60	60
<b>Capacitación</b>		20%	60	60
<b>Iniciativa</b>		10%	30	30
<b>Esfuerzos</b>	10%			<b>100</b>
<b>Mental</b>		48%	48	48
<b>Físico</b>		16%	16	16
<b>Visual</b>		36%	36	36
<b>Responsabilidad</b>	20%			<b>200</b>
<b>Importancia de funciones</b>		30%	60	60
<b>Relaciones internas y externas</b>		10%	20	20
<b>Manejo de información confidencial</b>		10%	20	20
<b>Económica</b>		20%	40	40
<b>Procesos</b>		30%	60	60
<b>Condiciones de trabajo</b>	15%			<b>150</b>
<b>Ambiente de trabajo</b>		40%	60	60
<b>Horario</b>		60%	90	90
<b>Competencias</b>	25%			<b>250</b>
<b>Proactividad y liderazgo</b>		20%	50	50
<b>Calidad y cantidad</b>		56%	140	140
<b>Trabajo en equipo</b>		24%	60	60
	<b>Suma de puntos</b>		<b>890</b>	<b>1000</b>

Acorde a los resultados obtenidos el funcionario que ocupa el cargo de bodeguero obtendría un porcentaje equivalente al 89% que resulta de dividir el puntaje obtenido de la valoración

de cada uno de los factores y subfactores, para el puntaje máximo que sería el óptimo; para el caso del parámetro rendimiento se calcula en función del cumplimiento de metas cuya medición se deriva del cumplimiento de ciertos indicadores:

**Tabla 4.** Rendimiento puesto Bodeguero – Unidad de negocio Hidropaute

Indicador	Fórmula	% Óptimo	% obtenido	Peso óptimo	Peso obtenido
<b>Eficacia transaccional</b>	$\frac{\# \text{ de transacciones sin errores}}{\text{Total de transacciones realizadas}}$	0,05	0,05	45%	45%
<b>Facturas sin problemas</b>	$\frac{\# \text{ de facturas generadas sin errores}}{\text{Total de facturas}}$	0,05	2,00	25%	0%
<b>Cumplimiento despacho</b>	$\frac{\# \text{ de despachos cumplidos}}{\text{Total de pedidos}}$	100	100	30%	30%
<b>Total</b>		<b>100</b>		<b>100%</b>	<b>75%</b>

Reemplazando los valores en la fórmula antes indicada se tiene:

$$IR = P_1 [(V_1)] + P_2 [(V_2)]$$

$$IR = 0.8 [(0.89)] + 0.2 [(0.75)] = 0.86$$

El funcionario cuyo cargo es bodeguero del área de Inventarios y Bodegas obtendría un índice de remuneración variable correspondiente al 86%, que el empleador determinará la base sobre la que se aplicará dicho porcentaje, es preciso indicar que las ponderaciones  $P_1$  y  $P_2$  pueden variar en función del grado de injerencia que los altos directivos consideren tiene el rendimiento o el escalafón salarial sobre los intereses de la empresa.

## Conclusiones

Se puede apreciar la existencia de algunas similitudes en las distintas definiciones de remuneración variable y en términos generales los autores coinciden en que constituye un mecanismo de motivación para el personal; destacándose la relación que guarda este tipo de remuneración con los resultados que pueda alcanzar un trabajador en forma individual, sin descartar la posibilidad de alcanzar los objetivos en forma grupal.

En la actualidad son más las organizaciones que integran en sus sistemas de remuneración un componente variable, el mismo que está en función del rendimiento, desempeño y competencias, prefiriendo estructuras salariales integradas por una diversidad de incentivos, de tal forma que, las variaciones de las remuneraciones dependan de ciertos criterios

---

previamente establecidos por la empresa en donde el área de Talento Humano tiene como propósito el alinear a los funcionarios con la estrategia de la empresa, tomando en consideración a las personas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, habilidades, conocimientos, destrezas, capaces de llevar al éxito organizacional.

Un alto porcentaje de los funcionarios de la empresa objeto de estudio de esta investigación, mantienen una perspectiva positiva sobre la remuneración variable, como un factor preponderante e influyente que coadyuva al incremento de su productividad laboral y a su vez genera un alto compromiso y colaboración para que la empresa alcance las metas planteadas.

En relación a las habilidades, destrezas y buen desempeño demostrado por el personal, no son reconocidos internamente, pues así lo manifestó un porcentaje significativo de los colaboradores, generando un descontento y malestar, ya que consideran que todo esfuerzo personal es innecesario y pasa desapercibido por los altos directivos; situación que debe ser contrarrestada con la implementación de un pago variable que otorgue un grado alto de valoración a dichos aspectos y permita que el personal perciba que se aprecia sus aportes y se sientan incentivados para un aprendizaje y crecimiento continuo.

El propósito de esta investigación fue presentar una propuesta sobre un modelo de remuneración variable que favorezca el crecimiento de la productividad laboral considerando dos parámetros importantes para los directivos de una empresa, como son: el rendimiento laboral como resultado de la evaluación del desempeño laboral y un escalafón salarial, dentro del cual el empleador podrá establecer y seleccionar de una amplia gama de factores y subfactores los que tienen una injerencia alta en las funciones desempeñadas en cada cargo mediante la valuación de puestos. De esta manera, se podrá emplear la fórmula desarrollada a efectos de obtener un índice adecuado para la aplicación de un pago variable con la finalidad de generar mayores resultados positivos para la empresa.

### **Bibliografía**

Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. Quito: Registro Oficial 48.

Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. Quito: Registro Oficial 294.

Chang, P., y Chen, W. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms. *International Journal of Management*, 4, 622-631.

- 
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel del recurso humano en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos el capital humano de las organizaciones (Octava Edición ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. México: Pearson.
- Elorduy, J. (1993). *Estrategia de una empresa y recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Heredia, J. (2001). *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló: Universidad Jaume.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. México: Ediciones Granica.
- Huitt, W., y Hummel, J. (1997). *An Introduction to Operant (instrumental) Conditioning Educational Psychology Interactive*. Valdosta: Valdosta State University.  
Recuperado el febrero de 2017, de  
<http://www.edpsycinteractive.org/topics/behsys/operant.html>.
- Latham, G., y Locke, E. (2006). Enhancing The Benefits And Overcoming The Pitfalls Of Goal. *Organizational Dynamics*, 35, 332-340.
- Miller, D., y Chen, M. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15, 85-102.
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Mosquera, J. (2016). *Diseño y Aplicación de un Modelo de Remuneración Variable para una Empresa del Sector de las Telecomunicaciones*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Sales, X. (2013). Retribución Variable y El Control de Gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, 29-41.

- 
- Santone, T., Sigler, K., y Britt, R. (1993). The strategic compensation planning process. *Benefits Quarterly*, 9(4), 85-96.
- Vargas, F. (2016). *Propuesta de un Modelo de Remuneración Variable, Basado en Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, Para el Personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Vázquez, M. (2015). *Manual de Clasificación de Puestos y Escalafón Salarial. Caso: Industria de Calzado*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Vértice Editorial. (2008). *Retribución de Personal*. Málaga: Publicaciones Vértice SL.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Cerón Miranda, M., Erazo Álvarez, J., Ormaza Andrade, J., & Narváez Zurita, C. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. *Visionario Digital*, 3(2.2), 7-27.  
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.596>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.

