



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE “REMUNERACIÓN VARIABLE
POR EFICIENCIA” A TRAVÉS DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA LA EMPRESA MUNICIPAL
DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL
E.P. DEL CANTÓN SANTA ELENA,
AÑO 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: VICENTE FERNANDO SALINAS PACHECO

TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE “REMUNERACIÓN VARIABLE
POR EFICIENCIA” A TRAVÉS DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA LA EMPRESA MUNICIPAL
DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL
E.P. DEL CANTÓN SANTA ELENA,
AÑO 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR: VICENTE FERNANDO SALINAS PACHECO

TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 29 de Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación Propuesta de un Manual de “Remuneración Variable por Eficiencia” a través de indicadores de gestión para la Empresa Municipal de Construcción Vial Emuvial EP del Cantón Santa Elena, Año 2014”; elaborado por el Sr. Vicente Fernando Salinas Pacheco, egresado de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

**ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ. MSc.
PROFESOR - TUTOR**

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios que me cubrió con su manto de sabiduría y me dio fuerzas para seguir en la lucha de alcanzar mi objetivo, a mis Padres que supieron entenderme, comprenderme y darme su total apoyo, a mis amigos más cercanos por el apoyo brindado en ciertas etapas en la elaboración de este trabajo

Vicente Salinas Pacheco.

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP por haberme abierto las puertas de la Institución y brindarme todas las facilidades para realizar mi trabajo de tesis que me permitió obtener el Título de Licenciado en Administración Pública, mi gratitud al Ing. Juan Carlos Serrano-Gerente General, Ing. Alexandra Buenaño-Directora Administrativa Financiera, Ab. Andrés Palacios Gómez-Asesor Jurídico, Lcdo. Elvis Reyes Merchán-Contador y al Sr. Tomas Morante Vera-Jefe Área Técnica quienes fueron las personas que durante todo este proceso me ayudaron en la ejecución de este trabajo con el aporte de sus conocimientos y experiencias.

Vicente Salinas Pacheco.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón MSc.
DECANA DE FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. David Batallas González, MSc.
DIRECTOR CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Dr. Rodrigo Pico Gutiérrez. MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Econ. David Batallas González, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Ab. Milton Zambrano Coronado MSc.
SECRETARIO GENERAL
PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROPUESTA DE UN MANUAL DE “REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA” A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2014.

Autor: Vicente Salinas Pacheco.
Tutor: Econ. David Batallas González, MSc.

RESUMEN

Con el objetivo de establecer un cambio se expone el siguiente trabajo de titulación que se define: PROPUESTA DE UN MANUAL DE “REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA” A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2014. El presente trabajo, tiene como finalidad establecer un documento administrativo que sirva de respaldo para el establecimiento de los indicadores de gestión que permitirá evaluar al empleado de acuerdo a su desempeño dentro y fuera de la institución y así poder asignarle el rubro económico llamado Remuneración Variable por Eficiencia, el estar dentro del entorno se pudo evidenciar los constantes inconvenientes del personal por la inconformidad en el cálculo de esta retribución que se les asigna lo que ocasionaba conflictos con el Departamento de Talento Humano, por eso se evidencia la necesidad de solucionar esta problemática de los trabajadores al no considerar justa ni equitativa las asignaciones que reciben por concepto de remuneración variable; este trabajo de investigación plantea buscar la solución mediante el establecimiento de una ficha técnica que sirva para controlar el desempeño del trabajador y que este documento sirva para que cada persona conozca sus calificaciones de acuerdo a lo que realizó en el mes y asignarle una remuneración justa de acuerdo a su real comportamiento. La aplicación de esta propuesta pretende lograr que el empleado se sienta comprometido con las instituciones para alcanzar los objetivos, sabiendo que a su vez el esfuerzo que demuestran está siendo justamente recompensado. El constante trabajo que tienen los empleados más que todo el del equipo caminero que deben laborar largas jornadas de trabajo solo por cumplir con las fechas establecidas de las obras, hace que la empresa tenga la necesidad de asignar esta contribución económica, para que el empleado se sienta motivado al saber que la empresa los apoya y ayuda, generando así un compromiso que permitirá seguir alcanzando metas, dando una buena imagen de la empresa a la sociedad que es la que se beneficia de nuestros servicios.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLA.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICO	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
El Problema de Investigación.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema	6
Sistematización del Problema	6
Evaluación del Problema.....	7
Justificación del Tema.....	9
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Hipótesis.....	11
Variable Independiente	11
Variable Dependiente.....	11
Operacionalización de las Variables	12
CAPÍTULO I.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.....	14

1.1.1.	Datos Generales de la Empresa “EMUVIAL EP”	14
1.1.2.	Actividades Económicas.	15
1.1.3.	Información Básica para la Licitación de Contratos con el Municipio de Santa Elena.....	17
1.1.4.	Concepto de Remuneración.....	19
1.1.5.	Concepto de Manual.....	20
1.1.6.	Concepto de Remuneración Variable por Eficiencia	21
1.1.7.	Importancia del Manual de Remuneración Variable por Eficiencia	23
1.1.8.	Concepto de Indicadores de Gestión	23
1.2.	MANUAL DE REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA	24
1.2.1.	Principios Administrativos	25
1.2.1.1.	Planeación.....	26
1.2.1.2.	Preparación	27
1.2.1.3.	Control	28
1.2.1.4.	Ejecución	30
1.3.	PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN LABORAL	31
1.3.1.	Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño.....	33
1.3.2.	Escalas Gráficas	34
1.3.3.	Modelo de Evaluación por Selección Forzada.....	35
1.3.4.	Investigación de Campo	36
1.3.5.	Método de los Incidentes Críticos.....	37
1.4.	INDICADORES DE GESTIÓN	37
1.4.1.	Evaluación de Desempeño	39
1.4.1.1.	Eficacia	39
1.4.1.2.	Eficiencia	40
1.4.1.3.	Economía.	41
1.4.1.4.	Calidad de Servicio	42
1.4.2.	Objetos de Control.....	43
1.4.2.1.	Actividades	44
1.4.2.2.	Producto	44
1.4.2.3.	Talento Humano	45

1.4.2.4. Ética Laboral.....	46
1.4.3. Tipos de Remuneraciones	47
1.4.4. Cálculo de la Remuneración Variable por Eficiencia.....	49
1.5. MARCO LEGAL.....	50
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	53
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	54
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	55
2.3.1. Por el Propósito	55
2.3.2. Por el nivel	56
2.3.2. Por el Lugar	56
2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	58
2.4.1. Encuesta.....	58
2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
CAPÍTULO III.....	60
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	60
3.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	61
3.1.1 Conclusiones y Recomendaciones	71
3.1.1.1 Conclusiones.....	71
3.1.1.2 Recomendaciones	72
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	73
Manual de “Remuneración Variable por Eficiencia” a través de Indicadores de Gestión para la Empresa Municipal de Construcción Vial Emuvial EP del Cantón Santa Elena año 2014.....	73
4.1. ANTECEDENTE DE LA PROPUESTA	73
4.2. JUSTIFICACIÓN	74
4.3. OBJETIVOS	77
4.3.1. Objetivo General	77
4.3.2. Objetivos Específicos.....	77
4.4. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA	78
4.5. NECESIDAD DE EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	78

4.6. PLAN DE ACCIÓN.....	80
4.7. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DEL MANUAL DE REMUNERACIÓN POR EFICIENCIA A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN DIRIGIDA A LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL EP.	81
4.7.1. Alcance.....	81
4.7.2. Administración del Sistema	81
4.7.3. Factores que Intervienen en la Evaluación.....	82
4.7.4. Calificación	82
4.8. PERÍODO DE EVALUACIÓN	82
4.8.1. Análisis y Escala valorativa de la remuneración variable por eficiencia... 83	
4.9. MÉTODO APLICABLE PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A EMPLEADOS DE EMUVIAL EP.	84
4.10. FECHA DE PAGO	86
4.11. POLÍTICAS GENERALES PARA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE.	86
4.12. CONCLUSIONES	87
4.13. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de variables	12
Tabla 2. Escala Valorativa del cumplimiento de Objetivos y Metas	50
Tabla 3. Población.....	59
Tabla 4: Aplicación de un manual de remuneración variable por eficiencia.....	61
Tabla 5: Planificación del trabajo	62
Tabla 6: Entrega de reportes de desempeño.....	63
Tabla 7: Implementación de Indicadores de Gestión	64
Tabla 8: Capacidad en el Trabajo.....	65
Tabla 9: Establecimiento de un Cronograma de Capacitaciones	66
Tabla 10: Trabajo en Equipo.....	67
Tabla 11: Inspecciones de Trabajo.....	68
Tabla 12: Cumplimiento de Metas	69
Tabla 13: Buenas Relaciones Laborales	70
Tabla 14. Plan de Acción	80
Tabla. 15. Calificaciones y Porcentaje	83
Tabla 16. Propuesta Método de Evaluación del Desempeño para “EMUVIAL EP”	85

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1. Estándares de Evaluación	28
Gráfico. 2. Método de Escala Gráfica.....	34
Gráfico 3.Método de Evaluación por selección Forzada	35
Gráfico 4. Investigación de campo.....	36
Gráfico 5. Método de evaluación de los incidentes críticos.....	37
Gráfico 6: Aplicación de un manual de remuneración variable por eficiencia.....	61
Gráfico 7: Planificación del Trabajo	62
Gráfico 8: Entrega de reportes de Desempeño.....	63
Gráfico 9: Implementación de Indicadores de Gestión.....	64
Gráfico 10: Capacidad en el Trabajo	65
Gráfico 11: Establecimiento de un Cronograma de Capacitaciones	66
Gráfico 12: Trabajo en Equipo.....	67
Gráfico 13: Inspecciones de Trabajo.....	68
Gráfico 14: Cumplimiento de metas	69
Gráfico 15: Buenas Relaciones Laborales	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta	92
Anexo 2. Nómina de Empleados.....	95

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere a una propuesta de un Manual de remuneración Variable por Eficiencia, a través de indicadores de gestión para la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP del Cantón Santa Elena, Año 2014; tiene como propósito mejorar el seguimiento y control que se le realiza a los empleados por motivo de valorar su desempeño y asignarle esta remuneración, es importante que los departamentos involucrados tomen la responsabilidad de controlar el desenvolvimiento de sus trabajadores con la finalidad de encaminar la consecución de los objetivos institucionales y así mismo la empresa poder valorar el esfuerzo del talento humano por el compromiso adquirido con la institución para alcanzar las metas deseadas.

La importancia de esta investigación es que permitirá a la empresa contar con un manual que regule el cálculo de la remuneración variable, estableciendo indicadores que serán calificados, luego analizados para asignar posteriormente la respectiva retribución económica.

En el marco contextual de la investigación se presenta el problema de investigación su formulación y sistematización, planteando soluciones en beneficio de la empresa; los objetivos generales y específicos que se busca en la investigación; justificación del trabajo; además de hipótesis con su respectiva Operacionalización de las variables dependiente e independiente, el que conlleva al desarrollo del marco teórico.

En el primer capítulo tenemos el marco teórico que sirvió para establecer científicamente la propuesta; se tomó en cuenta las dos variables, Evaluación de desempeño con el rendimiento, comportamiento laboral y funciones y la segunda variable que se identificó es Remuneración Variable por Eficiencia, que especifica

las bases por las cuales se debe calcular la remuneración con sus respectivos indicadores.

El segundo capítulo, consta la metodología de la investigación que plantea las diversas etapas por la que pasó la problemática a resolver, para obtener la información necesaria referente a la situación, se fundamentó en los respectivos diseños, modalidad, métodos, tipos y técnicas de recolección de datos como: las encuestas que se plantearon para tener una perspectiva del tema de indagación, identificar la importancia y la solución que daría la propuesta aquí planteada.

El tercer capítulo es el que se refiere al análisis e interpretación de resultados de datos obtenidos de las encuestas realizadas a los dos tipos de empleados que tiene la empresa, cada análisis está estructurado por la parte esencial de la pregunta, la base que contiene los datos, y la representación gráfica, aquí se detallan las interrogantes que servirán como análisis para comprobar la situación actual de la problemática y permitirá afianzar la propuesta que se plantea como método de solución, provocando un cambio en el entorno administrativo de la institución, puesto que contará con un documento que regule el pago de esta remuneración que es de mucha controversia dentro del entorno de los empleados de la empresa.

El cuarto capítulo está compuesto por la propuesta a desarrollar, la que busca el cambio y que estructura los modelos a seguir para averiguar el beneficio y solución a la problemática de la empresa “EMUVIAL EP”, y cuenta con elementos la escala valorativa de la remuneración variable, detalla el modelo con el que se va a evaluar el desempeño, los tiempos de pago estableciendo así una estructura de manual que puede ser aplicado para contribuir a una mejor organización de la empresa resolviendo los problemas detectados, evitando así los conflictos entre el personal obrero y administrativo con el jefe del departamento de Talento Humano por no considerar justa el pago de la remuneración.

MARCO CONTEXTUAL

La incidencia de la evaluación del desempeño en la aplicación de la remuneración variable por eficiencia en EMUVIAL EP del Cantón Santa Elena. Propuesta Manual de Remuneración Variable por Eficiencia a través de Indicadores de Gestión dirigida a la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP del Cantón Santa Elena, año 2014.

El Problema de Investigación

Planteamiento del Problema

Ecuador es un país con una diversidad de instituciones tanto públicas como privadas, en donde la característica principal de ambas es el talento humano con el que cuentan y forman parte del pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones. La mayoría de estas instituciones consideran al curriculum como base para contratar al personal que ellos deseen o buscan personas que cuenten con las habilidades y destrezas para desempeñar el cargo que está vacante y así poder formar un grupo de trabajo eficiente. Pero estas características de elegir al personal no se consideran las más factibles, por lo que un empleado con una buena hoja de vida no necesariamente da todo su esfuerzo durante su jornada laboral.

Para esto es estrictamente necesario hacer controles permanentes del desempeño del trabajador, esto provoca que el personal se sienta motivado y que cumplan con ciertas tareas que se plantean para alcanzar ciertos parámetros de evaluación y poder asignar la remuneración por eficiencia, estos controles sirven para

identificar las debilidades de los equipos de trabajo y corregir en el camino las deficiencias que no permiten alcanzar el desarrollo de la institución.

En el país la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público en el año 2008 emite la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, en donde se establece las políticas, normas, procedimientos e instrumentos técnicos que permitan evaluar el desempeño del recurso humano de las instituciones y por ende buscar el desarrollo organizacional.

Reglamentado en el Artículo 83 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa también hace énfasis en la evaluación del desempeño y considera que este sistema de evaluación a través de indicadores cuantificables identifica los resultados de gestión enfocándolos al mejoramiento continuo que debe tener la institución.

Tomando como referencia estas leyes se puede expresar y notar como el Estado Ecuatoriano establece los parámetros a seguir en lo que respecta a la evaluación del desempeño del recurso humano, con la finalidad de lograr que las instituciones establezcan lineamientos propios para así desarrollarse y alcanzar acertadamente las metas y objetivos.

Santa Elena como provincia es una de las más jóvenes del Territorio Ecuatoriano creada el 7 de Noviembre del 2007, durante este proceso de adaptación al cambio, se incorporaron diferentes Instituciones Públicas que son importantes en el manejo de una Provincia, por ende el crecimiento poblacional de trabajadores en las diferentes dependencias se hizo notorio, al ser instituciones públicas controladas por el Estado, este es el encargado de velar por el cumplimiento de las funciones de sus empleados y a su vez de motivarlos con el establecimiento de una remuneración basada en su desempeño mostrado.

Con la implementación de esta norma se busca lograr en el personal que den su máximo rendimiento, pero para ello es necesario controlar al personal, medir su desempeño dentro de sus funciones e inducir que de parte del empleado exista mayor productividad; que con su esfuerzo logre que la entidad a la que representa alcance metas y objetivos desarrollándose así institucionalmente y dando una buena imagen a los ciudadanos. Este correcto desempeño de trabajadores debe ser remunerado de acuerdo al criterio de la institución y si es necesario darle un valor económico al desempeño del recurso humano.

La Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP tiene dividido a su talento humano en personal Administrativo y personal de Equipo Caminero, y al ser esta una institución pública que presta servicios como: bacheo, asfaltado y pavimentación de calles, maneja el rubro de remuneración variable por eficiencia que es el plus que reciben los trabajadores por los servicios que prestan a la entidad bajo el nivel de desempeño que demuestran y que mediante esta propuesta estableceremos los indicadores gestión que especifiquen y reflejen verdaderamente la labor diaria de cada empleado y del reconocimiento remunerado que esta debe tener.

Emuvial EP realiza actividades en donde el trabajador debe demostrar su capacidad y su predisposición a realizar dichas tareas y que mediante un análisis empírico, sin las herramientas técnicas adecuadas, se retribuye económicamente a los empleados su eficiencia, pero no cuentan con las suficientes bases que demuestren que dicha persona se merece dicha contribución por el desempeño demostrado, provocando malestar e inconformidad, confusión, y demás problemas en el talento humano

Por eso un manual de evaluación del desempeño dentro de la empresa se hace necesario para poner control en las tareas y actividades estableciendo parámetros que puedan ser valorados cuantificablemente y a los cuales el empleado deberá

llegar y cumplirlos para hacerse acreedores de la remuneración variable por eficiencia con este trabajo se logrará evitar la molestia de los trabajadores por la variación que este ingreso tiene debido a que actualmente no se cuenta con un mecanismo de valoración de su desempeño en donde ellos puedan guiarse y conocer en base a que índices es valorado su esfuerzo, ya que consideran que su trabajo es mayor al de otros y su retribución no es la adecuada.

Es por eso que las autoridades se esfuerzan por conseguir que la fuerza laboral de sus empleados esté comprometida con la empresa y mentalizados en cumplir con los objetivos de la misma, brindándole una remuneración adecuada y equitativa para las funciones que realizan y que con la ejecución de este manual se logrará el desarrollo tanto institucional como personal de sus trabajadores.

Formulación del Problema

¿De qué manera incide la evaluación del desempeño en la aplicación de la remuneración variable por eficiencia en EMUVIAL EP del Cantón Santa Elena?

Sistematización del Problema

- a) ¿Qué parámetros de evaluación del desempeño establece la empresa para calcular la remuneración variable por eficiencia?
- b) ¿Qué piensa el empleado de la evaluación que se realiza al desempeño para poder obtener el pago de la remuneración variable?
- c) ¿De qué manera influye la evaluación del desempeño en la motivación para trabajar del recurso humano?
- d) ¿De qué manera la evaluación del desempeño ayuda a cumplir con los objetivos de la institución?

- e) ¿Qué beneficios traerá la implementación de este Manual de Remuneración Variable por Eficiencia en la empresa EMUVIAL EP?

Evaluación del problema

Delimitado: EMUVIAL EP es una empresa dedicada al servicio de construcción y mantenimiento de las obras viales, que al contar con personal de equipo caminero que trabaja arduamente por el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución se les asigna una remuneración por la eficiencia dentro de sus labores, pero que mayormente provoca malestar entre ellos al no considerarla equitativa. La propuesta está dirigida a la elaboración de un manual que sirva para la evaluación, calificación y asignación de esta remuneración variable por eficiencia, en donde el trabajador vea en base a que se los evalúa y que porcentaje de dinero les corresponde de acuerdo a esa evaluación.

Claro: La redacción del trabajo se hará de forma clara y sencilla para que facilite la lectura y comprensión del documento, se detallarán propuestas para la ejecución de este trabajo de investigación con la finalidad de que pueda ser aplicado en otras instituciones públicas y lograr el desarrollo de su personal y de la propia institución.

Evidente: La propuesta favorece y mejora el control que el departamento de Talento Humano pueda ejercer a su personal en lo que al desempeño se refiere, ya que contará con los métodos técnicos para evaluarlos y poder otorgar equitativamente esta remuneración. La necesidad de contar con este manual es necesaria para poder tener una mejor organización y tomar decisiones acertadas para el correcto desarrollo de las partes.

Concreto: Con la ejecución de este manual se logrará establecer los medios necesarios para una correcta evaluación del desempeño, aportará positivamente el desarrollo de la institución y se hará un balance equitativo al momento del cálculo de la remuneración.

Relevante: La Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP, debe establecer un buen ambiente laboral a sus empleados, la propuesta permitirá fortalecer la motivación del empleado frente a sus actividades laborales, ya que con este manual de evaluación del desempeño se sentirán seguros en contar con una adecuado control y un cálculo justo de acuerdo a lo que ellos puedan demostrar durante sus jornadas de trabajo.

Original: El Manual de Evaluación del Desempeño es una propuesta importante para EMUVIAL EP, ya que a través de esta iniciativa se busca establecer en el empleado un nexo de compromiso con la empresa para que den su mayor esfuerzo colaborando con alcanzar las metas y objetivos y a su vez la administración los recompensará generando un ambiente estable beneficiándose todos con el cumplimiento de un mismo fin el progreso.

Contextual: Siendo la remuneración variable por eficiencia la que se le asigna al personal y que será medida por el manual de evaluación del desempeño, la propuesta genera la participación de todos los empleados en seguir y alcanzar los lineamientos establecidos para hacerse acreedores a esta retribución económica, proporcionando bienestar para la empresa y trabajadores.

Factible: La factibilidad de esta propuesta del Manual de Evaluación del desempeño para la aplicación de la remuneración variable por eficiencia se adapta a varios de los objetivos del Plan Nacional de Buen Vivir, ya que ésta investigación promueve el mejoramiento de la calidad de vida y garantiza el trabajo digno en todas sus formas.

Identifica los Productos Esperados: El principal resultado que se espera es la satisfacción del empleado al poder contar con un manual que le sirva a ellos para identificar el proceso de evaluación que lleva la institución para ellos e identificar que parámetros cumplir para que sean merecedores de esa remuneración y lograr cumplirlos para beneficio propio.

Justificación del Tema

La importancia de la presente investigación se basa en la necesidad que tiene la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP de establecer lineamientos, parámetros de desempeño que permita poder evaluar al empleado y poder asignarle una remuneración variable por eficiencia justa y equitativa de acuerdo a su desenvolvimiento dentro del trabajo, eliminando así el análisis empírico con el que se maneja en la actualidad y provocar un cambio positivo al poder tener una base de datos que permita calificar al personal y a su vez ellos puedan identificar como se los evalúa para obtener esta remuneración.

Con la finalidad de poder contar dentro de la Institución con una normativa que sirva de modelo y guía para la evaluación del empleado y permita dar una calificación al desempeño por el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, el establecimiento de este documento administrativo de origen controlador, producirá un gran beneficio a la empresa ya que las evaluaciones reflejarán valores acordes al esfuerzo del personal y así se puede economizar, ahorrando recursos que por la inexistencia de un manual que regulará esta remuneración muchas veces se exageraba en las asignaciones económicas que se depositaba al personal.

Por lo tanto, se hace estrictamente necesario la elaboración de este Manual de Remuneración Variable por Eficiencia que permitirá solucionar la problemática que es la asignación y cálculo empírico de esta remuneración, se busca producir un cambio dentro del área de Talento Humano ya que tendrán en manos una herramienta importante de control que favorecerá el fiel cumplimiento de los objetivos, mediante el principio de equidad y justicia se podrá evaluar al empleado exclusivamente en lo que a desempeño se refiere y lo que ha demostrado en su tiempo de labores.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la incidencia del desempeño, en la aplicación de la remuneración variable por eficiencia en la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP del, Cantón Santa Elena mediante el empleo de técnicas de investigación que permitan tener una dimensión real de la problemática con el fin de establecer una propuesta de solución al mismo.

Objetivos Específicos

- **Definir** los indicadores de gestión, para la evaluación del desempeño del empleado con relación al cumplimiento, eficiencia, eficacia y ética laboral.
- **Medir** el grado de satisfacción de los empleados conforme al actual cálculo de la remuneración para el desarrollo del cálculo de remuneración por eficiencia.
- **Motivar** al empleado a sentirse comprometido con la institución mediante la asignación de una remuneración equitativa, por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Determinar** debilidades tanto organizacionales como individuales, corrigiéndolas y encaminarlas al alcance de las metas planteadas por la empresa.
- **Diseñar** un Manual de Remuneración Variable por Eficiencia en el que se establezca los parámetros de cumplimiento que medirán la eficiencia del

empleado y así compensarlo económicamente por su esfuerzo de una forma equitativa y real acorde a su trabajo.

Hipótesis

El sistema actual de evaluación del desempeño es deficiente, por ende provoca inconformidad en el empleado, generando un ambiente laboral tenso; por eso se hace necesaria la implementación del Manual de Remuneración Variable por Eficiencia para Emuvial Ep.

Variable Independiente

Evaluación del Desempeño

Variable Dependiente

Remuneración Variable por Eficiencia.

Operacionalización de las Variables

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de variables

HIPÓTESIS:	V.INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
El sistema actual de evaluación del desempeño es deficiente por ende provoca inconformidad en el empleado, generando un ambiente laboral tenso, por eso se hace necesario la implementación del Manual de Remuneración Variable por Eficiencia para Emuvial Ep.	Evaluación del desempeño	En la evaluación de desempeños se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.	Rendimiento	Desempeño Cumplimiento	¿Cree Ud. que recibiendo un informe de cómo se desempeña mejoraría su accionar dentro de la empresa?	Documentación
			Comportamiento laboral	Conocimiento Capacidades	¿Considera usted que su puesto de trabajo es el adecuado de acuerdo a su conocimiento y capacidades demostradas en el desempeño diario?	
			Funciones	Inspecciones Mediciones	¿Considera usted que el área del talento humano debe hacer inspecciones periódicas para verificar el trabajo y medir el desempeño del personal?	
			Cantidad y Calidad	Metas Objetivos Actividades	¿Cree usted que se están cumpliendo las metas y objetivos que se plantea la empresa? ¿Cree usted que las buenas relaciones interpersonales entre empleados y jefes ayudan a desempeñar mejor sus actividades laborales?	Encuestas

HIPÓTESIS	V. DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
El sistema actual de evaluación del desempeño es deficiente por ende provoca inconformidad en el empleado, generando un ambiente laboral tenso, por eso se hace necesario la implementación del Manual de Remuneración Variable por Eficiencia para Emuvial Ep.	Remuneración Variable por Eficiencia	Remuneración variable como la compensación monetaria adicional que obtiene una persona como resultado directo de los logros superiores alcanzados por la empresa, su equipo de trabajo y en su ejecución individual, bajo cualquier proporción y combinación	Compensación monetaria	Eficiencia	¿Considera usted que si se desarrolla un manual de remuneración variable por eficiencia se definirán mejor los indicadores de gestión con la que son evaluados los trabajadores?	Documentación Encuestas
			Resultado directo	Cronograma Habilidades	¿Está usted de acuerdo en que la Empresa establezca un cronograma de capacitaciones para mejorar las habilidades de los trabajadores y mejorar su desempeño?	
			Equipo de trabajo	Planificación Desarrollo Crecimiento	¿Considera importante que se planifique el trabajo entre los departamentos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos de la institución? ¿Considera usted que el método de Trabajo en Equipo es el ideal para fomentar el desarrollo de la institución y ayuda al crecimiento personal?	
			Ejecución individual	Indicadores	¿Considera usted que se deben implementar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de cada empleado para recibir la remuneración variable por eficiencia?	

Fuente: Datos de Investigación
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

1.1.1. Datos Generales de la Empresa “EMUVIAL EP”

Mediante la necesidad que tiene el pueblo Santa Elenense y todas sus parroquias que la conforman de tener unas vías internas, caminos vecinales en buen estado que faciliten el libre tránsito y sirva a los pueblos progresar mediante el buen estado de sus calles para el comercio de sus productos y el turismo que se da en la Ruta del Spondylus, en vista de esta necesidad el Gobierno Municipal del Cantón Santa Elena y avalados bajo la Ley de Empresas Públicas crea la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP con la finalidad de generar vías de primera calidad.

Se produce un mecanismo de planificación dentro del Gobierno descentralizado, presupuestando el valor de maquinarias que sirvan para el asfaltado de calles, hacen una fuerte inversión para la adquisición de una planta generadora de asfalto y así ahorrar dinero evitando traer la materia prima de otras provincias del país lo que generaría un costo más alto en el asfalto, con esto se aprovecha el recurso y así se pavimenta más kilómetros de carreteras debido a que ya se cuenta con una procesadora propia.

La Empresa Municipal de Construcción Vial “EMUVIAL EP” es creada mediante Registro Oficial del lunes 29 de noviembre del 2010 en Edición Especial No. 92,

está ubicada en el Cantón Santa Elena el cual tiene una extensión territorial de 3668.9 km², es el cantón de mayor tamaño de la Provincia que lleva el mismo nombre y que cuenta con 2 cantones más que son La Libertad y Salinas, con 3 años de creación esta empresa ya se afianza en el mercado cantonal y es reconocida por sus habitantes.

1.1.2. Actividades Económicas

La Empresa Municipal de Construcción Vial entre sus actividades está:

- Construcción, mantenimiento y embellecimiento de caminos, calles, vías y demás espacios públicos
- Asfaltado de todo tipo de Vías.
- Compra, Venta, procesamiento y tratamiento de asfalto.
- Extracción, producción, procesamiento y distribución de material pétreo.
- Compra y almacenamiento de combustible y aceites para uso de maquinarias y equipo caminero propio.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo caminero.
- Demás actos y contratos permitidos por la ley, que se deriven de lo indicado en los numerales anteriores. (Título 1, artículo 3 Registro Oficial, pag.12).

Como detallan sus funciones, esta empresa es la encargada de darle un cambio a la imagen del cantón, con el cuidado de sus calles, mejorando el aspecto vial interno; debido a que el cantón es un punto geográfico del Ecuador altamente Turístico cada año en épocas de temporada, se recibe millares de turistas incrementando el parque automotriz y para ello, esta empresa está encargada de velar por el mantenimiento de las vías y así dar una buena imagen del Cantón para que el turista tenga las comodidades necesarias para su libre tránsito por el territorio y así poder tener buenos comentarios que favorecerán a la imagen de la institución.

EMUVIAL EP cuenta con dos clases de personal el ADMINISTRATIVO y el de EQUIPO CAMINERO que es el que está conformado por operadores de maquinaria pesada, oficiales, rastrilleros, jefes de cuadrilla, choferes, oficiales que son la parte fundamental e importante de la empresa, puesto que son el motor principal para el asfaltado de las calles y demás mantenimiento que se le da a las vías, que con ayuda de maquinaria pesada y acorde a las necesidades hacen que exista un acoplamiento y se pueda cumplir con los objetivos y expectativas tanto de la empresa como de la sociedad civil que se beneficia de estas obras.

Con respecto a las remuneraciones EMUVIAL EP divide al empleado en programas y de acuerdo a sus capacidades, puesto que ocupa y funciones analizan su remuneración, sin apartarse de lo que dice la ley estableciendo el sueldo básico unificado como base y punto de partida para establecer los sueldos en cada uno de los empleados que conforman la empresa.

Por las actividades que realiza la empresa y por los condicionamientos de tiempo que pone la Entidad Contratante que es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, el personal de Equipo caminero debe laborar más tiempo del establecido por ley (8 horas) cuando se está ejecutando alguna obra debido a eso, se cancela un sueldo adicional que es el de Horas suplementarias y extraordinarias, valores que son adicionales cuando exceden su trabajo de acuerdo al horario normal de lunes a viernes (suplementarias) y de las actividades que desarrollen los fines de semana y días festivos (extraordinarias).

El esfuerzo, la responsabilidad de trabajo que demuestra cada empleado en sus funciones también es recompensado dentro de la empresa y ese valor económico es la Remuneración Variable por Eficiencia que es el incentivo que recibe el empleado por su comportamiento y actitudes que demuestra durante el tiempo en que se calcula este valor que es mensual, en este periodo el encargado del Departamento de Talento Humano verifica y da un seguimiento personalizado al personal de Equipo Caminero a través de inspecciones en los lugares en donde se

encuentren trabajando, entrevistas con los jefes de cada cuadrilla para de esta manera analizar su accionar dentro de la empresa y como es la relación con cada una de las personas que conforma EMUVIAL EP.

Esta remuneración si bien es para darle un incentivo al empleado por la eficiencia que pueda mostrar en el trabajo, este es calculado empíricamente simplemente valorándolo por las horas extras que cada persona pueda hacer al mes ya que no se cuenta con una normativa o reglamento que especifique una evaluación a través de indicadores de gestión que permita analizar y darle la respectiva valoración a la eficiencia que muestre cada empleado.

1.1.3. Información Básica para la Licitación de Contratos con el Municipio de Santa Elena

La adjudicación de contratos para el asfaltado de calles que le dan a la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP amparado bajo la Ley de Contratación Pública en su artículo 2 expresa: Régimen Especial.- Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos contractuales de las siguientes contrataciones:

Literal 8. Los que celebren el Estado con entidades del Sector Público, éstas entre sí, o aquellos con empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en (50%) por ciento a entidades de derecho Público o sus subsidiarias; así como también los contratos que se celebren entre las entidades del sector público o empresas cuyo capital suscrito pertenezca por lo menos al (50%) por ciento a entidades de derecho público y con empresas públicas de los Estados de la Comunidad Internacional.(Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art.2, pág., 2)

Estas leyes se relacionan y es por eso que en el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública se establece las disposiciones que abarcan este tipo de contratos.

DISPOSICIONES GENERALES A LOS PROCEDIMIENTOS SOMETIDOS A RÉGIMEN ESPECIAL

Art. 68. Normativa aplicable. Los procedimientos precontractuales de las contrataciones previstas en el artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, observarán la normativa prevista en este capítulo.

En el caso que en el presente régimen especial no se describa o detalle algún procedimiento o acción concreta que sean indispensables realizar para la contratación de bienes, obras o servicios, se observará de forma supletoria los procedimientos o disposiciones establecidos en el régimen general de la Ley, de este Reglamento General o de la reglamentación específica que para el efecto dicte el Presidente de la República. (Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 68, pág., 22)

Art. 69. Estudios. De acuerdo a la naturaleza de la contratación, será necesario disponer de todos los documentos técnicos que justifiquen dicha contratación. En el caso de contrataciones sujetas al régimen especial previsto en este capítulo, será necesario contar con estudios completos, incluidas especificaciones técnicas y presupuestos actualizados, salvo casos en los que por la complejidad o nivel de especificidad de los proyectos, dichos estudios puedan ser mejorados por los oferentes al presentar sus propuestas técnicas.

Cuando se trate de contratación de estudios, será necesario contar con el nivel previo de estudios. (Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Art. 69, pág., 22)

1.1.4. Concepto de Remuneración

Al hablar de remuneración estamos tratando sobre un punto de vital relevancia en cualquier organización, este es el que motiva al empleado, al grupo de trabajo a realizar sus labores día a día, con el fin de que en un tiempo delimitado en donde ellos han puesto en prácticas sus habilidades, destrezas y en donde han cumplido con las tareas encomendada por autoridades de la institución, lo que esperan es recibir un pago o que es el equivalente al esfuerzo brindado por ellos por cumplir con los objetivos.

Dentro de esta terminología podemos encontrar que los Señores José Urquijo y Josué Bonilla (2008) mencionan que una “remuneración en el lenguaje económico es el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios”, Pág. 25.

El que una empresa pública o privada establezca una remuneración justa, equitativa y acorde al desempeño que tenga cada persona dentro del trabajo logrará tener un grupo humano comprometido con la institución y que incidirá en el fortalecimiento institucional y poder alcanzar las metas en conjunto con las demás autoridades y personal que conforman la empresa.

En el Seminario Internacional celebrado en Santa Cruz de la Sierra Bolivia, sobre la profesionalización de la Función Pública en Iberoamérica, el Docente en Derecho Administrativo, Jorge Danós Ordoñez (2002) expresa que la remuneración se define “como aquella cuyo monto se percibe regularmente, es permanente en el tiempo y se otorga con carácter general para todos los funcionarios, directivos y servidores” Pág. 221.

Distintamente de las actividades que cada persona realice dentro de la empresa su remuneración varia ya que existen diferencia en los cargos habrán sueldos para personal administrativo, de campo, de gerencia, de asesores, etc. Pero lo que si no cambiará es que la remuneración, ese incentivo económico es un derecho del

trabajador irrenunciable y que será entregado periódicamente a todos los que forman parte de dicha institución.

1.1.5. Concepto de Manual

Braulio Mejía García (2002) da la siguiente definición: “El manual es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda”. Pág. 61

Un manual es el documento base desde el que parte la organización para establecer los procesos a seguir, asentar por escrito los lineamientos que lograrán alcanzar los objetivos institucionales mediante un orden y que permite dar a conocer las políticas, estrategias y demás instrucciones que facilitarán al empleado a acoplarse a su entorno laboral y saber qué derechos y obligaciones tienen para el cumplimiento de sus funciones, por lo que este manual se convierte en un instrumento de consulta permanente para enterarse de las diferentes acciones administrativas que se han implementado.

Otro autor que hace referencia al manual es Agustín Reyes Ponce (2004) que considera que:

“Un manual es empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc. En que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”. Pág.260

El establecimiento de manuales dentro de una empresa harán que los procesos administrativos sean ejecutados de una manera más eficiente, ya que este documento permitirá detallar los pasos, los métodos de control y evaluación del área de cada empleado indistintamente de sus funciones, que adaptado al tema propuesto en este trabajo facilitara al empleado conocer qué tipo de control llevará la unidad correspondiente para verificar si están cumpliendo a cabalidad su

trabajo, como menciona el autor en lo que respecta su criterio los manuales sirven específicamente para orientar las acciones del trabajador.

1.1.6. Concepto de Remuneración Variable por Eficiencia

La base de todo este trabajo se centra en la remuneración variable por eficiencia que recibe el subordinado y es variable debido a que el cálculo de este valor será distinto cada periodo de pago ya que se tomarán muy en cuenta las actitudes frente al trabajo, el desempeño que tenga en las tareas que se les asigna; es decir, la eficiencia que muestren dentro del entorno organizacional y de esta manera realizar el cálculo respectivo. Dentro de la institución este es un valor adicional que se otorga al empleado, es un beneficio más que el único fin es lograr que se sienta comprometido con su trabajo y que sea un factor importante en la consecución de los objetivos.

De acuerdo a la definición que se puede observar en el Acuerdo Ministerial NO MRL-2011, art. 3, la remuneración variable por eficiencia:

“Constituye un mecanismo retributivo variable y complementario a la remuneración mensual unificada, derivado de la productividad, del rendimiento en el desempeño del puesto y del cumplimiento de metas y objetivos cuantificables”. (Pág. 2)

El anterior criterio detalla que es una remuneración complementaria que ayuda al trabajador a tener un mayor ingreso económico al mes, y que refleja la productividad y rendimiento que demuestra cada uno y el del grupo al que pertenece. Las instituciones deben manejar eficientemente el equilibrio de los sueldos y de las bonificaciones que se puedan dar y motivar al empleado a que se esfuerce, caso contrario si no se cuenta con una planificación dentro del área de talento humano correspondiente a sueldos, puede producirse en el subordinado

una insatisfacción, una desmotivación a querer seguir laborando y esforzándose ya que podrían considerar que su desempeño no está bien remunerado.

Es por eso que la Remuneración variable por Eficiencia de acuerdo al criterio de Huberto Berg (2007) es:

“Comúnmente llamados sistemas de remuneración no tradicionales. Este último consiste en un salario que varía mes a mes, y en alguna proporción con respecto a los resultados de la empresa o bien del comportamiento observado de alguna variable como productividad, ventas, producción, rendimiento o desempeño del trabajador o grupos de ellos, resultado general del negocio, etc. Dicho resultado influye en alguna proporción en su salario mensual”. (Pág.15)

Esta iniciativa que la propuso el gobierno con el afán de que las instituciones públicas mejoren, sean más eficientes, valiéndose de la ayuda del trabajador que es el grupo humano más importante dentro de una organización, para eso el Presidente motivó el análisis de que tan beneficioso era esta remuneración variable por eficiencia para ser aplicada desde los niveles jerárquicos de funciones gubernamentales y desde ahí tomarla como base para aplicarlas en las diferentes instituciones públicas, organismos descentralizados, empresas públicas etc.

No solo se busca beneficiar al empleado sino que mediante un trabajo ordenado de alcance de metas, ambas partes reflejen progreso y estabilidad en el ámbito laboral, cumpliendo así el requerimiento establecido para hacerse acreedores del pago de la variable y por ende quedar bien con la entidad contratante ya que son ellos los que deben también establecer periodos que permitan el fiel cumplimiento de los mismos por parte de las autoridades y de los trabajadores de Emuvial EP, su esfuerzo logrará alcanzar este incentivo y logrará posicionar a la institución dentro del mercado vial.

1.1.7. Importancia del Manual de Remuneración Variable por Eficiencia

Este documento se torna de vital importancia para EMUVIAL EP, por el motivo que al ser una institución del Estado que se encarga de la ejecución de obras de Infraestructura Vial y donde debe mostrar calidad y eficiencia, este manual permitirá establecer un nexo de confianza entre el trabajador y la empresa, que les asegure que su desempeño será remunerado adecuadamente siempre y cuando cumplan con una consecución de objetivos y bajo el control del departamento respectivo, este manual solo evaluará su eficiencia y excluye los demás beneficios de ley que aseguran su trabajo y los recursos económicos a recibir.

1.1.8. Concepto de Indicadores de Gestión

El complemento de este manual de remuneración variable son los indicadores de gestión quienes tendrán un aspecto de mayor importancia ya que serán estos los que medirán el nivel de avance y alcance de los objetivos propuestos, deberán ser datos reales y confiables que permitan a la institución hacer un análisis correcto de su accionar al finalizar un tiempo estipulado y establecer parámetros de cambio de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.

Se ejecuta la evaluación de los indicadores, para medir, evaluar, controlar y determinar si el camino por el que va la institución es el adecuado para lograr alcanzar y cumplir con los objetivos, de acuerdo a esa evaluación que se hace tanto individual como grupal se procederá al cálculo de la variable del sueldo unificado.

Los autores Malagón-Londoño (2006) indican que:

“Los indicadores de gestión constituyen el producto más valioso que posee la empresa, permiten evaluar, hacer seguimiento, replantear y pronosticar los resultados del Plan Estratégico; por medio de ellos se puede evaluar el desempeño de la organización y simular su comportamiento”. (Pág. 507)

Sin duda alguna el establecer indicadores que midan la gestión de la organización en conjunto con las diferentes unidades operativas, logrará reflejar de qué manera estas se encuentran entrelazadas con una correcta planificación que permita que los procesos sean los adecuados y así cada área se pueda desempeñar de una manera correcta, demostrando calidad en sus funciones y logrando encaminar a la institución a cumplir con los objetivos organizacionales, debido a que Emuvial es una Empresa Pública está a libre cuestionamiento de la opinión del ciudadano por la ejecución de las obras.

Orientados a cumplir la mejora en las vías internas del Cantón Santa Elena, parroquias y comunas, se implementa el método de evaluación por indicadores de gestión que demostrara la eficiencia que tiene la empresa en el cumplimiento de sus tareas y eso conllevara a que la remuneración por su desempeño sea remunerada de acuerdo a sus capacidades demostradas y al acercamiento de los propósitos que busca la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP, el bienestar del empleado es lo primordial para la institución es por eso que las funciones que realiza cada uno son bien remuneradas y recompensadas por las autoridades pertinentes, que buscan lograr un nivel de compromiso del trabajador con la institución.

Dentro de una institución los indicadores de gestión de acuerdo a Eduardo Abreu (2011) “consisten en mediciones de los logros de la misión y los objetivos de un determinado proceso”. (Pág. 161)

1.2. MANUAL DE REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA

Se puede considerar a la remuneración variable por eficiencia como un término nuevo dentro del Territorio Ecuatoriano pero que aplicado dentro de un manual administrativo es de mucha utilidad para la empresa como para sus trabajadores, este manual sirve para establecer los lineamientos y parámetros a seguir, en donde encontraremos los programas, proyectos, procesos y metas a alcanzar.

Dentro de lo que busca la empresa en la actualidad y más que todo EMUVIAL EP que fue creada por el GAD's Municipal de Santa Elena en base a una necesidad del cantón y en donde predomina el cumplimiento de las obras en plazos establecidos por la unidad contratante de nuestros servicios, se debe contar con el apoyo de la fuerza laboral del hombre a que se acople a las necesidades de tiempo que requiera la empresa, a las exigencias que puedan presentarse.

Por ello la empresa requiere un personal comprometido y responsable con los propósitos que desea conseguir la institución y para esto entiende que necesita un personal capaz y encaminado bajo un mismo propósito, es por esto que tomando como referencia la resolución del Ministerio de Relaciones Laborales en lo que respecta a esta remuneración variable, se planifica la elaboración del manual que regule las actividades en base a las objetivos, viendo las necesidades y los cambios de ritmo en el área del equipo caminero y bajo criterios de equidad y eficiencia la empresa se ve en la necesidad de realizar este reglamento para lograr el compromiso de todo el personal y a su vez adaptarlos a las condiciones del trabajo, pero dándole la confianza que su esfuerzo y acciones serán recompensados de acuerdo a su accionar día a día, en la actualidad esto es necesario debido a que el laborar horas excedentes después de la jornada laboral, el empleado tiende a desmotivarse, pero esto será un complemento de incentivo y mayor esfuerzo para que realicen su trabajo de la mejor manera.

1.2.1. Principios Administrativos

De acuerdo a la Administración Científica en la Teoría de Frederick Taylor en donde hace énfasis en las tareas, establece los siguientes principios administrativos:

- Planeamiento
- Preparación
- Control
- Ejecución

1.2.1.1. Planeación

Contar con este manual de remuneración variable por eficiencia en la empresa, exigirá un grado más de compromiso de los funcionarios que tienen a cargo el departamento de talento humano en la relación con el empleado y la institución, puesto que se debe mantener reuniones periódicas para establecer lineamientos, los planes que buscan la consecución de los objetivos, la metodología de trabajo y que el personal se vaya adaptando a la forma de evaluación que tendrán y así dependerá de ellos demostrar sus actitudes y aptitudes que beneficiaran a la empresa con el resultado que es alcanzar los fines propuestos y ellos obtener su remuneración variable.

Chiavenato (1999) considera que la planeación “es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional”. (Pág. 320)

Este es el punto de partida de cualquier institución que quiera llevar a cabo alguna actividad, la planificación es algo tan cotidiano que hasta se lo aplica en la vida personal, y que debemos adaptarlo a las actividades que hacemos el día y encaminarlos hacia un propósito. Se puede considerar que sin planificación no existe un rumbo a seguir y donde llegar.

En la teoría que establece Taylor (1999) sobre los principios de la Administración Científica define:

“A la planeación como: sustituir en el Trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método”. (Pág. 67)

Intervenir oportunamente en elaborar procesos y procedimientos, para que las actividades se enmarquen bajo lineamientos a seguir, se podrá evitar que el

personal actué por instinto haciendo un trabajo que no es el ideal para los objetivos de la institución, este primer paso de toda administración busca lograr enmarcar a los subordinados a seguir procesos que encaminarán el desarrollo de ambos, en el caso de la empresa alcanzar metas y en el de los empleados demostrar las capacidades con las que cuentan y así ser valorados por el desempeño.

1.2.1.2. Preparación

Una vez realizado el proceso de planeación en donde se deja establecido las actividades que lograrán alcanzar los resultados esperados en beneficio de la empresa y que sean esos logros los que harán que el trabajador sea calificado y remunerado de una manera equitativa de acuerdo a su grado de apoyo, desempeño y eficiencia mostrado todo esto será controlado mediante una proceso que asignará una calificación al empleado.

Después viene la preparación, que es parte importante dentro de este proceso administrativo, en donde interviene el talento humano (personas), las tareas, actividades y la administración que desempeñan los jefes departamentales, para poder establecer coordinadamente las actividades y labores que cada grupo o área de trabajo va a desempeñar de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

Taylor (1999) expresa como preparación:

“Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Así mismo, preparar las máquinas y equipos de producción, la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales”. (Pág. 68)

El ser humano es único y cada individuo puede demostrar destrezas en campos diferentes y en esta parte del proceso se vuelve importante poder saber acomodar al personal en su área y en la que pueda desenvolverse mejor con el único objetivo de poder evaluarlos mejor y a su vez sean parte importante en el alcance de los objetivos organizacionales.

1.2.1.3. Control

En el ámbito de control dentro del proceso administrativo que define Chiavenato, específica que en este paso se definen los estándares de evaluación, observar el desempeño del trabajador, comparar indicador versus desempeño del mismo, corregir las desviaciones para garantizar el correcto alcance de los objetivos propuestos, esta etapa es muy importante dentro de toda actividad empresarial y son las autoridades del departamento respectivo las que ponen en práctica mecanismos y procesos que permitan tener un orden y una revisión de las funciones y ver si estas se cumplen o no.

Gráfico 1. Estándares de Evaluación



Fuente: Monografías.com
Elaborado por: Idalberto Chiavenato

El departamento de Talento Humano establecerá los mecanismos de control pertinentes para el personal de la institución; acorde a los indicadores que refleje este manual y de esta forma evaluarlos para dar cumplimiento a lo que establece este documento que es valorar la eficiencia y el esfuerzo, premiándolos con una remuneración variable paralelo al trabajo que demuestren en sus plazas laborales.

Chiavenato (1999) define al control como un proceso “cíclico” estableciendo 4 fases:

- Establecimiento de estándares.
- Observación del desempeño.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido.
- Acción Correctiva. (Pág. 225 a 231)

Establecimiento de Estándares: A su vez denominado indicadores son los puntos de referencia que establece la institución para medir el desempeño del individuo y de lo que se quiere lograr, además constituye el parámetro en donde el control debe poner énfasis para asegurar y mantener esos estándares y que se encaminen por el cumplimiento de los objetivos.

Observación del Desempeño: Conocer cómo se desenvuelve una persona en su lugar de trabajo, produce que el encargado del área respectiva que sería el Jefe del departamento de Talento Humano tenga los conocimientos necesarios sobre las diferentes actividades y procesos que realiza el personal para ejecutar un buen control y valorar mejor ese desempeño.

Comparación del Desempeño con el Estándar Establecido: Aquí interviene la verificación del estándar o indicador, identificando si el mismo se está ejecutando de acuerdo al ámbito al que abarca y si está cumpliendo con lo que desea la empresa y lo que es estrictamente relacionado con el empleado que es valorar su trabajo para el cálculo de este sueldo variable.

Acción Correctiva: El departamento de Talento Humano deberá tomar acciones correctivas en caso de que no se cumplan los estándares, o mantenerlos con el fin de que se cumplan los objetivos, el control que se pueda ejercer es simplemente para verificar que se realice lo estrictamente necesario en base a las necesidades de la empresa.

La administración científica de Taylor (1999) hace énfasis en que este principio debe “controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mayor posible”. (Pág. 68)

Emuvial EP al ser una empresa pública depende mayormente del desempeño que demuestren sus empleados, en las actividades que realizan para alcanzar metas, aunque siempre habrá personal que no se identifique con esos objetivos, para evitar eso, se debe ejercer un control adecuado que sirva para direccionar ciertas desviaciones que se pueda presentar en el trabajador y encaminarlos en el mismo camino del desarrollo de la empresa. El control vendrá desde las partes administrativas que ayudará a que la ejecución de las labores se esté realizando de acuerdo a lo previsto. Si se cumple a cabalidad con los objetivos de cada área estos controles arrojarán una información base para medir y calcular su desempeño.

1.2.1.4. Ejecución

En este proceso administrativo que establece Taylor (1999), en lo que respecta a ejecución hace referencia a “distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada”. (Pág. 68)

En este punto en donde seguimos el proceso entramos a la ejecución, que es el que designa cargos y ubica al personal de acuerdo a sus especialidades, les da una responsabilidad que deberán aplicarla de manera que al final de cada período se

vea su esfuerzo y mediante eso lograr recibir una remuneración variable acorde a su accionar, la correcta designación de las plazas laborales beneficiaran tanto al trabajador ya que se desenvolverán mejor y a la empresa puesto que el empleado se sentirá cómodo y logrará dar su mayor esfuerzo por cumplir con las tareas, actividades que establece la institución y así alcanzar los objetivos.

El departamento de talento humano pondrá en marcha la ejecución de algún método de motivación para el personal que ayude a que este se sienta a gusto dentro de la empresa, para ello el manual de remuneración variable por eficiencia logrará establecer ese plus que necesita el trabajador para realizar eficientemente sus labores, la persona encargada de esta unidad debe tener los suficientes conocimientos que exige el puesto mismo, contar con buenas relaciones interpersonales y que a su vez muestre una posición firme no de reprimir o recriminar a los empleados, sino de verse como un líder que encamine a los individuos que conforman la empresa a seguir por el mismo camino.

Aquí la intervención de las autoridades administrativas como el Gerente, personal de los diferentes departamentos, los coordinadores de área tendrán una responsabilidad importante en la orientación que ellos puedan dar a sus empleados con la finalidad de que este manual sea bien orientado para lograr lo propuesto y que se enmarque en los lineamientos con los que se evaluaría al empleado para una correcta remuneración variable. Dentro de los procesos administrativos la ejecución toma una forma dinámica en donde todos son responsables de seguir un mismo rumbo.

1.3. PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN LABORAL

La Empresa Municipal de Construcción Vial EP, tiene como actividad principal el realizar las obras de infraestructura vial, cuando un contratante requiere de los servicios de la institución, se pone en marcha la planificación de las actividades a realizar, intervienen todas las partes que estructuran la empresa, esto genera a su

vez un trabajo grupal, donde cada persona que integra el proceso es parte fundamental demostrando sus capacidades y es donde el Departamento de Talento Humano debe poner total énfasis en el desempeño del trabajador, controlarlo e incentivarlo con una remuneración variable de acuerdo a su participación dentro del proceso.

Henry Ford es uno de los personajes más conocidos dentro de la Administración Moderna y estableció tres aspectos que dan un soporte al sistema que plantea, la progresión del producto a través del proceso productivo es planeada, ordenada y continua; el trabajo es entregado al trabajador en lugar de dejarle aquél la iniciativa de buscarlo; las operaciones son analizadas en sus elementos constituyentes.

Ford establece 3 principios que son tomados como referencia para el proceso de evaluación que se quiere implementar estos son:

Henry Ford (2004) dice que el Principio de intensificación: “consiste en disminuir el tiempo de producción mediante el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado”. (Pág. 70)

La utilización correcta de la maquinaria del equipo caminero operada por personal capacitado en el manejo de la misma, y contar con la disponibilidad de materia prima suficiente más el apoyo que debe brindar el empleado en sus diferentes funciones, harán que este proceso se desarrolle de una manera rápida, siempre y cuando se ejerzan los mecanismos de control necesarios, para que de esta manera se ahorre tiempo y la culminación de la obra sea entregada en el plazo establecido.

Henry Ford (2004) dice que el Principio de economicidad: “consiste en reducir al mínimo el volumen de existencias de la materia prima en transformación”. (Pág.70)

Aquí se establece la forma en que al realizar una obra se pueda ahorrar la utilización de materia prima, esto inducirá a la evaluación que se pueda hacer al personal de área técnica en como desarrollan sus actividades para economizar recursos y que eso sirva para futuras obras.

Henry Ford (2004) dice que el Principio de productividad consiste en: “Aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad), mediante la especialización y la línea de montaje. Así, el obrero puede ganar más, en un mismo periodo, y el empresario puede lograr mayor producción”. (Pág. 70)

La relación que existe entre la cantidad de recursos utilizados y la obtención de productos terminados, conlleva a la productividad que deban tener los individuos para poder dar mejores resultados aprovechando el tiempo y de esta manera ser más eficientes, el demostrar productividad dentro de la empresa, hace énfasis en el cumplimiento de obras y esto conlleva a delimitar el esfuerzo y trabajo del empleado que será considerado para un posterior pago como incentivo por su desempeño.

1.3.1. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

Como la evaluación del empleado no se considera fácil, se han especificado varios métodos de como poder calificarlos y obtener esa información de importancia para un jefe departamental, ya que sirve como modelo de evaluación y a su vez es un proceso que genera equidad y el empleado al saber que su desempeño está siendo evaluado, se esforzará más para cumplir de una manera correcta sus funciones.

De acuerdo al Libro Gestión del Talento Humano redactado por Idalberto Chiavenato (1999), Se especifican algunos métodos tradicionales de evaluación del desempeño entre ellos están: Por Escalas Gráficas, Selección Forzada, Investigación de Campo, Incidentes Críticos y listas de verificación. (Pág.85)

1.3.2. Escalas Gráficas: Este método de evaluación especifica tanto los factores de evaluación así como los grados de evaluación de desempeño, es decir, la calificación que reciben de acuerdo al factor o índice evaluado. Este método aproximadamente especifica entre 5 a 10 factores de evaluación y los califica desde el nivel más bajo de rendimiento hasta el nivel más óptimo, la escala más frecuente de valoración en este método es (optimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente).

Gráfico. 2. Método de Escala Gráfica

Factores:	Óptimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Idalberto Chiavenato 2004, pág. 86

1.3.3. Modelo de Evaluación por Selección Forzada: Este método evalúa al trabajador en base a fases descriptivas relacionadas con el desempeño, se denomina forzada por que el empleador obligatoriamente debe escoger de una a dos frases de cada segmento identificando el desempeño de su empleado.

Gráfico 3.Método de Evaluación por Selección Forzada

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Nombre: _____		
Cargo: _____		
Departamento: _____		
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>		

Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Idalberto Chiavenato 2004, pág. 87

1.3.4. Investigación de Campo: Es un método más complejo, pero el más completo si a evaluación de desempeño se refiere aquí intervienen personas especializadas que en reunión con los gerentes evalúan el desempeño de cada empleado por eso se denomina de campo, es un proceso que inicia con una entrevista inicial, posteriormente un análisis complementario, la planeación de medidas y acompañamiento posterior de resultados.

Gráfico 4. Investigación de Campo

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempeño fue: <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> ¿Mas que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio? </div>	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Idalberto Chiavenato 2004, pág. 87

1.3.5. Método de los Incidentes Críticos: Es el método que en su estructura es el más sencillo pues se identifican por medir el desempeño sea este muy positivo o muy negativo, considerándolo de éxito y fracaso respectivamente, no se enfoca en el desempeño normal sino en los factores considerados crítico y excepcionales.

Gráfico 5. Método de Evaluación de los Incidentes Críticos

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Idalberto Chiavenato 2004, pág. 87

1.4. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son las bases con las que se medirá el logro de haber alcanzado los objetivos institucionales, y sirve también para tener una base cualitativa de cada persona y así asignar una remuneración variable por eficiencia correspondiente partiendo del desempeño visto en el trabajador.

El establecimiento de estos indicadores permitirán llevar un control adecuado de cada acción del empleado, se podrán tomar decisiones en la marcha, si el empleado tiene desempeño negativo se podrá corregir haciendo que su desempeño

mejore. Al hablar de indicadores de gestión que serán las bases de evaluación para el empleado debemos tener en cuenta que buscar el desarrollo de la empresa a través del personal no es así de sencillo, la parte vitalicia de la empresa que es el talento humano necesitan tener una motivación para poder cumplir y en este proceso se detecta que ellos exigen que haya equidad a la hora de ver el real desempeño de cada uno.

Es por eso que en base a las exigencias del empleado se adapta a este trabajo la Teoría de la Equidad;

Stacy Adams (2005) que propone que: “los individuos comparan sus circunstancias con las de otras personas, y que tales comparaciones podrían motivar cierta clase de conducta” (Pág. 403).

Esta teoría se puede entender como el análisis de los procesos en base a la comparación del esfuerzo realizado y que provocará que se obtengan resultados generando a su vez compensaciones y recompensas a distribuir de acuerdo al desempeño visto.

El que se maneje el criterio de equidad dentro de una empresa en donde el desempeño que realiza el trabajador es de acuerdo a las funciones que realiza, va a incidir en la motivación que estos tengan para demostrar sus habilidades con el fin de beneficiar a la institución con el compromiso de cumplir y alcanzar los objetivos en conjunto.

El empleado lo que trata de buscar es un equilibrio que le pueda garantizar la existencia de una sólida estructura administrativa para trabajar y así ser productivo mostrando así ser recíproco con la institución. Ya que ellos están pendientes de las contribuciones que realizan para el bien de la empresa y la comparan con las compensaciones que ellos obtienen por el esfuerzo realizado.

La teoría que establece Adams (2005) demuestra que “los individuos comparan sus razones de aportación y remuneración con las razones de otra gente similar como sus colegas o conocidos dentro de la organización. (Pág. 404).

Esto nos demuestra que se puede motivar al personal cuando se le hace saber y conocer que serán tratados de manera equitativa mediante esto se puede aprovechar eficientemente ese desempeño.

Esta teoría hace énfasis que establecer cualquier tipo de indicador para evaluar el desempeño del trabajador y querer obtener un beneficio de ellos como es el alcance de objetivos y metas, se podrá pero siempre y cuando se lleve un lineamiento de tratar al personal de manera equilibrada, que no exista favoritismo por ciertos trabajadores ya que estas acciones implicaría que en el entorno laboral haya incomodidad que podría conllevar a ciertas actitudes no beneficiosas para lo que busca la organización.

1.4.1. Evaluación de Desempeño

Entre los indicadores de gestión más pertinentes para aplicar en este manual están la eficiencia, eficacia, economía y la calidad del servicio que servirán como método de evaluación para el personal tanto administrativo como de equipo caminero, durante el proceso de observación se irán valorando los indicadores para así obtener los datos necesarios para un posterior cálculo en la remuneración variable.

1.4.1.1. Eficacia

La eficacia nos demuestra a que grado de cumplimiento de los objetivos empresariales llega la institución, valoración que se le pueda analizar en cualquier tiempo que se crea conveniente. El alcanzar los objetivos organizacionales es un

trabajo que se lo hace en conjunto y aquí intervienen todas las autoridades y personal de apoyo que pondrán su mayor esfuerzo para llegar a lo que se propone.

Idalberto Chiavenato (2004), la eficacia "es una medida del logro de resultados". (Pág. 132.)

La eficacia solo indica si la ejecución de actividades, procesos se están llevando de una forma acorde a las necesidades de la empresa para alcanzar objetivos, la medida en que se los alcance permitirá que el empleado sea valorado y pueda ser reconocido económicamente.

Según Robbins y Coulter (2005), eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Pág. 8)

Llevar procesos transparentes y de calidad hará que la consecución de los fines sea más alcanzable en períodos cortos, aquí intervendrá y tendrá mucho que ver la correcta planificación que se desarrolle antes de poner en práctica las tareas.

1.4.1.2. Eficiencia

Se considera al método con el que se alcanzarán los objetivos de una manera rápida, pero logrando que se sigan los procesos correctamente. La eficiencia nos muestra que se puede acortar distancias en alcanzar los fines, ahorrando tiempo y dinero sin alterar los resultados, ya que siempre se llegará a obtener lo que se desea.

El apoyo del personal de trabajo en este indicador, mediante el esfuerzo y más que todo del trabajo en equipo que realicen en las actividades de campo, producirá una mayor eficiencia en el trabajo a realizarse y que teniendo el material disponible y

a la orden de los diferentes frentes de trabajo se producirá más y se encaminará a la empresa por el camino del progreso.

Según Idalberto Chiavenato (2004), eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". (Pág. 52)

El correcto manejo de los recursos para ejecutar una obra ayuda al cumplimiento de este indicador, la visión de lograr los objetivos debe ser la identidad de todo el personal ya que cada uno cumple con una actividad diferente, pero que en el entorno global todos están conectados con lograr un mismo fin, y esto conlleva a buscar el método más adecuado para llegar a ese fin minimizando tiempo y recursos pero haciéndolo con la misma calidad.

Para Koontz y Weihrich (2004), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos". (Pág. 14)

El alcance de las metas y objetivos del trabajo que se haya realizado (eficacia) dentro de este manual será más valorado si la obtención de ellos, fue enfocándose en el aprovechamiento de recursos y tiempo (eficiencia).

1.4.1.3. Economía

La economía se considera como el motor de crecimiento de la institución, analiza los procesos, manejan con responsabilidad los recursos y lograr así obtener un fin deseado. Es la forma de administrar los recursos para así desarrollar productos y servicios que puedan satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Se considera un indicador de evaluación de desempeño ya que aquí la gestión que desarrolle el personal administrativo para la distribución de los recursos necesarios para la ejecución de las obras será de vital importancia para medir la eficiencia que tenga este personal.

Los renombrados economistas, Samuelson y Nordhaus (2006), autores del libro "Economía", definen la economía como: "El estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos". (Pág. 4)

La administración de la empresa aquí toma un rol vital dentro del desarrollo y alcance de objetivos de la institución, la calidad con la que se maneje los recursos en la correcta distribución que se le dé dentro del presupuesto, provoca que la ejecución de obras viales que es la actividad que predomina dentro de la empresa se ejecuten a tiempo, sin dejar de pensar el lado humano que está detrás de cada infraestructura que se realiza, se establecerá partidas presupuestarias para el concepto de remuneraciones establecidas por la ley incluyendo el de remuneración variable por eficiencia que serán valores que varían de acuerdo al desenvolvimiento del personal.

Para Mark Skousen (2006), autor del libro "La Economía en Tela de Juicio", establece que la economía es: "El estudio de cómo los individuos transforman los recursos naturales en productos y servicios finales que pueden usar las personas". (Pág. 16)

1.4.1.4. Calidad de Servicio

El servicio es una característica primordial con la que cuentan las empresas de la actualidad, este término se basa principalmente en el deseo de poder ayudar a las personas con la satisfacción y solución de sus necesidades.

Por ende el servicio que presta una empresa al ser contratada por un cliente debe tener un índice alto de calidad en el servicio que se va a prestar, que permita ser considerado como un indicador de evaluación, sobre las series de procedimientos anteriores que conllevan alcanzar la calidad en el servicio.

Para A.V. Feigenbaum (2008), “La calidad es una herramienta de negocios estratégica que requiere la participación de todos los que integran la organización” (Pág. 65)

Obtener la calidad del servicio que se presta no aparece de la noche a la mañana, la empresa debe estar comprometida a establecer mecanismos de planificación y de control que permitan contar con un orden determinado para la entrega del servicio, pensando en que el trabajo que realicen en conjunto es importante para llegar a los fines deseados, Emuvial debe considerar que la motivación será el factor fundamental para que los trabajadores se desenvuelvan eficientemente logrando dar un mejor servicio, a este indicador se le deberá hacer el seguimiento respectivo como punto de observación, el cual establecerá una calificación en conjunto que sirva para el incentivo que es la remuneración variable por eficiencia.

La calidad tiene como fin, el satisfacer al cliente que contrata a la institución para proveer un bien o servicio y al usuario que es el que determina y valora la ejecución del mismo y si estos cumplen con sus necesidades, la colaboración y el trabajo en equipo lograrán el beneficio de todas las partes que intervienen.

1.4.2. Objetos de Control

Dentro de los indicadores de gestión que establecen el pilar base para medir y valorar el desempeño del trabajador se debe establecer que ámbitos van a ser evaluados o que procesos tendrán que ser objeto de control para el departamento

correspondiente y de esta manera hacer el respectivo seguimiento para una posterior retribución económica, hacer un seguimiento continuo permitirá establecer correctamente la remuneración que será asignada.

1.4.2.1. Actividades

Dentro de la institución se considera como objeto de control a las actividades que se desarrollan como parte principal del alcance de las metas, verificar minuciosamente este proceso y establecer los responsables de cada paso que se realice va a permitir que las actividades se realicen eficientemente.

Según José de Jaime Eslava (2013) opina que “la competitividad obliga a que las empresas tengan que dedicar mucha más atención a sus actividades de planificación estratégica” (Pág. 342).

Es necesaria que las actividades que desempeñe el personal sean controladas, porque mediante la supervisión de los respectivos procesos se podrá identificar el real desempeño de la fuerza laboral de la institución y buscar sin duda alguna el progreso de ambas partes.

1.4.2.2. Producto

Dentro de la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP, el producto es considerado a la obra que ya es entregada después de haber seguido los debidos procesos, las calles asfaltadas son el principal bien que la empresa ofrece y que procura ser de beneficio para la ciudadanía.

El proceso que conlleva entregar este producto terminado es muy complejo y arduo, es necesario poner en ejecución un cronograma de trabajo amplio y hacer

uso del suficiente personal, maquinaria, materia prima y recursos económicos que permitan que la elaboración del producto este en buenas condiciones de uso.

Según Charles W. Lamb (2006), define como producto a todo aquello favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio, puede ser un bien tangible, un servicio, una idea o una combinación de las tres. (Pág. 308)

El control que se realiza al producto también influye al momento de evaluar el desempeño de los empleados, ya que esta forma parte de sus actividades diarias y están obligados a realizar un trabajo de calidad, ya que de esto se sirve la empresa para mejorar su prestigio y alcanzar objetivos deseados.

La fiscalización de la obra genera un reporte que analiza el buen estado del producto, la calidad y las demás características verificables como grosor y resistencia, este análisis de las autoridades correspondientes le sirve al departamento de talento humano para considerar e interpretar el desempeño que ha tenido todo el grupo de trabajo y tener en cuenta al momento de asignar la remuneración variable.

1.4.2.3. Talento Humano

El personal administrativo y el de Equipo Caminero son los pilares fundamentales de la institución y son los encargados de darle funcionamiento y movimiento a la misma para producir beneficios y alcanzar objetivos, llevar a cabo los diferentes procesos que en si permite posicionar a la empresa frente a la competencia, darla a conocer. Por las diferentes actividades que ellos en cada puesto de trabajo realizan el departamento de Talento Humano está en la obligación de ejercer mecanismos de control para poder observar el desempeño de cada uno y sobre como ese esfuerzo incide en el progreso de la Institución.

El Autor Braulio Mejía García (2006) considera al talento humano como “un aspecto fundamental de cualquier proceso lo constituyen las personas que deben desarrollarlo y mejorarlo” (Pág. 34)

Se considera como métodos de control, a las visitas departamentales y de campo que los encargados de esta unidad deben realizar para observar las funciones que se ejecutan en cada área y valorar el desempeño de cada uno. Controlar al personal es algo complejo pero debe existir el compromiso de los responsables para ejercer mecanismos de supervisión de actividades y favorecer a la ejecución de esta propuesta.

La importancia del poder controlar el talento humano, se basa en la necesidad de poder identificar las deficiencias, en los diferentes grupos de trabajo que puedan existir, esto nos ayuda a tomar los correctivos necesarios inmediatamente con la finalidad de mejorar esas debilidades y convertirlas en fortaleza capaz de generar un cambio y beneficio para la institución.

1.4.2.4. Ética Laboral

Este aspecto es estrictamente necesario controlarlo para evaluar y valorar el desempeño de los involucrados, aquí se pone especial énfasis en practicar el método de observación y verificar que tan buenas son las relaciones interpersonales de los empleados con los jefes directos y demás autoridades, que tipos de valores practican y como es su desenvolvimiento al estar constantemente trabajando.

Identificar el nivel respeto que ellos practican al momento de recibir órdenes de autoridades y ver las diferentes reacciones que tengan de acuerdo al ambiente en el que se encuentren.

José Silie Gatón (2007) hace referencia a la ética como la “raíz de donde emergen todos los actos humanos, constituye la ciencia moral, que significa uso, costumbre, comportamiento” (Pág. 14)

El que las personas mantengan valores formados y demuestren buenas costumbres y excelente trato con sus semejantes sirve como un indicador más de medición del desempeño que podrá ser evaluado, calificado y poder valorarlo siendo recíprocos por el buen manejo de las relaciones interpersonales y la educación que tiene para desenvolverse dentro de la institución.

1.4.3. Tipos de Remuneraciones

La empresa EMUVIAL EP en lo que concierne a los diferentes tipos de remuneraciones que establece la ley, mantiene una responsabilidad y respeto hacia el empleado, cancelando adecuadamente estos valores y en caso de las bonificaciones especiales realizarlas en su respectivo momento logrando así estar al día en los sueldos, analizando el valor de la remuneración de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.

De acuerdo al Código de trabajo se pueden considerar las siguientes formas de remuneración:

Remuneración Básica Unificada: “retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni

ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley”. (Código de Trabajo, Art. 81, Pág. 16)

Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales. “En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se trataren de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratare de labores estables y continuas”. (Código de Trabajo, Art. 82, Pág. 17)

Remuneración semanal, por tarea y por obra.- “Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor”. (Código de Trabajo, Art. 84, Pág. 17)

Anticipo de remuneración por obra completa.- “Cuando se contrate una obra que no puede entregarse sino completa, se dará en anticipo por lo menos la tercera parte del precio total y lo necesario para la adquisición de útiles y materiales. En este caso el empleador tendrá derecho a exigir garantía suficiente”. (Código de Trabajo, Art. 85, Pág. 17)

Derecho a la Décima Tercera Remuneración: “Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario”. (Código de Trabajo, Art. 111, Pág.21)

Derecho a la decimocuarta remuneración.- “Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada”. (Código de Trabajo, Art. 113, Pág. 21)

1.4.4. Cálculo de la Remuneración Variable por Eficiencia

La remuneración variable por eficiencia, se calcula de acuerdo a porcentajes y mediante los cumplimientos de requisitos, la única forma de cálculo es la que establece el Ministerio de Relaciones Laborales para el personal que ocupe puestos de carrera, quienes tengan nombramientos o contratos de servicios ocasionales y que no deben pertenecer a la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción.

El MRL establece las bases para el pago de este RVE y se basa en el cumplimiento de 2 clases de indicadores, el de metas y objetivos individuales y el de metas y objetivos de unidad estos 2 indicadores en términos de porcentaje solo representan el 36% de la remuneración mensual unificada y que es el valor máximo a pagar por esta remuneración adicional.

El Ministerio de relaciones laborales establece un 12% de la RMU al cumplimiento individual, si en el semestre su calificación haya sido de excelente y se encuentre entre el 10% de los servidores mejores puntuados con respecto a la totalidad de los servidores de la institución y en el caso del cumplimiento por unidad recibirá el 24% de la RMU si durante el semestre haya tenido una calificación de muy buena en la consecución de la metas y objetivos y se podrá cancelar siempre y cuando el servidor haya alcanzado el 12% de la remuneración variable por eficiencia con respecto al cumplimiento individual.

Las calificaciones que establece el Ministerio de Relaciones Laborales con respecto a su nivel de cumplimiento cuantitativo y cualitativo de las metas y objetivos tanto individuales como de unidad son valorados porcentualmente y se encuentran en la siguiente escala y que son aplicados para servidores bajo dependencia de las funciones del Estado y estas son:

Tabla 2. Escala Valorativa del cumplimiento de Objetivos y Metas

1	Excelente	Si cumple entre el 90,5% y el 100% de las metas y objetivos individuales y de unidad.
2	Muy Buena	Si cumple entre el 80,5% y el 90,4% de las metas y objetivos individuales y de unidad.
3	Satisfactorio	Si cumple entre el 70,5% y el 80,4% de las metas y objetivos individuales y de unidad.
4	Regular	Si cumple entre el 60,5% y el 70,4% de las metas y objetivos individuales y de unidad.
5	Insuficiente	Si cumple igual o menos del 60,4% de las metas y objetivos individuales y de unidad.

Fuente: Acuerdo Ministerial del MRL-2011

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco.

1.5. MARCO LEGAL

La Empresa Municipal de Construcción Vial - EMUVIAL EP ubicada en el cantón Santa Elena, se creó mediante la expedición de la ordenanza municipal aprobada en sesiones del Concejo Municipal y oficialmente legalizada en la Edición Especial del Registro Oficial N° 92 de fecha 29 de noviembre del 2010.

El Acuerdo Ministerial No. MRL-2011 acuerda emitir la “Norma para el pago de la Remuneración Variable por Eficiencia para las y los Servidores que ocupen puestos de carrera mediante nombramiento o contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción”. En el artículo 2 en donde especifica los ámbitos de aplicación establece que están excluidos a esta norma las y los servidores públicos, quienes deberán regirse por sus propias reglamentaciones internas de remuneración variable, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En el Art. 20.- Principios que orientan la Administración del Talento Humano de las Empresas Públicas e inciso 4 y 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, define 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.

El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios;

5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas;

Que la Ley Orgánica del Servicio Público establece en su Art. 112.- 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.

El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que el Estado constituya empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Que el inciso segundo del artículo ibídem, manda que las empresas públicas están bajo la regulación y control específico de los organismos pertinentes de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autónoma presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Que la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa menciona en el Art. 83.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución, en orden a sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.

Art. 84.- De la planificación de la evaluación.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público; y las unidades institucionales de administración de recursos humanos, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde o los preceptos constitucionales correspondientes.

Art. 85.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Deficiente; y,
- e) Inaceptable.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Proceso de Investigación se basó en la recolección de información oportuna que permitió establecer criterios muy importantes para verificar que tan necesario era la implementación del trabajo aquí propuesto y cómo iba a interferir en el desarrollo de la Empresa Municipal de Construcción Vial Emuvial EP.

El trabajo se desarrolla bajo la metodología de investigación cuantitativa-cualitativa, la identificación de la población total de la empresa, permite tener una información numérica y que utilizando los métodos estadísticos adecuados permite ver el comportamiento y la aceptación del proceso que se quiere implementar, aquí interviene la metodología cuantitativa de la investigación.

Se acopla la investigación cualitativa, para conocer más a fondo la problemática, obtener información adicional sobre la incidencia y sobre los beneficios que provocará la aplicación de este manual de remuneración variable por eficiencia, tener criterios diversos sobre el tema, ayuda al soporte de la investigación y así establecer los mecanismos necesarios para mejorar las condiciones de trabajo del personal de la institución.

La investigación se vuelve de tipo descriptivo por que presenta el problema, lo analiza, lo describe para luego buscar alternativas de solución viables, que permitan demostrar que la aplicación de este manual ayudará a la correcta evaluación de los empleados.

2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La modalidad con la que se realizó este trabajo de investigación es el de proyecto factible ya que permite poder solucionar un problema y que con las estrategias, procesos adecuados poder producir beneficios.

Según Arias (2006) señala:

“Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (pág. 134)

La investigación realizada sirve para lograr la solución de los diferentes problemas que tiene la empresa por motivo de las quejas de trabajadores que no están de acuerdo con el incentivo de remuneración variable que se les asigna por su trabajo, la Empresa Municipal de Construcción Vial con la aplicación de este manual quiere establecer y delimitar los parámetros con los cuales se procederá a calificar al empleado y asignar su remuneración de acuerdo a su verdadero desempeño, eliminando así la inconformidad del personal, con esto estableceremos que exista confianza en el empleado y que sepa que su trabajo está siendo recompensado y valorado adecuadamente.

Como su nombre lo indica es de tipo factible debido a su acción inmediata, este proceso conlleva la elaboración y la puesta en práctica de un mecanismo que permita solucionar los problemas detectados, este tipo de proyectos factibles dan a notar que tan necesarios son para resolver problemas, ya que por su intervención oportuna se muestran las debilidades y como las vamos a solucionar.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Por el Propósito

Investigación Aplicada

Se puede decir que la base de este trabajo se realiza bajo una investigación aplicada, ya que permite buscar la solución a una problemática que afecta a los trabajadores y así poder dar una solución a la misma, se busca establecer un reglamento o una guía que sirva al empleado, es decir mejorar los procesos de evaluación del trabajo y en base a datos poder asignar un valor real en lo que a la eficiencia se refiere, logrando así evitar los conflictos que tienen los empleados al considerar que esa remuneración variable no es la adecuada.

Dentro de este entorno de la investigación aplicada sirve de mucho para la institución ya que esta permitirá a EMUVIAL EP tomar decisiones a través de las políticas, procesos que se implementen con la finalidad de brindar bienestar para sus empleados.

Analizar y definir los parámetros de evaluación con los que se controlará el pago de esta remuneración, hará que el empleado tenga conocimiento sobre que indicadores medirán su desempeño para la obtención de este ingreso. Esto induce a que el individuo se esfuerce y que mediante esas habilidades que pueda demostrar poder alcanzar tanto los objetivos personales como los institucionales.

Esta investigación aplicada le permite a EMUVIAL EP tomar las decisiones adecuadas en base al problema, buscar solución mediante la propuesta de este manual de remuneración variable que trae consigo beneficio tanto para el trabajador como para la empresa.

2.3.2. Por el nivel

Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación lo que nos demuestra es la descripción de los hechos, características, criterios del objeto a investigar y permite que se tenga una perspectiva más cercana a la problemática y la solución de la misma, enfocando detalladamente que factores influyen en el proceso.

Según Rivas (1995) señala que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”. (Pág. 54).

La presente investigación tiene como finalidad proponer la elaboración de un Manual de Remuneración Variable por Eficiencia a través de indicadores de gestión para la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP se torna descriptiva, ya que se debe analizar muy detenidamente la problemática, la incidencia de todos los elementos que rodean la investigación y así poder proponer la solución del mismo.

2.3.2. Por el Lugar

Investigación Bibliográfica

La Investigación Bibliográfica Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, sean estas libros, documentos, revistas que tengan información relevante acerca del tema a tratar.

Tamayo Mario (2005) considera que:

Cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan, y por lo cual decimos que es un diseño bibliográfico. La designación bibliográfica hace relación con bibliografía: toda unidad procesada en una biblioteca. (Pág. 109).

El obtener información sobre el tema en documentos digitales, libros, tesis, revistas ayudo a la investigación ya que permitió aclarar el panorama, y así formar un criterio más adecuado referente a la problemática para hacer una propuesta acorde a las necesidades y exigencias de la institución.

Una fuente importante de información bibliográfica se la obtuvo en la red, esto nos facilitó tener un conocimiento más amplio del tema y sirvió como pilar fundamental en la estructura del trabajo.

Investigación de Campo

El acercamiento con los involucrados a beneficiar con la ejecución de esta propuesta junto a los instrumentos de recolección de información, permitió definir los problemas que existen por la falta de un manual de remuneración variable en la empresa que les pueda permitir saber en base a que se los evalúa, facilito para receptar sus inquietudes, interrogantes e identificar la apreciación que tengan sobre este trabajo y que es lo que se pretende aplicar, de esta manera se puede determinar qué tal grado de aceptación o de inconformidad tienen los trabajadores por este manual a aplicar.

La Investigación de Campo Considerada como uno de los tipos de investigación que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos.

Según el autor Tamayo Mario (2005) considera:

“Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdades, condiciones en que han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”. (Pág. 110).

Las diferentes formas con las que se pudo recoger esta información que son importantes para el desarrollo de esta investigación, se las realizó mediante encuestas a todo el personal, así como entrevistas al personal administrativo para tener una idea global de la incidencia y de la importancia que toma este manual dentro de EMUVIAL EP.

La investigación de campo sirvió para acumular conocimientos e interpretar mejor la realidad de la problemática y desarrollar ideas de cómo beneficiar al empleado y a la empresa con el uso correcto de un manual que otorgue una remuneración variable equitativa y acorde al desempeño de cada empleado y así lograr un manejo correcto de los recursos económicos de la institución.

2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Toda investigación requiere el uso de todo tipo de técnicas para poder recabar información. La calidad del trabajo va a depender mucho de los datos que se puedan obtener de los diferentes métodos utilizados para recolectar la información.

2.4.1. Encuesta

La ejecución de este instrumento se aplicó al personal tanto del Equipo Caminero como el Administrativo con la finalidad de recolectar la información sobre la

problemática de la situación actual para poder cuantificarlo y cualificarlo y tener una idea de la posible solución al mismo.

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Determinar la población es uno de los aspectos más importantes, ya que esto nos permite saber y conocer la cantidad de personas a las que vamos a favorecer con la solución de la problemática generando las alternativas de cambio correspondientes.

Jerma Héctor (2006), manifiesta que: “Población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones.” (Pág. 73)

La población sujeta a este estudio está compuesta de 2 clases, la primera es el personal del equipo caminero y la segunda es el personal administrativo, los mismos que de acuerdo a la información recabada del departamento de talento humano son 107 personas, dado al número reducido de la población no se aplicará ninguna muestra, pues se realizará el estudio al 100% de la población.

Tabla 3. Población

Ítem	Personal/Función	No. Empleados
1	Personal Administrativo	13
2	Personal Equipo Caminero	94
	Total	107

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Se toma la cantidad total de trabajadores como muestra del trabajo ya que EMUVIAL EP es una empresa pequeña y con pocos años de creación, cuenta con una población pequeña y se debe abarcar en su totalidad.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez identificado el proceso de recolección de información y de determinar la población que interviene en este proceso de investigación se procede a verificar e interpretar las decisiones de los implicados para analizarlas y dar soluciones a la situación actual.

Después de la tabulación de los datos y de obtener una información cuantificable se procedió a representarlos estadísticamente, mediante gráficos que permitan una mejor lectura de los datos y poderlos explicar coherentemente. La información se obtuvo mediante la realización de las encuestas con una opción de repuestas basadas en la escala de Likert y de opción múltiple para que el sujeto de estudio pudiese elegir entre varias opciones y no tener limitaciones al momento de responder.

El planteamiento de las preguntas relacionadas a la implementación de este manual de remuneración variable por eficiencia para beneficiar al empleado que mejore el ingreso de sus recursos económicos ayudará a identificar si existe aceptación con el trabajo realizado, que su único propósito es brindar un beneficio y un trato equitativo al momento de asignar esta remuneración, por otro lado también se identificara si es el caso, la negación de la aplicación de este proceso.

A continuación se demuestran las preguntas planteadas, la tabulación de los datos y el respectivo análisis de acuerdo a la información brindada por cada uno de los miembros que conforman la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP.

3.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Considera usted que si se desarrolla un manual de remuneración variable por eficiencia se definirán mejor los indicadores de gestión con la que son evaluados los trabajadores?

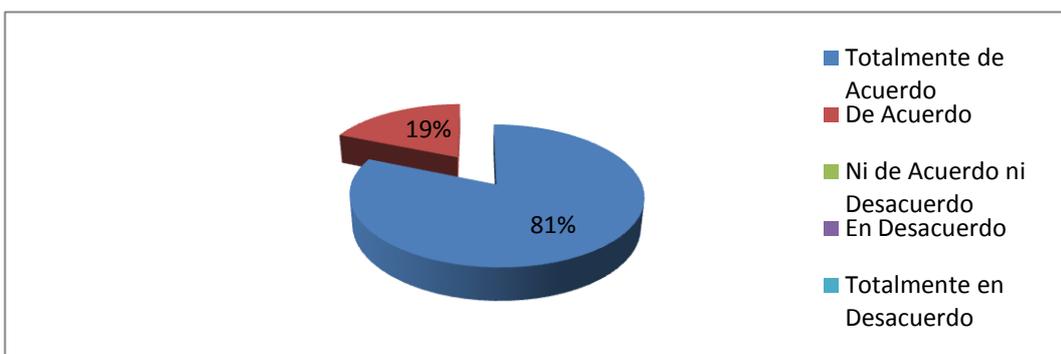
Tabla 4: Aplicación de un manual de remuneración variable por eficiencia

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
1	Totalmente de Acuerdo	87	81,31
	De Acuerdo	20	18,69
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	0	0
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 6: Aplicación de un manual de remuneración variable por eficiencia



Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

De acuerdo a los datos obtenidos en esta interrogante se puede determinar que el 81% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la aplicación de un manual de remuneración variable por eficiencia, mientras que un 19% solo está de acuerdo, pero esto nos indica que en una total mayoría están de acuerdo con la iniciativa de aplicar y desarrollar este manual de remuneración variable.

2. ¿Considera importante que se planifique el trabajo entre los departamentos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos de la institución?

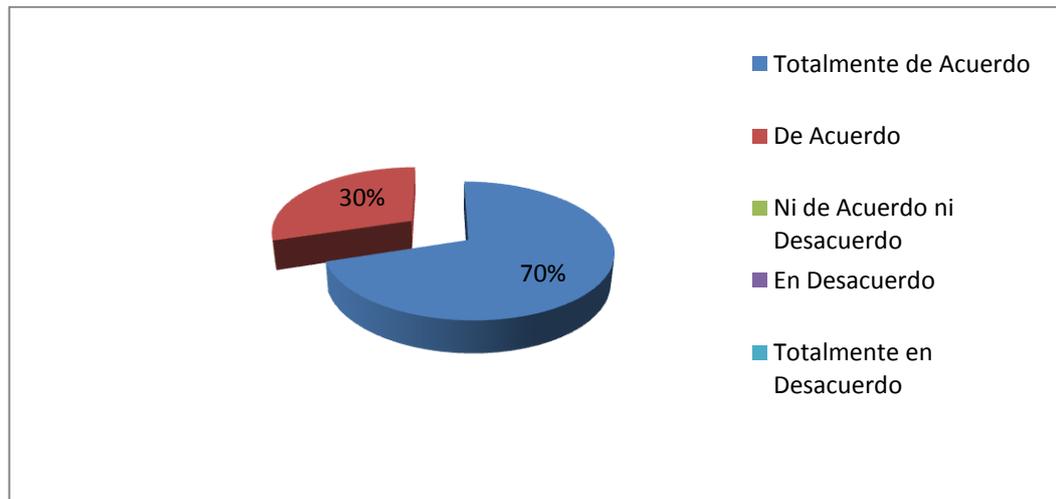
Tabla 5: Planificación del trabajo

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
2	Totalmente de Acuerdo	75	70,09
	De Acuerdo	32	29,91
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	0	0
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 7: Planificación del Trabajo



Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

La información obtenida de acuerdo a la segunda interrogante nos indica que el 70% está totalmente de acuerdo y el 30% que se encuentra de acuerdo, estos datos nos indican que la totalidad de los encuestados consideran importante que exista una planificación del trabajo por parte de las partes involucradas este caso el equipo caminero con las autoridades administrativas, para plantear cronogramas de trabajo y que de esta manera poder alcanzar los objetivos de la institución.

3. ¿Cree usted que recibiendo un informe de cómo se desempeña mejoraría su accionar dentro de la empresa?

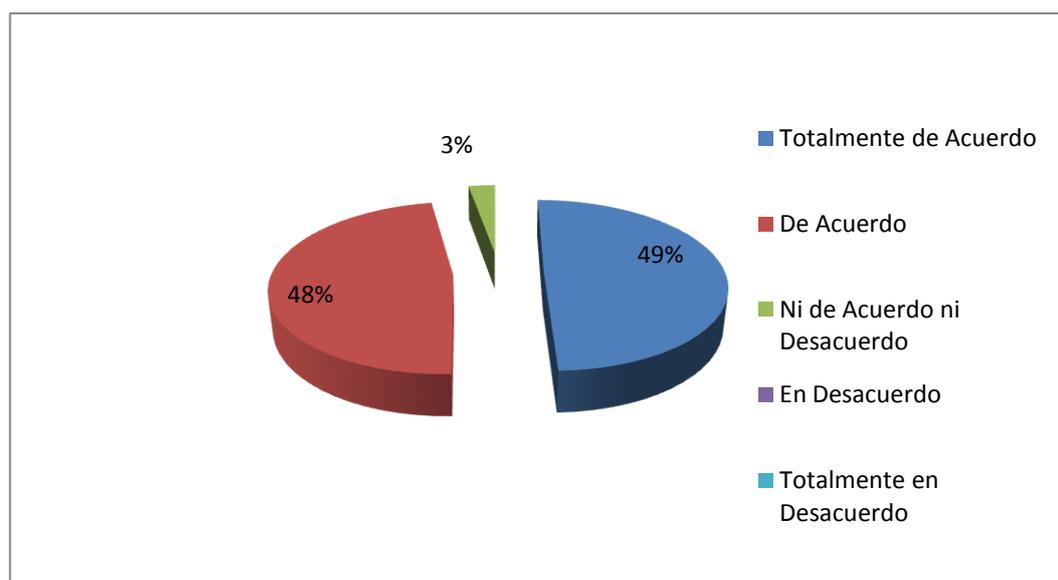
Tabla 6: Entrega de reportes de desempeño

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
3	Totalmente de Acuerdo	53	49,53
	De Acuerdo	51	47,66
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	3	2,80
	En Desacuerdo	0	0
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 8: Entrega de reportes de Desempeño



Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

El análisis que refleja esta pregunta nos identifica que el 49% está totalmente de acuerdo, el 48% está de acuerdo y solo el 3% ni de acuerdo ni desacuerdo, en recibir un reporte que indique cuál es su desempeño. Lo que apreciamos es que los encuestados demuestran en mayoría un acuerdo mutuo para recibir este documento que les permita mejorar su desempeño dentro de la institución y tan solo una minoría está en duda de recibir dicho informe.

4. ¿Considera usted que se deben implementar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de cada empleado para recibir la remuneración variable por eficiencia?

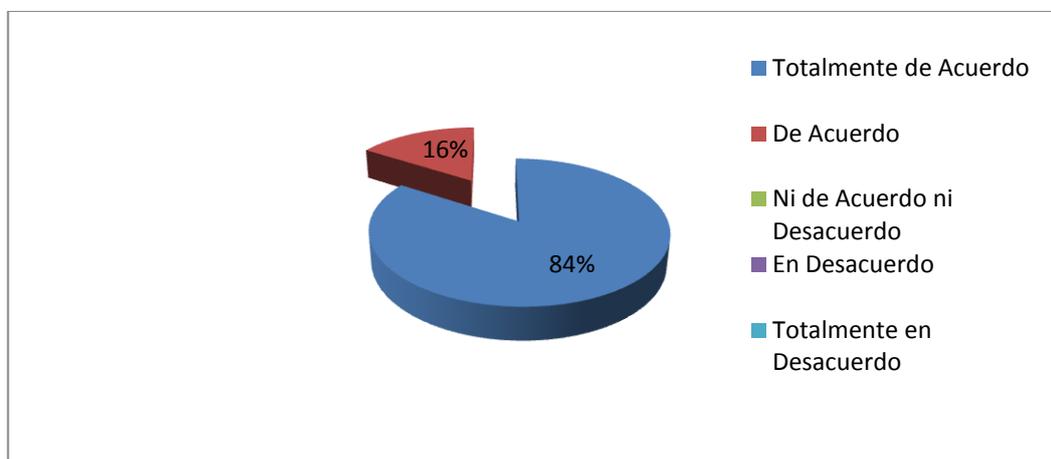
Tabla 7: Implementación de Indicadores de Gestión

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
4	Totalmente de Acuerdo	90	84,11
	De Acuerdo	17	15,89
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	0	0,00
	En Desacuerdo	0	0,00
	Totalmente en Desacuerdo	0	0,00
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 9: Implementación de Indicadores de Gestión



Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Las respuestas obtenidas a esta pregunta determinan que el 84% de los consultados está totalmente de acuerdo y el 16% está de acuerdo, esto nos refleja que todos los encuestados consideran valioso la implementación de indicadores de gestión que evalúen su desempeño de forma equitativa para que ellos puedan percibir esta remuneración.

5. ¿Considera usted que su puesto de trabajo es el adecuado de acuerdo a su conocimiento y capacidades demostradas en el desempeño diario?

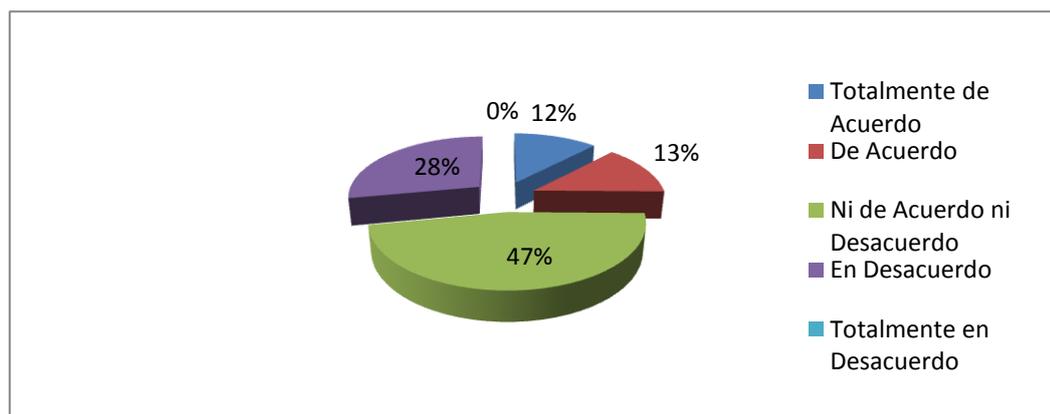
Tabla 8: Capacidad en el Trabajo

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
5	Totalmente de Acuerdo	13	12,15
	De Acuerdo	14	13,08
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	50	46,73
	En Desacuerdo	30	28,04
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Encuestas a los Empleados de la Empresa EMUVIAL EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 10: Capacidad en el Trabajo



Fuente: Encuestas a los Empleados de la Empresa EMUVIAL EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

De acuerdo a los datos obtenidos en esta interrogante el 47% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 28% está en desacuerdo, estos dos porcentajes nos demuestran que hay una mayoría que expresan no estar en un puesto de trabajo acorde a sus capacidades frenando así el desempeño que pueden mostrar, por su parte el 12% está totalmente de acuerdo y el 13% está de acuerdo en que ellos si están satisfechos con sus puestos de trabajo ya que están acorde a los conocimientos y capacidades que tienen desarrollando así un buen desempeño en sus labores.

5. ¿Está usted de acuerdo en que la Empresa establezca un cronograma de capacitaciones para mejorar las habilidades de los trabajadores y mejorar su desempeño?

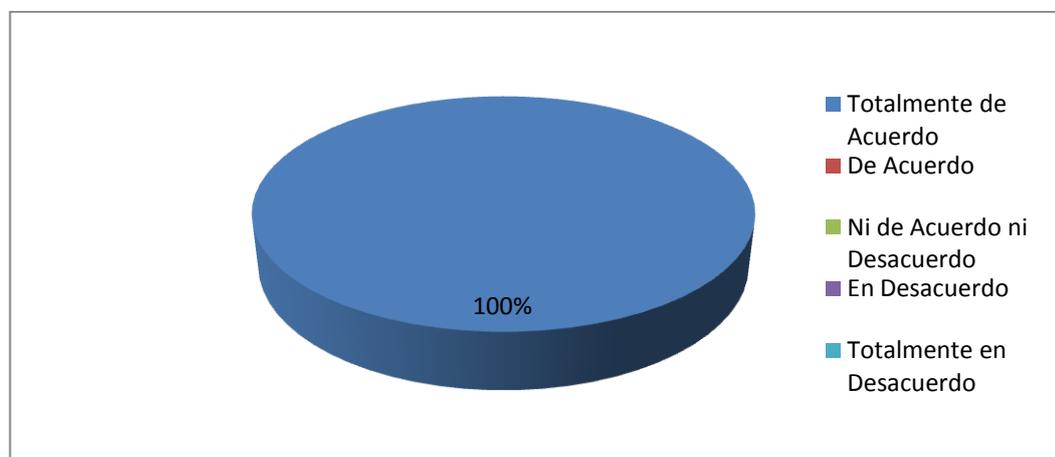
Tabla 9: Establecimiento de un Cronograma de Capacitaciones

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
6	Totalmente de Acuerdo	107	100,00
	De Acuerdo	0	0,00
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	0	0
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 11: Establecimiento de un Cronograma de Capacitaciones



Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Con relación al gráfico 7 los datos que se recolectaron indican que el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la institución establezca un cronograma de capacitaciones para el personal, y que estos sirvan para mejorar habilidades y por ende mejorar el desempeño de cada empleado a favor de la empresa.

6. ¿Considera usted que el método de Trabajo en Equipo es el ideal para fomentar el desarrollo de la institución y ayuda al crecimiento personal?

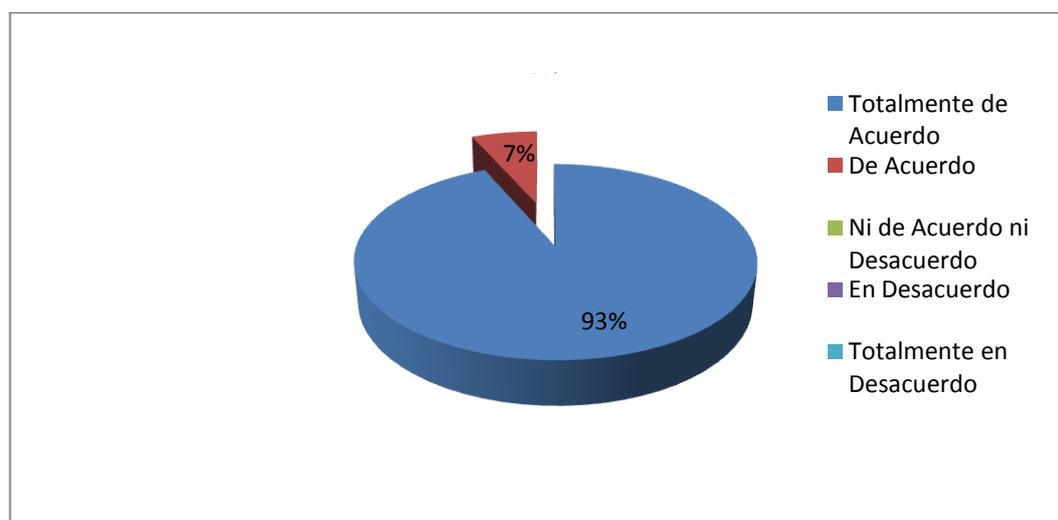
Tabla 10: Trabajo en Equipo

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
7	Totalmente de Acuerdo	100	93,46
	De Acuerdo	7	6,54
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	0	0
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 12: Trabajo en Equipo



Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

La presente interrogante nos demuestra que los encuestados en un 93% están totalmente de acuerdo y el 7% está de acuerdo en que el trabajo en equipo dentro de la empresa es uno de los factores claves para el desarrollo ya que sin este no habría progreso, consideran también que ayuda al crecimiento personal mejorando el desempeño de cada empleado.

8. ¿Considera usted que el área del talento humano debe hacer inspecciones periódicas para verificar el trabajo y medir el desempeño del personal?

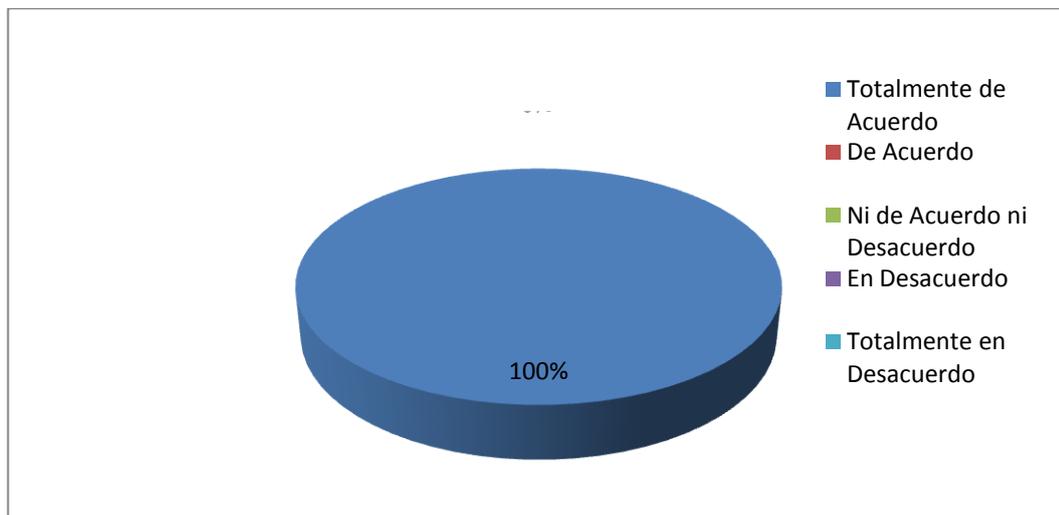
Tabla 11: Inspecciones de Trabajo

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
8	Totalmente de Acuerdo	107	100,00
	De Acuerdo	0	0,00
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	0	0
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 13: Inspecciones de Trabajo



Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Según la siguiente interrogante nos demuestra que el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el departamento de talento humano debe ejercer mecanismo de control para observar el trabajo de cada persona y poder calificar al empleado de acuerdo al desempeño que demuestra en sus puestos de trabajo.

9. ¿Cree usted que se están cumpliendo las metas y objetivos que se plantea la empresa?

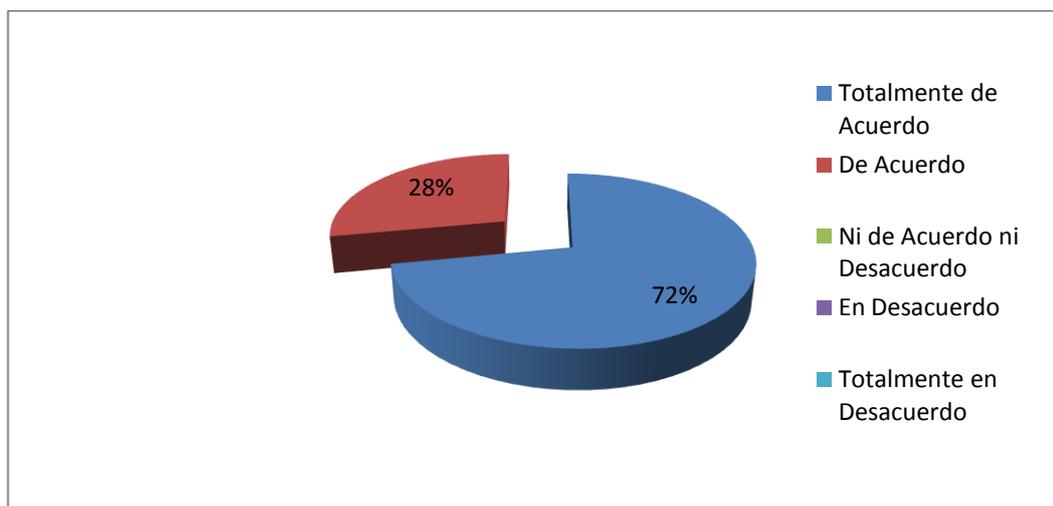
Tabla 12: Cumplimiento de Metas

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
9	Totalmente de Acuerdo	77	71,96
	De Acuerdo	30	28,04
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	0	0
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 14: Cumplimiento de metas



Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

En base a la siguiente interrogante aplicada, los encuestados contestaron en un 72% estar totalmente de acuerdo y un 28% está de acuerdo en que la institución si está cumpliendo las metas y objetivos que se plantea gracias al buen desempeño que tienen todos los que la conforman por el cumplimiento de sus actividades en cada puesto de trabajo.

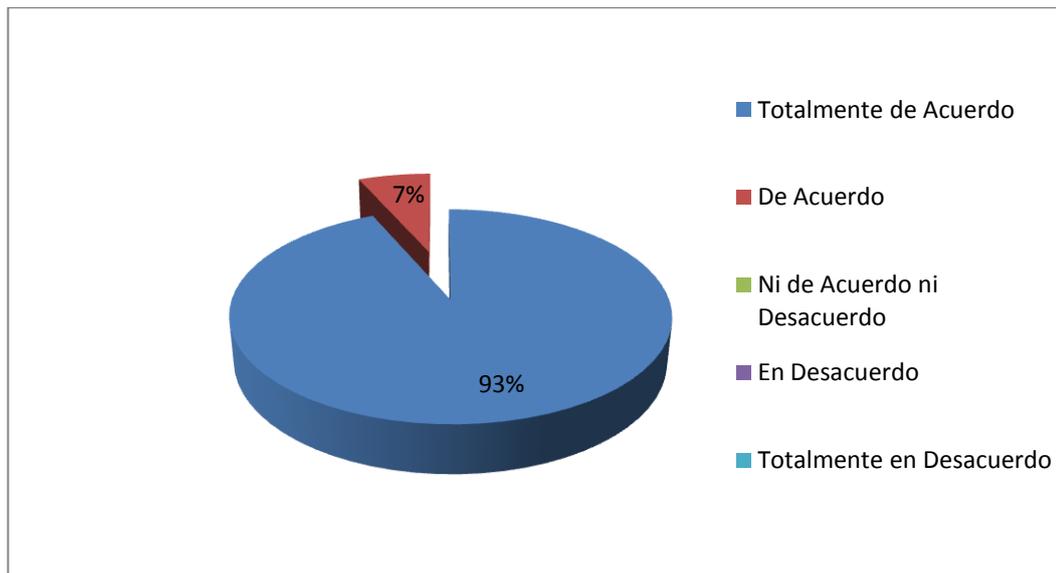
10. ¿Cree usted que las buenas relaciones interpersonales entre empleados y jefes ayuda a desempeñar mejor sus actividades laborales?

Tabla 13: Buenas Relaciones Laborales

PREG. No	ESCALA	VALORACION	PORCENTAJE
10	Totalmente de Acuerdo	100	93,46
	De Acuerdo	7	6,54
	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	0	0
	En Desacuerdo	0	0
	Totalmente en Desacuerdo	0	0
	TOTALES	107	100,00

Fuente: Encuestas a los Empleados de la Empresa EMUVIAL EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Gráfico 15: Buenas Relaciones Laborales



Fuente: Encuestas a los Empleados de la Empresa EMUVIAL EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Los datos obtenidos en la siguiente interrogante nos demuestran que el 93% de los encuestados está totalmente de acuerdo y tan solo el 7% está de acuerdo en que las buenas relaciones personales entre jefes y empleados sirven de mucho, porque crea un ambiente laboral estable y sin tensiones y eso ayuda a desempeñarse mejor en sus funciones.

3.1.1 Conclusiones y Recomendaciones

3.1.1.1 Conclusiones

- a. Mediante los instrumentos de investigación se pudo determinar que el departamento de Talento Humano de EMUVIAL EP, no realiza controles constantes a su personal para observar su desempeño en cada área de trabajo.
- b. Se identifica como una deficiencia la falta de las bases o soportes necesarios para una correcta evaluación del desempeño del empleado.
- c. Se considera necesario la aplicación de un método que permita valorar equitativamente el desempeño, para poder evitar los conflictos con el personal por la inconformidad sobre el cálculo de esta remuneración.
- d. Durante el proceso de investigación se pudo notar la escasa comunicación que tiene el departamento de Talento Humano con las diferentes unidades de trabajo, provocando así que no exista una planificación de las labores a cumplir para alcanzar los objetivos.
- e. Se pudo establecer que el personal está de acuerdo en que el departamento de Talento Humano les emita un documento en el que refleje su desempeño y como este incide en el pago de la remuneración variable.

3.1.1.2 Recomendaciones

- a. El Departamento de Talento Humano debe generar un cronograma de trabajo que implique tener una relación más directa con sus empleados, con la aplicación de visitas de campo, reuniones periódicas que le permita observar más detenidamente el desempeño de su personal.
- b. Establecer los mecanismos de valoración del desempeño del personal, para motivar al empleado a demostrar y esforzarse aún más por cumplir con los lineamientos y objetivos que establece la empresa.
- c. Hacer uso de los canales de comunicación necesarios para que exista un fluido intercambio de criterios, permitiendo así aclarar dudas que permitan tener un ambiente laboral estable y que las actividades se desarrollen sin ningún inconveniente.
- d. Coordinar con los departamentos necesarios la planificación de las labores a realizar con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.
- e. Es necesario la elaboración de un manual de remuneración variable por eficiencia, que evalúe el desempeño para un posterior pago de la remuneración variable.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN MANUAL DE “REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA” A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2014.

4.1. ANTECEDENTES

La Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP es una empresa pública joven con solo 3 años de creación, la actividad principal es la de construcción de carpeta asfáltica, mantenimiento, bacheo y recapeo de las vías, para ello la institución debe utilizar toda la mano de obra disponible de sus empleados, que deben pasar por una serie de procesos para llegar a la entrega de una obra.

La ejecución de estos procesos que conlleva a la entrega del producto/servicio implica un gran esfuerzo laboral por lo que la empresa, en vista de esta situación en su presupuesto tiene la partida contable designada a la remuneración variable por eficiencia dicha remuneración es otorgada al personal, en base al desempeño que muestran en el transcurso de sus actividades laborales.

La necesidad de darle un incentivo económico por el desempeño nace de las exigencias que pone la empresa para el cumplimiento de las obras y es donde el personal hace uso de sus habilidades, esfuerzo laboral, valores éticos morales que inducen a la administración a ser recíprocos y asignarle esta retribución por el compromiso que tienen con la institución para alcanzar conjuntamente las metas y objetivos.

La asignación de esta remuneración en la actualidad es muy conflictiva dentro de los mismos empleados por no considerarlas justa, por lo expuesto anteriormente se genera la propuesta de un manual de remuneración variable por eficiencia a través de indicadores de gestión para Emuvial EP, que permita mediante una evaluación del desempeño del trabajador y regida bajo índices cuantificables poder asignarle una remuneración real, de acuerdo a lo que cada persona demuestra dentro de sus actividades laborales, eliminando así todo tipo de inconformidad.

4.2. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de este Manual de Remuneración Variable por eficiencia buscará establecer los indicadores de gestión pertinentes y necesarios para calificar al empleado de acuerdo al desempeño que ponen en sus actividades cotidianas teniendo muy en cuenta su accionar tanto individual como colectivo, ya que son ellos el talento humano que deberá cumplir con sus objetivos beneficiándose tanto ellos como la institución.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa también hace énfasis en las generalidades de este proceso de control para el talento humano y por eso hace mención en su Art. 83.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución, en orden a sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional. (Pág. 32)

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público; y las unidades institucionales de administración de recursos humanos, planificarán y administrarán un sistema

periódico de evaluación del desempeño con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos. (Pág. 32)

Contar con las bases necesarias y adecuadas para un cálculo justo y equitativo de esta remuneración, hacen que este manual sea de mucha importancia para la empresa ya que plasmará un mecanismo de control sobre los logros y objetivos alcanzados por el trabajador y que solo dependerá de su desempeño y rendimiento el obtener esta retribución.

Como soporte este trabajo de investigación también se sustenta legalmente en el Acuerdo Ministerial No. MRL-2011 emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales que crea la “Norma para el pago de la remuneración variable por eficiencia para las y los servidores que ocupen puestos de carrera mediante nombramiento o contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción” (Pág. 2).

Proponer el manual está respaldado bajo este mismo acuerdo ministerial que en su artículo 2 del ámbito de aplicación, excluye a los servidores de las empresas públicas en donde les da a ellos la potestad de poder regirse bajo sus propios reglamentos internos y que serán autorizados por el directorio de la empresa para su posterior aplicación.

Esta remuneración variable por eficiencia se puede considerar como un mecanismo que aporta una retribución variable que tiene que ver con la productividad, rendimiento y desempeño del trabajador, cabe recalcar que este ingreso no tiene nada que ver con la remuneración mensual unificada y solo se empleará por las empresas públicas que son excluidas del reglamento de RVE del Ministerio de Relaciones Laborales.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Empresas Públicas el objetivo de la remuneración variable por eficiencia es la de bonificar el cumplimiento por parte del trabajador, cuyo incentivo se pagará proporcionalmente de acuerdo a los indicadores de gestión que se puedan aplicar como son los de cumplimiento, eficiencia, eficacia y ética laboral.

Siendo Emuvial EP una entidad creada bajo ordenanza municipal por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena está considerada dentro del campo que exige la ley de empresas públicas para el pago de esta remuneración variable.

Establecer los correctivos necesarios para un pago justo de la remuneración y evitar las constantes inquietudes e inequidades que tienen los trabajadores al no saber cómo y en relación a que se califica para obtener este ingreso, es por eso que se hace muy importante la propuesta de este manual que establezca las bases para calcular dicho valor y que el empleado sea consciente que serán sus actitudes y aptitudes demostradas las que permitirá hacer una evaluación justa.

La aplicación de este manual ayudará a resolver la constante variabilidad que tiene este ingreso dentro de la empresa y de esta forma podemos evitar los diferentes conflictos e inquietudes que puedan presentar los trabajadores que exigen un cálculo justo para el esfuerzo y desempeño que realizan a favor de la empresa.

Esta investigación realizada tiene como finalidad proponer un documento físico para la empresa en donde se detalle los indicadores sobre los cuales se medirá el desempeño del trabajador y de esta manera llevar un cálculo real de las actividades y comportamientos del personal y se pueda reflejar a través de calificaciones la verdadera retribución que debe ser asignada a cada persona.

Lo que se busca con la propuesta de este manual es evaluar al trabajador mediante un análisis cuantitativo y cualitativo sobre su desempeño conocer estos aspectos permite hacer una valoración real ayudando así a conseguir un clima laboral estable y tranquilo para el empleado además sentaremos una metodología que puede ser aplicada por las otras empresas públicas que existen en el cantón Santa Elena.

4.3. OBJETIVOS

4.3.1. Objetivo General

Diseñar los mecanismos pertinentes de control para la evaluación del desempeño del empleado, mediante el establecimiento de indicadores de gestión que permita obtener un cálculo real de la remuneración variable por eficiencia en la Empresa Municipal de Construcción Vial Emuvial EP.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Estimular a los servidores por lograr los objetivos institucionales.
- Evaluar los resultados alcanzados por las áreas, respecto a los objetivos previamente concertados.
- Recompensar el desempeño y logros individuales de los servidores de la empresa.
- Generar indicadores que faciliten la toma de decisiones para incrementar los niveles de productividad de las áreas.
- Fomentar un ambiente laboral estable.
- Proporcionar información e indicadores para la planificación institucional y el desarrollo de talento humano.

4.4. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

“EMUVIAL” tiene una constante labor en cumplir con las necesidades de la población Santa Elenense en lo que a la buena calidad de vías se refiere, y más aún si el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena es su principal Cliente, la necesidad de la empresa es de cumplir con los trabajos que se le solicitan, aunque el cumplimiento de estas obras, conlleve a laborar horas extras extendiéndose del horario normal de trabajo.

Aquí la empresa pone total énfasis en la protección y motivación de su empleado, sabiendo que su esfuerzo va más allá de cumplir un horario normal, sino que pone de su parte para cumplir con una labor que beneficia a la organización y a su persona.

Es por eso que la ejecución de este manual toma un grado de importancia dentro de la organización, ya que este velará por cumplir y satisfacer las necesidades del empleado por el desempeño que demuestra, por esta razón el proyecto se considera factible y necesario ya que por la actividad que desarrolla la empresa y por los contratos que cumplir la forma de mantener al personal motivado y comprometido con la institución es brindarle este incentivo económico que le ayudara tanto a él como a su familia.

4.5. NECESIDAD DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Dentro de toda organización la evaluación que se le realiza al empleado por su desempeño se lo considera estrictamente necesario, en primer lugar el empleador puede verificar el desenvolvimiento de su personal y establecer posibles aumentos de sueldos, bonificaciones en otros casos esta medición produce medidas más

drásticas como el despido del empleado por no cumplir o mostrar un desempeño ineficiente que no aporta en nada a los objetivos de la empresa.

También permite aconsejar y mejorar el desempeño de las personas en base a los documentos de evaluación, inclusive a identificar los diferentes criterios de opinión que puedan tener los empleados frente a las autoridades de la institución.

Además de valorar esta característica del empleado y de beneficiarlo, esta evaluación también identificara el alcance de las metas y objetivos de la organización, por ejemplo el cumplimiento y avance de las obras de acuerdo a los plazos establecidos por el contratante.

4.6. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 14. Plan de Acción

PROBLEMA PRINCIPAL: Sistema de cálculo de la remuneración variable es deficiente, genera inconformidad en los empleados.				
FIN DE LA PROPUESTA: Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño que establezca indicadores para un mejor cálculo de la remuneración variable por eficiencia.			INDICADORES: Cálculo de la Remuneración variable por eficiencia de los empleados	
PROPÓSITO DE LA PROPUESTA: Mejorar los procesos de evaluación del desempeño para incentivar al empleado a que este comprometido con el alcance de los objetivos de la institución y generar un cálculo correcto de la remuneración.				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Estimular a los servidores por lograr los objetivos institucionales.	Personal motivado	Socialización de los objetivos de la empresa y motivarlos para poder alcanzarlos en equipo.	Jefe de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conferencias Internas ➤ Mesas de Trabajo ➤ Emisión de trípticos informativos ➤ Entrevistas personalizadas
Recompensar el desempeño y logros individuales de los servidores de la empresa.	Personal competitivo	Asignar una remuneración por el esfuerzo demostrado en el trabajo	Jefe de Recursos Humanos, Jefe Financiero y Contador.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones de trabajo para calificar el desempeño del empleado. ➤ Visitas de campo para observar el trabajo y valorar el esfuerzo.
Generar indicadores que faciliten la toma de decisiones para incrementar los niveles de productividad de las áreas.	Planificación del trabajo	Establecer los parámetros por los se va a evaluar el desempeño del recurso humano	Jefe de Recursos Humanos, Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunión entre directivos para establecer los parámetros de evaluación. ➤ Definir estrategias para actuar si existen debilidades
Fomentar un ambiente laboral estable	Ambiente laboral apropiado	Coordinar conversatorios o integraciones empresariales para que exista confraternidad.	Gerencia, Jefe de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un cronograma de actividades sociales de integración.
Diseñar los mecanismos de control adecuados para la evaluación del desempeño.	Situación actual de la problemática en la empresa	Socialización de la propuesta a implementar en la institución.	Jefe de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar la socialización del manual y explicar su aplicación y forma de evaluación.

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco.

4.7. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DEL MANUAL DE REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL EP.

4.7.1. Alcance

- a. El sistema de remuneración variable, se aplicará a todos los servidores de la Empresa Municipal de Construcción Vial EMUVIAL EP.
- b. La Remuneración variable será pagada de acuerdo a este reglamento, en armonía con las disposiciones legales vigente.

4.7.2. Administración del Sistema

La administración del sistema de remuneración variable le corresponde a la Gerencia General o a quien delegue expresamente, siendo sus responsabilidades:

- a. Establecer el procedimiento interno para la aplicación del presente Reglamento.
- b. Coordinar y controlar la aplicación del sistema.
- c. Asesorar a los funcionarios que ejercen supervisión respecto a la aplicación de la evaluación del desempeño.
- d. Recolectar y consolidar la información de los resultados de la medición de los indicadores de gestión.

- e. Estimar el resultado alcanzado por el cumplimiento de los estándares de evaluación.
- f. Aplicar el modelo de retribución considerando el desempeño individual y colectivo, y determinar el valor individual que recibirá cada servidor.

4.7.3. Factores que Intervienen en la Evaluación

Para el pago de la remuneración variable se evaluarán el cumplimiento de los estándares del desempeño individual como colectivo de los servidores de la Empresa, tomando como base las metas y los indicadores definidos para su medición.

4.7.4. Calificación

Los factores de evaluación se calificarán tomando como base los indicadores definidos para los objetivos estratégicos, objetivos operativos y desempeño individual y colectivo.

4.8. PERÍODO DE EVALUACIÓN

Las evaluaciones se realizarán periódicamente con la finalidad de observar detenidamente la variación del desempeño que pueda tener cada empleado y el resultado de la evaluación servirá para el pago de la remuneración variable del periodo siguiente antes de la nueva evaluación.

El pago de la remuneración variable se realizara mensualmente una vez que se realice la evaluación y se dispongan los resultados debidamente aprobados.

4.8.1. Análisis y Escala valorativa de la remuneración variable por eficiencia

Tomando como base el porcentaje que emite el Ministerio de Relaciones Laborales se establece que será el 36% de la Remuneración Mensual Unificada, lo máximo que se pueda pagar al empleado por concepto de Remuneración variable por eficiencia.

Tabla. 15. Calificaciones y Porcentaje

NIVEL DE DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
Insuficiente	1	0%
Regular	2	7%
Bueno	3	14%
Satisfactorio	4	21%
Excelente	5	36%

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

Este cuadro representa a la propuesta que se quiere implementar para asignar el valor de remuneración variable a los empleados, se puede identificar que las calificaciones generan un porcentaje que le es asignado al trabajador por concepto de esta remuneración.

Dentro de la evaluación de desempeño el empleado que obtenga como calificación 1 considerada insuficiente no será acreedor a ningún valor por concepto de remuneración variable, el que obtenga calificación Regular con una escala de 2 podrá ser acreedor al 7% de su sueldo mensual, por su parte el personal que llegue a la calificación de Bueno con una calificación representativa de 3 será acreedor del 14% de su remuneración mensual unificada, la escala valorativa premia el buen desempeño del personal y es por eso quienes demuestren un desempeño satisfactorio con calificación 4 la empresa podrá asignarle a su cuenta el 21% de su remuneración mensual.

Así mismo la persona que durante el mes de trabajo haya cumplido eficientemente sus funciones y no haya tenido ningún inconveniente que afecte su calificación y obtenga un 5 valorado como un desempeño excelente podrá recibir la cantidad total de la remuneración variable que es el 36% del total de su sueldo.

Estas calificaciones y valores porcentuales reflejan la propuesta del trabajo pero que puede ser analizada por el directorio y proceder a su aprobación y ejecución dentro de la institución.

4.9. MÉTODO APLICABLE PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A EMPLEADOS DE EMUVIAL EP

Desarrollaremos el método de evaluación de escalas gráficas para medir el desempeño del trabajador de “EMUVIAL EP” ya que es un formato accesible para desarrollarlo dentro de la empresa, aquí estableceremos los indicadores a evaluar necesarios y acordes al interés de la empresa y de acuerdo a nuestra escala valorativa este es el método que se acopla perfectamente, se detallará desde un rendimiento deficiente hasta un rendimiento óptimo.

Esta evaluación la realizará los jefes y coordinadores del área de equipo caminero.

**Tabla 16. Propuesta Método de Evaluación del Desempeño para “EMUVIAL
EP”**

Indicadores	Óptimo 5	Bueno 4	Regular 3	Apenas Aceptable 2	Deficiente 1
CAPACIDAD PARA REALIZAR EL TRABAJO	Preparación optima	Conoce bien su trabajo	Debe ser guiado con frecuencia	Necesita supervisión continua	Incapaz de ejecutar las tareas
CALIDAD DEL TRABAJO (Eficacia)	Muy cuidadoso	Cuida los detalles	Cuidado normal	Errores frecuentes	Errores excesivos
CANTIDAD DE TRABAJO (Eficiencia)	Siempre supera las expectativas	A veces supera las expectativas	Satisface las expectativas	A veces por debajo de las expectativas	No cumple con las expectativas
ADAPTACIÓN AL TRABAJO (Experiencia en sus funciones)	Conoce el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del Trabajo	Conoce poco del trabajo
ÉTICA LABORAL (Relaciones Interpersonales)	Excelente trato con sus compañeros	Amable con los compañeros	Conservador	Poca Interacción con sus compañeros	Irrespetuoso
TRABAJO EN EQUIPO (Capacidad de ayudar)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
PUNTUALIDAD	Siempre a la hora exacta	Llega sobre la hora	Llega en el tiempo de espera permitido 10 min.	Excede el tiempo permitido de espera	Siempre llega impuntual

Fuente: Emuvial EP.

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco.

Con la propuesta de este modelo de evaluación podemos tener una perspectiva de cómo calificar al empleado y favorecerlo con la asignación de la remuneración variable por eficiencia de acuerdo a los reportes presentados mensualmente por los jefes y coordinadores del equipo caminero y que serán analizados y revisados por el departamento de Talento Humano. La forma de darle una valoración a cada indicador es encerrando en círculo una sola opción en la escala de deficiente a óptimo, una vez finalizado el Departamento de talento humano deberá sumar todos los valores asignados en las opciones a elegir del 1 al 5, la suma de esos valores deberá ser dividido para la cantidad de indicadores que se demuestra en la tabla los cuales son 6, de esta manera podremos tener la valoración de la evaluación del desempeño y que guiándose de la escala valorativa podemos identificar qué porcentaje de remuneración variable por eficiencia se le debe asignar a cada trabajador.

4.10. FECHA DE PAGO

Una vez presentado y aprobados los resultados de la evaluación por parte de Gerencia General, se procederá al pago de la remuneración variable dentro de la nómina del mes siguiente a la evaluación.

4.11. POLÍTICAS GENERALES PARA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

- a. La remuneración variable se calculará como un porcentaje de la remuneración mensual unificada y no formara parte de la misma.
- b. Para realizar la asignación de la remuneración variable de los jefes y directores de área, los realizara la coordinación de Talento Humano de la empresa en conjunto con el Gerente General.

4.12. CONCLUSIONES

- a. “EMUVIAL EP” cuenta con un recurso humano que está acorde a las necesidades de la empresa, demuestran estar comprometidos con la institución y enfocados en cumplir los objetivos, se esfuerzan en mostrar su calidad de trabajo, pero su desempeño en la actualidad no es bien reconocido, con esta propuesta de evaluación se trata de buscar que por lo menos exista una base de datos que le permita conocer a los evaluados los estándares que debe mantener para recibir esta remuneración variable por eficiencia.
- b. Con la ejecución de este manual en donde indica cómo calificar al empleado de acuerdo al desempeño, se podrá evitar relativamente las inconformidades que mantenían ciertos empleados por no considerar justa su remuneración.
- c. El departamento de Talento Humano estará a cargo de hacer uso de esta metodología para evaluar al recurso humano de la empresa, que permitirá tener un criterio de cómo se desempeña cada persona en la empresa y como sus acciones inciden favorable o negativamente al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- d. Se nota una falta de comunicación entre el Departamento del Talento Humano con el personal, puesto que por la falta de conocimiento en el manejo del área y de las actividades que puedan realizar para el control del personal, en muchas ocasiones esto genera un ambiente laboral tenso.

4.13. RECOMENDACIONES

- a. Emuvial EP debe aplicar esta metodología para evaluar a sus empleados para que puedan analizar detenidamente en que se está fallando, tomar los correctivos necesarios y encaminarlos para que puedan alcanzar los objetivos deseados.
- b. Las autoridades que controlan el departamento de talento Humano de la empresa deben interactuar más con el personal al que dirigen, intervenir y participar constantemente en las áreas de trabajo en la que se devuelven para así ayudar a que esta propuesta sea más eficiente y valorar el desempeño adecuadamente.
- c. El Departamento de Talento Humano debe establecer procesos de seguimiento a esta evaluación para determinar si su funcionamiento dentro de la institución es la correcta.
- d. Socializar el presente manual frente al directorio de la empresa para su aprobación y aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Andreu Eduardo, Alabarta Rafael, Martínez Vilanova (2011), Segunda Edición, Libro Como Gestionar una PYME mediante el cuadro de mando, España, Editorial Gráficas Dehon.
2. Berg Huberto (2007), Oficina Internacional del Trabajo Guía práctica para Pymes, Chile, Editorial Andros Impresores.
3. Bonnefoy Juan - Armijo Marianela, (2006) Libro Indicadores de desempeño del Sector Público, Pág.30.
4. Chiavenato Idalberto (1999), Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, Colombia, Editorial D'vinni
5. Chiavenato Idalberto (2004), Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana,
6. Evans James– William M. Lindsay (2008), Séptima Edición, Libro Administración y Control de la calidad, México, Editorial Cengage Learning.
7. Gatón José Silie, (2007), Libro de Ética Profesional, Primera Edición, República Dominicana, Editorial Serallés. S.A.
8. Hitt Michael, (2006), Libro Administración. Primera Edición, México, Editorial Pearson Education.

9. Instituto Nacional De Administración Pública (2002), La Profesionalización de la Función Pública en Iberoamérica, Bolivia, Editorial Lerko Print S.A.
10. Jaime Eslava José (2013), Libro Finanzas para el Marketing y las ventas, Madrid, Esic Editorial.
11. Koontz Harold Y Weihrich Heinz (2004), Libro Administración Un Perspectiva Global, 12ava. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
12. Lamb Charles, Jr. (2006), Libro de Marketing, Octava Edición, Editorial Thomson.
13. Lerma Héctor Daniel (2009), Segunda Edición, Libro Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto, proyecto, Ecoe Ediciones.
14. Malagón, Londoño-Galán, Morera-Pontón Laverde (2006), Segunda Edición, Libro Garantía de Calidad en Salud, Colombia, Editorial Médica Panamericana.
15. Mejía García Braulio (2006), Libro Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud, Colombia, Editorial Litotécnica.
16. Reyes Ponce Agustín (2004), Administración Moderna, México, Editorial Limusa S.A.
17. Robbins, Stephen P. y Coulter (2005), Libro Administración, Octava Edición, México, Editorial Prentice Hall.

18. Samuelson Paul Y Nordhaus William (2006), Libro Economía, Decimoséptima Edición, Editorial Mc Graw Hill.
19. Skousen Mark (2005), Libro La Economía en Tela de Juicio, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
20. Tamayo Mario (2005), Cuarta edición, Libro el Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa Noriega Editores.
21. Urquijo José I. y Bonilla Josué (2008), Primera Edición, Libro La Remuneración del Trabajo, Caracas, Editorial Texto C.A.

Leyes y Reglamentos

1. Acuerdo Ministerial N°. MRL-2011 - Ministerio de Relaciones Laborales.
2. Código De Trabajo.
3. Ley Orgánica Del Servicio Civil Y Carrera Administrativa, 2008
4. Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Pública (2008), Ecuador.
5. Registro Oficial - Edición N° 92, Quito 29 de Noviembre 2010, Ecuador.
6. Reglamento General De La Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Pública (2008), Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE
SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TÍTULO DEL PROYECTO

PROPUESTA DE UN MANUAL DE “REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA” A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE CONSTRUCCIÓN VIAL EMUVIAL EP DEL CANTÓN SANTA ELENA AÑO 2014

ENCUESTA

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EMPLEADOS DEL EQUIPO CAMINERO DE EMUVIAL EP

OBJETIVO GENERAL.-

Recopilar información necesaria y conocer qué importancia tiene la implementación de este Manual de Remuneración Variable que medirá el desempeño del empleado en la Empresa Municipal de Construcción Vial.

Sírvase marcar con una **X** en el cuadro que usted crea conveniente (elegir una opción solamente)

Información General

Sexo: Hombre Mujer

Condición del Encuestado: Personal. Administrativo

Personal. Equipo Caminero

1. ¿Considera usted que si se desarrolla un manual de remuneración variable por eficiencia se definirán mejor los indicadores de gestión con la que son evaluados los trabajadores?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Considera importante que se planifique el trabajo entre los departamentos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos de la institución?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

3. ¿Cree usted que recibiendo un informe de cómo se desempeña mejoraría su accionar dentro de la empresa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Considera usted que se deben implementar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de cada empleado para recibir la remuneración variable por eficiencia?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Considera usted que su puesto de trabajo es el adecuado de acuerdo a su conocimiento y capacidades demostradas en el desempeño diario?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

6. ¿Está usted de acuerdo en que la Empresa establezca un cronograma de capacitaciones para mejorar las habilidades de los trabajadores y mejorar su desempeño?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

7. ¿Considera usted que el método de Trabajo en Equipo es el ideal para fomentar el desarrollo de la institución y ayuda al crecimiento personal?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Considera usted que el área del talento humano debe hacer inspecciones periódicas para verificar el trabajo y medir el desempeño del personal?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

9. ¿Cree usted que se están cumpliendo las metas y objetivos que se plantea la empresa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

10. ¿Cree usted que las buenas relaciones interpersonales entre empleados y jefes ayuda a desempeñar mejor sus actividades laborales?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

Lugar y Fecha:.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Nómina de Empleados

	PROGRAMA 1
	ADMINISTRATIVO GENERAL
1	Mesina Valverde Jorge Wilfrido
2	Palacios Gómez Andrés Isaías
3	Rivas Calderón Aura Maribel
4	Rodríguez Catuto Johnny David
5	Sánchez Chávez Israel Isaac
6	Salinas Pacheco Vicente Fernando
7	Serrano Mieles Juan Carlos
8	Suarez Rodríguez William Eladio
9	Tomalá Piguave Edilma Alexandra
10	Vallejo Rodríguez Johnny Alonso
11	Yunda Lastre Santiago Alfredo
	PROGRAMA 2
	ADMINISTRATIVO FINANCIERO
12	Buenaño Panchana Alexandra Elizabeth
13	Reyes Merchán Elvis
	PROGRAMA 3
	VIALIDAD 1
	1 - A OPERADORES
14	Arzube Loor Renso Atilio
15	Baque Choez Darío
16	Borbor Eugenio Emilio Virgilio
17	Cerezo Chica Jonathan Eduardo
18	De La Cruz Gutiérrez Franklin Darwin
19	Merchán Ponguillo Gerardo Manuel
20	Ordoñez Villao Johnny Washington
21	Pacheco Quijije Jairon
22	Quinde Vélez Henry José
23	Rivera Yagual Máximo Danilo
24	Sancan Cevallos Luis Alberto
25	Sanmartín González Augusto
26	Tomalá Lindao Luis Alberto
	1 - B CHOFERES
27	Aquino Rodríguez Carlos Bernabé
28	Cercado Pérez Cesar Efrén
29	González Mero Eduardo Luis
30	Gonzabay Rodríguez Augusto
31	Gutiérrez Pardo Carlos Armando
32	Júpiter Tomalá Belfor
33	Láinez Gonzabay Wilmer

34	Lino Láinez Levington Lesther
35	Mero Avelino Gabriel Orlando
36	Palma Realpe Aníbal Joselito
37	Peñañiel González Iván Francisco
38	Reyes Chalen Juan Francisco
39	Rodríguez González Juan Carlos
40	Tarapuez Chanatiasig Iván Alfonso
41	Vicuña Echaíz Jorge
	1 - C PERSONAL DE APOYO
42	Bacilio Reyes Francisco Asiderio
43	Bacilio Yagual Luis Wilfrido
44	Bazán Floreano Daniel
45	Bernabé Tomalá Oswaldo Enrique
46	Borbor González Wihder Johnny
47	Borbor Suarez Marcelino Hilario
48	Castillo López Miguel Fabricio
49	Cobos Tigero Víctor Ismael
50	Cordero Muñoz Dennys Raúl
51	Cortez Rodríguez Marcos Vinicio
52	Cruz Salinas Julio José
53	Del Rio Gutiérrez Oscar Manuel
54	Domínguez Choez Norberto Rufino
55	Espejo Villao Ángel Fabricio
56	Figuroa Muñoz Abelito Ubaldo
57	Gómez Elizalde Eduardo Salomón
58	Gómez Marshall Guillermo Ismael
59	González Balón Rubén Glen
60	González Piguave Oscar Fabián
61	González Rodríguez Mario
62	González Sánchez Ronald Freddy
63	Lino Eugenio Pascual
64	Malave Domínguez Gerardo Francisco
65	Malave Jara Gary Andrés
66	Miraba Gómez Luis Cesar
67	Monroy Flores Álvaro Joaquín
68	Montenegro Morales Adalberto
69	Rodríguez Solís Luis Eduardo
70	Morante Vera Tomas Marcelo
71	Moreno Bazán Jesús Medardo
72	Ordoñez Villao Fulton Modesto
73	Ortega Tomalá Edinson
74	Ortiz Vélez Roger Leonardo

75	Panchana Ángel Víctor Agustín
76	Panchana Reyes Carlos Sibiardo
77	Perero González Willian Adolfo
78	Quimí Idrovo Wilson Gustavo
79	Quimí Vergara Jorge Enrique
80	Reyes Bazán Kleber Danilo
81	Reyes Valdivieso Gustavo Nicanor
82	Rodríguez Murga Oswaldo
83	Rodríguez Ordoñez Enrique Daniel
84	Saavedra Muñoz Giovanni David
85	Saltos Tapia Erick Alexander
86	Soriano Quimí Carlos Rafael
87	Suarez Reyes Ledy Omar
88	Tomalá Suarez Whimper Kleber
89	Torres Panchana Ángel Omar
90	Torres Romero Javier
91	Vera Cobos Tomas Alfredo
92	Vera Cobeña Erick Javier
93	Vera Mena Juan Carlos
94	Vilche Bernabé Henry Geovanny
95	Villao Moreno Jorge Omar
96	Villón Flores Byron Enrique
97	Yagual Rivas Leonel
98	Yagual Severino Robert Clemente
	1 - D Guardias
99	Alay Orrala Edwin Joffre
100	Barzola Reyes Teodoro
101	Castro Vera Héctor Sebastián
102	De La A Prudente Humberto Antonio
103	Echaíz Eugenio Luis Rafael
104	Reyes Reyes Gilberto
105	Rodríguez Reyes Jorge Luis
106	Rodríguez Suarez Omar Leonardo
107	Tomalá Tomalá Jorge

Fuente: Emuvial EP

Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 1. Arreglo de Tuberías.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 2. Colocación de Carpeta Asfáltica.



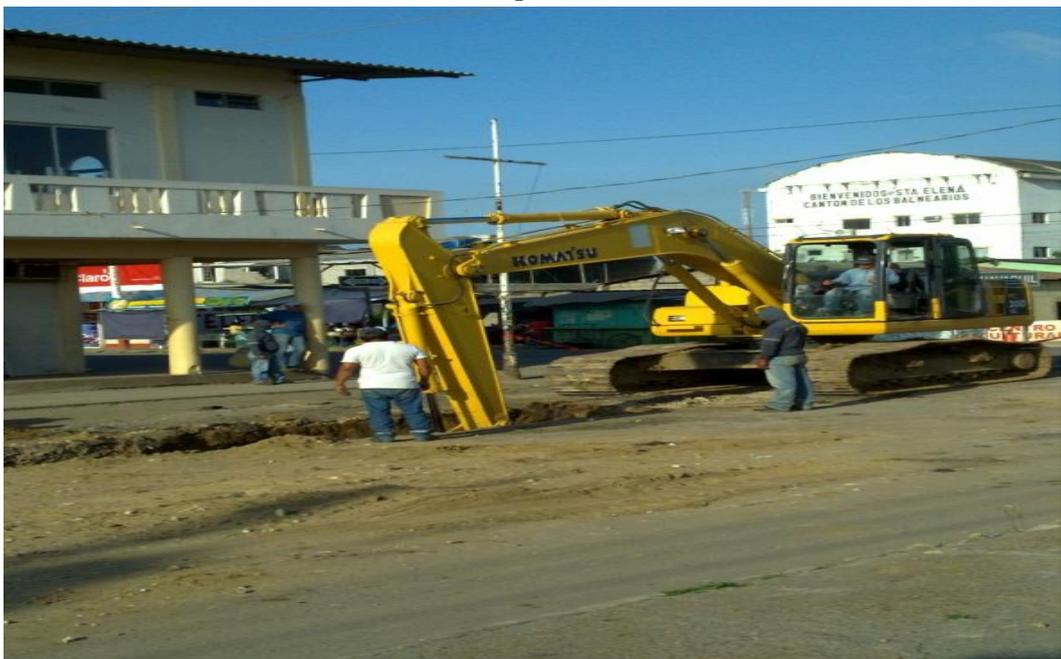
Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 3. Pavimentando el Parqueadero de Montañita.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 4. Excavación para colocar la Sub-base.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 5. Rastrilleros cubriendo anomalías en el pavimentado.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 6. Personal asfaltando Vías en San Pedro.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 7. Personal Equipo Caminero asfaltando.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 8. Maquinaria y personal trabajando.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 9. Recapeo de avenidas.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco

FOTO 10. Culminando labores de recapeo en calles.



Fuente: Emuvial EP
Elaborado por: Vicente Salinas Pacheco