

INDICE DE CONTENIDO

1	CAPITULO PRIMERO	3
	DEFINICIONES CONCEPTUALES	3
1.1	Planificación estratégica	3
1.2	Administración por Procesos	4
1.2.1	Clasificación de los procesos	4
1.2.2	Elementos de los procesos	7
1.2.3	Diagramas de flujo.	8
1.2.4	Enfoque ISO de procesos	11
1.3	Balance Score Card	13
1.4	Indicadores	13
1.4.1	Clasificación de indicadores	16
1.4.1.1	Indicadores de Gestión	16
1.4.1.2	Indicadores de Eficacia	16
1.4.1.3	Indicadores de Eficiencia	17
1.4.1.4	Indicadores de Productividad	17
1.4.1.5	Indicadores de Rentabilidad	18
1.4.1.6	Indicadores operacionales	18
1.4.2	Formas de cálculo	19
1.4.3	Definición de periodicidad de recolección de información	20
1.4.4	Estándares de indicadores	21
1.5	Sectores de la Economía	22
1.5.1	Sector Servicios	24
1.5.2	Características de los servicios	24
1.5.3	Clasificación de los servicios	25
2	CAPITULO SEGUNDO	26
	EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS Y LA REMUNERACION VARIABLE	26
2.1	Evaluación de Desempeño	27
2.1.1	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	28
2.1.2	Establecimiento de Evaluación de Desempeño	29
2.1.3	Metodología de aplicación de evaluación	29
2.1.4	Comunicación de resultados	30
2.1.4.1	Clasificación de evaluación de desempeño	30
2.1.4.2	Administración por objetivos	31
2.2	Administración Salarial	33
2.2.1	Compensación	34
2.3	Política salarial	35
2.3.1	Valoración de Puestos	36
2.3.2	Sistema de Jerarquización de puestos	36
2.3.3	Sistema de clasificación de puestos.	36
2.3.3.1	Sistema de Puntos	36
2.3.3.2	Sistema de Comparación por factores	37

2.3.3.3	Sistema o Método Hay	37
2.4	Remuneración Variable	37
2.4.1	Tipo de combinación de remuneración variable y porcentaje sobre la masa salarial	40
2.4.2	Los beneficios compartidos	40
2.4.3	La participación en ganancias	40
2.4.4	Los incentivos Individuales	41
2.5	Política Salarial para Remuneración Variable	41
3	CAPITULO TERCERO	45
3.1	Enfoque de gestión	45
3.2	Aplicación del Modelo de Remuneración Variable	47
3.2.1	Definición de indicadores de Gestión	47
3.2.1.1	Procedimiento para el establecimiento de Indicadores Individuales	48
3.2.2	Definición de política salarial	54
3.2.3	Propuesta de evaluación desempeño (resultados)	62
3.2.3.1	Impacto de resultados y ponderación en evaluación general	63
3.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
3.3.1	CONCLUSIONES	70
3.3.2	RECOMENDACIONES	73
4	ANEXOS	75
5	BIBLIOGRAFIA	84

1 CAPITULO PRIMERO

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Con el propósito de tener un entorno claro de los términos a utilizarse en la presente tesis, este capítulo presenta las definiciones de los principales conceptos utilizados.

1.1 *Planificación estratégica*

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada, constituyen lo que se denomina el proceso de planificación" ¹

ESTRATEGIA (Raíces etimológicas) Griego *strategos* = "Un general" = "ejército", acaudillar. Verbo griego *strategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

El proceso de la administración estratégica está compuesto de tres etapas claramente diferenciadas:

- Análisis o planeación estratégica
- Implementación del plan estratégico.
- Evaluación de la ejecución

El análisis comprende el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación abarca la ejecución y la evaluación se encarga del control.

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar las oportunidades del ambiente.

¹ Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985

Esta vinculación de los objetivos individuales con la misión y visión, consta en los llamados mapas estratégicos. “En términos generales los mapas estratégicos muestran cómo una organización transformará sus iniciativas y recursos -incluidos los bienes intangibles, como la cultura de la organización y el conocimiento del Personal – con resultados tangibles”²

La mejor manera de diseñar estos mapas es desde arriba hacia abajo. Para ello se establece el destino y luego la manera de llegar a él. Por eso lo primero será revisar la Visión y Misión de la organización junto con su estrategia y valores centrales.

El objetivo de la estrategia es lograr que una empresa logre sus metas con un mínimo costo, tanto en esfuerzo humano como económico.

1.2 Administración por Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, definidas, repetitivas y medibles, que transforman insumos agregándoles valor, convirtiéndoles en productos o servicios, para satisfacer necesidades de clientes.

La gestión tradicional está orientada al efecto, el beneficio, la rentabilidad financiera, olvidando su principal elemento inmediato: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

La administración por procesos trata de volver a unificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso (un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos).

1.2.1 Clasificación de los procesos

Los procesos pueden clasificarse de acuerdo a diferentes parámetros, por ejemplo: por el alcance en la organización, por el flujo del producto (información), o por su impacto con el cliente, este último es el más conocido y difundido por el sistema de ISO.

² Kaplan, Robert & Norton, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000, Pg.12.

Por el alcance en la organización:

- Empresariales.- Es todo aquel proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas.
- Funcionales.- En sí mismo o como descomposición de un proceso empresarial, se desarrolla o tiene su inicio y fin dentro de una sola área organizativa.
- Unitarios.- Es una actividad elemental realizada en un nivel de la organización inferior a la funcional.

Por el flujo del producto (información):

- Proceso lineal o por producto.- Se caracteriza por que se diseña para producir un determinado bien o servicio; el tipo de los equipos/máquinas a usarse, así como la cantidad de insumos y su distribución se realiza en base a un producto definido.
- Proceso intermitente (talleres de trabajo).- Se caracteriza por la producción por lotes a intervalos intermitentes. Se organizan en centros de trabajo en los que se agrupan los equipos/máquinas similares. Es necesario tener control del trabajo asignado en cada unidad organizativa a través de una adecuada planificación y control de los trabajos aceptados. Se debe saber cuando debe iniciar y terminar cada orden de trabajo en cada departamento, para poder aceptar nuevos pedidos y cuando se entregarán al cliente.
- Proceso "por proyecto".- Se utiliza para producir productos únicos, tales como: casas, películas, software. En este caso todo se realiza en un lugar específico y no se puede hablar de un flujo del producto, sino que de una secuencia de actividades para lograr avanzar dentro del cronograma con la calidad esperada por el cliente.

Por el impacto al cliente:

- Procesos estratégicos: Proporcionan directrices al resto de procesos y son ejecutados por la dirección. Se refieren a políticas, y normativas, y entre estos se tiene: Planificación Estratégica, Plan de Evaluación de Servicio al cliente, Política de Calidad, etc.

Procesos clave: Estos procesos tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales la razón de ser de la empresa en sí. De acuerdo al giro del negocio incluyen a diferentes áreas:

- Productivas, son las líneas de producción, desde el ingreso de materia prima hasta la materialización del producto terminado
- Comerciales, son los procesos de adquisición del bien para comercializar hasta la venta y seguimiento de postventa al cliente final
- Servicios, procesos de identificación de las necesidades, diseño del producto apropiado, puesta en canales, venta y seguimiento de postventa a clientes.

- **Procesos de soporte:** Apoyan a los procesos clave, están enfocados a la gestión de recursos para que los procesos fundamentales alcancen su objetivo, entre estos se tiene, gestión de Recursos Humanos, gestión Financiera, gestión de aprovisionamiento, etc.

De acuerdo al tamaño de empresa estos procesos pueden dividirse de la siguiente forma:

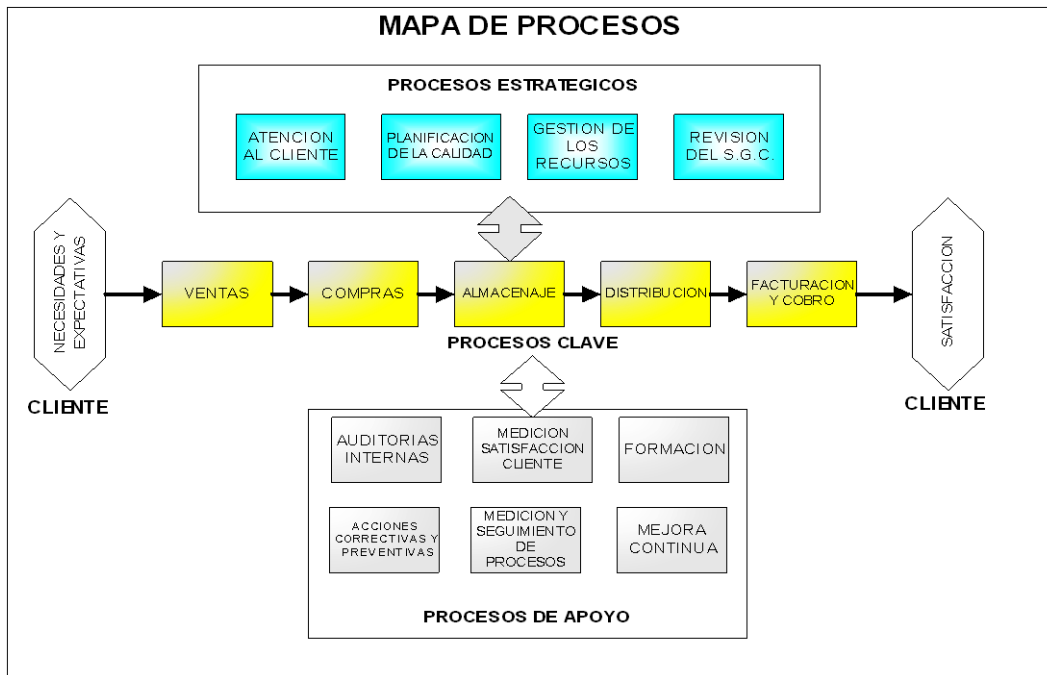
Empresa grande	Empresa pequeña
Procesos estratégicos: Procesos de gestión, responsabilidad principalmente de la alta dirección	Procesos administrativos: Procesos de gestión, que incluyen actividades de apoyo y control
Procesos clave: Procesos necesarios para la realización del producto/servicio	Procesos clave: Procesos necesarios para la realización del producto/servicio
Procesos de apoyo: Procesos necesarios para el control y mejora del sistema	

Fuente: El autor

La visualización gráfica de la clasificación de procesos se conoce como mapa de procesos, el cual se puede observar a la organización como un sistema de procesos interrelacionados.

En el ejemplo que se presenta a continuación encontramos el mapa estratégico de una empresa de comercialización de vehículos, donde los procesos claves son aquellos que impactan directamente al cliente, inicia cuando el proceso de Ventas detecta las necesidades del cliente y solicita a Compras el aprovisionamiento de acuerdo a lo requerido por el cliente, al llegar la importación del producto se almacena, se revisa la calidad del producto y posteriormente distribución entrega los productos a cada punto de venta, finalmente factura y se crean los insumos para el cobro al cliente. Los procesos clave tienen como techo a los estratégicos que son establecidos como políticas para toda la empresa, Atención al Cliente es la base fundamental para toda la empresa, todos los colaboradores deben tener el compromiso de brindar el mejor servicio, toda la empresa conoce y apoya la planificación de calidad como base del mejoramiento continuo y la gestión de recursos que es la optimización de los recursos humanos, financieros, infraestructura y tecnológicos. Los procesos de soporte, apoyan la gestión de los claves, entre estos se tienen las auditorías de calidad internas que ayudan a que se cumpla lo establecido y se busque mejora en cada proceso, de esta manera se contribuye a la satisfacción al cliente cumplimiento de objetivos, a la formación de los colaboradores, tanto en conocimiento del producto, como en calidad de servicio.

De una manera gráfica tenemos:



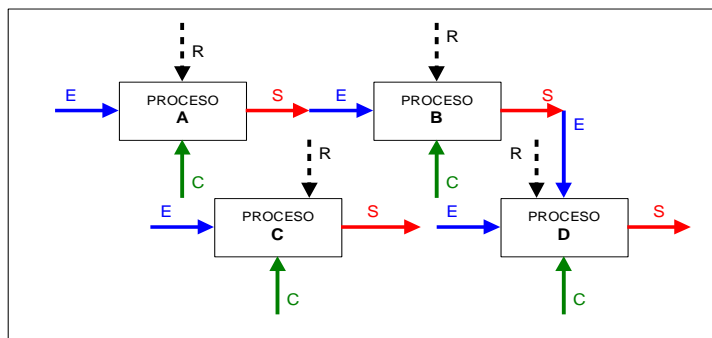
Fuente: Comercializadora de vehículos en la ciudad de Quito

1.2.2 Elementos de los procesos

Los elementos básicos a considerar en la gestión de un proceso son :

- Input (entrada)
- Output (salida)
- Recursos (mecanismos de operación)
- Controles
- Entorno

Los procesos en una organización normalmente están interconectados. En varios casos la salida (output) de un proceso es la entrada (input) de otro. Por ejemplo: la salida del proceso de análisis contable es un Balance (Estado de Situación) el cual se constituye en la entrada del proceso de MIS (toma de decisiones gerenciales)



Fuente: Presentación inducción a procesos Banco localizado en Quito

De esta manera se forman cadenas de procesos con suministradores y clientes internos, además de los externos. Esto trae como consecuencia que el responsable de un proceso puede ser simultáneamente suministrador y cliente, además de transformador de insumos en productos. En esta cadena interna de suministros es muy importante el papel de la comunicación interna, la cual debe fluir en todas las direcciones y no solamente en el sentido contrario al flujo de insumos y productos, para así aprovechar la sinergia suministrador-cliente, tanto interna como externa.

1.2.3 Diagramas de flujo.

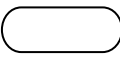

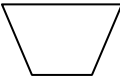
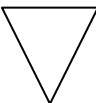
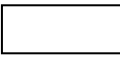

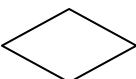

Cuando describimos o analizamos un proceso operacional o administrativo, es conveniente hacerlo gráficamente a través de símbolos, formando así un “diagrama de flujo del proceso”, este diagrama permite visualizar los subprocesos, actividades, pasos o tareas incluidas en él, la secuencia u orden en que estos ocurren y sus interrelaciones.

Los beneficios que se derivan de la utilización de esta herramienta son los siguientes:

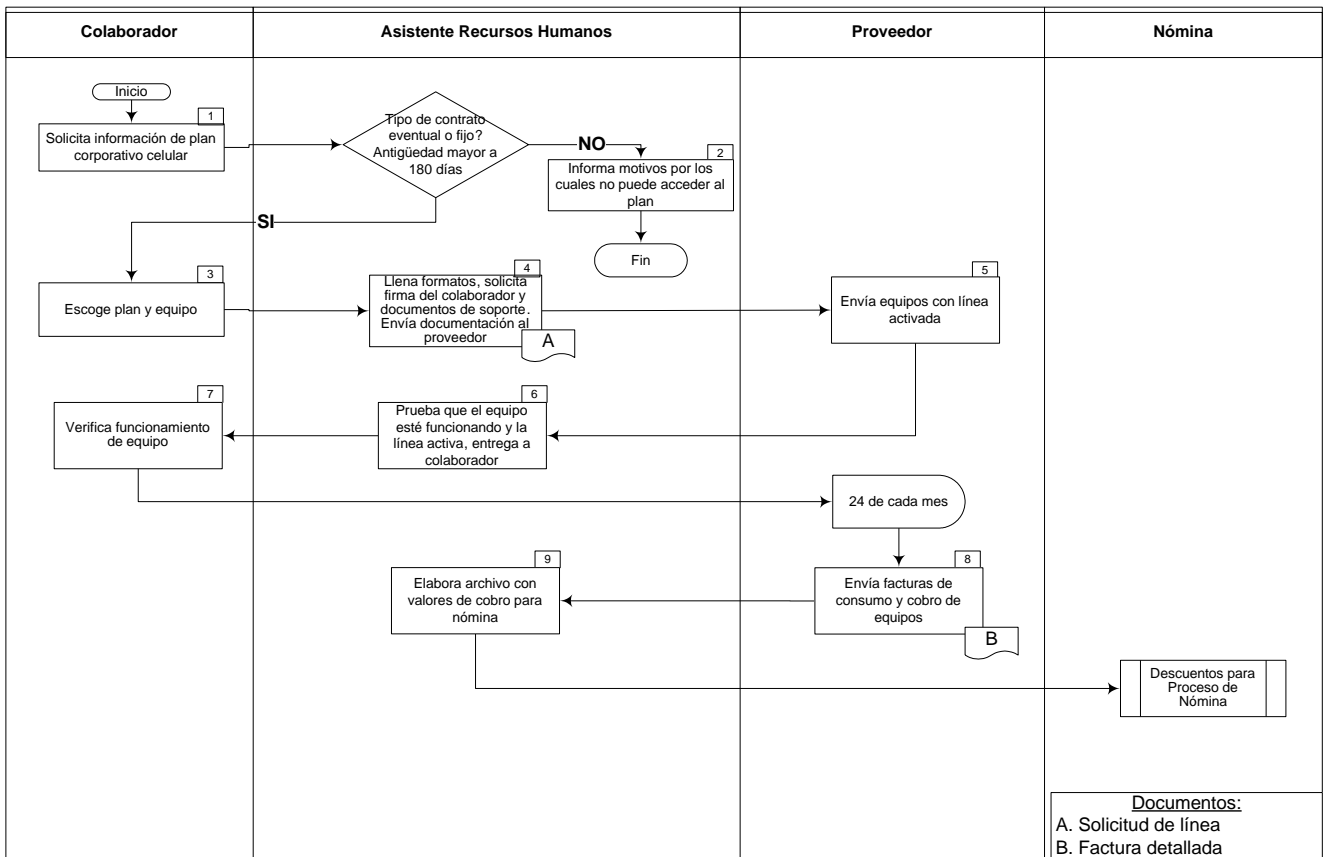
- Permite al equipo de trabajo la visualización clara y precisa de todos los aspectos del proceso, proporcionando una base común para entender y analizar su operación
- Facilita la identificación de las actividades con “valor agregado” y su separación de aquellas que no agregan valor
- Permite la detección de áreas de mejora
- Ayuda en la eliminación del desperdicio de recursos (tiempo, dinero, etc)
- Permite la ubicación óptima de los puntos de medición de características del producto o proceso para fines de control
- Facilita la visualización de las interdependencias entre las diferentes unidades que intervienen en el proceso
- Ayuda a identificar los proveedores y clientes para cada actividad y para el proceso total

Para diagramar se requiere el empleo de símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso, el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (American National Standard Institute) que es una organización que se encarga de supervisar el desarrollo de estándares para productos y servicios, tiene difundida la simbología para representación de diagramas de flujo.

Los símbolos y su significado más usados se indican a continuación:

Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

Como ejemplo se presenta el proceso de inclusión de personal en un plan corporativo de telefonía celular:



Fuente: El Autor

Descripción del procedimiento

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.	Solicita información sobre plan corporativo de telefonía celular	Colaborador
2.	Revisa cumpla condiciones de antigüedad y tipo de relación con el empresa. De no cumplir informa motivos de rechazo de solicitud	Asistente de Recursos Humanos
3.	Escoge el plan al que requiere acceder, así como el tipo de equipo.	Colaborador
4.	Llena formatos del proveedor y adjunta la documentación de soporte requerida	Asistente de Recursos Humanos
5.	Envía equipo y aviso de activación de línea	Proveedor
6.	Prueba que el equipo esté funcionando y la línea activa, entrega a colaborador	Asistente de Recursos Humanos
7.	Verifica que el equipo funcione.	Colaborador
8.	Con fecha de corte 24 de cada mes, envía facturas de consumos y cobro de equipos. Fecha máxima de entrega 25 de cada mes.	Proveedor
9.	Elabora archivo para cobro por nómina del mes siguiente. El archivo debe estar cuadrado con la factura del proveedor	Asistente de Recursos Humanos
10.	Realiza descuentos de acuerdo a archivo. Proceso de nómina	Nómina

Fuente: El Autor

1.2.4 **Enfoque ISO de procesos**

La norma ISO 9001:2000 requiere que la organización “identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”, que “determine la secuencia e interacción de estos procesos”. Además pide a la organización la “planificación y desarrollo de los procesos necesarios para la realización del producto”

De la norma ISO 9000:2000 tomamos los siguientes conceptos:

Sistema: Conjunto de elementos relacionados e interactuantes

Proceso: Sistema de actividades que utiliza recursos para transformar insumos (input) en productos (output)

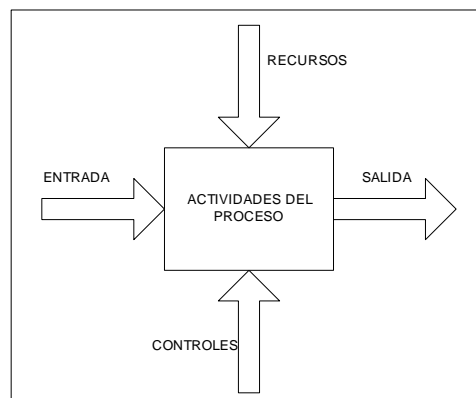
Producto: Resultados de un proceso.

El primer sistema lo constituye la misma empresa la cual, al igual que la mayoría de las empresas, se organiza agrupando las diferentes disciplinas en “funciones” (subsistemas) de operación vertical, conformando sistemas para el logro de resultados específicos (productos), necesarios para alcanzar objetivos definidos a partir de una política y misión de la empresa

El primer proceso a identificar debe ser el proceso global de la empresa (el sistema-empresa) el cual está formado por procesos estratégicos, procesos clave o de realización y procesos de apoyo. A través de la gestión de estos procesos la empresa logra la transformación de los insumos en un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente final y demás entes interesados.

Un producto es el “resultado de un proceso” y pueden clasificarse en Hardware (tangible), Software (intangibles), Servicios (intangibles) y Materiales procesados (tangibles).

Un proceso según lo define la ISO 9000:2000, es un “sistema de actividades que utiliza recursos para transformar insumos (input) en productos (output)”. Su representación es:



Fuente: Presentación inducción a procesos Banco localizado en Quito

Las organizaciones cumplen con su misión a través de la gestión de procesos. Todo proceso, para alcanzar su cometido debe contar con los siguientes requisitos:

1. El diseño del proceso debe ser adecuado a los resultados que se esperan del mismo, dichos procesos tienen que especificarse de manera clara y precisa con la participación del cliente.
2. Las instalaciones, maquinarias y equipos necesarios para el desarrollo del proceso serán seleccionados con cuidado y para garantizar su correcto funcionamiento a través del tiempo. Para ello es necesario definir un proceso de mantenimiento.
3. La materia prima que se transformará a través del proceso se seleccionará de acuerdo con las características de operación del proceso y la calidad requerida en los resultados. Esto implica también una selección rigurosa y una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, que asegure "cero defectos" de entrada en el proceso
4. La tecnología y métodos de producción deben ser los más convenientes y actualizados para los propósitos del proceso, garantizando así eficacia y eficiencia del mismo a un coste competitivo
5. El personal que maneja el proceso debe poseer los conocimientos, habilidades y experiencia exigida por la naturaleza de las actividades bajo su responsabilidad. Por supuesto la selección, la formación y sobre todo la motivación de este personal es la clave para el logro de la eficacia y eficiencia en el proceso.
6. La dirección asegurará que el ambiente de trabajo sea el adecuado, no solamente respecto a las condiciones físicas del mismo, como aseo, orden, seguridad, iluminación, temperatura, ventilación, contaminación, etc, sino también respecto al liderazgo, comunicación de doble vía y demás aspectos de la filosofía de la calidad.

Los factores descritos en los puntos 1 al 4 determinan la productividad del proceso. Su deficiencia causa un incremento en el contenido de trabajo, aumentando el tiempo de ejecución y reduciendo la calidad de los resultados.

Los factores de los puntos 5 y 6 afectan la productividad del proceso y su deficiencia origina consumo de tiempo adicional sin agregar valor al producto, reduciendo también la calidad de los resultados.

1.3 Balance Score Card

En 1996, Kaplan y Norton de la Escuela de Negocios de Harvard expusieron sus ideas para la implementación de la administración por objetivos, donde se vincule la evaluación de desempeño con los sistemas de compensación, en función del cumplimiento de objetivos, apuntando a conseguir eficiencia y eficacia para la organización. Titularon su artículo como Balance Score Card, que en español se tradujo como “Tablero de Comando”.

El Balance Score Card permite trasladar la estrategia de la empresa a términos operativos.

La mejor manera de diseñar el Tablero de Comando es desde arriba hacia abajo, para ello se establece el destino y luego la manera de llegar a él. Para esto, lo primero es revisar la visión y misión de la organización junto a sus valores centrales: por qué existe la Organización y en qué cree.

El Tablero de Comando considera además de las típicas medidas financieras, tres aspectos adicionales a medirse: clientes, procesos internos y el aprendizaje (desarrollo de la organización).

Peter Belohlavek define al Balance Score Card como “El conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio (en el segmento de mercado en donde actúa la empresa u organización) de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad, integrando acciones de máxima que nacen de las *oportunidades* del mercado, con las de mínima que fundamentalmente dependen de la propia organización”

1.4 Indicadores

Los indicadores dan señales y proporcionan datos, por sí solos no dicen qué se debe hacer, o cómo hacerlo, es responsabilidad de los líderes formales convertir estos datos en información para la posterior toma de decisiones. Ellos determinan qué indicadores utilizar, cómo utilizarlos y sobre todo qué hacer con ellos. Las mediciones y seguimiento de los indicadores son costosas por lo cual se debe escoger solo los necesarios.

Para definir un buen indicador de control en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para su selección, este criterio debe revisarse en forma continua, y así garantizar que su existencia signifique un verdadero beneficio. Un indicador apropiado debe tener las siguientes características:

1. Ser medible: Es decir el mismo se puede expresar en términos porcentuales, de números o de razón

2. Alcanzable y retador: Los objetivos deben ser agresivos pero realistas, si los objetivos son percibidos como no alcanzables terminan desmotivando y no se logra el efecto buscado.
3. Proporciona información relevante: La información obtenida es importante para el desempeño de la función, ayuda a saber cómo vamos, permite la toma de decisiones, garantiza el monitoreo de las funciones de gestión, etc.

El proceso de medición no es una finalidad en sí mismo, sólo tiene valor si los resultados ofrecen un resultado significativo sobre las decisiones subsiguientes y/o contribuyen más a la evaluación efectiva del rendimiento. Por lo tanto, hay que reflexionar sobre la elección y la forma de un indicador.³

Para definir un indicador es necesario tomar en cuenta además los siguientes puntos:

- a) Denominación, contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere medir, puede expresarse en cantidad, tasa, porción o porcentaje.
- b) Definición Operacional, dejar explícitamente la fórmula de cálculo o cómo se representa el indicador.
- c) Búsqueda del valor actual del indicador, una vez formulados los Indicadores es necesario buscar el valor actual de cada uno de ellos con la finalidad de proyectarlos en función a los objetivos establecidos. Cuando no se dispone del valor actual es recomendable desarrollar un plan piloto por espacio de tres meses para monitorear el comportamiento de los indicadores, y en base a ello disponer de un valor base para su proyección.
- d) Proyección del valor de los indicadores, de acuerdo a resultados históricos y al comportamiento de los indicadores se puede realizar la proyección de los resultados esperados en cada indicador. Los indicadores no son rígidos, debe estar abierta la posibilidad de ajustarlos y revisarlos aún antes de terminar el período de medición siempre y cuando se cuente con razones justificadas.
- e) Rango de tolerancia, resultados mínimo y máximo que se pueden esperar, al presentar excesos o defectos hay que tomar medidas correctivas urgentes.
- f) Interpretación, consiste en precisar como se lee el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establece de que manera podría ser graficado para su seguimiento.
- g) Periodicidad : Se convienen cuantas evaluaciones se harán dentro del periodo de presentación del servicio y en que momento.

³ Becker, Brian, El cuadro de mando de RRHH, Ed.Edipe, Barcelona, 2001, Pg.153

Una vez definidos los indicadores hay que “ocuparse de lograr que la estrategia se convierta en un proceso continuo de todos y, a través de un efectivo trabajo en equipo, que busque no sólo la mejora continua en toda la empresa sino, y esencialmente, la innovación estratégica”⁴

La manera de efectuar esta etapa es la recomendada por Kaplan y Norton y consiste en realizar una retroalimentación de ida y vuelta que permita validar la estrategia y fomentar el aprendizaje continuo de la siguiente manera:

- Participar en la presentación de la herramienta de gestión a los gerentes de la Empresa.
- Participar y ayudar en los detalles de concientización de los índices.
- Apoyar los gerentes en el aprendizaje de esta herramienta de gestión.
- Asistir a los colaboradores para que el trabajo en equipo se convierta en una realidad de la organización.

Los indicadores no solamente funcionan como una herramienta de medición y control, además logran un alto grado de motivación en cada integrante, con su ayuda es más fácil para los altos ejecutivos comunicar a toda la organización las metas específicas a lograr y la estrategia que garantice el cumplimiento de los objetivos y, de qué manera cada empleado está involucrado para el éxito esperado.

Para alcanzar los resultados esperados se requiere la vinculación directa con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa solo así se puede evidenciar como desde la posición de cada colaborador y unidad se contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados medidos a través de un indicador.

Permiten trasladar la estrategia a términos operativos, garantizando que sea comprendida por todos los miembros de la organización realizando un mapa de relaciones causa-efecto que permite percibir cómo se logran los objetivos a través del trabajo en equipo.

Además son el centro de un proceso de dirección estratégica y un referente permanente de la dirección de la empresa para monitorear cada situación que se presenta y así poder vincular el presupuesto con el Plan Estratégico. Hay que tener especial cuidado de no limitarse sólo a indicadores financieros.

⁴ Vázquez, Alfonso: *La imaginación estratégica*, 2000. Ediciones Granica, Pg.70

1.4.1 Clasificación de indicadores

Un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos, lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un período de tiempo específico.

Los indicadores se pueden aplicar globalmente a un sistema de gestión y, en ese caso, se llaman “indicadores de gestión”. También los podemos aplicar a subprocesos y actividades, sin importar su tamaño, llamándolos “indicadores operacionales”. Los primeros ayudan a establecer el comportamiento de la organización responsable por el sistema de gestión. Los otros permiten entender mejor el comportamiento del proceso en sí.

1.4.1.1 Indicadores de Gestión

Se obtienen a partir de los elementos de un sistema de gestión y permiten establecer la Eficacia, Eficiencia, Productividad y Rentabilidad del sistema para un período dado.

1.4.1.2 Indicadores de Eficacia

Un sistema de gestión es eficaz cuando los resultados que produce son los correctos no solo en cantidad sino también en oportunidad, coste y otros aspectos de la calidad especificada por el cliente, usuario o mercado. Es posible expresar la eficacia de un sistema de gestión en forma de indicador, comparando los resultados reales obtenidos con una meta de resultados convenida con el cliente para el período dado.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados Reales}}{\text{Resultados Requeridos}}$$

Si el índice es 1 o mayor el sistema de gestión es eficaz, y, lo contrario si es menor que 1.

Un ejemplo de baja eficacia sería:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Piezas producidas*} \quad 480}{\text{Piezas programadas} \quad 600} = \frac{480}{600} = 0.8$$

*Cumpliendo con las especificaciones (y otros aspectos de calidad) convenidas con el cliente

1.4.1.3 **Indicadores de Eficiencia**

Se dice que un sistema de gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los procesos y recursos (incluyendo los proveedores) disponibles. También es posible expresar la eficiencia en forma de indicador comparando la meta o presupuesto de recursos con los recursos realmente utilizados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestados}}$$

Aquí un índice igual o mayor que 1 indica ineficiencia, y, lo contrario cuando este sea menor que 1. Por supuesto este índice se calcula para cada tipo de recursos (dinero, personal, equipo, etc) por separado. Por ejemplo.

$$\text{Eficiencia (personal)} = \frac{\text{Operadores utilizados} \quad 40}{\text{Operadores presupuestados} \quad 50} = \frac{40}{50} = 0.8$$

$$\text{Eficiencia (financiera)} = \frac{\text{Dólares utilizados} \quad 150.000}{\text{Dólares presupuestados} \quad 120.000} = \frac{150.000}{120.000} = 1.25$$

1.4.1.4 **Indicadores de Productividad**

Es una medida de lo bien que se han utilizado los recursos disponibles para lograr los resultados especificados por el cliente. En forma de indicador:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

El indicador de Productividad es una medida relativa y, por lo tanto debe compararse con el indicador del período anterior o de un período base. También es necesario tener en cuenta que este indicador se calcula respecto a cada uno de los recursos o insumos utilizados. Como no todos ellos tienen el mismo impacto sobre los resultados, en la práctica es conveniente jerarquizarlos y calcular el indicador solamente respecto a pocos indicadores vitales.

$$\text{Productividad 1999 (mano de obra)} = \frac{\text{Personal en nómina} \quad 300}{\text{Cantidad de casas construidas} \quad 60} = \frac{300}{60} = 5$$

Si productividad año 1998 = 4.5
Aumento de productividad 98/99 = 11.1%

1.4.1.5 Indicadores de Rentabilidad

Es una medida de la productividad de una empresa reduciendo todos los elementos a un factor común, el dinero.

En forma de indicador:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos} \times \text{Valor unitario}}{\text{Recursos Utilizados} \times \text{Costo unitario}}$$

Obviamente el índice debe ser superior a 1, de lo contrario la empresa iría hacia la quiebra a corto plazo.

Como la rentabilidad es la relación entre los resultados logrados y los recursos utilizados, entonces:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Productividad} \times \left\{ \frac{\text{Precio unitario}}{\text{Costo unitario}} \right\}$$

El primer factor depende principalmente de las políticas y de la gestión del sistema por parte de la dirección de la empresa. El segundo es un factor externo o de "mercado", difícil de influenciar por la empresa a menos que ésta constituya un monopolio y, aún así, con limitaciones.

1.4.1.6 Indicadores operacionales

Son aquellos que se derivan de la operación diaria de cualquier proceso y nos ayudan a colocar los datos relativos a la medición de las características individuales en un contexto analizable. Además, de obtener una medida de la eficacia y eficiencia de los procesos, también es posible calcular la disponibilidad de los equipos y del personal y la adaptabilidad del proceso a situaciones especiales o de emergencia.

A continuación algunos ejemplos tomados de diferentes unidades.

Producción:		
Datos:	Producción mes	= 140.000 cajas de aceite
	Operación de envasadora	Teóricas = 168 horas; Reales = 140 horas
	Producción planificada	= 150.000 cajas
Indicadores:	Disponibilidad de envasadora	= $140/168 = 83\%$
	Promedio de producción	= $140.000 / 140 = 1.000$ cajas/hora
	Eficacia del desempeño	= $140.000 / 150.000 = 93\%$
Ventas:		
Datos:	Ventas mes	= 10.000 cajas de lubricantes
	Clientes visitados	= 50
	Clientes que compraron	= 35
	Meta del mes	= 12.000 cajas
	Pedidos urgentes	= 7
	Pedidos urgentes despachados	= 6
Indicadores:	Ventas por cliente	= $10.000 / 35 = 286$ cajas/cliente
	Eficacia de las ventas	= $10.000 / 12.000 = 83\%$
	Eficacia de las visitas	= $35 / 50 = 70\%$
	Adaptabilidad	= $6 / 7 = 86\%$
Administración:		
Datos:	Facturas emitidas	= 850
	Facturas cobradas	= 750
Indicadores:	Eficacia de cobranza	= $750 / 850 = 88\%$
Mantenimiento:		
Datos:	Motores recibidos	= 150
	Motores reparados	= 130
	Horas trabajadas	= 168
	Horas presupuestadas	= 145
Indicadores:	Eficacia	= $130 / 150 = 0.87$
	Eficiencia	= $168 / 145 = 1.16$
	Capacidad	= $130 / 168 = 0.77$ motores por hora

Fuente: RODRÍGUEZ, Francisco; BRAVO, Luis, Indicadores de calidad y productividad en la empresa, Corporación Andina de Fomento, Venezuela, 1991

1.4.2 Formas de cálculo

Los indicadores deben ligarse a las actividades que agregan valor o de resultado clave en cada posición, las cuales contribuyen a las metas de la unidad y estas a su vez a las de la organización.

Los índices pueden ser expresados de diferentes maneras:

a. Expresión simple:

- Ventas mensuales por vendedor: \$2.000 (dos mil dólares). Esta se obtendrá de verificar la facturación mensual de cada vendedor
- Generar mensualmente 10 visitas a clientes nuevos potenciales. Para generar este indicador será necesario tener una base de clientes en la cual se registrará su ingreso a la base y las fechas de visita por parte del vendedor.

- Tiempo máximo de atención en reclamos, 48 horas luego de ingresado. Para que sea efectivo debe contarse con el registro de la fecha de ingreso del reclamo y la fecha de su resolución
 - Cumplimiento de cronograma, esto consiste en verificar que la fechas en las que se estableció que la actividad estará lista se cumpla. Por ejemplo, Revisión de sueldos para todo el personal 13 de febrero del 2005.
- b. Diferencia:
- Incrementar en \$500 dólares las ventas mensuales para el próximo trimestre por cada vendedor. Compara las ventas del mes anterior versus las ventas del mes actual y su diferencia debe ser igual o mayor a \$500 para estar dentro del estándar.
- c. Porcentaje: Este cálculo se obtiene al comparar dos valores en una expresión de razón multiplicándolo por 100, esto nos indica por cada 100 unidades cual es la diferencia que se espera obtener
- 2% en repetición de facturas (por error) al mes, se calculará de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Número de facturas repetidas por error}}{\text{Total facturas emitidas}} \times 100$$
- Incrementar en 10% las utilidades por cada producto para el año en curso. Primero hay que determinar la meta, si las utilidades del año anterior en el producto A fueron 100 mil dólares, en el año en curso el producto A debe tener por lo menos 110 mil dólares de utilidades. Pueden colocarse metas mensuales para ir controlando el desempeño para conseguir el objetivo final.
 - Disminuir en 20% el reproceso de reportes en el área de contabilidad en comparación con el último mes. El primer paso es determinar la situación anterior, si se reprocesaron 5 reportes en el último mes, el 20% corresponde a 1, por lo que en el mes corriente se esperaría se reprocesen como máximo 4 reportes.
- d. Combinados: Es la expresión del índice con la combinación de alguno, de las formas de cálculo anteriores, ya que muchas veces es necesario complementar la expresión para que el dato en realidad pueda traducirse en información
- El 90% de los reclamos de clientes debe ser atendido en máximo 48 horas, en este ejemplo tenemos dos estándares, el primero corresponde al porcentaje de reclamos y el segundo al tiempo máximo en que los clientes deben ser atendidos.

1.4.3 Definición de periodicidad de recolección de información

Una vez escogidos los índices y su forma de cálculo hay que indicar cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momentos donde aplicar las mediciones, los medios con los cuales se toman las medidas, quienes hacen las lecturas y cual es el procedimiento de obtención de las muestras o promedios según, cada caso.

Hay que garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente en el momento de la toma de decisiones. Esto dependerá de cada organización y la definición de sus planes de remuneración variable. Por ejemplo en muchas organizaciones los datos diarios son procesados cada mes y así se obtiene el porcentaje variable correspondiente a la remuneración.

Se puede optar por mediciones bimensuales, trimestrales, quinquenales, semestrales, etc. Todo dependerá de los objetivos ligados a cada uno de los indicadores, si se incorporan a la política de remuneración, lo más apropiado es que los indicadores se obtengan de forma mensual.

Un sistema integrado de evaluación sirve como medio para implantar la dirección estratégica del negocio, alinear esfuerzos, mediante una continua medición.

La definición de un sistema de indicadores es una etapa muy importante de la gestión orientada a procesos y resulta de la jerarquización de actividades a través del mapa de procesos. No es ésta una actividad trivial y requiere de un esfuerzo importante de parte de la organización por los recursos que demanda.

1.4.4 Estándares de indicadores

Los Indicadores son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos. Por este motivo cada uno de los indicadores debe tener un umbral de gestión. De esta manera los indicadores pueden tener los siguientes parámetros de referencia:

- Valores de Referencia: Meta a alcanzarse, ejemplo Horas de trabajo por hombre: 120
- Tolerancia: Es la desviación aceptada a partir del valor de referencia, ejemplo, es aceptable un 10% para el anterior valor, así el límite inferior de horas hombre será 108 y el límite superior será 132, al estar por debajo del límite inferior o sobre el límite superior hay que tomar decisiones.
- Valor inicial: Cuando se establecen por primera vez los indicadores, deben tener un registro de los valores iniciales porque siempre se enfocará a su mejoramiento y superación

Los valores de los índices clarifican el modo de actuar frente a la información que suministra el Indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

1.5 Sectores de la Economía

La organización de las unidades productoras en el sistema económico se denomina como sectores productivos los cuales se clasifican en base a sus actividades de la siguiente manera:

Sector Primario: Las actividades más representativas del sector primario son: la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería y la silvicultura. La revolución industrial redujo la necesidad de tanta fuerza de trabajo. Permitió el aumento de la productividad. Los capitales, la fuerza de trabajo y las mercancías excedentes se invirtieron en la industria. En los países desarrollados el sector primario ocupa cada vez menos población activa y tiene un peso menor en el PIB.

Sector Secundario.- Este sector abarca a la industria y a todas las actividades de transformación de la materia prima en un bien de equipo o consumo. El sector industrial se caracteriza por la concentración geográfica de la producción, buscando ventajas comparativas, de localización y de la población. Surgen las grandes ciudades, las regiones industriales, y las regiones especializadas. Aparece la necesidad de crear mercados más amplios. El transporte tiene un papel fundamental. Se distinguen tres tipos básicos de industria: pesada, de equipo y ligera.

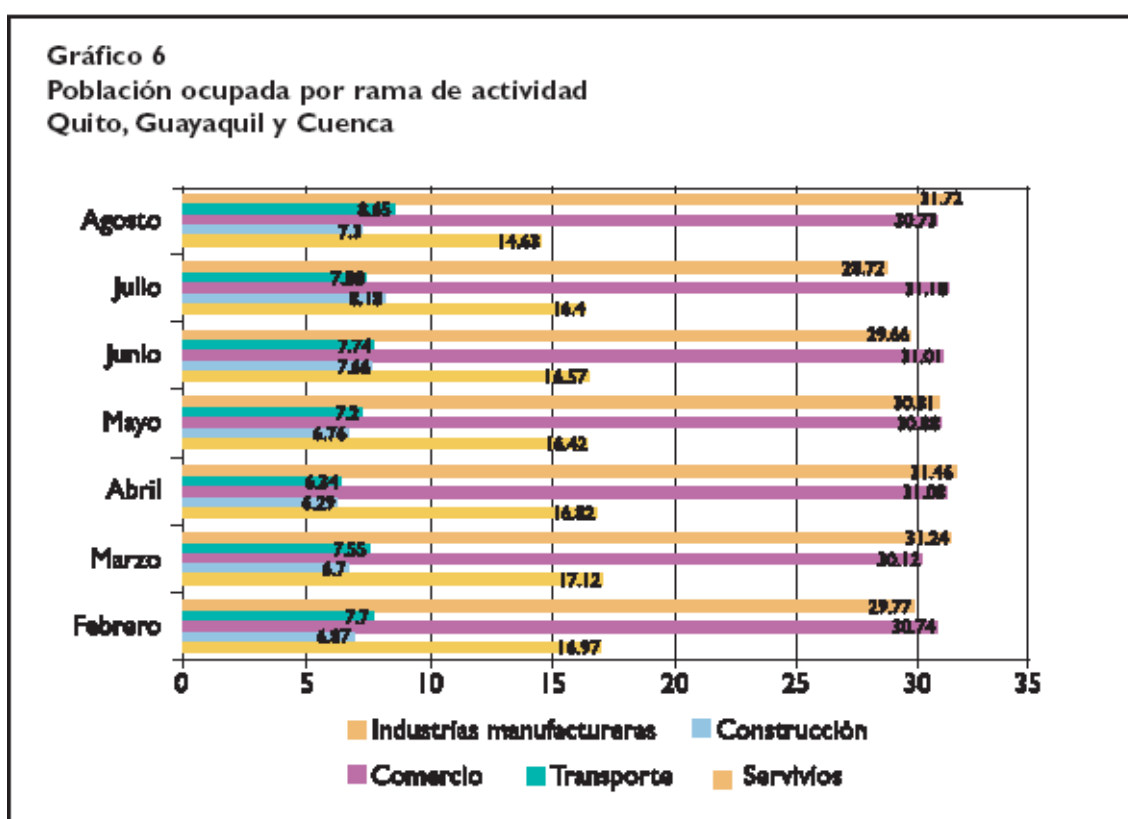
Las nuevas tecnologías han aumentado la productividad en la industria. Las tareas automatizadas permiten realizar el mismo trabajo con menos obreros y en menos tiempo.

Sector Terciario.- Son las unidades productoras (empresa), que asisten a otras empresas para el desarrollo de sus actividades, estas empresas son las llamadas de servicio y distribución, tales como transporte, administración, turismo, jurídico, etc. Se dedica básicamente a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y empresas. Su labor consiste en proporcionar a la población todos los productos disponibles en el mercado. Gracias a ellos tenemos tiempo para realizar las múltiples tareas que exige la vida en sociedad: producir, consumir y ocupar el tiempo de ocio. En la última década existe un aumento drástico de la productividad en los servicios, gracias a las nuevas tecnologías, sobre todo a la informática.

Es indispensable aclarar, que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por tal razón se consideran sectores productivos y el tercer sector se considera no productivo, por que no produce bienes tangibles; contribuyen en la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Cada sector presenta fortalezas y debilidades entre sí; por ejemplo se considera que el Sector Primario tiene una capacidad productiva limitada, ya que los recursos naturales muy difícilmente se regeneran solos en su totalidad (ej. Petróleo, minería, pesca, etc.); y se atribuye a países agricultores y tercermundistas. En el caso del Ecuador, su fuente de mayor ingresos actualmente es el Petróleo cuya extracción y procesamiento abarca dos sectores de la producción: primario y secundario; pero esta fuente en unos años más se debilitará y dejará de constituir un factor de ingreso por lo que se debe impulsar la agricultura, pesca y ganadería para generar nuevos ingresos y fuentes de trabajo para el país.

Actualmente el sector servicios ocupa la mayor cantidad de población económicamente activa, en nuestro país luego del petróleo es el de mayor contribución al PIB.



Fuente: Tendencia del empleo en Quito, Guayaquil y Cuenca, FLACSO, Septiembre 2003

Cuantificar el desempeño (resultados) en empresas del sector primario o secundario es relativamente más sencillo en comparación con el sector terciario (servicios).

En el sector primario y secundario el producto final de los procesos son bienes tangibles, mientras que en el sector servicios son intangibles, esto hace que su medición sea más compleja.

Por lo expuesto, el presente trabajo pretende determinar parámetros a través de los cuales podamos medir el desempeño de las personas y relacionarlo con la política salarial con énfasis en las empresas de servicios.

1.5.1 Sector Servicios

Los servicios son prestaciones que a diferencia de los bienes, no se pueden ver, tocar o almacenar

Los servicios se pueden definir como actividades económicas que producen utilidad en forma de:

- Tiempo (servicios de niñera, tratamiento en spa)
- Lugar (centro de parqueo, bodegas de almacenaje)
- Forma (información de una base de datos, informes de consultores)
- Psicológica (cine, museos)

Si se observa cada bien lleva asociado servicios de apoyo y cada servicio se apoya en ciertos bienes, por ejemplo al comprar un auto se adquiere el servicio de transporte y para que el auto se conserve en buenas condiciones y sirva para el uso que se adquirió se necesita mantenimiento.(mecánica, lavado, seguros, etc).

1.5.2 Características de los servicios

Los servicios tienen las siguientes características asociadas, presentes en la mayoría de los casos:

- Output intangible: Es la característica que identifica a un servicio, en muchas ocasiones no hay ningún output tangible (asesoramiento de imagen), algunos combinan el output intangible y tangible (restaurante), muchas veces un bien o output tangible puede también incluir intangibles (garantías, información técnica, prestigio por la marca)
- Son perecederos: Tienen un período limitado de duración, una función de teatro, un viaje, una hora de masaje. Algunos tienen larga duración, como por ejemplo un retrato.
- Alto nivel de contacto entre el cliente y el prestador del servicio.
- Se venden habilidades directamente al cliente: Pintor, tratamiento de belleza, etc
- No se puede producir en serie: Si existen servicios masivos como el comercio, los restaurantes de comidas rápidas etc. solamente se pueden ofrecer al momento en que el cliente se acerca a solicitarlo y muchas veces es necesaria su personalización para satisfacer sus requerimientos (sastre)

- Intensivos en mano de obra: En la mayoría de los casos, no es posible ningún tipo de automatización (cirujano, peluquería). En algunos casos (educación, servicios bancarios) es posible cierto grado de automatización
- Instalaciones cerca a los clientes: Imprescindible cuando se requiere contacto físico o llevar los servicios al cliente (banca en línea) o en el caso de clases particulares los prestadores de servicios se acercan a los clientes.

1.5.3 Clasificación de los servicios

Cada día se incrementa la cantidad de servicios, debido a las nuevas necesidades que deben satisfacerse, los servicios pueden clasificarse de diversas formas, por ejemplo:

- Servicios prestados a las empresas: luz, agua, etc
- Servicios de Comunicaciones: Internet, teléfono, etc
- Servicios de Construcción e Ingeniería
- Servicios de distribución: logística, correo, etc.
- Servicios de enseñanza
- Servicios medioambientales: limpieza
- Servicios Financieros
- Servicios Sociales y Salud
- Servicios de turismo y viajes
- Servicios de Esparcimiento, culturales y deportivos
- Servicios de Transporte
- Otros Servicios especificados.

Dependiendo del tipo de servicio se establecerá el o los procesos claves (estratégicos), así en una empresa de servicios financieros, los procesos estratégicos serán: ventas, crédito, captaciones, servicio al cliente, cobranza. Si se revisan los procesos clave del servicio de enseñanza, se tiene: ventas, instrucción, servicio al cliente.

Si revisamos individualmente cada grupo de servicios encontraremos que existen procesos claves presentes en todos los grupos, estos son Ventas y Servicio al Cliente, el primero nos brinda la prospección de clientes potenciales hasta su cierre; el proceso de servicio al cliente o postventa incluye el seguimiento del cliente asegurándose de que sus necesidades y expectativas han sido satisfechas.

2 CAPITULO SEGUNDO

EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS Y LA REMUNERACION VARIABLE

Una organización es un sistema de actividades lógicamente coordinadas, constituida por más de una persona. “La organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos”⁵. Uno de los recursos es el humano, el mismo que al interior de la organización es administrado a través de varios subsistemas entre los que se tiene:

- Selección : Que incluye el reclutamiento, selección y contratación de empleados.
- Formación y desarrollo: Enfocados en capacitar a los colaboradores para que realicen sus labores de forma eficaz y eficiente.
- Administración de compensaciones: Procesos de administración de salarios,. Pagos y beneficios al personal
- Evaluación de desempeño: Conocer los resultados de los empleados frente a las metas planteadas, este cierra el círculo de los procesos, ya que con la evaluación se identifican las necesidades del puesto (información para perfiles de selección), se encuentran las oportunidades de desarrollo del ocupante del puesto (formación de cada persona para acoplarse mejor al puesto) y a base de los resultados se debe fijar la remuneración de cada persona, este es el subproceso en el que esta tesis hará su mayor aporte.

Si bien todos los subsistemas de Recursos Humanos están relacionados existe una relación particular entre los subsistemas de Evaluación de Desempeño y Compensaciones debido a que los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño influyen directamente en la formulación de Políticas Salariales.

En general, todas las empresas prestan mayor atención a los aspectos administrativos y legales del personal como acreditación de sueldos, control de asistencia, etc, de otra parte los subsistemas de Recursos Humanos orientados a la gestión como Capacitación y Evaluación del Desempeño suelen ser los menos atendidos. El objetivo del presente capítulo está centrado en enfocar la evaluación de desempeño de manera tal que permita llevar adelante la estrategia de la empresa y relacionarla con una compensación justa y equitativa. (a mejor resultado y desempeño - mejor remuneración); es una forma de alinear la compañía y todo su personal con la estrategia de negocio.

2.1 Evaluación de Desempeño

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, las cualidades, el desempeño de las cosas o personas que nos rodean. A través del tiempo las evaluaciones se las ha visto como una forma de juzgar cuando en realidad son un medio para apoyar al desarrollo personal y profesional.

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Las evaluaciones de desempeño son ya muy comunes en muchas organizaciones pero casi siempre han sido manejadas de forma anárquica, de una parte los evaluadores tienen poca preparación, no son objetivos; y, de otra, los parámetros de valoración no son específicos y se prestan para varias interpretaciones.

“La evaluación de desempeño es un proceso gerencial bien establecido. Según encuestas, casi el 80% de las grandes empresas han desarrollado sistemas de este tipo, si bien la mayoría no cumplen sus objetivos. Hay variedad de problemas, que se deben al diseño defectuoso del sistema mismo, a la incapacidad de los gerentes para redactar informe de evaluación de objetivos, o a la mala comunicación de los resultados a los subalternos”.⁶

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también aquellas centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recurso Humanos, Ed. McGraw Hill, 2000, Pág.126.

⁶ ALPANDER, Guvenc, Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos, Ed. Norma, 1982, Pág.255.

2.1.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Los objetivos fundamentales son:

1. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.
2. Medir el desempeño del empleado en relación con los requerimientos de la posición, con el fin de proporcionar información tanto al empleado como al nivel de supervisión sobre los logros y áreas de mejoramiento del personal. Dar a conocer a los empleados que se espera de ellos, como están haciendo las cosas y formas para mejorar.
3. Para el recurso humano, la evaluación juega un papel motivante, ya que estimula el rendimiento, desarrolla el sentido de responsabilidad y aumenta el compromiso con la organización, satisfaciendo necesidades definidas de la persona.
4. Constituye el elemento más útil en el desarrollo y la capacitación. Conjuntamente con un manejo efectivo se podrán identificar las diversas necesidades de capacitación y desarrollo de los individuos.
5. Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales y grupales

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

Para la Jefatura:

1. Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que disminuye la subjetividad
2. Identifica las necesidades de capacitación de su personal
3. Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
4. Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el Subordinado:

1. Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades
3. Sabe que medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la Empresa:

1. Está en condiciones de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, además define la contribución de cada empleado a la empresa.
2. Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.1.2 Establecimiento de Evaluación de Desempeño

Evaluación de desempeño es un “proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo sus actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos”⁷

Este punto se centra en la aplicación de la evaluación de desempeño basado en logros profesionales a base de hechos verificables.

2.1.3 Metodología de aplicación de evaluación

Para implantar el proceso de evaluación de desempeño se han definido las siguientes fases:

- Diseño
- Implantación
- Aplicación
- Desarrollo

1. **Diseño:** En esta fase se definen los objetivos de la evaluación de desempeño, los destinatarios e implicados (desde el punto de vista técnico y operativo).
2. **Implantación:** Determina el plan de comunicación a los interesados, diseña el programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.
3. **Aplicación:** Realiza la entrevista de evaluación, considera los aspectos logísticos tales como: cronograma de aplicación, recolección de resultados, disponibilidad de formularios o cuestionarios para evaluación.
4. **Desarrollo:** Mantenimiento y actualización del sistema, introducción de mejoras al sistema por parte de los participantes, esto se consigue con el seguimiento y control del proceso.

⁷ Ernest & Young Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos – Evaluación de desempeño, 2000, Pg.3

2.1.4 Comunicación de resultados

En la fase de comunicación de resultados, Recursos Humanos debe tener la imagen de un facilitador del proceso no de un inspector o controlador, así evaluados y evaluadores sentirán que hay un ente superior que regula el proceso general.

Todos los acuerdos a los que lleguen evaluado y evaluador deben ser sometidos a seguimiento, para corregir las posibles desviaciones que se puedan producir en los planes de mejoramiento definidos.

2.1.4.1 Clasificación de evaluación de desempeño

La clasificación general de las evaluaciones de desempeño es:

- Métodos basados en el desempeño pasado
- Métodos basados en el desempeño futuro

Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado. Comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

- Escalas de puntuación
- Estándares de Producción
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Método de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro. Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluación: La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Es útil para la determinación de objetivos a futuro
- Evaluación psicológica: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, o puede ser una evaluación global del potencial a futuro
- Métodos de los centros de evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y evaluadores. En un centro especializado los empleados con potencial se someten a una evaluación individual. A continuación se selecciona un grupo idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de los antecedentes personales, participación en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo; actividades todas son calificadas por un grupo evaluador.
- Administración por objetivos: Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurar el logro de objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Se basa en la comparación periódica entre resultados acordados y alcanzados, en esta comparación se identifican puntos fuertes y débiles, además se planifican las medidas necesarias para mejorar el desempeño el próximo periodo.

2.1.4.2 Administración por objetivos

La Administración por objetivos hace su aparición en 1950 cuando la empresa privada norteamericana atravesó una fuerte presión, desde la intervención Keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929.

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas “actividades-medio”, hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el “proceso” y la preocupación por las actividades (medios) fue sustituido por un enfoque centrado en los resultados y objetivos (fines). La preocupación acerca de “cómo” administrar pasó a ser la preocupación de “por que o para qué” administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo para alcanzar eficiencia se concentra hoy en hacer el trabajo más relevante para alcanzar los objetivos de la organización y así lograr eficacia.

Los modelos administrativos han evolucionando a través del tiempo, el origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo que propuso Taylor, y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está compartida por varias áreas.

La administración por objetivos surgió como un método de control y evaluación sobre el desempeño de unidades y organizaciones. En sus inicios se enfocó netamente en resultados financieros, es decir en reducir gastos e incrementar el margen de utilidad, dejando de lado a las unidades administrativas - operativas por no ser generadoras directas de ingresos, esto ocasionó una interpretación sesgada de los resultados.

Este proceso tuvo mayor aceptación cuando se descentralizó la toma de decisiones y la fijación de objetivos hacia cada área, fortaleciendo así la gestión de las jefaturas operativas

Una definición de administración por objetivos es la siguiente:

“Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos”⁸

“El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo”.⁹

“La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo”¹⁰

La APO es un proceso por el cual todos los colaboradores de una empresa identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y en plazos definidos.

⁸ Benavente, Juan Manuel, Administración por Objetivos, [http:// www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx).

⁹ Ibídem

¹⁰ Ibídem

La APO es, por tanto, un método por el cual el trabajador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados.

Analizado el resultado final, el desempeño de los colaboradores puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

La APO presenta las siguientes características principales:

1. Fijación conjunta de objetivos entre el colaborador y su línea de supervisión
2. Fijación de objetivos para cada unidad organizacional o posición
3. Interrelación de los objetivos departamentales
4. Elaboración de planes operacionales en la medición y el control
5. Continua evaluación y revisión de planes;
6. Participación activa de la dirección;

Bajo una estructura de objetivos, los dueños de procesos, grupos y ejecutores del trabajo entienden su trabajo y sus relaciones y, están facultados a diseñar, mejorar los procesos para obtener mejores resultados; solamente de esa forma serán responsables de cumplir los requerimientos de los clientes, reducir los ciclos de los procesos, disminuir los costos y mejorar la confiabilidad de los resultados.

2.2 Administración Salarial

Uno de los subprocesos de Recursos Humanos es la Administración Salarial, el cual tiene como objetivo proporcionar equidad interna y competitividad externa (pago al cargo – fijo) más incentivos por cumplimiento de objetivos (Pago variable).

La equidad interna se basa en asignar a mayor responsabilidad mayor retribución, es decir cada puesto de por sí tiene un valor relativo dentro de la empresa sin importar cómo es desempeñado.

La competitividad externa es la posición de la empresa frente a un mercado laboral específico, por ejemplo las empresas farmacéuticas que participan en las encuestas salariales pueden observar su posición en el segmento de las farmacéuticas, o con las empresas transnacionales, o con aquellas de una localidad específica.

La empresa tiene tres opciones con respecto a la aplicación de una política salarial con respecto al mercado, estas opciones dependen del tipo de empresa y del giro del negocio:

- Pagar sobre promedio.- Esta opción es utilizada para retener al personal en aquellos puestos estratégicos o en los cuales se ha invertido mucho recursos para obtener un nivel de desempeño óptimo.
- Pagar en promedio.- Cuando el objetivo es mantenerse competitivo en el mercado.
- Pagar bajo Promedio.- En aquellas posiciones de fácil reemplazo o en las cuales la rotación de personal no es significativa.

A esto se debe que no exista una estrategia de remuneración única, “ciertas culturas son más apropiadas para inspirar y respaldar ciertos tipos de organizaciones, determinadas estrategias de remuneración son más eficaces para respaldar ciertas culturas.”¹¹

2.2.1 Compensación

Cuando se habla de compensación nos referimos a todo tipo de remuneración que percibe una persona a cambio de su trabajo.

La remuneración tradicional por lo general se ha determinado “por medio de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener un cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización, y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos con los pagados por otros empleadores en el mercado, la industria o la región.”¹²

Generalmente la remuneración tenía un solo componente (el económico), hoy en día tiene varios, entre ellos:

Bienes

- Automóviles y gasolina.
- Acciones de la empresa (mediante la entrega anual de participaciones o a través de fórmulas alternativas).

Servicios

- Contribuciones a planes de pensiones o a seguros colectivos.
- Préstamos para la adquisición de vivienda o destinados a consumo, con condiciones más beneficiosas que las que ofrece el mercado.
- Uso de vivienda propiedad de la empresa.
- Seguros de diferente naturaleza.
- Asesoramiento legal y fiscal para asuntos privados.
- Entrega de ordenadores personales y teléfonos móviles.
- Disponibilidad de tarjetas de crédito de la empresa.

¹¹ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.128

Otras retribuciones

- Vacaciones y reducción de jornada laboral.
- Pago de colegios, universidades y clubes a los hijos.
- Formación en materias vinculadas a la actividad.
- Posibilidad de contratar servicios como guardería, reclamación de multas o lavandería

2.3 Política salarial

Política salarial.- Es una norma-referencia institucional que proporciona un marco referencial en el tema salarial.

Al establecer la política salarial, se busca captar a las personas más calificadas que aporten al logro de los objetivos del puesto, también el que las remuneraciones sean equitativas de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas (equidad interna – valoración de cargos), así como motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento, para esto hay que comunicar al personal los parámetros básicos que se utilizan para fijar los salarios.

En la investigación del mercado (competitividad externa – encuestas salariales), la organización debe estar familiarizada con el mercado para mantener su competitividad y poder así contratar personal calificado y experimentado. Esta investigación se facilita con encuestas salariales disponibles en el mercado las cuales proporcionan a la organización una idea de los salarios prevalecientes en el sector.

Los aumentos para compensar el costo de vida o ajustes constituyen una parte regular de una política salarial. Se espera que una organización pueda adecuarse a estos cambios en el costo de vida en forma regular. Sin embargo, es necesario considerar que una economía podría tornarse volátil, y esto dar lugar a grandes fluctuaciones en su moneda. Estas fluctuaciones pueden tener un impacto muy significativo tanto sobre la organización como sobre los salarios del personal. Por consiguiente es de importancia crítica para las empresas que funcionan en dicho medio establecer una política salarial organizacional con el objeto de encarar estas variaciones sobre una base regular. En Ecuador y en aquellos países en los que la moneda tiene una devaluación anual relativamente baja, los ajustes de sueldos para compensar el costo de vida son poco frecuentes y en ocasiones inexistentes. El incremento de sueldos está dado por otro tipo de factores como desempeño y mercado.

¹² Ibidem, Pg.129

Establecer una política salarial constituye una función crucial de la administración de recursos humanos y sirve para brindar apoyo al activo más importante de la organización. Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y claramente comprendida por el personal.

2.3.1 Valoración de Puestos

Las organizaciones establecen equidad interna y determinan el valor de los puestos a través de los llamados sistemas de valoración de puestos. Una herramienta importante para este proceso es el manual de funciones del puesto, el cual consiste en la descripción del cargo que busca determinar el propósito general o responsabilidad de determinada función. Existen algunos métodos de valoración de cargos, entre estos tenemos:

2.3.2 Sistema de Jerarquización de puestos

Ubica los puestos según su valor relativo (importancia), en base a las obligaciones y responsabilidades de cada puesto. A veces se compara por parejas de puestos. Una vez que se los evalúa, se les asigna percepciones mediante encuestas de salarios. Su debilidad radica en la falta de una medición refinada del valor del puesto, sólo indica su importancia pero no los diferencia adecuadamente unos de otros

2.3.3 Sistema de clasificación de puestos.

Consiste en agrupar los cargos de acuerdo a características comunes disponiéndolos en una escala predeterminada, cada categoría tiene definida con claridad la responsabilidad, los requisitos y demandas para la posición.

2.3.3.1 Sistema de Puntos

Determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. Tiene la ventaja de ser más refinado (detallado). Valúa en forma cuantitativa un puesto, sobre la base de factores (factores compensables) tales como los esfuerzos, habilidades y condiciones necesarias para ocuparlos.

Existe gran cantidad de factores que pueden utilizarse para la valoración de cargos, es así que algunos métodos emplean docenas de éstos, concentrando los más representativos en conocimientos requeridos por el trabajo y responsabilidades asignadas.

Los factores utilizados frecuentemente son los siguientes:

- Educación Formal y Conocimientos Especializados
- Experiencia
- Responsabilidad
- Complejidad de Dirección

- Relaciones Funcionales
- Presión de Trabajo

Para la elección de factores se debe tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Identificación: El factor debe estar presente en casi todas las tareas valoradas.
- Importancia relativa: El factor debe contribuir con peso, no carente de importancia, y determina el valor relativo de las diversas tareas.
- Graduabilidad: El factor debe ser susceptible de división en varios grados de intensidad, desde un valor mínimo a un máximo.
- Diferenciación: El factor debe estar presente con distinta medida en las tareas a valorar.
- Definición: El factor debe ser claramente definible tanto en su formulación como en la descripción de grados.

2.3.3.2 Sistema de Comparación por factores

Evalúa los puestos factor por factor, la diferencia con el método de puntos está en que los factores compensables de cada puesto evaluado se comparan con todos los puestos estratégicos, que sirven como escala de evaluación.

2.3.3.3 Sistema o Método Hay

Calificar puestos ejecutivos en algunas empresas, supone métodos especiales de evaluación. El método Hay, involucra tres factores: conocimientos prácticos, actividad mental (solución de problemas) y responsabilidad.; que suponen son los que representan los aspectos importantes de los puestos gerenciales. El perfil de cada puesto se constituye determinando el valor porcentual asignado a cada uno de esos tres factores.

2.4 Remuneración Variable

La tendencia actual en las empresas es contar con un componente variable ligado a resultados en el pago de los salarios, esto hace que la relación entre el empleador y empleado se modifique, cuando un empleado acepta negociar una remuneración en función de resultados, está adoptando un perfil independiente, se hace responsable de sí mismo como recurso con valor agregado propio, invierte todo su potencial en la empresa para alcanzar resultados que contribuyan a las metas globales de la organización. Se presenta frente al empleador como socio, y está en condiciones de plantear los beneficios que espera recibir de la organización. Deja de ser un empleado que vende su tiempo a cambio de un sueldo, ya no es un costo fijo para la empresa, para ser un recurso variable tanto en riesgos como en beneficios.

“Muchos empleadores han comenzado a buscar nuevas soluciones al problema salarial que suponen que los ayudarán a impulsar y respaldar su nuevo énfasis en valores como la calidad, el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la productividad. El cambio, por lo general, ha sido hacia las estrategias de remuneración variable basadas en el rendimiento. Estas estrategias, que incluyen una serie variada de programas de incentivo, remuneran tanto el rendimiento individual como el grupal. Básicamente, los aumentos o disminuciones de remuneración individual dependen del rendimiento personal, del rendimiento del equipo división empresarial y del rendimiento de toda la organización. Las estimaciones pueden estar relacionadas con cuestiones como la productividad, el crecimiento de la participación en el mercado, la satisfacción del cliente/consumidor, la calidad, el valor económico agregado (VEA), el desarrollo de nuevas competencias, la creación de nuevos productos o la penetración en el mercado global”.¹³

La remuneración variable tiene dos fundamentos básicos decisivos para el éxito organizacional que son: el personal y su rendimiento, complementados con los parámetros técnicos para definir una estrategia salarial. “Al permitirles compartir los riesgos y las ganancias de la organización, estos “nuevos empleados” no solo mejoraron su rendimiento sino que asumieron más responsabilidad por ello”¹⁴

Para asegurar el éxito en la implementación de un plan de remuneración variable, hay que tener presente lo siguiente:

“Si usted fuera a relacionar la remuneración con el rendimiento, entonces debería contar con herramientas eficaces para evaluar ese rendimiento. Si usted pretendiera pedir a los empleados que asuman más riesgos y responsabilidades por el éxito de la organización, entonces debería proporcionarles la información necesaria para tomar decisiones oportunas e inteligentes. Los empleados no solo deben saber cómo funciona el programa, también tienen que saber qué es lo que ellos – y la organización – deben hacer para que funcione. Una vez que el programa está en marcha, deben estar permanentemente informados de los progresos que están haciendo. Tienen que saber qué es lo que están haciendo bien y qué no”.¹⁵

¹³ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.132

¹⁴ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.159

¹⁵ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.161

Las personas a quienes se les da la oportunidad de ganar más que sus pares deben tener una mayor proporción de sus ingresos en riesgo. Esto se puede lograr limitando sus salarios básicos a niveles inferiores a los de sus pares de participantes. De esta manera, si bien ellos tienen la oportunidad de ganar más que sus pares si alcanzan las metas del incentivo, también corren el riesgo de ganar menos que sus pares si no logran alcanzar dichas metas (a mayor oportunidad mayor riesgo)

En nuestro país la introducción de la remuneración variable tiene dos limitantes, el primero se debe a que estamos acostumbrados a tener un sueldo fijo independientemente de nuestro desempeño, nivel de producción o metas alcanzadas; el segundo es la parte legal, ya que no es posible disminuir el salario fijo para reemplazarlo (compensarlo) con una parte variable.

Antes de implantar un esquema de remuneración variable es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:

1. “La remuneración es ante todo una cuestión de personal. Sobre cómo motivarlo, cómo replantear sus conductas y aceptar los nuevos valores
2. La remuneración es una importante herramienta para las comunicaciones organizacionales. Quizás sea la manera más directa que tiene una organización para comunicarse con sus empleados
3. Ninguna estrategia de remuneración es apta para todas las organizaciones. Las diferentes organizaciones, así como los diferentes grupos de empleados en la misma organización, pueden requerir estrategias diferentes
4. La remuneración debe respaldar –no regir- la visión, los valores y las estrategias empresariales
5. Para satisfacer los puntos 1 a 4, la remuneración debe estar sincronizada con las culturas laborales.”¹⁶

En nuestro medio ya se han establecido pagos adicionales ligados a desempeño, esta es una forma de preparar el camino para aplicar un esquema de remuneración variable. En estas empresas la carga fija es aún el porcentaje más importante, la tendencia a futuro es incrementar el componente variable en relación al fijo.

“Si bien el sueldo básico sigue siendo una parte importante de la estructura salarial en una cultura orientada al proceso, el pago variable, especialmente en forma de incentivos, con frecuencia asume un rol mucho más amplio e importante. La razón es simple: a diferencia de la organización funcional, donde sólo unos pocos –principalmente los que están en los niveles superiores- puede influir sobre el rendimiento de la organización de una manera considerable, se espera que todos los miembros de una organización orientada al proceso jueguen un papel mensurable.”¹⁷

¹⁶ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.181

¹⁷ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.198

2.4.1 Tipo de combinación de remuneración variable y porcentaje sobre la masa salarial

Entre las estrategias de remuneración variable cuya popularidad ha crecido se pueden mencionar las siguientes:

2.4.2 Los beneficios compartidos

“Los beneficios compartidos, han estado vigente de una forma u otra durante años. En su forma más simple, todos o ciertos grupos de empleados comparten un fondo no diferido creado por un porcentaje de los beneficios, por lo general determinado mediante una fórmula concertada. Si bien los beneficios compartidos pueden ser eficaces para concentrar a los empleados en el rendimiento financiero de la organización, a menudo presentan dificultades para relacionar ese rendimiento con los esfuerzos del individuo. Estos programas pueden motivar a los empleados en un aspecto general, pero no contribuyen directamente a mejorar el rendimiento ni a cambiar la conducta de los individuos o equipos.”¹⁸

En Ecuador este puede relacionarse con el reparto de utilidades anuales, el cual está vinculado directamente con el rendimiento financiero de la empresa, mas no con el rendimiento individual.

2.4.3 La participación en ganancias

“Se relaciona con el logro de metas muy específicas de productividad, rentabilidad, y mejoramiento de la calidad. Si estas metas se logran, entonces el grupo comparte una fracción de las ganancias monetarias resultantes”¹⁹

“La ventaja de los planes de participación en las ganancias sobre sus primos, los beneficios compartidos, es doble. En primer lugar, verdaderamente se autofinancian, cuentan con un dinero que la organización de otra manera no habría ahorrado ni ganado. (.....) Si el plan ha sido bien concebido y comunicado, los empleados pueden apreciar qué cambios en la conducta y los valores conducen a los resultados esperados. Luego, con el entrenamiento y la dirección apropiada, pueden implementar esos cambios con éxito.

Si bien es conceptualmente muy atractiva, la participación en las ganancias no es una estrategia de pago simple. Las organizaciones tienen que ser capaces no sólo de calcular ganancias, sino también de determinar el papel que desempeñan los empleados en la obtención de esas ganancias. Por ejemplo, ¿qué proporción del aumento en la productividad fue el resultado de la conducta personal, y qué proporción el resultado de la nueva tecnología sobre la cual los empleados no tienen absolutamente ningún control?”²⁰

¹⁸ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.162

¹⁹ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.163

²⁰ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.164

2.4.4 Los incentivos Individuales

“Tradicionalmente los incentivos individuales han estado reservados para los ejecutivos superiores, el personal de ventas y en algunas ocasiones para los trabajadores por horas. Por lo general, estos planes eran relativamente simples y orientados al rendimiento: uno recibía una bonificación si vendía una cierta cantidad de automóviles, armaba una cierta cantidad de productos, o lograba ciertas metas financieras. Sin embargo, a medida que más empresas aplanan sus jerarquías ejecutivas y gerenciales y esperan más de sus gerentes medios y profesionales, estos programas individuales están ganando popularidad en niveles más bajos de la organización. Como los premios de los pequeños grupos, se están utilizando para impulsar no solo las metas financieras tradicionales, sino también los valores más contemporáneos de la productividad, la satisfacción del cliente, el servicio y la calidad.”²¹

2.5 Política Salarial para Remuneración Variable

Son varios los elementos a tener en cuenta para establecer qué porcentaje de la remuneración total de cada individuo se establecerá como variable. La madurez de la organización en la administración de este tipo de programas es uno de ellos. Si la empresa, en el pasado, se ha manejado exclusivamente con remuneración fija, y sus integrantes no están familiarizados con el concepto de Política de Remuneración Variable (PRV), una forma de “migración suave” es mediante un esquema de tipo gradual. Por ejemplo: El primer año 85% fijo y 15% variable, el segundo 80% - 20%, etc.

También hay que tener en cuenta que el paso de un sistema fijo a uno variable en un ambiente de estabilidad, implica la reducción de la remuneración mensual fija (En el pasado, la práctica más común era compensar esta reducción por medio de los programas periódicos de aumentos).

Para resolver esta situación, entre otros aspectos, conviene evaluar las características del personal a ser incluido en el programa (un grupo de ejecutivos, sólo personal de ventas, todos los gerentes, todo el personal fuera de convenio, etc.), y la ubicación de sus niveles salariales comparados con el mercado.

²¹ THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.166

“Solamente los ejecutivos –aquellos considerados tradicionalmente como líderes– cobran en gran medida sobre la base de su riesgo y resultados. E incluso esta combinación puede ser errónea, debido a los problemas de rendimiento actuales. Por ejemplo, el objetivo puede ser demasiado alto en rendimiento a corto plazo, cuando el problema real es la estabilidad a largo plazo.”²²

Una vez establecido el porcentaje de remuneración variable queda todavía por definir de que depende que la persona reciba o no la totalidad del valor pactado en este concepto, para ello se puede utilizar una combinación entre el rendimiento grupal – organizacional (resultados financieros de la empresa, resultados del proceso, resultados del departamento) y el rendimiento individual (resultados personales), todos estos en comparación con objetivos planteados.

El equilibrio entre los pesos relativos de los objetivos generales e individuales debe ser buscado en el contexto de cada caso en particular, de acuerdo a lo establecido en la política salarial ya que es difícil encontrar una fórmula de aplicación universal.

En términos generales, la ventaja de utilizar una proporción elevada de objetivos generales (P.ej. resultados totales, antes o después de impuestos, generación de caja, etc.) es que permiten un mayor grado de control sobre el costo laboral del programa. Los resultados de la empresa utilizados para el cómputo de la remuneración variable, son calculados luego del pago (o provisión contable) de la misma. La desventaja es que los individuos pueden percibir que los objetivos están alejados de su posibilidad de acción diaria y por lo tanto, no encuentren la manera de tomar acciones que contribuyan al éxito de las metas globales de la empresa.

Los pasos para definir la política salarial son los siguientes:

1. Definir los límites de presupuesto en el área financiera que corresponden a remuneración variable. Por ejemplo, si solamente se paga esta remuneración si se supera el presupuesto de ganancias mensuales, o si el pago será independiente de este rubro.
2. Fijar los objetivos individuales, ligados a las tareas y responsabilidades de cada persona, fomentan el compromiso de los empleados, alentándolos a involucrarse más en los problemas, pero tienen la desventaja de un menor grado de control y predictibilidad del costo final del pago variable.
3. Alinear los objetivos individuales piramidalmente con las estrategias generales. En ese caso, si los objetivos individuales se cumplen, o son excedidos, existe una probabilidad alta de que las metas generales también sean alcanzadas, o excedidas en una proporción similar.

²² THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Ed.Paidós, Buenos Aires, 1999, Pg.258

4. Ejecutar un piloto bajo distintos escenarios, y con distintas combinaciones de objetivos generales e individuales, a fin de medir la sensibilidad de las distintas variables y contar con un marco general de referencia respecto de los extremos.
5. Definir los pesos relativos de los objetivos generales e individuales, seleccionando los indicadores generales de la empresa que serán utilizados como objetivos generales, y las bases para su medición (Por ejemplo: ganancia neta después de impuestos, total de ventas, generación de caja, EVA, etc). Es conveniente que el número de objetivos generales sea reducido, para poder focalizar los esfuerzos en los temas considerados claves por la dirección de la empresa en el ejercicio en cuestión.

Una técnica que en general da buenos resultados es la utilización de tablas de logro las cuales asocian un determinado grado de cumplimiento, por ejemplo porcentaje por encima o por debajo de presupuesto con un porcentaje meta. El propósito de estas tablas es equilibrar situaciones en que los objetivos son cumplidos en exceso o en defecto, con distintos grados de dificultad comparativos.

La implementación del sistema debe tener en cuenta los siguientes puntos al momento del diseño para evitar complicaciones innecesarias luego de su implementación:

- Disponibilidad de información contable u otros registros oficiales de la empresa, para la medición de los logros.
- Planes de acción para evitar subproductos no deseados, como contabilidad creativa, pronósticos distorsionados, decisiones tomadas pensando sólo en el corto plazo, etc.
- Metodología para el cálculo de provisiones contables al cierre del ejercicio, cuando aún no se conocen los resultados finales
- Revisión independiente (p.ej. Auditoría Interna) de todo el proceso, en especial, evaluación de potenciales conflictos de separación de responsabilidades.
- Designación de un árbitro para casos conflictivos.
- Decisión y comunicación de reglas para el tratamiento de eventos extraordinarios

Uno de los temas claves para la implementación exitosa del plan de remuneración variable es la confección de un programa de comunicaciones claro y efectivo, a fin de informar los objetivos del sistema de remuneración variable, la descripción detallada del programa, las reglas que serán de aplicación. En particular, durante el primer año de vigencia, es conveniente realizar reuniones periódicas de seguimiento, incluyendo información sobre grados de avance parcial.

Una de las decisiones a tomar con respecto al programa de comunicaciones, se relaciona con qué información será divulgada entre todo el grupo integrante por ejemplo: objetivos generales y cuáles datos serán comunicados exclusivamente al interesado por cuestiones de privacidad por ejemplo: objetivos individuales.

En lo referente a los canales de comunicación, si bien la transmisión a través de la vía jerárquica tradicional puede ser la más adecuada por las costumbres de la empresa, la centralización y/o monitoreo debe estar a cargo de la unidad organizativa de Recursos Humanos, estandarizando los mensajes durante el período de adaptación al nuevo sistema de remuneraciones.

3 CAPITULO TERCERO

EVALUACION DE DESEMPEÑO APLICADA A REMUNERACIÓN VARIABLE, POLÍTICA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS

El objetivo de este capítulo es proponer un modelo de remuneración variable (procedimiento de aplicación) para una empresa de servicios en el cual la evaluación de desempeño es el instrumento que permite determinar si los objetivos planteados inicialmente fueron o no alcanzados. Como resultado de esta evaluación y en base a una política salarial, el mejor desempeño se verá reflejado en mayores ingresos.

Para la medición de los objetivos se propone el uso de indicadores de gestión ya que frecuentemente los indicadores financieros han estado presentes en la evaluación de resultados. El problema que tienen las organizaciones al utilizar indicadores solo de tipo financiero radica en que las actividades que desempeñan las unidades de soporte no tienen una relación directa (fácil de identificar) con los resultados financieros y por ende no pueden ser explicadas con este tipo de indicadores.

La aplicación de indicadores financieros a todas las unidades (negocios y de soporte) es deficiente, al hacerlo se crea la idea errónea de que las unidades de soporte no contribuyen a los resultados de la organización por lo cual se les resta importancia en comparación con las unidades de negocio.

En este capítulo se enunciarán indicadores de gestión para las unidades de soporte a nivel individual, los mismos que serán relacionados con los procesos o la estrategia de la organización, así se demostrará que la gestión de cada unidad contribuye a los resultados de corto mediano y largo plazo de la empresa.

3.1 Enfoque de gestión

Al analizar individualmente una empresa de servicios se aprecia que tienen diferentes enfoques para llevar a cabo su gestión, estos enfoques varían en función de ciertas variables como antigüedad, tipo de producto, tamaño, etc. Cada empresa tiene una manera distinta y particular de operar tanto en unidades administrativas, financieras como operativas, todas válidas y funcionales, el único problema se presenta al tratar de agruparlas en función de algún criterio en particular.

Con el objetivo de establecer índices de gestión como parte del procedimiento para implantar un modelo de remuneración variable se clasificarán a las empresas en dos grupos. Las primeras, aquellas que cuentan con un plan estratégico en función del cual operan y se desenvuelven; y, las segundas, aquellas que no cuentan con este plan y organizan sus actividades a través de procesos en los que se identifica el aporte de cada persona al resultado final del mismo. Esta división se hace solo con el propósito de ubicar a las empresas en uno u otro grupo y, de ninguna manera se pretende decir que la planificación estratégica y la administración por procesos son temas excluyentes.

El aporte fundamental de este trabajo es presentar un procedimiento que defina claramente y de manera sencilla como llegar a establecer índices de gestión a cada colaborador según el puesto que ocupa.

Estos índices manejados a través de un proceso de evaluación de desempeño permitirán a la empresa vincular los resultados obtenidos con el pago de remuneración variable de acuerdo a la política salarial fijada

Este objetivo puede llevarse a cabo tanto en organizaciones que cuentan con planificación estratégica o con administración por procesos, la única diferencia entre las dos será el punto de partida a la hora de definir el norte estratégico de la organización como se muestra en el siguiente cuadro.

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

EMPRESAS CON PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	EMPRESAS CON ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
1. Formulación del Plan Estratégico	
2. Definición del Mapa de Procesos (procesos claves y de soporte).	1. Definición del Mapa de Procesos (procesos claves y de soporte).
3. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo	2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo
4. Plan de acción para alcanzar el objetivo de cada indicador	3. Plan de acción para alcanzar el objetivo de cada indicador
5. Implementación de un sistema para monitorear el comportamiento de los indicadores	4. Implementación de un sistema para monitorear el comportamiento de los indicadores

Fuente: El Autor

En los dos enfoques es imprescindible contar con un sistema de comunicación para transmitir los objetivos a los diferentes niveles de la organización según su participación en ellos, esto permitirá que el personal tenga conocimiento de lo que espera la empresa para la consecución de los resultados.

Una vez identificado el enfoque de gestión existente en la empresa se definen los indicadores de gestión para la aplicación del modelo de remuneración variable.

3.2 Aplicación del Modelo de Remuneración Variable

Para que un plan de remuneración variable cumpla con las expectativas planteadas (incrementar productividad, racionalizar costos, mejorar el nivel salarial de los empleados) debe ser de fácil comprensión y aplicación; por estas razones es necesario contar con un procedimiento que lo haga posible.

El procedimiento propuesto en este capítulo es aplicable a los dos enfoques citados en el punto anterior y para su aplicación se debe cumplir los siguientes pasos:

- Definir indicadores de gestión
- Definir una política salarial
- Definir una política de evaluación de desempeño

3.2.1 Definición de indicadores de Gestión

El punto de partida es el enfoque en función del cual la empresa opera y se desenvuelve (Planificación estratégica o Administración por Procesos), pues de él dependen los indicadores que se utilizarán, una vez seleccionado el enfoque es necesario determinar que se va a medir y que indicador será utilizado teniendo en cuenta la teoría de indicadores tratada en el capítulo 1.

INDICADORES DE GESTION

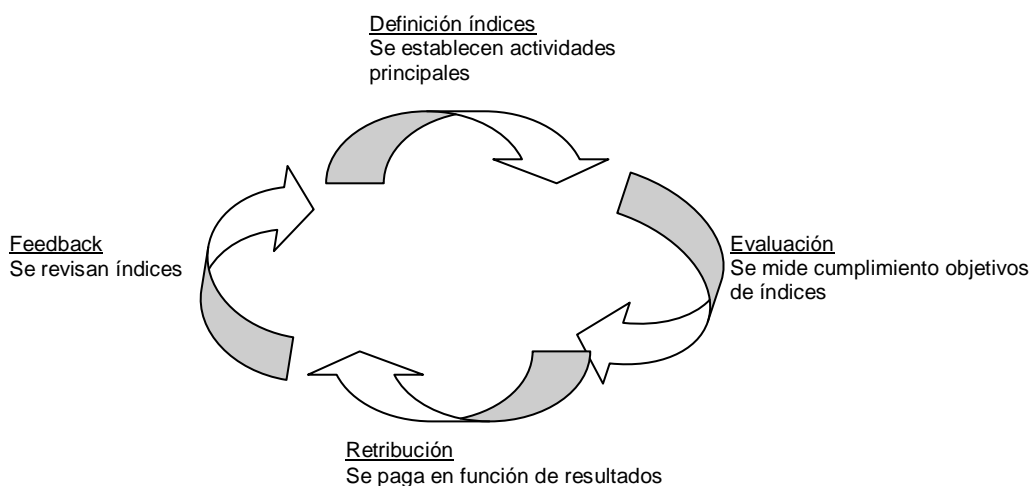
EMPRESAS CON PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	EMPRESAS CON ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
1. Indicador del Objetivo Estratégico	
2. Indicador del Proceso y/o Unidad (área)	1. Indicador del Proceso
	2. Indicador de la Unidad (área)
3. Indicador Individual	3. Indicador Individual

Fuente: El Autor

Bajo la administración estratégica el punto de partida es cada uno de los objetivos estratégicos, mientras que bajo administración por procesos se parte de la definición de macroprocesos y procesos. Los objetivos individuales pueden atarse a cualquiera de los dos enfoques. El Anexo 1 se presenta un ejemplo de establecimiento de indicadores por cada enfoque.

Actualmente existe amplia literatura en la que se definen indicadores tanto para objetivos estratégicos como para procesos, estos indicadores son presentados como “indicadores básicos”; las empresas en ocasiones los utilizan y adaptan de acuerdo al tipo de organización. Los indicadores individuales no pueden ser definidos de la misma forma (genéricamente), debido a la singular y a veces única forma de realizar las funciones en cada empresa, este tema será cubierto en el siguiente punto de este trabajo

Establecimiento de Indicadores Individuales



Fuente: El Autor

3.2.1.1 Procedimiento para el establecimiento de Indicadores Individuales

Al hablar de indicadores individuales se hace referencia a índices que miden la gestión de un colaborador en un cargo; para definirlos es necesario establecer previamente las exigencias o expectativas de la organización para cada posición (cargo), la formalización de estos requerimientos se ve reflejada en el Manual de Descripción de Cargos

El Manual de Descripción de Cargos además de especificar las funciones - actividades que se desempeña en cada posición debe detallar los procesos en que interviene. Este descriptivo es la base para el establecimiento de indicadores de gestión.

Los descriptivos de funciones deben contar por lo menos con la siguiente información:

- Identificación del cargo
- Objetivo del cargo

- Detalle de Procesos en los que interviene y las actividades que realiza en cada uno de ellos
- Perfil y Competencias requeridas para el cargo.

A continuación el modelo de Manual de Descripción de Cargos que se propone contiene los siguientes datos:

- Identificación del cargo, donde se ubica al cargo dentro de la estructura organizacional, incluye el nombre del puesto, la unidad a la que pertenece, su línea de reporte y supervisión.
- Perfil duro del puesto, especifica la educación formal mínima requerida, la experiencia, la edad y el género de ser necesario.
- Objetivo del cargo, detalla la misión de la posición en la empresa, la razón básica de su existencia en la organización.
- Procesos y actividades, las actividades están agrupadas por proceso o área clave de acción, cada actividad es diferenciada como principal o secundaria,
- Competencias, comportamientos requeridos en el puesto para alcanzar resultados esperados.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

➤ IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Unidad: Desarrollo Organizacional
Cargo: Coordinador de Recursos Humanos
Supervisado por: Gerente de Desarrollo Organizacional
Supervisa a: Asistentes de Personal

➤ PERFIL DEL CARGO:

Educación: Título en Psicología Industrial, Administración de Personal o Administración de empresas
Experiencia: 3 años en posiciones similares
Género: Indiferente
Edad: De 28 años en adelante

➤ OBJETIVO DEL CARGO:

Responsable por ejecutar los procedimientos relacionados con el reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal aplicando las políticas establecidas. Responsable de la base de datos de empleados y candidatos. Recopilar información para la elaboración de nóminas, mantener registros adecuados en forma oportuna. Coordinar el desarrollo de los cursos de inducción de los nuevos colaboradores, cursos de entrenamiento establecidos en el plan de capacitación realizados en concordancia con las diferentes unidades. Preparar información de los resultados de las acciones de la unidad. Controlar la entrega de beneficios adicionales al personal.

➤ PROCESOS Y ACTIVIDADES:	ACTIVIDAD	
	PRINCIPAL	SECUNDARIA
Administración de capacitación:		
▪ Participar en la elaboración del plan de capacitación de la empresa		X
▪ Coordinar el desarrollo de los cursos establecidos en el plan de capacitación		X
▪ Medir la eficacia de la capacitación impartida	X	
Proceso de selección		
▪ Realizar búsqueda de personal		X
▪ Mantener la base de clientes potenciales	X	
▪ Participar en la evaluación de candidatos		X
▪ Mantener actualizado el manual de descriptivos de cargos		X
Administración salarial		
▪ Realizar análisis de remuneraciones utilizando métodos de valoración y herramientas comparativas que ayuden a establecer la equidad interna y la competitividad externa.	X	
▪ Proponer métodos de pagos remunerativos que incentiven la productividad.	X	
▪ Coordinar y controlar la elaboración y pago de nóminas mensuales y de beneficios adicionales.	X	
▪ Controlar el pago puntual de las obligaciones de la empresa con el IESS, Ministerio del Trabajo y SRI.		X
▪ Mantener la documentación que soporte al sistema de nómina		X
Administración de beneficios al personal		
▪ Mantener el control de los servicios y productos que ofrece la empresa voluntariamente a sus colaboradores		X
▪ Participar en la elaboración y cumplimiento del programa de actividades sociales de los empleados		X
Herramientas administrativas de Recursos Humanos		
▪ Velar por el cumplimiento de las políticas que regulen las acciones relacionadas con el personal y ver que se cumplan leyes, reglamentos y políticas establecidos en las relaciones laborales	X	
▪ Realizar las evaluaciones establecidas al personal	X	
▪ Participar en la evaluación de clima laboral	X	
▪ Llevar estadísticas relacionadas con la unidad		X
▪ Presentar informes de gestión del área		X

➤ COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS PRINCIPALES

- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Conceptual
- Orientación al logro
- Flexibilidad
- Liderazgo
- Integridad
- Identificación con la empresa

COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES

- Conocimientos de aplicaciones tecnológicas
- Conocimientos de Internet
- Legislación Laboral

Para el establecimiento de índices de gestión a nivel personal es muy importante identificar y separar las funciones principales de las secundarias, esta diferenciación permitirá establecer objetivos solo a aquellas actividades que sean claves en cada cargo. Una vez identificadas es posible establecer indicadores para cada una de ellas, así al momento de realizar evaluaciones de desempeño tendremos la capacidad de medir los resultados obtenidos disminuyendo significativamente todo tipo de subjetividad.

Para realizar esta diferenciación de actividades utilizaremos un formato, el mismo que contiene los campos descritos a continuación

Descripción de campos “Matriz de Descripción de Actividades del Puesto”

Descripción de Campos Informativos

Unidad.- Es el nombre de la Unidad a la que pertenece el cargo que se va a evaluar

Nombre del Cargo.- Es el nombre del cargo que se va a evaluar

Fecha.- Es la fecha en que se llena la matriz

Descripción actividades del puesto.- Es el detalle de las actividades que realiza la persona en el cargo evaluado, estas actividades se encuentran en el Manual de Descripción de Cargos.

Descripción de Factores

Frecuencia.- es el número de veces (frecuencia) con que se realiza cada actividad.

Consecuencia de no ejecutar la actividad.- es el resultado de no aplicar – ejecutar la actividad o hacerlo en forma indebida o a destiempo.

Complejidad.- es el grado de dificultad en la ejecución de cada actividad, hace referencia al grado de esfuerzo físico y/o intelectual y al nivel de conocimiento necesario para desempeñar dicha actividad.

Cada uno de los factores descritos debe ser cuantificado de acuerdo a la siguiente tabla²³:

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no ejecutar la actividad	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves, puede afectar a toda la organización en varios aspectos	Alta complejidad, la ejecución de esta actividad requiere el mayor grado de conocimiento, habilidad, esfuerzo
4	Una vez por semana al menos	Consecuencias graves, puede afectar a los resultados de varios procesos o unidades de la	Elevada complejidad, la ejecución de esta actividad requiere un considerable nivel de conocimiento, habilidad,

²³ Alfredo Paredes y Asociados, Metodología Compres, Programa de formación en Administración de Recursos Humanos por Competencias y Manejo de Software Compres, Diciembre 2005

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no ejecutar la actividad	Complejidad
		organización	esfuerzo
3	Una vez cada quince días al menos	Consecuencias considerables, puede afectar en los resultados o trabajos de otras personas	Moderada Complejidad, la ejecución de esta actividad requiere un moderado nivel de conocimiento, habilidad, esfuerzo
2	Una vez cada mes al menos	Consecuencias leves, puede afectar en los resultados del mismo cargo	Baja Complejidad, la ejecución de esta actividad requiere un bajo nivel de conocimiento, habilidad, esfuerzo
1	Bimensual, trimestral, semestral, anual, otro, etc.	Consecuencia mínimas, tiene poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima Complejidad, la ejecución de esta actividad requiere un mínimo nivel de conocimiento, habilidad, esfuerzo

Fórmula para valorar actividades²⁴

Total = Frecuencia + (Consecuencia de no ejecutar la actividad X Complejidad)

Una vez valoradas, se procederá a identificar las actividades con más alta puntuación (se recomienda no más de cuatro actividades), estas actividades representan y definen la razón de ser del cargo y serán aquellas a las que se establece un indicador.

Los indicadores que se obtengan de este ejercicio deben cumplir con la teoría de indicadores detallada en el capítulo anterior, deben ser indicadores que proporcionen información relevante, ser medibles, alcanzables y retadores. Llegar a establecer un indicador y expresarlo en forma cuantitativa facilita el proceso de evaluación de desempeño.

²⁴ Ibidem

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO²⁵					
Unidad: Desarrollo Organizacional					
Nombre del Cargo: Coordinador de Recursos Humanos					
Fecha: 08- Enero 2006					
N-	Descripción Actividades del puesto	Valoración de Actividades			
		Frecuencia	Consecuencia de no ejecutar la actividad	Complejidad	Total
1.-	Medir la eficacia de la capacitación impartida	Quincenal (3)	Consecuencias considerables (3)	Elevada Complejidad (4)	15
2.-	Mantener la base de candidatos potenciales	Diaria (5)	Consecuencias considerables (3)	Moderada Complejidad (3)	14
3.-	Realizar análisis de remuneraciones utilizando métodos de valoración y herramientas comparativas que ayuden a establecer la equidad interna y la competitividad externa.	Mensual (2)	Consecuencias muy graves (5)	Elevada Complejidad (4)	22
4.-	Proponer métodos de pagos remunerativos que incentiven la productividad.	Semestral (1)	Consecuencias graves (4)	Elevada Complejidad (4)	17
5.-	Coordinar y controlar la elaboración y pago de nóminas mensuales y de beneficios adicionales.	Quincenal (3)	Consecuencias graves (4)	Moderada Complejidad (3)	13
6.-	Velar por el cumplimiento de las políticas que regulen las acciones relacionadas con el personal y ver que se cumplan leyes, reglamentos y políticas establecidos en las relaciones laborales	Diaria (5)	Consecuencias leves (2)	Baja Complejidad (2)	9
7.-	Realizar las evaluaciones establecidas al personal	Trimestral (1)	Consecuencias muy graves (5)	Elevada Complejidad (4)	21
8.-	Participar en la evaluación de clima laboral	Trimestral (1)	Consecuencias considerables (3)	Elevada Complejidad (4)	13
9.-					
10.-					
11.-					
12.-					

²⁵ Alfredo Paredes y Asociados, Metodología Compres, Programa de formación en Administración de Recursos Humanos por Competencias y Manejo de Software Compres, Diciembre 2005

En resumen una vez definidas las actividades principales se establece un índice de gestión para medirlas, como resultado tenemos que cada actividad principal se convierte en un objetivo, el mismo que al ser evaluado permite determinar el valor a pagar (remuneración variable) en función de su cumplimiento. Es importante tener en cuenta que los objetivos individuales son responsabilidad directa del evaluado y que su logro depende directamente de su gestión. El Anexo 2 Diccionario de Indicadores presenta relaciones de diferentes tipos, estas relaciones pueden ayudar al momento de establecer indicadores de gestión individuales.

El diccionario está dividido por tipo de indicador y área de gestión, cada indicador tiene la siguiente información:

- Nombre del indicador: Denominación clara que permite identificar el objetivo del mismo
- Variables: Datos que son requeridos para su cálculo
- Unidad de medida: Algunos indicadores se expresan en forma monetaria, otros en forma de tiempo, porcentajes, número de clientes, etc.
- Forma de cálculo: Detalla la fórmula matemática que se utilizará para llegar al resultado
- Interpretación: El resultado no puede limitarse a un número, es necesario tener su significado.

3.2.2 Definición de política salarial

La formulación de políticas de sueldos y salarios es una de las actividades más importantes de la función de relaciones con los empleados. Si se diseña e implanta de manera adecuada, se cumplirán simultáneamente tanto los objetivos financieros de la compañía como los objetivos de sus empleados, si por el contrario, está mal diseñada e implantada, significa un desperdicio de tiempo y recursos de la compañía.

Al establecer un programa de remuneración variable es necesario responder tres preguntas fundamentales, estas preguntas permitirán que el programa tenga claridad en cuanto a su aplicación, las preguntas son las siguientes:

1. ¿Qué proporción se asignará como remuneración fija y variable?
2. ¿Qué tipo de resultados serán evaluados para el pago del componente variable?
3. ¿Cuál es la frecuencia de pago del componente variable?

Para responder a cada pregunta se debe considerar varios aspectos de manera que las respuestas tengan una base lógica y sean las que más se ajusten a la realidad de la organización.

1. ¿Qué proporción se asignará como remuneración fija y variable?

La proporción de remuneración fija con respecto a la variable debe tratarse con mucho cuidado, no se puede hablar de una relación ideal de aplicación general en todas las organizaciones, los porcentajes asignados dependen de varios factores; entre otros tenemos:

- El tipo de empresa
- La madurez de la empresa
- La legislación vigente en el país de aplicación

La combinación entre los factores señalados hace que la composición salarial (fijo – variable) sea muy variada, tornando poco aconsejable establecer relaciones tipo independientemente del sector al cual pertenezca.

Inicialmente es recomendable determinar una relación fijo-variable para todos los cargos, luego se debe analizar si la misma puede aplicarse a todas las posiciones de manera general.

La composición fija – variable difiere entre los distintos cargos principalmente debido a:

- Frecuencia de medición de objetivos (resultados)
- Relación entre los resultados obtenidos y los resultados financieros de la empresa

Frecuencia de medición de objetivos.- el porcentaje de remuneración variable podrá ser más elevado cuando la medición a los objetivos se realice con mayor periodicidad. Es necesario considerar que las mediciones podrán hacerse tanto al objetivo planteado como a una de sus actividades. No es siempre aconsejable pagar el porcentaje variable en función del cumplimiento de actividades, pues en ocasiones se corre el riesgo de que varias actividades se concluyan de la manera y en el plazo programado pero el objetivo (final) no se cumpla tal cual fue planteada.

Relación entre los resultados obtenidos y los resultados financieros de la empresa.- la relación entre los objetivos planteados en cada cargo con los resultados financieros varía, podemos encontrar actividades relacionadas directamente y otras que repercuten en dichos resultados indirectamente. Por ejemplo; las ventas en el caso del área comercial tienen una relación directa con la utilidad, mientras que los objetivos de las áreas de soporte como el mejoramiento de procesos tienen una relación menos notoria (indirecta).

Mientras más estrecha sea la relación más elevado puede ser el porcentaje variable.

En los puestos con ciclos más largos, el variable no puede ser muy alto mientras que en puestos con ciclos a corto plazo la proporción variable podrá ser más alta²⁶.

2. ¿Qué tipo de resultados serán evaluados para el pago del componente variable?

Luego de establecer el porcentaje de remuneración fija y variable asignado a cada cargo, se tiene que determinar que tipo de resultados permiten pagar o no el componente variable; para esto se puede agrupar los resultados en niveles, así tenemos:

- A nivel Organizacional.- Este resultado refleja el desempeño global de toda la empresa, solamente si se tiene resultados positivos (utilidades) el personal tendrá acceso a remuneración variable por este concepto.
- Por Proceso o Unidad Organizacional.- Estos resultados comprometen a cada uno de sus actores a vigilar que los resultados generales (proceso/ unidad organizacional) sean positivos, rompiendo el esquema funcional, fomenta el trabajo en equipo ya que cada integrante comprende que no es suficiente un buen desempeño por separado, si al final el producto no es el esperado.
- A nivel Individual.- Este resultado depende únicamente de la gestión personal, su consecución tiene impacto en los factores anteriores.

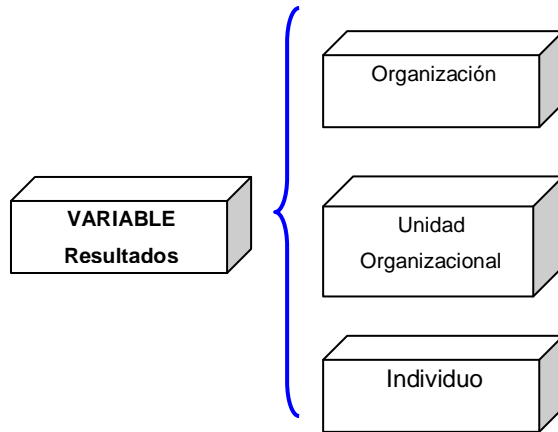
Es recomendable que el número de objetivos organizacionales sea reducido, para poder focalizar los esfuerzos en temas considerados claves por la dirección de la empresa. Aunque se trate de metas globales, estas deben ser percibidas como influenciadas por el desempeño individual de cada integrante del programa de remuneración variable.

La ventaja de concentrar el pago del componente variable en función de los objetivos generales es que permiten un mayor grado de control sobre el costo laboral del programa. Por su parte, los objetivos individuales, ligados a las tareas y responsabilidades de cada persona, fomentan el compromiso de los colaboradores, alentándolos a involucrarse más en los problemas, pero tienen la desventaja de un menor grado de control del costo final.

El equilibrio entre los pesos relativos de los objetivos generales e individuales debe ser buscado en el contexto de cada caso particular, ya que es difícil encontrar una fórmula de aplicación universal.

²⁶ Fernández del Castillo, Alejandro. Nota de Internet

Gráficamente tenemos:



Fuente: ALLES, M.A. Dirección Estratégica de Recursos Humanos “Gestión por Competencias”

Cabe indicar que no todas las empresas tendrán en cuenta todos estos resultados para calcular el pago del componente variable, esto depende de la forma de organización interna.

El peso asignado a cada factor podrá variar en función de la ingerencia que tiene cada cargo en el logro de los mismos. Es fundamental tener en cuenta que el criterio de aplicación debe ser uniforme por cargo, en este sentido se tienen las siguientes opciones:

- Criterio horizontal, puede ser un grupo o familia de cargos, por ejemplo: todos los vendedores, todos los cobradores, todos los gerentes
- Criterio vertical, se aplica a una unidad de negocios en particular.

3. ¿Cuál es la frecuencia de pago del componente variable?

Esta frecuencia tiene una estrecha relación con la composición salarial; mientras más alto sea el componente variable, la frecuencia de pago deberá ser mayor y, viceversa si el componente variable es bajo con respecto al salario total, la frecuencia de pago podrá ser menor. Adicionalmente, si la mayor parte del salario está concentrado en el componente variable el personal necesita que la frecuencia de pago sea menor (mensual).

Al responder las cuatro preguntas se torna más fácil establecer la política salarial.

Un plan de compensación variable tendrá éxito si se cumplen los siguientes requerimientos: la empresa debe tener una estrategia clara del crecimiento, competitividad y rentabilidad de tal forma que los resultados a incluir en la compensación variable para cada puesto o grupo de trabajo estén directamente relacionados con dicha estrategia. Así mismo, es necesario que en la empresa exista un ambiente de ganar-ganar, esto es, que los directivos de la organización crean firmemente que si a la empresa le va bien también al personal le debe ir bien, hay que tener claro que antes de instalar un programa de compensación variable la gente debe estar razonablemente bien pagada y estar consciente de ello. La compensación variable no es un mecanismo para condicionar aumentos de sueldo, se trata de un sistema para reconocer los esfuerzos del personal²⁷.

Una vez definido el porcentaje y la estructura del componente variable se recomienda crear un documento en el que se detalle toda la información referente a la estructura salarial de una persona.

El formato propuesto para el establecimiento de indicadores para pago de Remuneración Variable tiene los siguientes campos:

- Identificación
 - Período de evaluación, identificación del período de evaluación
 - Fecha de Evaluación
 - Unidad Organizativa, a la que pertenece el colaborador con quien se establecen indicadores
 - Colaborador, nombre de la persona con quien se establecen los indicadores
 - Sueldo fijo, porcentaje del sueldo fijo con relación al salario total
 - Variable, porcentaje del sueldo variable con relación al salario total
 - Fecha de pago, fecha en que será efectivo el pago variable
 - Periodicidad de pago, cada cuanto se pagará el sueldo variable
 - Cargo, del colaborador con quien se establecieron los indicadores

- Peso de resultados: corresponde a la ponderación que se dará a cada grupo de resultados seleccionados para el pago, la sumatoria será el 100%.
 - Empresa, porcentaje correspondiente a los resultados de la empresa (utilidad o pérdida)
 - Proceso, porcentaje correspondiente a los resultados del proceso, en caso de tener la empresa organizada por estrategia podría reemplazarse por resultados del objetivo estratégico donde interviene el colaborador.
 - Individual, porcentaje correspondiente a resultados generados por la gestión del colaborador

²⁷ Fernandez, Alejandro, Comentarios sobre las encuestas de calidad de los productos y servicios, <http://www.amauta-international.com/ConLogica.html>

- Detalle de objetivos, Empresa, Proceso e Individual
 - Descripción, donde se explica que mide el índice, la periodicidad
 - Fecha de cumplimiento, la fecha de corte para medir el resultado
 - Forma de cálculo, explica los datos que se requieren y la fórmula para obtener el resultado
 - Meta, el valor que se acordó como óptimo para el cumplimiento de objetivo, esta meta podrá ser un porcentaje, un valor fijo (dinero, unidades, tiempo, etc)
 - Peso, se deber especificar el peso relativo de los indicadores al interior de su grupo de objetivos, la sumatoria de los porcentajes tiene que ser 100%

Los objetivos de empresa serán iguales para todos los cargos, los objetivos de procesos serán comunes para los colaboradores que intervienen en el mismo y que se determinó como proceso principal para el actor; los objetivos individuales se establecen a base de las actividades principales del puesto que ejecuta la persona. Este documento debe ser un acuerdo entre el supervisor y el colaborador.

ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES PARA PAGO DE REMUNERACIÓN VARIABLE

Período de Evaluación:	Enero 2006 – Marzo 2006	Sueldo Fijo:	70%	
Fecha de evaluación:	Abril del 2006	Variable:	30%	
Unidad Organizativa:	Desarrollo Organizacional	Fecha de pago:	30 Abril 2006	Periodicidad de pago: Trimestral
Colaborador:	Francisco Loayza	Cargo:	Coordinador de Recursos Humanos	

OBJETIVO DE LA EMPRESA

Peso de resultados: 20%

Descripción	Fecha cumplimiento	Forma de Cálculo	Meta	Peso
EVA (Representa la riqueza generada para los propietarios y se calcula restándole a la utilidad operacional los gastos de impuestos y el costo financiero producido por tener activos)	31-Marzo-2006	Utilidad de operación después de impuestos – (costo promedio del capital X capital empleado)	1.300	70%
Ventas Totales	31-Marzo-2006	Sumatoria de las ventas brutas del 01-01-05 al 31-03-05	200.000	30%
				100%

OBJETIVOS DE PROCESOS²⁸

Peso de resultados: 30%

Descripción	Fecha cumplimiento	Forma de Cálculo	Meta	Peso
Cargos vacantes por falta de selección por mes	31-Marzo-2006	Nº Cargos vacante por falta de selección / Total de posiciones a seleccionar en el período	0.0%	30%
Capacitación y perfeccionamiento del personal. Promedio trimestral por empleado	31-Marzo-2006	Nº de horas impartidas de Capacitación /Nº total de empleados	30 horas	30%
Cumplimiento del plan de evaluación de desempeño (trimestral)	31-Marzo-2006	Nº de empleados con evaluación de desempeño / Total de empleados	90%	40%
				100%

OBJETIVOS INDIVIDUALES

Peso de resultados: 50%

Descripción	Fecha cumplimiento	Forma de Cálculo	Meta	Peso
Tiempo promedio de entrega de resultados de análisis de remuneraciones, a partir de requerimiento	31-Marzo-2006	(Nº de horas tomadas para selección /Nº requerimientos selecciones)	48 horas	50%
Participantes en capacitación por mes	31-Marzo-2006	Sumatoria asistentes a capacitación en el trimestre / 3 meses	20	30%
Empleados con Evaluación de desempeño	31-Marzo-2006	Sumatoria de empleados que tienen evaluación de desempeño en el trimestre	120	20%
				100%

Fuente: El Autor

²⁸ Los resultados de los procesos pueden ser reemplazados por resultados de la unidad cuando se consideren más trascendentes

En los casos en que los resultados no son directamente proporcionales al pago variable es recomendable la elaboración de una tabla de cumplimiento.

Tabla de cumplimiento.- Esta tabla permite visualizar la relación entre el cumplimiento, el plazo y el valor a pagar por el resultado obtenido en cada objetivo o grupo de objetivos. Es fundamental que el plazo de los objetivos planteados sea revisado y validado para no manejar tiempos irreales. El recompensar cumplimientos anticipados no es aconsejable pues los actores pueden sobreestimar los tiempos para beneficiarse de este concepto. En esta tabla se evidencia como se remuneran los cumplimientos obtenidos luego del plazo fijado.

El porcentaje de retraso es el resultado de establecer una relación (regla de tres) entre el tiempo total de duración del objetivo y los días posteriores a la culminación del mismo. Esta tabla varía en función de la actividad medida, por ejemplo no es igual hablar de un proyecto de implantación de software que hablar del tiempo de transmisión de datos en telecomunicaciones, en el primer caso podemos hablar de meses o años mientras que en el segundo el tiempo será medido en minutos.

La tabla propuesta se indica a continuación:

TABLA DE CUMPLIMIENTO

% DE RETRASO	% DE PAGO
0	100 %
0,01 - 10,00	95 %
10,01 - 20,00	90 %
20,01 - 30,00	85 %
30,01 - 40,00	75 %
40,01 - 70,01	65 %
70,00 - 100,00	55 %
Mayor a 100,00%	35 %

Fuente: El Autor

Ejemplo:

La columna plazo contiene el número de días en los cuales se tiene previsto culminar el objetivo, la columna término contiene el número de días en los cuales se cumplió el objetivo, la columna porcentaje de retraso muestra la relación entre el número de días en los cuales se cumplió el objetivo sobre el plazo en término porcentual ((Término/ Plazo) – 1), la columna porcentaje de pago muestra el porcentaje correspondiente al cumplimiento, el cual está fijado previamente en la tabla de cumplimiento.

PLAZO	TERMINO	% DE RETRASO	% DE PAGO
90	60	0%	100%
90	80	0%	100%
90	95	6%	95%
90	100	11%	90%
90	110	22%	85%
90	119	32%	75%

PLAZO	TERMINO	% DE RETRASO	% DE PAGO
90	140	56%	65%
90	175	94%	55%
90	200	122%	35%

Fuente: El Autor

Para lograr la implantación de este sistema se requiere que los directivos estén comprometidos con la aplicación del sistema, entendiéndolo como una herramienta de conducción y reconocimiento y no solamente como una forma de bajar los costos de mano de obra o transformación de costos fijos en variables, hay que informar a toda la organización la forma en que funciona el sistema, en lo posible el sistema debe ser sencillo y entendible de forma tal que cada persona pueda calcular y confrontar los resultados correspondientes a su remuneración.

3.2.3 Propuesta de evaluación desempeño (resultados)

La evaluación de desempeño propuesta consiste en evaluar los resultados de la empresa, de la unidad, del proceso o los procesos en los que interviene la persona, y los resultados individuales de cada cargo (persona por persona) a través del "Procedimiento para el establecimiento de indicadores individuales" detallado anteriormente.

Para definir el formato de evaluación de desempeño es necesario que tanto evaluadores como evaluados tengan claros los criterios a usarse, con evaluaciones que usan criterios uniformes se facilita realizar un estudio comparativo de resultados. Es recomendable utilizar una fórmula mixta en la cual existen criterios de evaluación que rigen para todos los puestos además de criterios de evaluación que rigen para el cargo exclusivamente.

La evaluación de desempeño propuesta en este modelo contiene estas observaciones, tiene como objetivo determinar y confrontar con claridad los resultados obtenidos versus los resultados planteados disminuyendo todo tipo de subjetividad.

Si bien el proceso de evaluación de desempeño es importante en todas las organizaciones, se vuelve crítico en aquellas que manejan un componente variable dentro de la remuneración total pues de este depende el ingreso que percibirá cada persona. Esto obliga a que la organización determine de manera clara y sin dar cabida a dudas o interpretaciones los montos y los resultados a partir de los cuales la persona tiene derecho al pago del componente variable.

Para el momento de la evaluación tanto evaluadores como evaluados deben estar completamente informados del sistema de evaluación, comprender que el proceso va más allá de juzgar, que su fin es apoyar para que cada colaborador se supere cada vez más y de esa forma la empresa también avance. En la evaluación por objetivos tanto el evaluado como el evaluador deben centrarse en los siguientes aspectos:

- Resultados que ha conseguido el evaluado (cumplimientos y sobre cumplimientos).
- Resultados no conseguidos por el evaluado (no cumplimientos).
- Factores que determinaron dichos resultados.

Así se conseguirá observar el avance profesional, determinar las competencias que se requieren desarrollar para conseguir un desempeño óptimo y, en conjunto evaluado y evaluador pueden proponer un plan de desarrollo de carrera.

3.2.3.1 Impacto de resultados y ponderación en evaluación general

A continuación se presentan dos casos de evaluaciones de desempeño. En el primer caso los pesos asignados a cada grupo de resultados varía y se mantienen fijos los cumplimientos obtenidos. En el segundo se conservan los pesos asignados a cada grupo de resultados y se modifican los cumplimientos obtenidos.

Caso 1 Variación de pesos

Al determinar que ocurre si varían los pesos asignados a cada grupo de objetivos y se mantienen los cumplimientos, se encuentra lo siguiente:

1. Cuando un resultado que iguala o supera la meta corresponde a un objetivo con peso elevado, el logro total tiende a ser superior.
2. Cuando un resultado que no iguala la meta corresponde a un objetivo con peso elevado; el logro total se incumplirá.

Ejemplo pesos (a)

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Período de Evaluación: Enero 2006 – Marzo 2006
Fecha de evaluación: 15 de Abril del 2006
Unidad Organizativa: Desarrollo Organizacional
Colaborador: Francisco Loayza
Cargo: Coordinador de Recursos Humanos

PORCENTAJE GENERAL DE LOGRO PONDERADO

	Peso	Logro	Logro ponderado
EMPRESA	20%	88.61%	17.72%
UNIDAD	30%	99.85%	29.95%
INDIVIDUAL	50%	123.44%	62.172%
LOGRO TOTAL	100%		109.39%

OBJETIVO DE LA EMPRESA

PESO: 20%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
EVA	31-Mar-2006	1.300	1.200	92,30%	70%	64.61%
Ventas Totales	31-Mar-2006	200.000	160.000	80,00%	30%	24,00%
LOGRO PONDERADO					100%	88.61%

OBJETIVOS DE PROCESOS

PESO: 30%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo procesamiento reclamo seguros	31-Mar-2006	72 horas	72,51 horas	99.29%	30%	29,79%
Capacitación y perfeccionamiento del personal. Promedio trimestral por empleado	31-Mar-2006	30 horas	32.73 horas	109.09%	30%	32,73%
Cumplimiento del plan de evaluación de desempeño	31-Mar-2006	90%	84%	93.33%	40%	37,33%
LOGRO PONDERADO					100%	99.85%

OBJETIVOS INDIVIDUALES

PESO: 50%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo promedio de entrega de resultados de análisis de remuneraciones, a partir de requerimiento	31-Mar-2006	48 horas	54 horas	88,88%	50%	44,44%
Participantes en capacitación por mes	31-Mar-2006	20	26	130.00%	30%	39,00%
Empleados con Evaluación de desempeño	31-Mar-2006	120	240	200,00%	20%	40,00%
LOGRO PONDERADO					100%	123.44%

Fuente: El Autor

Ejemplo pesos (b)

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Período de Evaluación: Enero 2006 – Marzo 2006
Fecha de evaluación: 15 de Abril del 2006
Unidad Organizativa: Desarrollo Organizacional
Colaborador: Francisco Loayza
Cargo: Coordinador de Recursos Humanos

PORCENTAJE GENERAL DE LOGRO PONDERADO

	Peso	Logro	Logro ponderado
EMPRESA	50%	88.61%	44.31%
UNIDAD	30%	99.85%	29.95%
INDIVIDUAL	20%	123.44%	24.69%
LOGRO TOTAL	100%		98.95%

OBJETIVO DE LA EMPRESA

PESO: 50%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
EVA	31-Mar-2006	1.300	1.200	92,30%	70%	64.61%
Ventas Totales	31-Mar-2006	200.000	160.000	80,00%	30%	24,00%
LOGRO PONDERADO					100%	88.61%

OBJETIVOS DE PROCESOS

PESO: 30%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo procesamiento reclamo seguros	31-Mar-2006	72 horas	72,51 horas	99.29%	30%	29,79%
Capacitación y perfeccionamiento del personal. Promedio trimestral por empleado	31-Mar-2006	30 horas	32.73 horas	109.09%	30%	32,73%
Cumplimiento del plan de evaluación de desempeño	31-Mar-2006	90%	84%	93.33%	40%	37,33%
LOGRO PONDERADO					100%	99.85%

OBJETIVOS INDIVIDUALES

PESO: 20%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo promedio de entrega de resultados de análisis de remuneraciones, a partir de requerimiento	31-Mar-2006	48 horas	54 horas	88,88%	50%	44,44%
Participantes en capacitación por mes	31-Mar-2006	20	26	130,00%	30%	39,00%
Empleados con Evaluación de desempeño	31-Mar-2006	120	240	200,00%	20%	40,00%
LOGRO PONDERADO					100%	123.44%

Fuente: El Autor

Caso 2 Variación de resultados manteniendo pesos

Cada colaborador cuenta con un formato de indicadores para pago de remuneración variable, a base de esos indicadores se realiza la evaluación de resultados. Se presentan 3 ejemplos con diferentes resultados para el mismo cargo.

1. El primer ejemplo se presenta el sobrecumplimiento en la meta de la empresa, no se alcanzó la meta en procesos y se sobrecumplió en objetivos individuales, al realizar la ponderación general se observa que sobrepasa la meta por compensación entre dimensiones. En este caso, el pago por variable debe proceder al 100%.
2. En el segundo ejemplo, se cumplió y sobrepasó la meta de la empresa, pero no se alcanzaron las metas de proceso e individuales, la empresa puede considerar pagar el variable de acuerdo al resultado global ponderado 94,86% del variable. En este caso si se ve un comportamiento general en la empresa, debe hacerse una revisión profunda del establecimiento de indicadores y metas, debido a que si tenemos malos resultados en la base y esto hace que tenga malos resultados en los procesos es ilógico que la empresa tenga buenos resultados al final, todos los indicadores deben estar aportando a la meta de la empresa.
3. En el tercer ejemplo, cuando no se cumple la meta de la empresa, a pesar de cumplir las metas individuales y el logro global ponderado sobrepasar la meta, la empresa debe considerar el no pago del variable, debido a que el mismo es autofinanciable y si la empresa no genera suficiente recursos para el pago (utilidades), la empresa debe tener un rango de tolerancia en resultados, por ejemplo, si se cumple menos del 70% de los resultados de la empresa, no se realizará el pago de variable, si se cumple el 80% de la meta global se pagará el proporcional del variable.

Los sobrecumplimientos no deben ser recompensados en exceso pues provoca que se subestimen las metas y así poder sobrepasarlas. En Ecuador las utilidades se reparten entre todos los colaboradores por lo que los excesos se reflejarían en este rubro.

Para el pago de remuneración variable es indispensable que la información financiera se maneje de manera consistente, caso contrario se puede causar distorsión en las cifras.

1. Cuando se superan la meta global

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Período de Evaluación: Enero 2006 – Marzo 2006
Fecha de evaluación: 15 de Abril del 2006
Unidad Organizativa: Desarrollo Organizacional
Colaborador: Francisco Loayza
Cargo: Coordinador de Recursos Humanos

PORCENTAJE GENERAL DE LOGRO PONDERADO

	Peso	Logro	Logro ponderado
EMPRESA	20%	100.50%	20.10%
UNIDAD	30%	99.85%	29.95%
INDIVIDUAL	50%	123.44%	61.72%
LOGRO TOTAL	100%		117.77%

OBJETIVO DE LA EMPRESA

PESO: 20%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
EVA	31-Mar-2006	1.300	1.365	105,00%	70%	73,50%
Ventas Totales	31-Mar-2006	200.000	180.000	90,00%	30%	27,00%
LOGRO PONDERADO					100%	100.50%

OBJETIVOS DE PROCESOS

PESO: 30%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo procesamiento reclamo seguros	31-Mar-2006	72 horas	72,51 horas	99,29%	30%	29,79%
Capacitación y perfeccionamiento del personal. Promedio trimestral por empleado	31-Mar-2006	30 horas	32,73 horas	109,09%	30%	32,73%
Cumplimiento del plan de evaluación de desempeño	31-Mar-2006	90%	84%	93,33%	40%	37,33%
LOGRO PONDERADO					100%	99.85%

OBJETIVOS INDIVIDUALES

PESO: 50%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo promedio de entrega de resultados de análisis de remuneraciones, a partir de requerimiento	31-Mar-2006	48 horas	54 horas	88,88%	50%	44,44%
Participantes en capacitación por mes	31-Mar-2006	20	26	130,00%	30%	39,00%
Empleados con Evaluación de desempeño	31-Mar-2006	120	240	200,00%	20%	40,00%
LOGRO PONDERADO					100%	123.44%

Fuente: El Autor

2. Al cumplirse solamente la meta de empresa

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Período de Evaluación: Enero 2006 – Marzo 2006
Fecha de evaluación: 15 de Abril del 2006
Unidad Organizativa: Desarrollo Organizacional
Colaborador: Francisco Loayza
Cargo: Coordinador de Recursos Humanos

PORCENTAJE GENERAL DE LOGRO PONDERADO

	Peso	Logro	Logro ponderado
EMPRESA	20%	100.50%	20.10%
UNIDAD	30%	99.85%	29.95%
INDIVIDUAL	50%	89.61%	44.81%
LOGRO TOTAL	100%		94.86%

OBJETIVO DE LA EMPRESA

PESO: 20%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
EVA	31-Mar-2006	1.300	1.365	105,00%	70%	73,50%
Ventas Totales	31-Mar-2006	200.000	180.000	90,00%	30%	27,00%
LOGRO PONDERADO					100%	100.50%

OBJETIVOS DE PROCESOS

PESO: 30%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo procesamiento reclamo seguros	31-Mar-2006	72 horas	72,51 horas	99,29%	30%	29,79%
Capacitación y perfeccionamiento del personal. Promedio trimestral por empleado	31-Mar-2006	30 horas	32,73 horas	109,09%	30%	32,73%
Cumplimiento del plan de evaluación de desempeño	31-Mar-2006	90%	84%	93,33%	40%	37,33%
LOGRO PONDERADO					100%	99.85%

OBJETIVOS INDIVIDUALES

PESO: 50%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo promedio de entrega de resultados de análisis de remuneraciones, a partir de requerimiento	31-Mar-2006	48 horas	54 horas	88,88%	50%	44,44%
Participantes en capacitación por mes	31-Mar-2006	20	19	95,00%	30%	28,50%
Empleados con Evaluación de desempeño	31-Mar-2006	120	100	83,33%	20%	16,67%
LOGRO PONDERADO					100%	89.61%

Fuente: El Autor

3. Cuando no se cumple la meta de empresa

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Período de Evaluación: Enero 2006 – Marzo 2006
Fecha de evaluación: 15 de Abril del 2006
Unidad Organizativa: Desarrollo Organizacional
Colaborador: Francisco Loayza
Cargo: Coordinador de Recursos Humanos

PORCENTAJE GENERAL DE LOGRO PONDERADO

	Peso	Logro	Logro ponderado
EMPRESA	20%	88.61%	17.72%
UNIDAD	30%	99.85%	29.95%
INDIVIDUAL	50%	123.44%	61.72%
LOGRO TOTAL	100%		109.39%

OBJETIVO DE LA EMPRESA

PESO: 20%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
EVA	31-Mar-2006	1.300	1.200	92,30%	70%	64.61%
Ventas Totales	31-Mar-2006	200.000	160.000	80,00%	30%	24,00%
LOGRO PONDERADO					100%	88.61%

OBJETIVOS DE PROCESOS

PESO: 30%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo procesamiento reclamo seguros	31-Mar-2006	72 horas	72.51 horas	99.29%	30%	29,79%
Capacitación y perfeccionamiento del personal. Promedio trimestral por empleado	31-Mar-2006	30 horas	32.73 horas	109.09%	30%	32,73%
Cumplimiento del plan de evaluación de desempeño	31-Mar-2006	90%	84%	93.33%	40%	37,33%
LOGRO PONDERADO					100%	99.85%

OBJETIVOS INDIVIDUALES

PESO: 50%

Descripción	Fecha cumplimiento	Meta	Logro	% Logro	Peso	Logro ponderado
Tiempo promedio de entrega de resultados de análisis de remuneraciones, a partir de requerimiento	31-Mar-2006	48 horas	54 horas	88,88%	50%	44,44%
Participantes en capacitación por mes	31-Mar-2006	20	26	130,00%	30%	39,00%
Empleados con Evaluación de desempeño	31-Mar-2006	120	240	200,00%	20%	40,00%
LOGRO PONDERADO					100%	123.44%

Fuente: El Autor

3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.3.1 CONCLUSIONES

En la década de los años 80 el sueldo base representaba el 90% de la compensación total, en los 90 se redujo a 77%. La tendencia mundial de los sistemas de remuneración es invertir los porcentajes hasta alcanzar las compensaciones variables a un rango de 60-70% contra 40-30% de sueldo fijo, los nuevos esquemas de remuneración dan mayor importancia a la compensación variable frente a la remuneración total. Integrar al Ecuador a la tendencia global de remuneraciones tiene un limitante legal; en las empresas no es posible reemplazar un esquema de remuneración fija por un esquema variable debido a que nuestra legislación laboral no permite reducir salarios. En la práctica los dos esquemas son complementarios, el componente variable asume actualmente el valor que en otro tiempo se hubiese incrementado al componente fijo.

Los sistemas de remuneración fijos tradicionales compensan más bien al cargo, que el esfuerzo personal o grupal, no tienen como objetivo premiar un rendimiento superior del colaborador. Este tipo de sistemas resultan inadecuados en empresas que han optado por estrategias de administración del recurso humano orientadas hacia la flexibilidad.

Al interior del área de recursos humanos estructurar e implementar políticas de administración de personal que se relacionen de manera más clara y directa con el entorno existente, impulsa la incorporación de sistemas de remuneraciones más flexibles y de incentivos apropiados, que permitan a las empresas alinear al recurso humano con sus objetivos; para lograrlo los esquemas de remuneración toman en cuenta variables como: desempeño, objetivos y resultados.

En momentos en los cuales la empresa no enfrenta ningún tipo de crisis financiera y opera en mercados no deprimidos, contar con un esquema de remuneración fija puede ser bastante apropiado, sin embargo en época de crisis económica, contar con un costo fijo en concepto de remuneraciones, puede causar problemas financieros e incrementar la posición de riesgo de la empresa. Cuando el mercado se encuentra deprimido las empresas tienen que enfrentar una reducción en la demanda de sus productos o servicios recibiendo el pago por ellos en forma tardía. En este escenario un esquema de remuneración variable permite a la empresa afrontar la crisis de mejor manera al relacionar el monto de las remuneraciones con el rendimiento de la empresa al igual que otros costos y gastos.

Un programa de remuneración variable no es un factor de motivación en si mismo, su principal función es la de reforzar motivaciones y actitudes del personal hacia la forma de realizar su trabajo.

Un esquema de Remuneración Variable permite a los empleados compartir los riesgos y las ganancias en una organización, el personal asume mayor responsabilidad en sus actividades, se preocupa por mejorar su rendimiento ya que entiende que esto le permitirá cumplir con los objetivos planteados y como resultado se beneficiará de una retribución económica. Un esquema de remuneración variable elimina los incrementos salariales si estos no están atados a mejor desempeño y/o mejores resultados.

La organización que pretenda implantar un esquema de remuneración variable debe tener sus estrategias y metas claramente definidas, así mismo debe contar con un sistema de medición de resultados que le permita controlar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para aplicar un esquema de remuneración variable lo más apropiado es utilizar indicadores de gestión, estos permiten cuantificar los objetivos de la empresa tanto a nivel global como individual, su aplicación disminuye la subjetividad al momento de medir resultados. El uso de indicadores de gestión en las áreas de producción, ventas y financiera ha sido habitual y su implementación en los diferentes tipos de empresas es relativamente sencilla. La existencia de estos indicadores no estaba orientada al pago de remuneraciones, al relacionar los resultados con los pagos se observa que el personal mejora su productividad.

Definir indicadores para cargos en áreas administrativas es una tarea compleja sobre todo a la hora de cuantificar su medición e impacto en los resultados de la empresa, esta labor se facilita cuando se establece mediciones a las actividades principales de un puesto de trabajo, así también cuando identificamos los procesos en los cuales interviene.

Uno de los objetivos específicos de la presente investigación pretendió definir los índices que se aplicarán para medir la productividad de cada puesto, del grupo de trabajo y de la organización. Este objetivo fue cumplido en el desarrollo de la misma, al final se concluye que en la práctica una tarea puede llevarse a cabo de diversas maneras, dependiendo del tipo de empresa, de su tamaño, de los controles que existan, etc, esto hace poco aconsejable tratar de establecer índices tipo de aplicación general. Por esta razón se orientó el trabajo en establecer una metodología de fácil aplicación para determinar indicadores tanto al cargo, como al grupo y a la organización. Como anexo se incluyó un ejemplo de indicadores clasificados tanto por proceso como por objetivo estratégico, además de un diccionario para establecer indicadores a distintas tareas

El proceso de evaluación de desempeño al verse apoyado en un “acuerdo inicial” (formato establecimiento de indicadores para pago de remuneración variable) se lleva a cabo de manera fluida y confiable, con lo cual se concluye que la evaluación de desempeño es de vital importancia en la aplicación de un esquema de remuneración variable ya que de ella depende que los valores a pagar se realicen en la forma convenida al momento de establecer los objetivos entre colaborador y supervisor; esta evaluación deja por fuera todo tipo de subjetividad, permite comparar los porcentajes de cumplimiento alcanzados versus los porcentajes de cumplimientos esperados, con lo cual el proceso cuenta con aceptación tanto para evaluadores como para evaluados.

Un esquema de remuneración que considere un componente variable cumple de mejor manera con las expectativas de los involucrados en el proceso en relación a un esquema que tenga solamente un componente fijo de la siguiente manera:

- Colaborador.- porque se ajusta a sus necesidades, su mejor desempeño se verá reflejado en mayores ingresos.
- Empresa.- porque optimiza sus recursos, permite ajustar los salarios a su situación económica en todo momento, podrá mantener el número de colaboradores sin tener que recurrir a recortes drásticos de personal cuando atraviesa por períodos difíciles.
- Accionista.- porque a largo plazo mejora el retorno de su inversión
- Clientes.- porque van a tener mejores precios, mejores productos y servicios, con una organización más eficiente y orientada al él.

El implementar o no un programa de remuneración variable al igual que otras decisiones que se toman en las organizaciones tiene sus ventajas y desventajas, es tarea de la dirección evaluar si las primeras tienen mayor peso.

Las principales ventajas al implementar un esquema de remuneración son:

- Fomentar el trabajo en equipo, siempre que todos los integrantes del programa compartan los mismos objetivos generales y algunos específicos
- Incrementar la productividad individual y grupal
- Incentivar al personal a buscar ideas creativas para la mejora de actividades y planes operativos difícilmente abordables en programas de remuneración fija.
- Recompensar el rendimiento superior del personal.
- Se autofinancian (en la medida que los objetivos se hayan fijado de manera coordinada con los resultados económicos-financieros de la empresa).

Como desventaja podemos citar:

- Afectar el trabajo en equipo, solo cuando los integrantes del programa no compartan los mismos objetivos generales y algunos específicos.

A través de la metodología planteada para la determinación de objetivos se evidencia que la evaluación de desempeño es el elemento fundamental del modelo de remuneración variable debido a que el modelo busca compensar los rendimientos superiores tanto a nivel individual como de equipo y organización, con lo cual se cumple uno de los objetivos de la investigación.

3.3.2 RECOMENDACIONES

Es recomendable implementar un esquema de remuneración variable siempre que la organización tenga claramente definido los resultados esperados y el pago o retribución que efectuará si estos se consiguen. Para esto es necesario que las tareas puedan medirse técnicamente, no es apropiado implementar un esquema variable si el trabajo no admite una medición razonablemente exacta. Mientras más complicado de medir es una tarea implementar un sistema acertado de pago variable por resultados se vuelve más complejo y menos transparente. Es indispensable definir claramente los objetivos de la organización, de la unidad, del proceso y los objetivos individuales, analizarlos críticamente para detectar el margen y alcance de posibles mejoras.

En el procedimiento planteado, si la compañía aplica un programa formal de remuneración variable debe prestarse mucha atención a la actualización del Manual de Descripción de Cargos para todos los puestos de la organización ya que este es la clave fundamental para el establecimiento de índices de gestión.

Partiendo del concepto de que un esquema de remuneración variable es autofinanciable, el empleo de este no puede ser aplicado en empresas en las que sus costos de mantenimiento exceden los beneficios derivados de su uso.

Por cuestiones financieras es recomendable que un esquema de remuneración variable sea aplicado en una empresa solo después de realizar el análisis de todos los posibles escenarios, así se detectarán las condiciones necesarias para que el plan cumpla con el objetivo de ser autofinanciable. Cuando los costos de mantenimiento del programa exceden los beneficios derivados de su uso es mejor abstenerse de su aplicación hasta generar las condiciones necesarias.

Cuando un programa de remuneración variable contemple los tres grupos de objetivos (institucionales, de proceso - grupo, individuales) y si los dos últimos tienen cumplimientos permanentes pero los objetivos institucionales no alcanzan las metas fijadas tenemos un programa mal diseñado, no se puede pensar que el personal haya cumplido todos sus objetivos y acceda a la totalidad del componente variable cuando la empresa en su conjunto no obtiene los resultados esperados, menos aun si no obtiene utilidad. En este caso todos los objetivos deben ser revisados de manera que tanto objetivos individuales, grupales e institucionales estén relacionados entre sí y tengan una repercusión directa en los resultados globales de la empresa.

La evaluación de desempeño debe ser impartida de forma tal que permita al colaborador identificar y corregir las causas que no hicieron posible alcanzar los objetivos planteados; así mismo en ella se determinará las causas y factores que conllevaron a la consecución de los mismos.

Al momento de implementar un esquema de remuneración variable la comunicación y entendimiento del programa es clave para su éxito, los empleados no solo deben saber cómo funciona el programa, además tienen que saber qué es lo que ellos, su grupo de trabajo y la organización deben hacer para que funcione, el enfoque más adecuado es hacer sentir a cada colaborador que su esfuerzo contribuye a la consecución de los resultados. Cuando el programa está en marcha es necesario que los resultados sean comunicados permanentemente, el personal debe saber que está haciendo bien y que no.

Remunerar adecuadamente debe ser tema de preocupación de la alta dirección, entendiendo por remunerar adecuadamente a la práctica de políticas uniformes y equitativas; no es buena una política de aplicación discrecional de remuneración variable. Debe quedar claramente establecido cuál es el criterio de aplicación, quiénes, cómo, cuándo y cuánto recibirán si cumplen los objetivos planteados, garantizando a la empresa tener un adecuado margen de ganancia con un adecuado clima interno.

4 ANEXOS

Anexo 1

Enfoque por administración estratégica

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	CONCEPTO INDICADOR	FRECUENCIA	META	DIRECCION -									
						GERENCIA	MERCADEO	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	OPERACIONES	CREDITO Y COBRANZAS	ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMAS	
MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD	EVA		Diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.	Mensual	\$ 30.00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Utilidad Neta antes de impuestos (%) (Acumulado del año)	100% - %Total Costo - %Total Gastos Generales - %Total Gastos de Personal - %Total gastos no operacionales	Utilidad que obtiene la empresa en un ejercicio financiero antes del cálculo de impuestos	Mensual	25%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	% Costos Operacionales respecto a Ingresos (acumulado del año)	Sumatoria de costos relacionados con la provisión del servicio acumulados/Ingresos totales acumulados	Proporción de costos operacionales en relación a los ingresos brutos	Mensual	15%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	% Gastos Administrativos respecto a Ingresos (acumulado del año)	Sumatoria de gastos administrativos acumulados/Ingresos totales acumulados	Sumatoria de gastos administrativos acumulados/Ingresos totales acumulados	Mensual	10%	X	X				X	X	X	X	X
	% Gastos de personal (Acumulado del año)	Sumatoria de gastos de personal acumulados/ingresos totales acumulados	Sumatoria de gastos de personal acumulados/ingresos totales acumulados	Mensual	12%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CRECIMIENTO DE INGRESOS	% incremento de clientes	# de clientes mes 2 / # clientes mes 1	Tasa de crecimiento de clientes	Mensual	10%	X	X								
	% Estudios de mercado efectuados	Estudios realizados / Estudios planificados	Cumplimiento en cantidad de fichas técnicas, estudios de mercado y reportes de seguimiento realizados frente a los planificados	Bimensual	90%	X									
	% Clientes segmentados	# de clientes reclasificados / # clientes en base de datos	Clientes que han sido clasificados de acuerdo a los parámetros de segmentación	Mensual	70%	X	X								
	Satisfacción ejecución campañas	Suma de calificaciones de satisfacción campañas / # de campañas	Calificación de la satisfacción sobre las campañas realizadas	Mensual	(4/5) Sobre promedio	X									
	% Productos devueltos por incorformidad de atributos	# de productos devueltos / # de productos stock	Porcentaje de devoluciones de sus productos principales por los clientes internos por incorformidad respecto a los atributos exigidos	Mensual	2%	X									
	Nuevos productos	# productos ofertados / # de productos planificados	Detección de oportunidades para nuevos productos o los ya existentes	Mensual	80%	X									
	Clientes prospectos	# de clientes con prospección / # clientes visitados	Clientes que fueron visitados y se realizó prospección	Mensual	60%		X								
	Incremento de operaciones	$[(\# \text{ de operaciones mes A} / \# \text{ de operaciones mes B}) - 1] * 100$	Crecimiento de las operaciones al comparar dos períodos iguales seguidos	Mensual	10%		X								
	% Diferencia de Ingresos Respecto al Presupuesto (real/presupuesto)	$(\text{Total ingresos REAL} - \text{Total ingresos PRESUPUESTADO}) / \text{Total ingresos PRESUPUESTADO}$	Cumplimiento de metas de presupuestos	Mensual	8%			X							

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	CONCEPTO INDICADOR	FRECUENCIA	META	DIRECCION -	MERCADEO	ATENCIÓN AL	OPERACIONES	CREDITO Y	COBRANZAS	ADMINISTRACION	RECURSOS	HUMANOS	FINANZAS	SISTEMAS
						GERENCIA	CLIENTE / VENTAS									
	%Cuotas de ventas	(Total cuotas vendedores REAL-Total cuotas vendedores RESUPUESTADAS)/Total cuotas PRESUPUESTADAS	Cumplimiento de cuotas de ventas (real/presupuesto)	Mensual	10%			X								
PLANIFICAR E IMPLEMENTAR LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO, MEDICION Y ANALISIS Y MEJORA PARA SGS	Estandarización de procesos	# de manuales realizados / # de procesos existentes	Elaboración de manuales y procedimientos de la organización	Bimensual	100%	X										
	Avance de proyectos	Tiempo de ejecución / Tiempo presupuestado proyecto	Cumplimiento de fechas de entrega de las diferentes etapas del proyecto	Trimestral	95%	X										
	Actualización de manuales	# manuales actualizados / # de revisiones solicitadas	Actualización de manuales y procedimientos de acuerdo a requerimientos	Mensual	100%	X										
	Rediseño de procesos	# manuales actualizados / # de revisiones solicitadas	Rediseño de acuerdo a requerimientos o a oportunidades de mejor	Trimestral	100%	X										
MANTENER Y MEJORAR LOS NIVELES DE SERVICIO	% Clientes con seguimiento post venta	# de clientes con seguimiento postventa / # clientes que usaron servicio	Realización del seguimiento de clientes luego de uso del servicio	Mensual	80%			X								
	% de Disponibilidad de servicio	Promedio de todas las disponibilidades individuales	Tiempo en que el servicio esta funcionando respecto a un periodo determinado	Mensual	90%				X							
	Tiempo de entrega de servicio (días)	Promedio clientes instalados en el mes (Fecha de entrega de última milla- Fecha de entrega de servicio al cliente)	Promedio clientes instalados en el mes, duración en días a partir del requerimiento	Mensual	2 días				X							
	Número de quejas reportadas verbales respecto a No. Requerimientos)	(Total reclamos verbales registrados en el sistema)/(Total requerimientos sistema) a nivel nacional	(Total reclamos verbales registrados en el sistema)/(Total requerimientos sistema) a nivel nacional	Mensual	10%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Número de quejas reportadas escritas respecto a No. Requerimientos)	(Total reclamos escritos registrados en el sistema)/(Total requerimientos sistema) a nivel nacional	(Total reclamos escritos registrados en el sistema)/(Total requerimientos sistema) a nivel nacional	Mensual	5%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ESTABLECER Y MEJORAR METODOS DE GESTION FINANCIERA	Recuperaciones	Total recuperado/Total facturado	Total recuperado/Total facturado	Mensual	95%					X						
	Recuperaciones	Total recuperado/Total facturado	Total recuperado/Total facturado	Mensual	75%					X						
	Rendimiento inversión	Activos Corrientes /Excedente Neto	De acuerdo con el rendimiento de las inversión se obtiene un excedente	Mensual	20%										X	
	Tiempo entrega información	2 día hábil del mes posterior al cierre contable	La información deberá estar entregada al segundo día del mes	Mensual	2do. Día hábil del mes			X	X	X	X	X	X	X		
	Brechas presupuestos	Valores ejecutados / Valores presupuestados	Análisis de brechas entre el presupuesto y la ejecución del mismo	Mensual	% de acuerdo a rubro										X	
	Días de retraso de entrega de reportes a organismos de control	Días de retraso luego del corte de información	Días tolerables de entrega de información	Mensual	0 días										X	
	Retraso en pagos	# de pagos con días de retraso posterior a fecha de pago	Numero de días de pagos efectuados fuera de fecha de pago	Mensual	0 días										X	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	CONCEPTO INDICADOR	FRECUENCIA	META	DIRECCION - GERENCIA											
						MERCADERO	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	OPERACIONES	CREDITO Y COBRANZAS	ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMAS				
MANTENER AL EQUIPO HUMANO CAPACITADO, COMPETENTE Y MOTIVADO	% cargos vacantes por falta de selección	# cargos vacante por falta de selección / Total de posiciones a seleccionar en el período	Porcentaje de cargos que no se han cubierto por falta de selección	Mensual	0%										X		
	Cumplimiento del plan de capacitación	Cursos dictados/Cursos proyectados en el año	Cursos dictados/Cursos proyectados en el año	Trimestral	80%										X		
	Capacitación y Perfeccionamiento del Personal	(N° de horas contratadas para Capacitación / N° de funcionarios capacitados)	Promedio de horas contratadas para capacitación por funcionario.	Trimestral	30 horas										X		
	% empleados con evaluación de desempeño	# de empleados con evaluación de desempeño / Total de empleados	Porcentaje de empleados que cuentan con evaluación de desempeño	Trimestral	90%										X		
	% Cargos valorados	# de cargos valorados / Total cargos en la empresa	Porcentaje de cargos valorados del total	Trimestral	100%												
	Grado de Extensión de la Jornada.	(N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t/12)/ Dotación efectiva año t	Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	Mensual	20 horas										X		
DESARROLLAR Y ADAPTAR SOLUCIONES INFORMATICAS APROPIADAS PARA LA EMPRESA	Avance de desarrollo arquitectura	Tiempo de ejecución / Tiempo presupuestado proyecto	Cumplimiento de fechas de entrega de las diferentes etapas del proyecto	Mensual	90%												X
	Avance de desarrollo TI	Tiempo de ejecución / Tiempo presupuestado proyecto	Cumplimiento de fechas de entrega de las diferentes etapas del proyecto	Mensual	100%												X
	Número de requerimientos reportados (% respecto a No. Requerimientos)	(Total requerimientos atendidos)/(Total requerimientos registrados) a nivel nacional	Requerimientos atendidos en el período como porcentaje del total de requerimientos	Mensual	100%												X
	Tiempo para resolver las solicitudes de asistencia.	Hora en la que se presentó requerimiento menos Hora en la que se cumplió el requerimiento	Tiempo promedio de solución de problemas	Mensual	2 horas												X
ESTABLECER METODOS DE EVALUACION, MEDICION Y REEVALUACION DE PRESTADORES DE SERVICIOS-PROVEEDORES	% mantenimiento realizado	# mantenimientos realizados / total mantenimiento programado	Porcentaje de mantenimientos realizados en relación al programado	Trimestral	100%										X		
	% Remodelaciones realizadas	# Remodelaciones realizadas / total remodelaciones programadas	Porcentaje de remodelaciones realizadas en relación al programado	Trimestral	100%										X		
	% correspondencia retrasada	# documentos entregadas a destiempo / total de correspondencia	Porcentaje de correspondencia que se entrega fuera de tiempo	Mensual	0%										X		
	Proveedores: % de Disponibilidad de servicio	Promedio de todas las disponibilidades individuales de proveedores	Disponibilidad: Tiempo con servicio operativo/tiempo total mensual	Mensual	80%										X		
	Proveedores: Tiempo medio de solución de problemas (horas)	Promedio del tiempo de duración de requerimientos a proveedores	Promedio del tiempo de duración de requerimientos a proveedores	Mensual	2 horas										X		
	Días de compra	Fecha de aprobación de compra menos fecha de entrega de compra	Días de gestión entre la solicitud de compra y la entrega efectiva del bien o servicio	Mensual	7 días										X		
	Exactitud de inventarios	Valor Diferencia (\$) / Total de inventarios	Costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	Trimestral	1%										X		

Enfoque por administración por procesos

TIPOS PROCESO	MACRO PROCESO	PROCESO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	CONCEPTO INDICADOR	FRECUENCIA	META	DIRECCION -	MERCADEO	ATENCIÓN AL	OPERACIONES	CREDITO Y	COBRANZAS	ADMINISTRACION	RECURSOS	HUMANOS	FINANZAS	SISTEMAS	
								GERENCIA	CLIENTE / VENTAS	OPERACIONES	CREDITO Y	COBRANZAS	ADMINISTRACION	RECURSOS	HUMANOS	FINANZAS	SISTEMAS		
ESTRATEGICO	PLANIFICACION Y GESTION DEL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO	DIRECCION ESTRATEGICA	EVA		Diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.	Mensual	\$ 30.000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		PLANIFICACION OPERACIONAL	Utilidad Neta antes de impuestos (%) (Acumulado del año)	100% - %Total Costo - %Total Gastos Generales - %Total Gastos de Personal - %Total gastos no operacionales	Utilidad que obtiene la empresa en un ejercicio financiero antes del cálculo de impuestos	Mensual	25%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			% Costos Operacionales respecto a Ingresos (acumulado del año)	Sumatoria de costos relacionados con la provisión del servicio acumulados/Ingresos totales acumulados	Proporción de costos operacionales en relación a los ingresos brutos	Mensual	15%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			% Gastos Administrativos respecto a Ingresos (acumulado del año)	Sumatoria de gastos administrativos acumulados/Ingresos totales acumulados	Sumatoria de gastos administrativos acumulados/Ingresos totales acumulados	Mensual	10%	X	X				X	X	X	X	X	X	X
			% Gastos de personal (Acumulado del año)	Sumatoria de gastos de personal acumulados/Ingresos totales acumulados	Sumatoria de gastos de personal acumulados/Ingresos totales acumulados	Mensual	12%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MERCADERO	GESTION DE PRODUCTOS	% Productos devueltos por incorfomidad de atributos	# de productos devueltos / # de productos stock	Porcentaje de devoluciones de sus productos principales por los clientes internos por incorfomidad respecto a los atributos exigidos	Mensual	2%		X										
			Nuevos productos	# productos ofertados / # de productos planificados	Detección de oportunidades para nuevos productos o los ya existentes	Mensual	80%		X										
		DEFINICION DE ESTRATEGIA COMERCIAL	% incremento de clientes	# de clientes mes 2 / # clientes mes 1	Tasa de crecimiento de clientes	Mensual	10%		X	X									
		INVESTIGACION DE MERCADO	% Estudios de mercado efectuados	Estudios realizados / Estudios planificados	Cumplimiento en cantidad de fichas técnicas, estudios de mercado y reportes de seguimiento realizados frente a los planificados	Bimensual	90%		X										
		SEGMENTACION DE CLIENTES	% Clientes segmentados	# de clientes reclasificados / # clientes en base de datos	Clientes que han sido clasificados de acuerdo a los parámetros de segmentación	Mensual	70%		X	X									
		DESARROLLO DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	Satisfacción ejecución campañas	Suma de calificaciones de satisfacción campañas / # de campañas	Calificación de la satisfacción sobre las campañas realizadas	Mensual	(4/5) Sobre promedio		X										
		MEJORAMIENTO O DE PROCESOS (SGC)	MEJORAMIENTO DE PROCESOS EXISTENTES	Estandarización de procesos	# de manuales realizados / # de procesos existentes	Elaboración de manuales y procedimientos de la organización	Bimensual	100%	X										
	ADMINISTRACION DE PROYECTOS NUEVOS		Avance de proyectos	Tiempo de ejecución / Tiempo presupuestado proyecto	Cumplimiento de fechas de entrega de las diferentes etapas del proyecto	Trimestral	95%	X											
	MANTENIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS		Actualización de manuales	# manuales actualizados / # de revisiones solicitadas	Actualización de manuales y procedimientos de acuerdo a requerimientos	Mensual	100%	X											
	REDISEÑO DE PROCESOS EXISTENTES		Rediseño de procesos	# manuales actualizados / # de revisiones solicitadas	Rediseño de acuerdo a requerimientos o a oportunidades de mejor	Trimestral	100%	X											

TIPOS PROCESO	MACRO PROCESO	PROCESO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	CONCEPTO INDICADOR	FRECUENCIA	META												
								DIRECCION - GERENCIA	MERCADEO	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	OPERACIONES	CREDITO Y COBRANZAS	ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMAS			
CLAVE	VENTAS	PROSPECCION DE CLIENTES	Cientes prospectos	# de clientes con prospección / # clientes visitados	Cientes que fueron visitados y se realizó prospección	Mensual	60%			X									
		ANALISIS Y EJECUCION DE PLANES COMERCIALES	Incremento de operaciones	$[(\# \text{ de operaciones mes A} / \# \text{ de operaciones mes B}) - 1] * 100$	Crecimiento de las operaciones al comparar dos períodos iguales seguidos	Mensual	10%			X									
		NEGOCIACION	% Diferencia de Ingresos Respecto al Presupuesto (real/presupuesto)	(Total ingresos REAL-Total ingresos PRESUPUESTADO)/Total ingresos PRESUPUESTADO	Cumplimiento de metas de presupuestos	Mensual	8%			X									
			%Cuotas de ventas	(Total cuotas vendedores REAL-Total cuotas vendedores RESUPUESTADAS)/Total cuotas PRESUPUESTADAS	Cumplimiento de cuotas de ventas (real/presupuesto)	Mensual	10%			X									
		POST VENTA/MANEJO DE RELACIONES	% Clientes con seguimiento post venta	# de clientes con seguimiento postventa / # clientes que usaron servicio	Realización del seguimiento de clientes luego de uso del servicio	Mensual	80%			X									
	OPERACIONES	EJECUCION DEL CONTRATO / PRESTACION DEL SERVICIO	% de Disponibilidad de servicio	Promedio de todas las disponibilidades individuales	Tiempo en que el servicio esta funcionando respecto a un período determinado	Mensual	90%				X								
			Tiempo de entrega de servicio (días)	Promedio clientes instalados en el mes (Fecha de entrega de última milla- Fecha de entrega de servicio al cliente)	Promedio clientes instalados en el mes, duración en días a partir del requerimiento	Mensual	2 días				X								
		GESTION DE RECLAMOS DE CLIENTES	Número de quejas reportadas verbales (% respecto a No. Requerimientos)	(Total reclamos verbales registrados en el sistema)/(Total requerimientos sistema) a nivel nacional	(Total reclamos verbales registrados en el sistema)/(Total requerimientos sistema) a nivel nacional	Mensual	10%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Número de quejas reportadas escritas (% respecto a No. Requerimientos)	(Total reclamos escritos registrados en el sistema)/(Total requerimientos sistema) a nivel nacional	(Total reclamos escritos registrados en el sistema)/(Total requerimientos sistema) a nivel nacional	Mensual	5%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	COBRANZAS	COBRO PRE JUDICIAL	Recuperaciones	Total recuperado/Total facturado	Total recuperado/Total facturado	Mensual	95%					X							
COBRO JUDICIAL		Recuperaciones	Total recuperado/Total facturado	Total recuperado/Total facturado	Mensual	75%					X								
SOPORTE	ADMINISTRACION FINANCIERA	ADMINISTRACION RECURSOS PROPIOS	Rendimiento inversión	Activos Corrientes /Excedente Neto	De acuerdo con el rendimiento de las inversión se obtiene un excedente	Mensual	20%										X		
		GENERACION DE INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA	Tiempo entrega información	2 día hábil del mes posterior al cierre contable	La información deberá estar entregada al segundo día del mes	Mensual	2do. Día hábil del mes			X	X	X	X	X	X	X	X		
		PLANEACION FINANCIERA C/P, L/P (PRESUPUESTO)	Brechas presupuestos	Valores ejecutados / Valores presupuestados	Análisis de brechas entre el presupuesto y la ejecución del mismo	Mensual	% de acuerdo a rubro											X	
		ADMINISTRACION TRIBUTARIA	Días de retraso de entrega de reportes a organismos de control	Días de retraso luego del corte de información	Días tolerables de entrega de información	Mensual	0 días											X	
		GESTION DE PAGOS Y REEMBOLSOS DE GASTOS	Retraso en pagos	# de pagos con días de retraso posterior a fecha de pago	Número de días de pagos efectuados fuera de fecha de pago	Mensual	0 días											X	

TIPOS PROCESO	MACRO PROCESO	PROCESO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	CONCEPTO INDICADOR	FRECUENCIA	META											
								DIRECCION - GERENCIA	MERCADEO	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	OPERACIONES	CREDITO Y COBRANZAS	ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMAS		
ADMINISTRACION RR. HH.	SELECCIÓN DE PERSONAL	% cargos vacantes por falta de selección	# cargos vacante por falta de selección / Total de posiciones a seleccionar en el período	Porcentaje de cargos que no se han cubierto por falta de selección	Mensual	0%								X				
		CAPACITACIÓN	Cumplimiento del plan de capacitación	Cursos dictados/Cursos proyectados en el año	Cursos dictados/Cursos proyectados en el año	Trimestral	80%								X			
			Capacitación y Perfeccionamiento del Personal	(N° de horas contratadas para Capacitación /N° de funcionarios capacitados)	Promedio de horas contratadas para capacitación por funcionario.	Trimestral	30 horas									X		
		GESTION DEL DESEMPEÑO	% empleados con evaluación de desempeño	# de empleados con evaluación de desempeño / Total de empleados	Porcentaje de empleados que cuentan con evaluación de desempeño	Trimestral	90%									X		
	ADMINISTRACION SALARIAL Y DE CARGOS	% Cargos valorados	# de cargos valorados / Total cargos en la empresa	Porcentaje de cargos valorados del total	Trimestral	100%												
		Grado de Extensión de la Jornada.	(N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t/12)/ Dotación efectiva año t	Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	Mensual	20 horas									X			
	ADMINISTRACION DE SISTEMAS Y TECNOLOGIA	DESARROLLO DE ESTANDARES Y ARQUITECTURAS DE TI	Avance de desarrollo arquitectura	Tiempo de ejecución / Tiempo presupuestado proyecto	Cumplimiento de fechas de entrega de las diferentes etapas del proyecto	Mensual	90%										X	
		DESARROLLO Y ADAPTACION DE SOLUCIONES INFORMATICAS	Avance de desarrollo TI	Tiempo de ejecución / Tiempo presupuestado proyecto	Cumplimiento de fechas de entrega de las diferentes etapas del proyecto	Mensual	100%										X	
		SOPORTE A USUARIOS (Gestión de requerimientos y reclamos)	Número de requerimientos reportados (% respecto a No. Requerimientos)	(Total requerimientos atendidos)/(Total requerimientos registrados) a nivel nacional	Requerimientos atendidos en el período como porcentaje del total de requerimientos	Mensual	100%											X
			Tiempo para resolver las solicitudes de asistencia.	Hora en la que se presentó requerimiento menos Hora en la que se cumplió el requerimiento	Tiempo promedio de solución de problemas	Mensual	2 horas											X
	ADMINISTRACION DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	MANTENIMIENTO DE ACTIVOS	% mantenimiento realizado	# mantenimientos realizados / total mantenimiento programado	Porcentaje de mantenimientos realizados en relación al programado	Trimestral	100%								X			
		CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	% Remodelaciones realizadas	# Remodelaciones realizadas / total remodelaciones programadas	Porcentaje de remodelaciones realizadas en relación al programado	Trimestral	100%								X			
ADMINISTRACION DE SECRETARIA GENERAL Y CORRESPONDENCIA		% correspondencia retrasada	# documentos entregadas a destiempo / total de correspondencia	Porcentaje de correspondencia que se entrega fuera de tiempo	Mensual	0%								X				
GESTION DE COMPRAS MATERIALES Y SERVICIOS	EVALUACION Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	Proveedores: % de Disponibilidad de servicio	Promedio de todas las disponibilidades individuales de proveedores	Disponibilidad: Tiempo con servicio operativo/tiempo total mensual	Mensual	80%								X				
		Proveedores: Tiempo medio de solución de problemas (horas)	Promedio del tiempo de duración de requerimientos a proveedores	Promedio del tiempo de duración de requerimientos a proveedores	Mensual	2 horas								X				
	APROBACION Y COMPRA DE ACTIVOS, MATERIALES Y SERVICIOS	Días de compra	Fecha de aprobación de compra menos fecha de entrega de compra	Días de gestión entre la solicitud de compra y la entrega efectiva del bien o servicio	Mensual	7 días								X				
	GESTION DE INVENTARIOS	Exactitud de inventarios	Valor Diferencia (\$) / Total de inventarios	Costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	Trimestral	1%								X				

Anexo 2 Diccionario de Indicadores²⁹

FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACION
Rotación de Cuentas por Cobrar	Cuentas por cobrar	Dólares	Cuentas por cobrar / Ventas totales	Financiamiento entregado en relación a las ventas totales
	Ventas totales	Dólares		
Período de Cobro	Variación cuentas por cobrar en el período	Dólares	Variación cuentas por cobrar en el período / Ventas período	Días promedio de cobro en un período
	Ventas período	Dólares		
Rotación de Cuentas por Pagar	Cuentas pagadas	Unidades	Cuentas pagadas del período / Total cuentas período	Días promedio de pago en un período
	Cuentas totales	Unidades		
Margen sobre ventas	Utilidad neta	Dólares	(Utilidad neta / Ventas totales) X 100	Porcentaje de utilidades en relación al total de ventas
	Ventas totales	Dólares		
Margen de utilidad	Utilidad neta	Dólares	Utilidad neta / Ventas o servicios prestados	Utilidad promedio obtenida por las ventas realizadas o servicios prestados
	Ventas o Servicios prestados	Dólares		
Crecimiento financiero	Valor inicial	Dólares	(Valor final / Valor inicial) X 100	Porcentaje de crecimiento financiero
	Valor final	Dólares		
Presupuesto	Gastos	Dólares	Gastos / Presupuesto	Cumplimiento del presupuesto
	Presupuesto	Dólares		

SATISFACCION

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACION
Cobertura del servicio	Servicios del período	Porcentaje	(Servicios del período / Servicios del período base) X 100	Crecimiento porcentual del servicio en relación a un período base
	Servicios del período base	Porcentaje		
Eficacia del servicio / Actividad	Servicio – Actividades realizadas	Porcentaje	(Servicios – actividades realizados / Servicios – actividades programados) X 100	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad
	Ventas período	Porcentaje		
Retención a clientes	Total clientes	Número de clientes	(Clientes antiguos / Total de clientes) X 100	Porcentaje de clientes antiguos en relación al total de clientes del período
	Clientes antiguos	Número de clientes		
Satisfacción de clientes internos y externos	Nivel de satisfacción actual	Porcentaje	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) X 100	Incremento de nivel de satisfacción del cliente en relación con la base
	Nivel de satisfacción base	Porcentaje		
Eficiencia en la actividad / Servicio	Número de errores	Número	(Número de errores / Total de operaciones) X 100	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones
	Total de operaciones	Número		
Disminución de devoluciones	Devoluciones	Unidades	(Total ventas del período – Devoluciones del período / Total de ventas del período) X 100	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las ventas totales del mismo período
	Total Ventas	Unidades		
Disminución de quejas	Quejas recibidas	Unidades	(Total clientes – Quejas recibidas en el período / Total clientes) X 100	Porcentaje de quejas no recibidas en un período en relación a los clientes del mismo período
	Total Ventas	Unidades		
Satisfacción indirecta de clientes	Total de clientes	Unidades	((Total clientes – clientes con devoluciones – clientes con quejas) / Total clientes) X 100	Porcentaje de clientes satisfechos
	Clientes con devoluciones	Unidades		
	Clientes con quejas	Unidades		
Oportunidad	Fecha de entrega del requerimiento	Tiempo	(Fecha de entrega del requerimiento / Fecha de recepción del requerimiento)	Tiempo de ejecución de un requerimiento a partir de la solicitud
	Fecha de recepción del requerimiento	Tiempo		

²⁹ Alfredo Paredes y Asociados, Metodología Compres. Programa de formación en Administración de Recursos Humanos por Competencias y Manejo de Software Compres, Diciembre 2005

VENTAS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACION
Crecimiento de ventas	Ventas del período	Dólares	$(\text{Ventas del período} / \text{Ventas del período base}) \times 100$	Crecimiento porcentual de las ventas en relación a un período base
	Ventas del período base	Dólares		
Eficacia en ventas	Ventas realizadas	Dólares	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas programadas}) \times 100$	Cumplimiento de programación de Ventas
	Ventas programadas	Dólares		
Cuota de Mercado	Ventas de la empresa	Dólares	Ventas de la empresa / Ventas del sector	Participación de las ventas de la organización en relación a las ventas del sector
	Ventas del sector	Dólares		
Tamaño medio de ventas	Ventas	Dólares	Ventas / Número de pedidos	Valor promedio de las ventas realizadas
	Número de pedidos	Número de pedidos		
Ventas medias por vendedor	Ventas	Dólares	Ventas / Número de vendedores	Valor promedio de las ventas realizadas por vendedor
	Número de vendedores	Número		
Eficiencia del Mercadeo	Ventas	Dólares	$(\text{Costos del mercadeo} / \text{Ventas}) \times 100$	Porcentaje de la inversión en mercadeo en relación al total de ventas
	Costos del mercadeo	Dólares		
Eficiencia de la publicidad	Ventas	Dólares	$(\text{Costos de publicidad} / \text{Ventas}) \times 100$	Porcentaje de la inversión en publicidad en relación al total de ventas
	Costos de publicidad	Dólares		
Valor relativo de la investigación de mercado	Costo de la investigación	Dólares	$(\text{Costos de la investigación} / \text{Ventas}) \times 100$	Costo relativo de la investigación de mercados en función de las ventas
	Ventas	Dólares		
Valor relativo de la investigación de mercado	Costo de la investigación	Dólares	$(\text{Costos de la investigación} / (\text{Ventas período actual} - \text{ventas período anterior}))$	Costo – beneficio de haber aplicado los resultados del estudio de mercado en función de la variación de las ventas
	Ventas período anterior	Dólares		
	Ventas período actual	Dólares		
Eficiencia del Canal de distribución	Costos del canal	Dólares	$(\text{Costos del canal} / \text{Ventas del canal}) \times 100$	Costo – beneficio de gestionar el canal de distribución
	Ventas del canal	Dólares		
Participación de un canal de distribución	Ventas del canal de distribución	Dólares	$(\text{Ventas del canal de distribución} / \text{Ventas totales}) \times 100$	Contribución del canal de distribución a las ventas totales
	Ventas totales	Dólares		
Participación del producto	Ventas del producto	Dólares	$(\text{Ventas del producto} / \text{Ventas Totales}) \times 100$	Participación del producto respecto del total de ventas
	Ventas totales	Dólares		

PROCESOS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACION
Utilización de la capacidad instalada	Unidades productivas	Unidades	$(\text{Unidades producidas} / \text{Capacidad teórica}) \times 100$	Porcentaje de la producción obtenida en relación a la capacidad instalada
	Capacidad teórica	Unidades		
Calidad del proveedor	Devoluciones del período	Dólares	$(\text{Total compras del período} - \text{Devoluciones del período} / \text{Total de compras del período}) \times 100$	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las compras totales de ese mismo período
	Compras del período	Dólares		
Productividad de la administración de materiales	Valor de la producción	Dólares	Costo de la administración de materiales / Valor de la producción	Relación del costo de administración de materiales en relación al valor de la producción
	Costo de la administración de materiales	Dólares		
Eficiencia en desperdicios	Desperdicios	Dólares	$(\text{Costo producción} - \text{Desperdicios} / \text{Costo de Producción}) \times 100$	Porcentaje de tiempo de decremento de desperdicios en relación al costo de producción
	Costo de producción	Dólares		
Estado mecánico	Horas de paro de máquinas por año	Horas	$(\text{Horas de paro de máquinas por año} / \text{Horas de máquina trabajadas}) \times 100$	Porcentaje de tiempo de máquinas paradas por daño en relación al total de horas trabajadas
	Horas de máquina trabajadas	Horas		
Intensidad del mantenimiento	Horas de mantenimiento	Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} / \text{Horas de máquina trabajadas}) \times 100$	Porcentaje de tiempo de mantenimiento en relación al total de horas trabajadas
	Horas de máquina trabajadas	Horas		
Eficiencia del mantenimiento	Horas de paro de máquinas	Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} -$	Porcentaje de tiempo de operatividad de máquinas en

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACION
	Horas de mantenimiento	Horas	Horas de paro de máquinas / Horas de mantenimiento) X 100	relación al total de horas de mantenimiento
Eficiencia de uso de recurso, maquinaria y equipos	Horas de inactividad	Horas	(Horas totales disponibles – Horas de inactividad / Horas totales disponibles) X 100	Porcentaje horas de actividad de maquinaria o equipos
	Horas totales disponibles	Horas		
Calidad del producto	Unidades defectuosas	Unidad de medida	(Unidades producidas – Unidades defectuosas / Unidades producidas) X 100	Porcentaje de unidades no defectuosas del total de producción
	Unidades producidas	Horas		
Tiempo medio del proceso o desarrollo de la actividad	Tiempo inicial	Tiempo	(Tiempo final – Tiempo inicial) / Unidades producidas o ejecutadas	Tiempo promedio de producción o de prestación del servicio y/o actividad
	Tiempo final	Tiempo		
	Unidades producidas o actividades ejecutadas	Unidad de medida		
Control de Inventarios	Cantidad vendida	Unidad de medida	(Cantidades vendidas / Cantidad producidas) X 100	Porcentaje de producción vendida
	Cantidad producida	Unidad de medida		
Rotación de Inventarios	Ventas totales	Dólares	Ventas totales / Inventario	Número de veces que se repone un inventario en un período
	Inventarios	Dólares		
Innovación	Productos o servicios implementados	Número	(Productos o servicios implementados / Total de productos o servicios) X 100	Porcentaje de productos o servicios implementados sobre el total
	Total de productos o servicio	Número		
Volumen de operaciones	Operaciones realizadas	Número	(Operaciones realizadas / Tiempo base) X 100	Porcentaje de volumen de actividades realizadas
	Tiempo base	Tiempo		

RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	INTERPRETACION
Productividad personal del	Evaluación de competencias	Porcentaje	(Evolución de competencias / Perfil de competencias) X 100	Porcentaje de incremento del nivel de competencia
	Perfil de competencias	Porcentaje		
Horas trabajadas	Horas hombre de ausencia	Tiempo	(Horas hombre totales – Horas hombre de ausencia / Horas hombre totales) X 100	Porcentaje de horas trabajadas
	Horas hombre totales	Tiempo		
Permanencia interna	Traslados y ascensos	Número	(Total de cargos – Traslados y ascensos / Total de cargos) X 100	Porcentaje de permanencia del personal en una unidad administrativa
	Total de cargos	Números		
Permanencia institucional	Retiros	Número	(Total de empleados – Retiros / Total de empleados) X 100	Porcentaje de permanencia del personal en la institución
	Total empleados	Número		
Permanencia específica	Retiros de una clase de cargos	Número	(Total empleados de la clase – Retiros de una clase de cargos / Total empleados de la clase) X 100	Porcentaje de permanencia del personal en una clase ocupacional
	Total empleados de la clase	Número		
Capacitación promedio impartida	Horas hombre de capacitación	Tiempo	Horas hombre de capacitación / Número de empleados	Horas promedio de capacitación
	Número de empleados	Número		
Nivel de seguridad	Número de accidentes	Número	Horas hombre trabajadas – Número de accidentes / Horas hombre trabajadas	Número de incidentes no presentados por horas hombre trabajadas
	Horas hombre trabajadas	Tiempo		
Frecuencia de accidentes	Número de accidentes	Número	Número de accidentes / Tiempo	Número de accidentes en un período de tiempo
	Tiempo	Tiempo		

5 BIBLIOGRAFIA

1. ALFREDO PAREDES Y ASOCIADOS, Metodología Compres, Programa de formación en Administración de Recursos Humanos por Competencias y Manejo de Software Compres, Diciembre 2005
2. ALPANDER, Guvenc, Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos, Editorial Norma, 1982.
3. BECKER, Brian, El cuadro de mando de RRHH, Editorial Edipe, Barcelona, 2001.
4. BENAVENTE, Juan Manuel, Administración por Objetivos, <http://www.universidadabierta.edu.mx>.
5. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recurso Humanos, Editorial McGraw Hill, 2000.
6. ERNEST & YOUNG CONSULTORES, Manual del Director de Recursos Humanos – Evaluación de desempeño, 2000.
7. FERNANDEZ, Alejandro, Comentarios sobre las encuestas de calidad de los productos y servicios, <http://www.amauta-international.com/ConLogica.html>
8. FLACSO, Tendencia del empleo en Quito, Guayaquil y Cuenca, FLACSO, Ecuador, Septiembre 2003
9. FUNDACIÓN CONFEMETAL, Técnicas de Medición del Trabajo, Publicación Fundación Confemetal, 2006.
10. GOÑI ZABALA, J.J., El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio, Editorial Diaz de Santos, España, 1999.
11. KAPLAN, Robert & NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.
12. MORALES, Arrieta, Salarios. Estrategia y sistema salarial de compensaciones, Editorial McGraw Hill, 1999.
13. Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF, Editorial Limusa, 1985.
14. RIMSKY, Tolo M., Administración de la Remuneración Total, Editorial McGrawHill, España, 2005.
15. RODRÍGUEZ, Francisco; BRAVO, Luis, Indicadores de calidad y productividad en la empresa, Corporación Andina de Fomento, Venezuela, 1991.
16. THE HAY GROUP, Personas, desempeño y pago, compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1999.
17. VÁZQUEZ, Alfonso: La imaginación estratégica, Ediciones Granica, 2000.