

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGAS**

**TEMA:  
DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LA  
EMPRESA COHECO**

**AUTORAS:  
KARLA PAOLA CONSTANTE GAIBOR  
GABRIELA ELIZABETH MORALES SINGO**

**DIRECTOR:  
JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

**Quito, noviembre del 2014**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE  
USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, noviembre del 2014

Gabriela Elizabeth Morales Singo  
CI.- 1721835237

Karla Paola Constante Gaibor  
CI.- 1716137086

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado está dedicado a la memoria de mi Abuelito y de manera especial a mi Abuelita Corina por su inmenso amor.

A mis Padres Fernando y Ninfa, por darme la vida, por su amor, confianza y sacrificio.

A mi hermana María Fernanda, por su ejemplo, apoyo y cariño que me ha brindado día a día.

La culminación de este proyecto se lo dedico a ustedes, por ser el pilar fundamental de mi vida.

Karla Paola

Dedico este trabajo de grado a mi madre, que gracias a su apoyo y dedicación me ha dado las fuerzas necesarias para salir adelante.

A la Universidad Politécnica Salesiana por permitir mi formación profesional.

Gabriela

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros padres, por su apoyo incondicional desde el principio de la carrera; por creer en nosotras; por ser ejemplo de arduo trabajo y tenaz lucha en la vida.

Especial agradecimiento a nuestro tutor de tesis Javier Navarrete, gracias a su guía y consejos logramos consolidar este proyecto.

A los profesores de la Universidad Politécnica Salesiana por los conocimientos brindados durante nuestra formación estudiantil.

A los directivos y colaboradores de la empresa COHECO quienes nos dieron apertura requerida para realizar este trabajo de grado.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
SISTEMAS DE REMUNERACIÓN .....	3
1.1 Cultura organizacional.....	3
1.1.1 Comportamiento organizacional .....	5
1.1.2 Modelo integrador de motivación .....	8
1.2 Retribución .....	9
1.2.1 Componentes de la retribución.....	9
1.2.1.1 Salario base.....	9
1.2.1.2 Incentivos salariales .....	9
1.2.1.3 Retribuciones indirectas o prestaciones.....	9
1.2.2 Diseño de la retribución.....	10
1.2.3 Remuneración.....	10
1.2.3.1 Componentes de la remuneración .....	10
1.2.4 Sistemas de remuneración variable .....	11
1.2.4.1 Beneficios .....	12
1.2.4.1.1 Beneficios directos .....	12
1.2.4.1.1.1 Para el empleado.....	13
1.2.4.1.1.2 Para el accionista .....	14
1.2.4.1.1.3 Para la productividad y rentabilidad.....	15
1.2.4.1.2 Beneficios indirectos .....	16
1.2.4.1.2.1 Para el cliente .....	16
1.2.4.2 Costos y gastos asociados con el sistema de remuneración variable .....	17

1.2.4.2.1 Costos .....	17
1.2.4.2.2 Gastos .....	18
1.2.4.3 Modelos de gestión aplicados a la remuneración variable .....	19
1.2.4.3.1 Modelo de expectativas .....	19
1.2.4.3.2 Modelo de Porter y Lawler.....	21
1.2.4.3.2.1 Habilidades .....	21
1.2.4.3.2.2 Percepción del rol.....	21
1.2.4.3.2.3 Ejecución del trabajo .....	22
1.2.4.3.2.4 Esfuerzo.....	22
1.2.4.4 Elementos requeridos para la conformación de un sistema de remuneración variable .....	22
1.2.4.4.1 El entorno laboral .....	23
1.2.4.4.2 Cultura .....	23
1.2.4.4.3 Los recursos disponibles .....	23
1.2.4.4.3.1 Recursos humanos .....	24
1.2.4.4.3.2 Recursos técnicos .....	24
1.2.4.4.3.3 Recursos tecnológicos .....	24
1.2.4.4.4 Desarrollo profesional .....	24
1.2.4.4.5 Administración salarial.....	26
1.2.4.4.6 Análisis del puesto de trabajo.....	27
1.2.4.4.6.1 Métodos de evaluación de cargos.....	28
1.2.4.4.6.1.1 Método de escalonamiento (job ranking).....	28
1.2.4.4.6.1.2 Método de categorías predeterminadas (jobclassification) .....	29
1.2.4.4.6.1.3 Método de comparación de factores (factor comparison) .....	29
1.2.4.4.6.1.4 Método de evaluación por puntos (point rating) .....	30

1.2.4.4.7 Definición de objetivos .....	32
1.2.4.4.7.1 Redacción de objetivo .....	33
1.2.4.4.8 Definición de indicadores de gestión .....	34
1.2.4.4.8.1 Tipos de indicadores.....	36
1.2.4.4.8.1.1 Indicadores de cumplimiento .....	36
1.2.4.4.8.1.2 Indicadores de evaluación .....	36
1.2.4.4.8.1.3 Indicadores de gestión .....	37
1.2.4.4.8.1.4 Indicadores de eficacia .....	38
1.2.4.4.8.1.5 Indicadores de eficiencia .....	38
1.2.4.4.8.1.6 Indicadores de resultado.....	38
1.2.4.4.8.2 Metodología para la construcción de los indicadores.....	39
1.2.4.4.8.3 Pasos para construir un indicador.....	40
1.2.4.4.8.3.1 Indicadores para cada factor relevante .....	41
1.2.4.4.8.3.2 Construcción de fórmulas para cada indicador .....	41
1.2.4.4.8.3.3 Creación de metas.....	41
1.2.4.4.8.3.4 Definición de la frecuencia de medición (seguimiento).....	42
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>44</b>
<b>PROPUESTA DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE .....</b>	<b>44</b>
2.1 Modelo del sistema propuesto.....	44
2.2 Análisis FODA .....	45
2.3 Objetivos del proyecto a nivel organizacional .....	47
2.4 Administración del sistema de remuneración variable.....	48
2.5 Cobertura del proyecto .....	48
2.6 Períodos de evaluación.....	51
2.7 Descripción del proyecto.....	51

2.7.1 Definición y ponderación de objetivos.....	52
2.7.1.1 Levantamiento de información previo a la definición de objetivos .....	54
2.7.1.2 Contenido de taller .....	55
2.7.2 Definición de indicadores.....	60
2.7.3 Definición de metas y objetivos a alcanzar .....	64
2.7.4 Proceso de cálculo de la remuneración variable.....	74
2.8 Valor destinado a proyecto .....	76
2.9 Beneficios esperados .....	78
CAPÍTULO 3 .....	80
MANUAL DE PROCESOS Y POLÍTICAS DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE COHECO .....	80
3.1 Estructura del manual .....	80
3.2 Incorporación del sistema en le empresa COHECO .....	82
3.3 Presentación del manual del usuario .....	82
CAPÍTULO 4 .....	110
PLAN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE EN LA EMPRESA COHECO .....	110
4.1 Consideraciones generales.....	110
4.1.1 Definición de plan de difusión .....	110
4.1.2 Necesidad de un plan de difusión.....	110
4.2 Desarrollo de la unidad estratégica de administración y control del sistema de remuneración .....	110
4.3 Objetivos del plan de comunicación y difusión del sistema de remuneración variable en la empresa COHECO.....	112
4.3.1 Objetivos generales .....	112
4. 3.2 Objetivos específicos.....	112

4.4 Destinatarios .....	113
4.5 Estrategias y actividades.....	113
4.6 Herramientas .....	115
4.6.1 Página web del proyecto.....	115
4.6.2 Material promocional .....	116
4.6.3 Medios de comunicación interna.....	116
4.6.4 Actos y eventos .....	116
4.6.5 Material de referencia.....	117
4.7 Responsable de comunicación del proyecto.....	117
4.8 Presupuesto.....	117
4.9 Cronograma plan de comunicación y difusión del sistema de remuneración variable .....	119
4.10 Matriz general de comunicación .....	120
CONCLUSIONES .....	121
RECOMENDACIONES .....	123
LISTA DE REFERENCIAS .....	125

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Probabilidad de efectividad del modelo de gestión por competencias .....	5
Tabla 2. Teorías clásicas .....	8
Tabla 3 Frecuencia de medición de metas .....	43
Tabla 4. FODA COHECO .....	45
Tabla 5. Cronograma de periodos de evaluación del sistema de remuneración variable 2015.....	51
Tabla 6. Distribución de porcentaje de objetivos.....	52
Tabla 7. Cronograma de talleres de levantamiento de información objetivos, metas e indicadores .....	54
Tabla 8. Esquema de talleres de sociabilización del sistema de remuneración variable, definición de metas y objetivos de COHECO.....	59
Tabla 9. Selección de indicadores por cargo.....	62
Tabla 10. Objetivos y metas COHECO .....	65
Tabla 11. Tablero de comando.....	75
Tabla 12. Valor destinado a proyecto .....	76
Tabla 13. Sueldo y proyección del pago del sistema de remuneración variable.....	77
Tabla 14. Cronograma de aplicación del sistema de remuneración variable .....	79
Tabla 15. Presupuesto plan de comunicación y difusión del sistema de remuneración variable en la empresa COHECO .....	118
Tabla 16. Cronograma plan de comunicación y difusión del sistema de remuneración variable.....	119
Tabla 17. Matriz general de comunicación.....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores que afectan el comportamiento de las personas dentro de la organización .....	4
Figura 2. Factores directos que se relacionan entre sí para influir en el comportamiento organizacional .....	6
Figura 3. Definición del concepto de persona y organización en base a cada contexto. ..	7
Figura 4. Factores que en conjunto son llamados retribución.....	9
Figura 5. Relación entre COHECO, la retribución y sus objetivos .....	10
Figura 6. La relación entre productividad y rentabilidad generan como resultado un desempeño exitoso .....	15
Figura 7. Costos y rentabilidad del sistema de remuneración variable.....	18
Figura 8. El nivel de metas aumenta en relación a nivel que la remuneración también ..	20
Figura 9. Proceso de la elaboración de indicadores .....	40
Figura 10. Etapas para poder definir metas dentro de los puestos de trabajo y áreas .....	42
Figura 11. Organigrama funcional a detalle de las áreas de COHECO .....	50
Figura 12. Procesos del plan de comunicación para el sistema de remuneración variable .....	52
Figura 13. El flujo de la gestión está controlado por los indicadores de desempeño .....	60
Figura 14. Herramientas que componen la evaluación del desempeño .....	64
Figura 15. Componentes del manual de políticas y procedimientos del sistema de remuneración variable .....	81
Figura 16. Responsables del seguimiento del sistema de remuneración variable .....	111
Figura 17. Herramientas para la difusión del plan de comunicación del sistema de remuneración variable .....	115

## **RESUMEN**

COHECO se define como una empresa de servicios dedicada a la instalación y mantenimiento de equipos de transporte vertical de la marca Mitsubishi Electric.

El rápido crecimiento del mercado y el desarrollo de las empresas competidoras han impulsado a COHECO para diseñar herramientas que permitan desarrollar fidelidad y compromiso en colaboradores.

El presente proyecto consiste en la creación de un sistema de remuneración variable. El cual, es una herramienta que impulsa la productividad del trabajador, fomentando el cumplimiento de objetivos que permiten su crecimiento individual y colectivo.

Dentro del cual consiste en la medición de la productividad, rendimiento y eficiencia del trabajador y que es adicional al salario unificado básico, utilizado para incentivar al mejoramiento constante del trabajador.

Esencialmente del mismo está contemplada la relación entre los objetivos organizacionales y el cumplimiento de los mismos tomando en cuenta la dualidad que existe entre la atracción, retención y motivación a los empleados antiguos así como a los nuevos.

Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos, habilidades, entre otras y así recibe una remuneración adecuada.

Para la implementación de dicho sistema, se ha creado un plan de comunicación y difusión del sistema de remuneración variable, los cuales permitirán sistematizar la comunicación entre las áreas de COHECO y sus responsables ya que de ella dependerá la correcta gestión y ejecución del proyecto.

Dichos planes están basadas en la utilización de herramientas como, publicaciones, actos, eventos, entrega de material de referencia, material promocional y utilización de medios de comunicación internos.

## **ABSTRACT**

COHECO is defined as a service company dedicated to the installation and maintenance of vertical transport of Mitsubishi Electric.

The rapid growth of the market and the development of competing firms have prompted COHECO to design tools that allow to develop loyalty and commitment to employees.

This project involves the creation of a system of variable remuneration. Which is a tool that boosts worker productivity, promoting the achievement of objectives that allow for individual and collective growth.

Within which consists in measuring productivity, performance and efficiency of the worker and that is in addition to the basic unified salary used to encourage the constant improvement of the worker.

Essentially the same is referred to the relationship between organizational objectives and compliance with them taking into account the duality between the attraction, retention and motivation former employees as well as new.

Each employee is interested in investing work, dedication, personal effort, knowledge, skills, among others, and thus receives adequate remuneration.

To implement this system, we have created a plan for communication and dissemination of the variable remuneration system, which will allow systematize communication between areas of COHECO and responsible and it will determine the correct management and project implementation.

These plans are based on the use of tools such as publications, events, event delivery of reference materials, promotional materials and use of domestic media.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de las organizaciones por adaptarse en mercados cada vez más competitivos, ha determinado el surgimiento de nuevas formas para motivar al talento humano, en un contexto global una organización que pretenda subsistir, debe enfocarse en lograr un razonable nivel de compromiso y solidaridad entre sus empleados. Ya son más las organizaciones que integran en sus sistemas de pago un componente variable dentro de la retribución del personal, esto se refiere a que una parte del salario está en función de los resultados o metas que la organización proyecta alcanzar, y partiendo de esto último se determinarán las diferentes formas de compensación variable que la organización valúe convenientes, ya sea en relación al desempeño del trabajador o del grupo, según los resultados que se hayan producido. Por ello los sistemas de remuneración variable adquieren cada vez mayor relevancia en las organizaciones.

Frente a un mercado complejo y a un entorno altamente competitivo, caracterizado por cambios continuos, acelerados e imprevistos, a veces se hace necesario un replanteamiento del sistema de remuneración que estamos empleando para la consecución de los objetivos.

Ampliando el tema e investigando en diferentes artículos como el de (Westerman, Beekun, Daily & Vanka, 2009), se detectó que muchas organizaciones en busca de encontrar una ventaja competitiva, están experimentando con nuevos esquemas de compensaciones, lo que les ha permitido actuar proactivamente en el mundo cambiante al que se están enfrentado. En otro artículo, (Huselid, 1995) señala que se ha demostrado que la aplicación de prácticas adecuadas de recursos humanos como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y su relación con los incentivos; disminuyen la rotación de personal y aumentan la productividad. El diseño de sistemas de remuneración variable en forma de incentivos, es un factor crítico para el éxito de las organizaciones así lo define (Carlson, Upton & Reaman, 2006), y encontró relación directa y positiva con el desempeño.

Además, (Santone, Sigler & Britt , 1993) mencionan que muchos investigadores encontraron evidencia del rol tan importante que juega la compensación variable para alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas. Algunos gerentes están optando por programas de compensación variable, como incentivos, bonos, comisiones, reparto de utilidades, otorgados periódicamente además del salario base.(Messmer, 2005)Explica que la compensación adicional normalmente se vincula a un desempeño individual y a la rentabilidad de la organización; es atractiva tanto para empleados actuales como potenciales

Errores en el diseño de este sistema pueden provocar no sólo consecuencias dolorosas por no alcanzar los objetivos, sino, al mismo tiempo, desmotivar totalmente al equipo.

# CAPÍTULO 1

## SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

### 1.1 Cultura organizacional

Al vivir en tiempo de grandes cambios del entorno; producto de la globalización, la iniciación económica, la disposición a los cambios tecnológicos y la tendencia de la internacionalización una forma de hacer frente a estos cambios es el desarrollo de la cultura organizacional en las empresas lo que le permitirá crecer, sobrevivir y mantenerse y llegar a la excelencia, alcanzar niveles altos de productividad y el éxito.

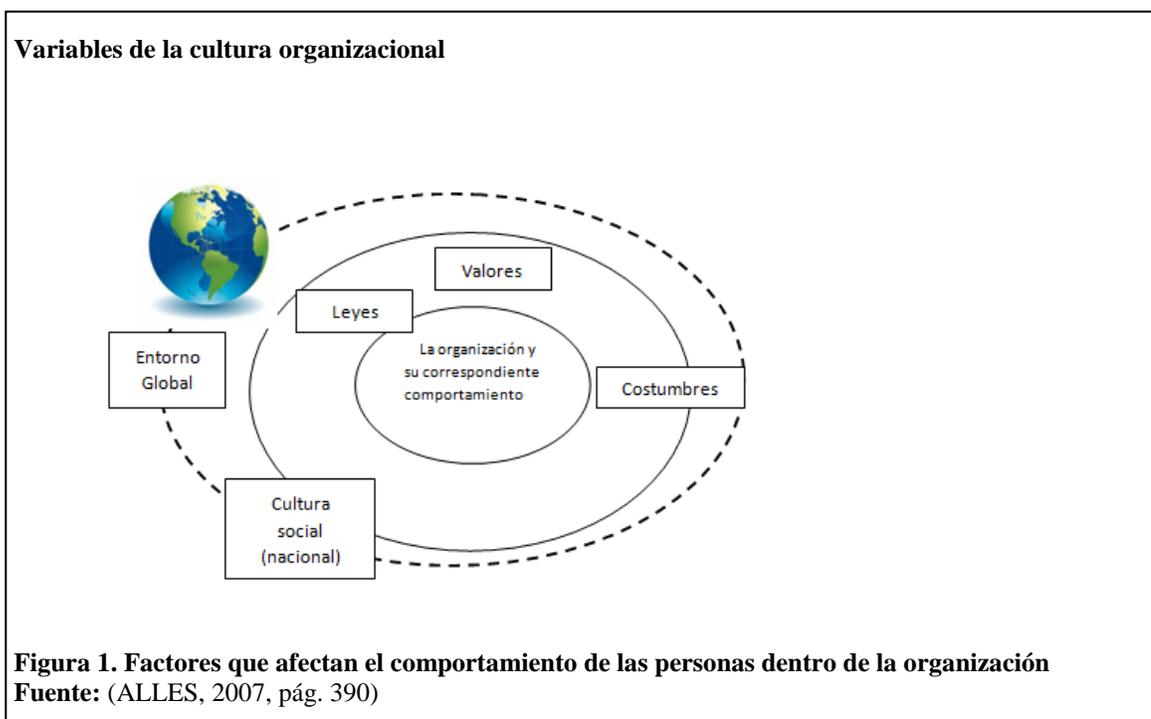
Para concebir que es la cultura organizacional citaremos a varios autores y sus definiciones entre ellos Gerald Cole que define a la cultura organizacional como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización.

Robbins, (2004), define la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (p.25) esto significaría que una sola cultura es la que domina y que expresa los valores que son compartidos por los miembros de la organización y que no habría subculturas salvo el caso de que la organización tenga una mayor expansión geográfica.

Harrison y Shiron al referirse a la estructura de la cultura organizacional mencionan capas de las cuales esta formada; las capas superiores son las más visibles que son referentes culturales manifiestas que pueden ser los logros o la publicidad de los productos servicios y las capas inferiores que serían el comportamiento de los miembros de la organización, el lenguaje que usan, historias, rutinas, patrones de comportamientos es decir los hechos visibles en sí.

Estos nombrados “patrones de comportamiento” pueden ser modificados desde el área de Talento Humano desde el desarrollo de competencias, diseño de normas y políticas, la selección de personal con la conducta actual o la que se desea alcanzar.

Aquella cultura organizacional pudo haber sido generada por los directivos desde sus inicios en la organización o haber ido evolucionando y moldeando con el paso del tiempo teniendo como variables el entorno global y el nacional.



La cultura organizacional es difícilmente medible bajo varios métodos (entrevistas, encuestas, análisis de símbolos, rituales etc), pero para poder llevar una mejor administración es importante poder comunicar de la cultura a sus empleados con el fin de alcanzar el tipo de cultura deseado aunque esto no sea lo único, da a la organización y a sus integrantes una identidad y una visión de la organización tanto a integrantes antiguos como nuevos; otro punto es el cambio de cultura a corto plazo al contrario se da a largo plazo es decir hablaríamos de años, para Martha Alles se podría dar un

cambio desde un modelo de gestión por competencias que se incluiría en el método de alta probabilidad.

Para Davis y Newstrom habría una escala decreciente de métodos dentro de las cuales hay una probabilidad alta de efectividad el uso de competencias y retribuciones.

**Tabla 1** Probabilidad de efectividad del modelo de gestión por competencias

<b>PROBABILIDAD ALTA</b>	
<b>Efectividad</b>	<b>Método de cambio cultural</b>
ALTA	Comunicación de apoyo de la alta dirección
	Capacitación de empleados
	Declaración de valores
	Retribución de conductas
<b>PROBABILIDAD MODERADA</b>	
<b>Efectividad</b>	<b>Método de cambio cultural</b>
MODERADA	Uso de anécdotas y mitos
	Reconocimiento público de héroes y heroínas
<b>PROBABILIDAD MODERADA</b>	
<b>Efectividad</b>	<b>Método de cambio cultural</b>
MÍNIMA	Empleo de lemas
	Nombramiento de un administrador (responsable) de la cultura

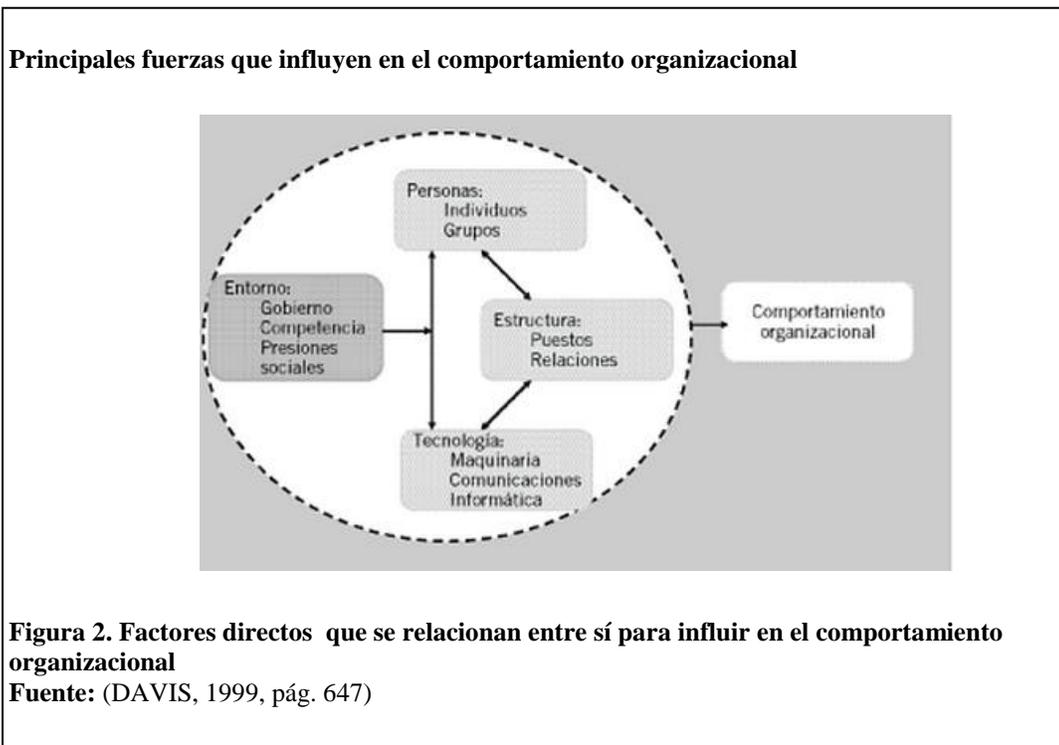
**Nota.** Fuente: (ALLES, 2007, pag 395)

### 1.1.1 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional hace referencia al comportamiento de los individuos en el ámbito laboral y como ellos desarrollan sus actividades de trabajo dentro de la misma.

Gerald Cole define este concepto como el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y la conducta de unos y otros frente al cambio (Gerald, 1995, pág. 25)

Cabe mencionar que el entorno es un factor de suma afectación y cambio al comportamiento organizacional ya que influye en la conducta de sus integrantes; a continuación se muestra en el siguiente grafico las fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.



Para poder entender al comportamiento organizacional de COHECO es importante definir los siguientes conceptos:



Para que COHECO cumpla las metas es importante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional, la no comunicación de la visión, misión y valores también es una forma de comunicar.

El propósito será que el sistema de comportamiento organizacional se base en identificar y manejar las variables humanas y de COHECO que estén afectando a los resultados que la organización desea alcanzar.

Para lo cual se debe medir tres indicadores básicos:

**Desempeño:** calidad y cantidad de los productos y servicios que se comercializan en este caso los sistemas de transporte vertical.

**Satisfacción laboral de los empleados:** observables en indicadores como ausentismo, rotación, impuntualidad; y encuestas específicas.

**Crecimiento y desarrollo personal:** adquisición de nuevos conocimientos y competencias.

El inicio del modelo parte de la visión, misión y los valores de COHECO dentro de los cuales se incluirán los objetivos organizacionales representando un propósito por el cual COHECO existe.

Para que los empleados adopten y mantengan con entusiasmo la visión y la misión es importante una comunicación continua de las mismas.

El modelo actual de comportamiento organizacional de COHECO está definido bajo la siguiente teoría.

**Tabla 2. Teorías clásicas**

<b>Perspectiva</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Exponentes</b>
Científica	Estructura de las organizaciones	HENRY FAYOL , WEBER
Racional	División de tareas	
Operacional	Autoridad por niveles	
	Controles cruzados	
	Management científico	

**Nota.** Fuente: (Cole)

### 1.1.2 Modelo integrador de motivación

El modelo integrador de motivación se basa en incentivar al personal en alcanzar resultados, permitiendo conformar una sana competencia interna que busca elevar el desempeño. Este modelo establece un conjunto de metas que deben ser cumplidos sobre los cuales prima un proceso de remuneración variable. Una de sus ventajas se basa en la conformación de equipos de trabajo, los cuales buscan superar las metas definidas para alcanzar un mayor resultado.

El entorno laboral obtenido es adecuado basado en el respeto de cada empleado y la búsqueda de su mayor esfuerzo. Se conforma un entorno en el cual cada colaborador ayuda a su compañero de trabajo para alcanzar las metas, generando una importante empatía con la empresa

## 1.2 Retribución

Es el salario o sueldo que se paga al trabajador en dinero o en especie por el empresario privado o público dentro de las exigencias legales que el derecho laboral del país marque.

El Código De Trabajo de Ecuador (Trabajo, 2014) estipula en el Art. 80- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables

### 1.2.1 Componentes de la retribución

Dentro de los componentes de la retribución de encuentran los detallados a continuación:

#### 1.2.1.1 Salario base

Cantidad fija de dinero que el empleado recibe regularmente.

#### 1.2.1.2 Incentivos salariales

Programas destinados a compensar a aquellos empleados con alto nivel de rendimiento. También se les denomina pago variable.

#### 1.2.1.3 Retribuciones indirectas o prestaciones

Planes de pensiones, seguro de desempleo, autos, vivienda, cuotas, tarjetas etc.

### Componentes de la retribución

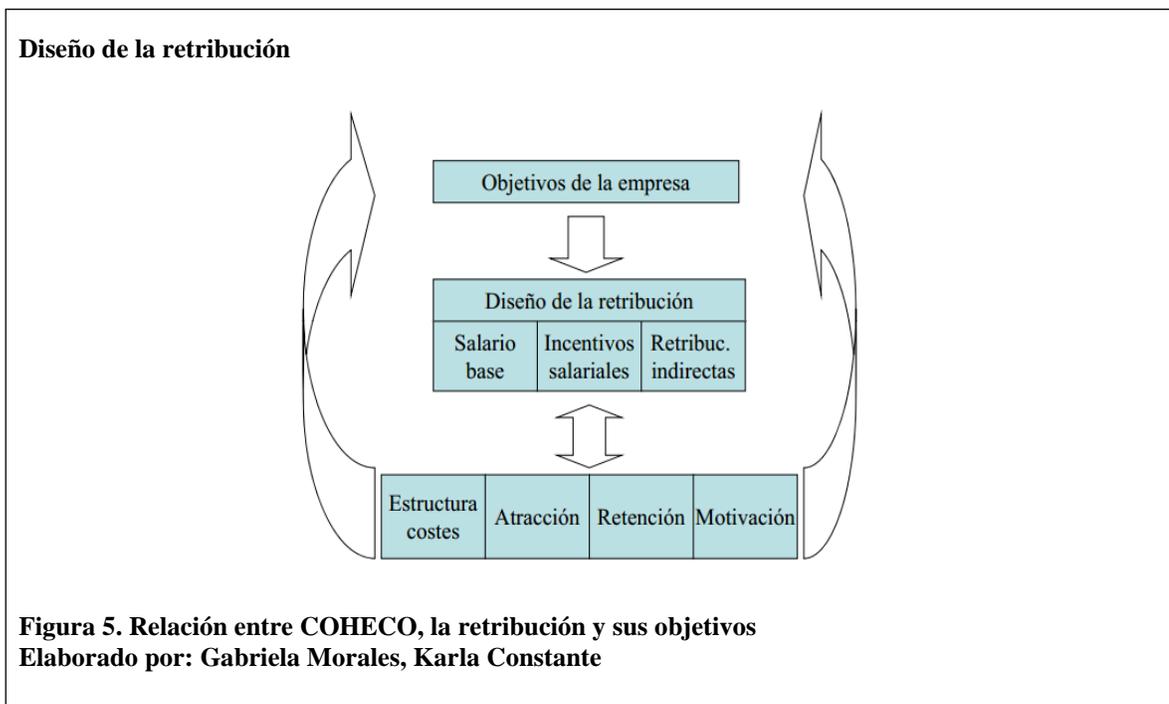
RETRIBUCIÓN		
Salario base	Incentivos salariales	Retribución Indirectas

**Figura 4.** Factores que en conjunto son llamados retribución  
**Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

### 1.2.2 Diseño de la retribución

Como parte del diseño propuesto para COHECO de retribución está contemplada la relación entre los objetivos y el cumplimiento de los mismos tomando en cuenta la dualidad que existe entre la atracción, retención y motivación a los empleados antiguos así como a los nuevos.

A continuación se grafica el diseño de retribución planteado en el proyecto



### 1.2.3 Remuneración

La remuneración es definida como el valor que percibe un determinado trabajador producto al cumplimiento de un conjunto de funciones debidamente establecidas con un empleador en un periodo de tiempo generalmente definido por un mes

#### 1.2.3.1 Componentes de la remuneración

Como parte de COHECO, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos, habilidades, entre otras así recibe la remuneración adecuada.

El Código de Trabajo establece en el Art. 13.- Formas de remuneración.-... La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

La remuneración mixta es en general la más aceptada y más efectiva. Se compone de:

- **Retribución fija:** Es la retribución económica mínima que la empresa garantiza a un trabajador.
- **Retribución variable:** Es la retribución económica asociada a la consecución de determinados resultados. En este apartado tenemos: comisiones, objetivos, clientes nuevos, promociones, número de pedidos, etc.
- **Retribución en especie:** Es la retribución no económica en donde podemos destacar el uso de vehículo de empresa, viajes, regalos, vivienda, asociaciones a clubs, formación de hijos, etc. En muchas ocasiones, estas retribuciones son más determinantes que las económicas.

#### 1.2.4 Sistemas de remuneración variable

La remuneración variable tal como indica su nombre es un valor definido en base a un procedimiento técnico que busca premiar el rendimiento del trabajador, mismo que en función de esta dependencia cambia de monto. Es decir, es un sistema de retribución que depende de la productividad, rendimiento y eficiencia del trabajador y que es adicional al salario unificado básico, utilizado para incentivar al mejoramiento constante de trabajador.

La remuneración variable se establece como una política definida la cual busca motivar al trabajador mediante el pago de un valor como premio a su esfuerzo, constancia y dedicación demostradas en el cumplimiento de metas previamente definidas(Hidalgo, 2011, pág. 7)

El sistema de remuneración variable es una herramienta que impulsa la productividad del trabajador, fomentando el cumplimiento de objetivos que permiten su crecimiento individual y colectivo. Su aplicación estimula la integración y empatía del empleado con

su trabajo, incentivando la mayor productividad, eficiencia y eficacia. Es importante citar, que su monto no está regulado por normas estatales ni mínimos sectoriales a diferencia del salario unificado básico, siendo una política interna de cada empresa en la decisión de su aplicación.

#### 1.2.4.1 Beneficios

La Remuneración Variable no representa un mayor costo. Al contrario, es un sistema que permite alinear los objetivos de la organización con los intereses de sus integrantes, contribuyendo a mejorar las ganancias. Antes de su implementación es necesario calcular cuidadosamente costos y beneficios que representará para la empresa y para los empleados. Los beneficios han de ser atractivos para el personal y para la empresa. Previamente se evaluará cuáles son los ítems o indicadores que se quieran mejorar y que representan un aporte importante en las ganancias o en otros ítems interesantes para la empresa definido esto se procederá a definir cómo se cuantifica, a quiénes y en qué porcentajes de acuerdo a los niveles, al desempeño y a las metas alcanzadas.

La empresa que aplica sistemas de remuneración variable alcanza beneficios que pueden ser clasificados como directos e indirectos y otros

##### 1.2.4.1.1 Beneficios directos

Los beneficios directos son aquellos que se relacionan con la mayor rentabilidad, el posicionamiento e identificación de la empresa en el mercado y su expansión a nuevos mercados.

Cuando la empresa experimenta mayores niveles de productividad y eficiencia, tiende a reducir sus costos de producción, factor esencial para mejorar su rentabilidad. De esta manera, obtiene un incremento en los ingresos producto a la mayor capacidad de atención y paralelamente una reducción de costos producto a la economía de escala generando un mayor rendimiento.

Adicionalmente, la productividad le permite ser reconocida por el mercado objetivo, generando atributos que permiten su diferenciación e identificación. Esta situación

fomenta el crecimiento de la participación de mercado, permitiendo una expansión de la empresa y su internacionalización.

A nivel interno, la empresa experimenta de un mejoramiento de su entorno laboral, reduciendo la rotación de personal y aumentando el trabajo en equipo, situación que reduce los costos de operación producto a la optimización y cuidado de los recursos. El personal siente una total empatía con la empresa, la cual apoya para desarrollarse reduciendo gastos por conceptos de desperdicio, duplicidad de funciones, errores en los procesos, hurtos, entre otros.

En conclusión, los beneficios para la empresa son:

- Reducción de gastos producto a mejor calidad en sus productos y disminución de errores que afectan su rendimiento
- Aumento de los niveles de ingreso
- Aumento de los niveles de productividad
- Mayor nivel de rentabilidad
- Mejor posicionamiento de la empresa en el mercado
- Reconocimiento del mercado de la marca

#### 1.2.4.1.1.1 Para el empleado

Los sistemas de remuneración variable, permiten al empleado disponer de oportunidades de desarrollo que se representan en un ingreso superior a la base establecida y debidamente acordada en un contrato individual de trabajo. La disponibilidad de mayores recursos financieros, permite al empleado mejorar su calidad de vida, atendiendo sus necesidades y las de su familia. En economías como la de Ecuador, en donde el capital es la unidad de comercio, la obtención de un mayor ingreso se relaciona directamente con la capacidad de compra y por ende de atención a sus requerimientos.

Los sistemas variables proveen de un claro mejoramiento en su remuneración, situación que le permite al empleado planificar varios gastos requeridos para mejorar su nivel de vida. El ingreso, provee de mayor capacidad para satisfacer sus necesidades,

motivándolo a conservar su empleo y buscar un perfeccionamiento en sus competencias para elevar su desempeño. En este caso, el empleado busca capacitarse, integrarse y relacionarse con la empresa, dando lugar a un ambiente de trabajo óptimo para su crecimiento.

Los principales beneficios para el empleado son:

- Mejoramiento de su remuneración
- Disponibilidad de mejorar su nivel y calidad de vida
- Integración en un ambiente de trabajo óptimo
- Motivación por cumplir su trabajo
- Incentivo para el perfeccionamiento de sus competencia

#### 1.2.4.1.1.2 Para el accionista

El propietario de la empresa dispone de mayores ingresos lo que hace que puedan formular mejores políticas de pago de dividendos. Adicionalmente, dispone de mayor capacidad para establecer reinversiones de las utilidades en temas que impulsen el crecimiento de la empresa.

La empresa experimenta un crecimiento sostenido, situación que permite recuperar su inversión inicial en menor tiempo y proyectar una mayor utilidad. Adicionalmente, a nivel financiero, una empresa en crecimiento dispone de mayores fuentes de financiamiento, pudiendo emitir instrumentos de renta fija y variable que producto a su desarrollo tienen mayor oportunidad de ser colocadas en el mercado.

Los beneficios para el accionista se pueden resumir en los siguientes aspectos:

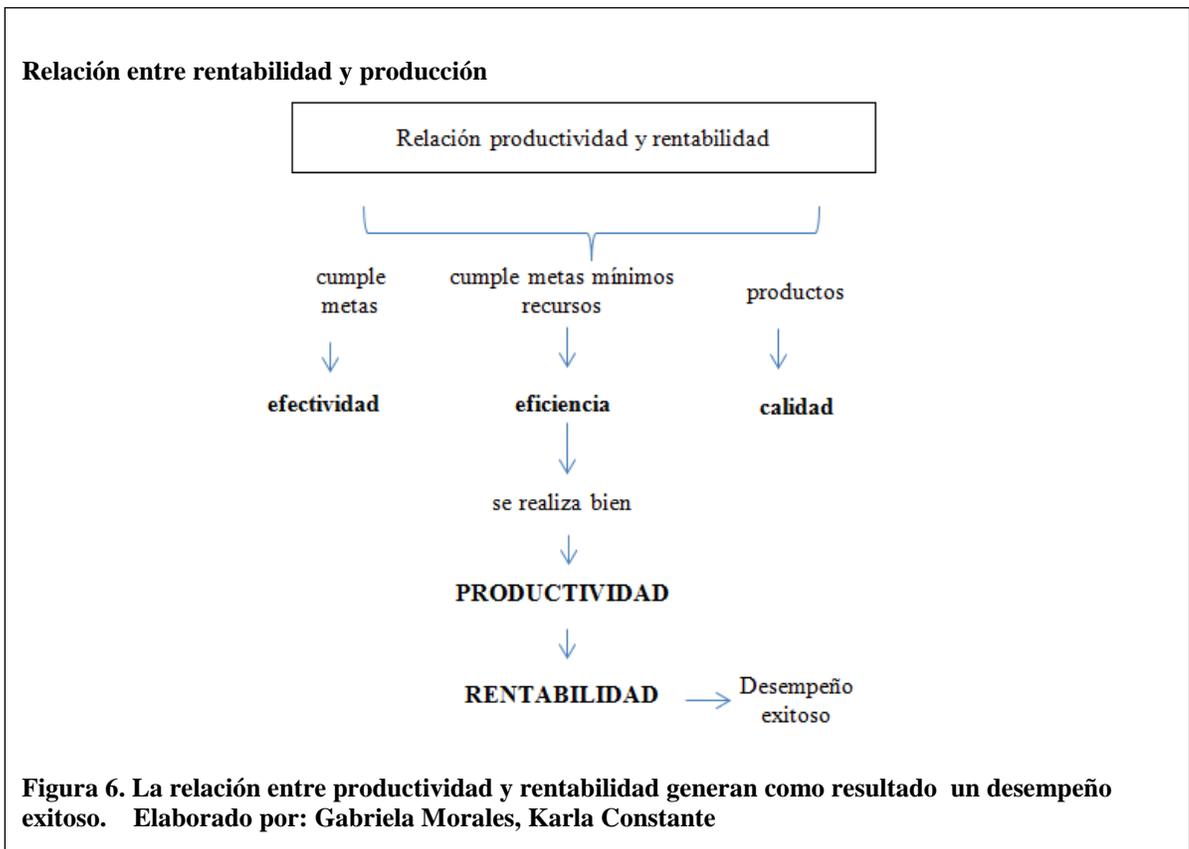
- Posibilidad de mejorar la política de dividendos, lo que le permite disponer de mejores utilidades
- Posibilidad de reinvertir mayores sumas de dinero en la empresa producto a su rendimiento
- Apertura de nuevas fuentes de financiamiento adicionales al crédito bancario y reinversión de recursos propios.

### 1.2.4.1.1.3 Para la productividad y rentabilidad

El crecimiento de una empresa se fundamenta en la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente situación que va relacionada a la productividad y por ende la rentabilidad. En este caso, la productividad comprende la mayor gestión con menor costo y tiempo, permitiendo a la empresa ser eficiente y eficaz, aspectos que son esenciales para disponer de calidad.

Por otra parte, la rentabilidad se basa en la diferencia entre ingresos y egresos, siendo un fin para toda organización privada, su desarrollo promueve el crecimiento y expansión aspectos que van relacionados a una mayor competitividad.

El sistema de remuneración variable, incentiva la productividad, permitiendo que el personal cumpla metas establecidas, lo que da lugar a su vez a una mayor capacidad de atención del mercado. Esta relación fomenta la rentabilidad, la cual es una de las principales metas de los socios



#### 1.2.4.1.2 Beneficios indirectos

La productividad que alcanza la empresa que incentiva a su personal genera adicionalmente un incentivo en el mercado que fomenta el crecimiento de la demanda. Por ende, la empresa dispone de una mayor posibilidad de crecimiento, factor que establece una proyección más atractiva para sus socios. El cliente reconociendo la calidad del servicio recibido, se transforma en un vendedor más que recomienda sus productos y servicios a su entorno, proporcionando un sistema de crecimiento geométrico.

##### 1.2.4.1.2.1 Para el cliente

El incentivo al empleado produce principalmente dos efectos en la empresa. El primero se relaciona con el incremento en la productividad dado por la mayor economía de escala. Esta situación hace que el cliente pueda disponer del producto en mayores puntos de venta, haciéndolo más accesible.

Por otra parte, el incentivo reduce considerablemente los errores, permitiendo disponer de una mejor calidad de servicio y producto. Es decir, el cliente recibe una atención oportuna y eficiente, en donde se le brinda información, satisfaciendo su necesidad. El cliente cuenta con un respaldo permanente que le permite establecer relaciones a largo plazo, pudiendo desarrollar una lealtad hacia la marca.

El sostener una relación a largo plazo entre el cliente y la empresa, fomenta un crecimiento dual, pues el cliente se siente seguro del producto y por lo tanto lo utiliza para cubrir con sus requerimientos, mientras que la empresa a través de este comportamiento, puede sostener una interesante participación de mercado.

Los beneficios principales del cliente se describen a continuación:

- Disponibilidad y accesibilidad del producto en el lugar de residencia o compra
- Producto con niveles de calidad óptimos conforme los requerimientos del cliente
- Información oportuna sobre el producto, sus características y atributos
- Respaldo de un servicio pre venta, durante la venta y post venta
- Asistencia permanente al cliente

- Satisfacción plena de la necesidad
- Seguridad del cliente por consumir un producto de calidad que cumple con parámetros y normas legales vigentes en el país.

#### 1.2.4.2 Costos y gastos asociados con el sistema de remuneración variable

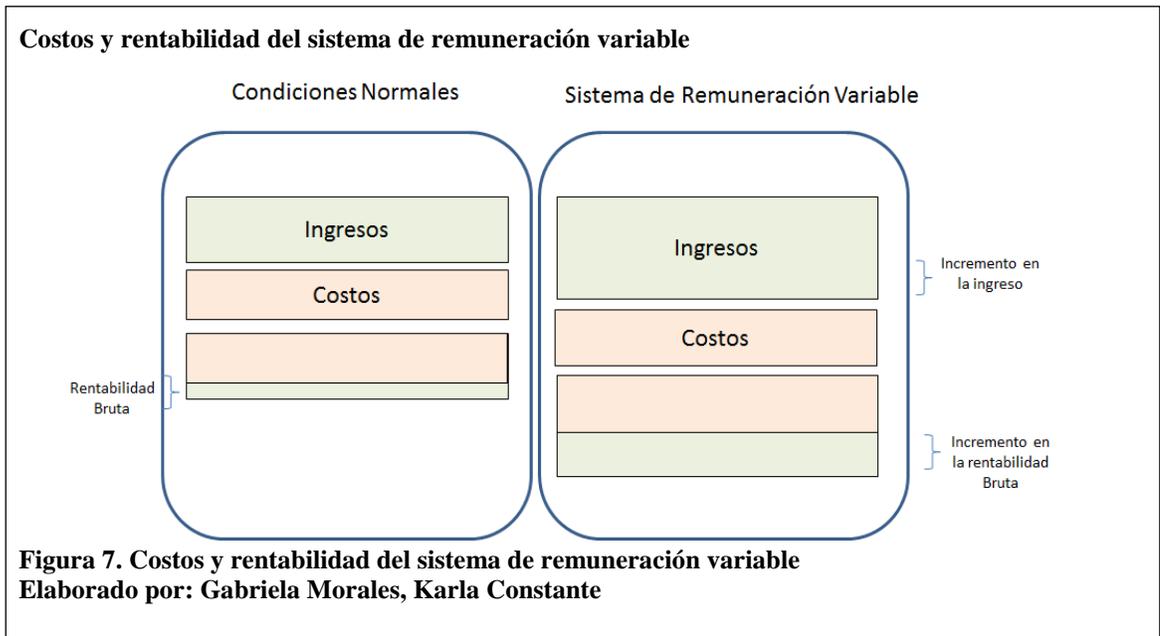
El desarrollo de un sistema de remuneración variable implica la generación de costos y gastos que deben ser cubiertos por la propia rentabilidad esperada en función de la productividad resultante de su aplicación. Su estructura debe necesariamente tomar en consideración los siguientes aspectos:

##### 1.2.4.2.1 Costos

Por lo general, los costos se basan en la aplicación de tasas variables de pago en base a la productividad obtenida. De esta manera su enfoque es variable en la medida que va ligada directamente al resultado obtenido. Se entiende de esta manera que a mayor productividad mayor costo.

La relación expuesta permite entender que la fijación de tasas variables que incentiven la productividad debe analizarse debido a que su pago deberá ser producto al ingreso ocasionado de las ganancias adicionales, situación que justificaría la implementación de este tipo de modelos.

Es importante establecer por lo tanto que los incentivos dan lugar a una mejor gestión y productividad la cual permite el pago del costo incurrido como incentivo y además dispone de una mayor rentabilidad para el socio. Para ilustrar lo expuesto se ha desarrollado el siguiente organizador gráfico



Como se puede observar, la implementación de un sistema de remuneración variable debe incentivar el crecimiento del ingreso por encima del costo, situación que dé lugar a una mayor rentabilidad. De no producirse este resultado difícilmente se aprobará su aplicación.

#### 1.2.4.2.2 Gastos

La implementación de un sistema de remuneración variable puede generar algunos gastos que deben revisarse los cuales impactaran sobre la rentabilidad bruta. Estos gastos por lo general son de orden administrativo y se enfocan en los siguientes aspectos:

- Aplicaciones informáticas para el cálculo de la remuneración variable en base al desempeño obtenido por cada personal o área.
- Personal necesario para los proceso de pago de roles variables
- Personal necesario para los procesos complementarios que disponen de una mayor productividad.
- Programa de capacitación e información sobre los sistemas creados
- Material informativo

Todos los gastos dependerán de la empresa y el sistema de remuneración definido, debiendo estos ser analizados a fin de que su impacto no afecte la rentabilidad esperada.

#### 1.2.4.3 Modelos de gestión aplicados a la remuneración variable

La aplicación de un sistema de remuneración variable debe responder a un modelo de gestión definido en base a la aplicación de varias técnicas que permitan determinar la factibilidad de su aplicación. Es decir, que garantice la obtención de los beneficios citados para la empresa, el empleado, los accionistas y principalmente el cliente.

El desarrollo de la ciencia y la tecnología ha permitido disponer de una mayor amplitud de modelos que se pueden aplicar, acorde a la disponibilidad de la empresa y a los objetivos buscados. Esta situación abre oportunidades de desarrollo basadas en la flexibilidad que es una característica fundamental que debe primar en su aplicación.

Todo modelo de gestión que se aplique en una empresa debe ser flexible y adaptable a los cambios del mercado. Las estructuras rígidas afectan a la empresa porque no pueden atender a los requerimientos variables de los clientes, afectando el crecimiento de la empresa (Jimenez, 2009, pág. 164)

A continuación, se describen los principales modelos existentes que pueden ser aplicados en la empresa. Es importante indicar que todos los modelos son susceptibles a mejoras y cambios acorde a las necesidades de la empresa.

##### 1.2.4.3.1 Modelo de expectativas

El modelo de expectativas desarrollado por Vroom se fundamenta en el esfuerzo como variable principal de desarrollo, el cual se relaciona con las condiciones de trabajo. Su ejecución se basa en un modelo de premios y recompensas que se entregan en base a niveles de cumplimiento que el empleado ha alcanzado producto a su gestión.

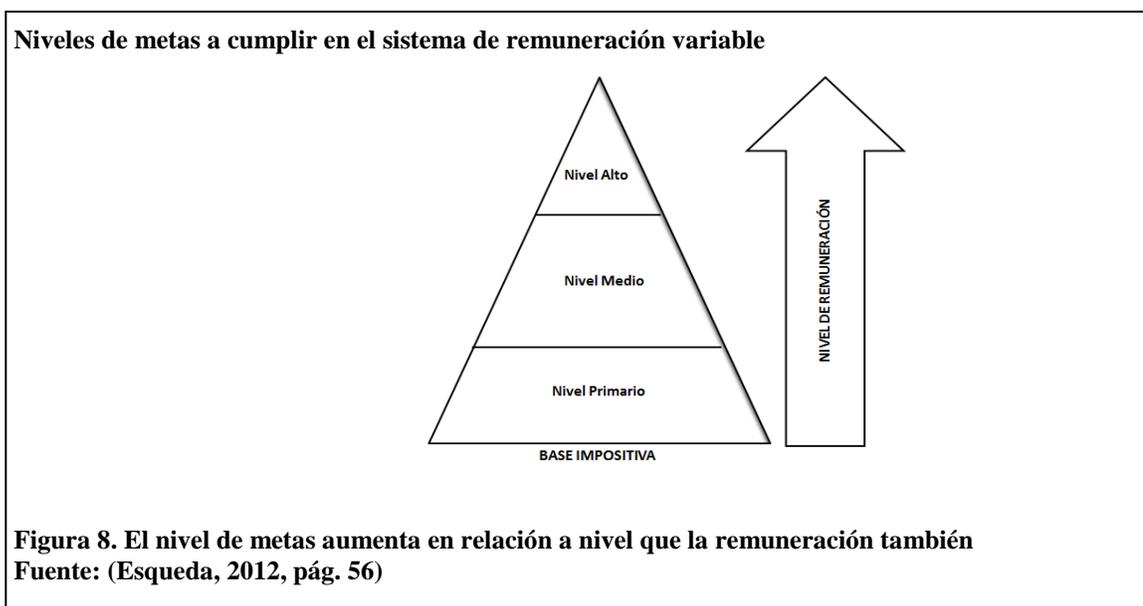
Vrom señala que la motivación de un trabajador se establece en función de tres elementos que deben ser considerados para definir modelos de gestión de Talento

Humano. La valencia dada por la persona que busca alcanzar una meta, la expectativa dado por el esfuerzo que la persona desarrolla y los medios sobre los procesos para alcanzar la recompensa(Vroom, 2010, pág. 489)

En primera instancia es necesario delimitar los objetivos a alcanzar por cada una de las áreas de la empresa, para posteriormente delimitar las metas.

A continuación se detalla los niveles según el diseño de remuneración variable propuesto para COHECO.

- **Nivel primario:** El nivel primario establece un rango de esfuerzo aceptable pero básico, el cual supera la base impositiva y por lo tanto merece un reconocimiento. Su rendimiento ofrece una tasa de pago de aproximadamente un valor del 2% - 3% sobre la remuneración, aunque esta tasa debe responder a la política de la empresa.
- **Nivel medio:** El nivel medio establece un rendimiento superior al básico esperado, situación que representa un esfuerzo amplio del trabajador. Su tasa de pago aumenta y se sitúa aproximadamente entre el 4% sobre la remuneración.
- **Nivel alto:** El nivel alto establece un rendimiento óptimo, producto a un gran desempeño del trabajador. Su tasa de pago es de 5% de la remuneración.



Las tasas fijadas así como también los niveles pueden cambiar acorde a los requerimientos de la empresa, no obstante siempre es importante mantener una figura piramidal la cual describe un mayor reconocimiento a partir de un mayor esfuerzo. Es importante también indicar que los niveles varían acorde procesos cíclicos del mercado, es decir cuando las tendencias de la demanda cambian, permitiendo establecer un sistema justo que premie al empleado en ciclos bajos y altos.

#### 1.2.4.3.2 Modelo de Porter y Lawler

El modelo de Porter y Lawler establece una relación entre el esfuerzo y la recompensa, determinando metas que al cumplirse se entregan reconocimientos económicos. Una de sus características se basa en la amplia difusión de las metas, para que el empleado conozca los estímulos y reconocimientos de manera anticipada incentivando su cumplimiento. Este modelo establece una relación de cuatro elementos básicos dados por las habilidades del empleado, la percepción del rol, la ejecución del trabajo y el esfuerzo realizado, para definir el valor de la recompensa.

##### 1.2.4.3.2.1 Habilidades

Se define como habilidad a la capacidad de una persona para el cumplimiento de una determinada tarea. Es importante que la empresa establezca las habilidades requeridas en cada cargo y las relacione con las que dispone el empleado para verificar si está capacitado a cumplirlas.

##### 1.2.4.3.2.2 Percepción del rol

Es la manera como el empleado siente referente a las obligaciones y responsabilidades que tiene que cumplir una determinada tarea. En función de la percepción se determina la dirección del esfuerzo requerido para cumplir las metas.

#### 1.2.4.3.2.3 Ejecución del trabajo

La ejecución del trabajo es el cumplimiento de las obligaciones del empleado y el rendimiento obtenido en base a los resultados alcanzados.

#### 1.2.4.3.2.4 Esfuerzo

Se define al esfuerzo a la cantidad de energía que un colaborador gasta en el cumplimiento de un determinado trabajo.

#### 1.2.4.4 Elementos requeridos para la conformación de un sistema de remuneración variable

El desarrollo e implementación de un sistema de remuneración variable demanda de varios elementos que permitan su funcionamiento adecuado, generando los beneficios anteriormente citados.

Como prioridad deben estar definidos la misión, visión, objetivos y política de calidad de la organización, ya que estos elementos definen la ruta a seguir a corto, mediano y largo plazo en cuanto a la administración del recurso humano, si por alguna razón no se cuenta con estos elementos, el gestor de la administración de recursos humanos, debe deducirlos por medio de la cultura organizacional.

Como segundo elemento, los aspectos básicos y elementales de la estructura organizacional (organigramas y manuales de puestos), que definan claramente las funciones, responsabilidades, jerarquía y requisitos de cada puesto. Estos manuales deben estar actualizados y actualizarse periódicamente para una buena administración salarial. Cabe mencionar la importancia de este elemento, porque representan la materia prima para la administración salarial y el respaldo frente a los trabajadores de la empresa.

Adicional y aún más importantes se encuentran los siguientes elementos:

#### 1.2.4.4.1 El entorno laboral

El entorno laboral se conforma por las relaciones presentadas entre los diferentes miembros de la empresa. Su desarrollo se provoca en base al comportamiento organizacional y a la cultura.

#### 1.2.4.4.2 Cultura

La cultura organizacional es definida como los procesos informales que se han generado en la empresa y que fomenten su relación. Un empleado cuando encuentra un entorno de trabajo agradable puede mejorar su productividad, trabajar en equipo y obtener las metas fijadas. Por el contrario, cuando el entorno de trabajo no es adecuado, existen problemas, mal tratos, envidias y demás el rendimiento del empleado decrece afectando su gestión y la de la empresa.

La cultura organizacional se establece en base a las relaciones informales entre los colaboradores de una organización, permitiendo generar un entorno que puede apoyar o frenar los deseos de desarrollo de cada uno de ellos (Mejía, 2011, pág. 43)

Para elevar el desempeño del personal, todo sistema de remuneración variable tiene que estar sustentado en la conformación de un comportamiento organizacional que estimule una cultura de crecimiento. Los empleados deben conformar sólidos equipos de trabajo para que su desempeño individual sea adecuado. Según Mejía (2011), no es posible obtener un rendimiento individual adecuado si primeramente no se ha conformado un eficiente equipo de trabajo, situación que no mejorará aun cuando se incentive con premios y reconocimientos en función de los resultados alcanzados.

#### 1.2.4.4.3 Los recursos disponibles

Para mejorar el esfuerzo y productividad del empleado es importante que este cuente con los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades. Los recursos se clasifican en los siguientes tipos:

#### 1.2.4.4.3.1 Recursos humanos

En la actualidad la identificación del ser humano como un recurso ha perdido fuerza. El talento humano, relaciona la importancia del conocimiento en la gestión productiva, dando una mayor importancia a su gestión. Es importante que el personal tenga la suficiente capacitación, conocimiento y experiencia para asumir responsabilidades, situación que permitirá un desarrollo constante y permanente. Al respecto, es claro observar que la premiación del esfuerzo no es suficiente si el empleado no cuenta con la formación necesaria que permita mejorar su desempeño.

#### 1.2.4.4.3.2 Recursos técnicos

Los recursos técnicos corresponden a los equipos y maquinaria disponible para el cumplimiento de los procesos. Es claro que la productividad está relacionada al mejor equipamiento, factor que estimulará al empleado a mejorar su desempeño. Por el contrario, si no se cuentan con las herramientas requeridas, difícilmente el empleado podrá cumplir las metas aun cuando existan premios si la consiguen.

#### 1.2.4.4.3.3 Recursos tecnológicos

El desarrollo de la tecnología ha modificado los patrones de comportamiento de la sociedad en todos sus ámbitos. Los procesos de información y comunicación son más ágiles gracias a los recursos disponibles, pudiendo alcanzar mayores niveles de cobertura. El incorporar tecnología representa un reto para el empleado, que debe aprender su uso en beneficio del servicio prestado y su productividad. Los cambios en la actualidad son más acelerados lo que hace de la incorporación de este recurso una necesidad antes que una ventaja competitiva.

#### 1.2.4.4.4 Desarrollo profesional

El modelo de remuneración variable incluye no solo un incremento en la remuneración, sino también la posibilidad de crecimiento, que se logra en base a los resultados obtenidos y al comportamiento dado durante el cumplimiento de su esfuerzo.

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva.

Pueden emprenderse varios pasos, considerando posibles resultados:

- Obtención de mejores niveles de desempeño: Es la forma más segura de lograr reconocimiento en el trabajo.
- Relación más estrecha con quienes toman decisiones: Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, suben sus posibilidades de desarrollo, existe escasa disposición a promover personas desconocidas.

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia.

**Apoyo de la gerencia:** A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos efectos. La gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

**Retroalimentación:** Sin retroalimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada. El departamento de personal puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

Si un empleado es promovido, puede provocar sentimientos de inadecuación entre los aspirantes a la vacante, que tienen derecho a recibir retroalimentación al respecto. En este caso, la retroalimentación cumple con tres objetivos: Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones. Explicar por qué fue seleccionado un empleado determinado. Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción en el futuro.

La definición de cada una de las instancias citadas es imprescindible para la construcción de un modelo de remuneración variable eficiente que permita mejorar el rendimiento del personal y fomente un sistema de reconocimientos en relación a su esfuerzo.

Su desarrollo establece un adecuado sistema de medición del esfuerzo para establecer un reconocimiento justo que constituya en un factor motivante que mejore las relaciones de la empresa con el colaborador.

#### 1.2.4.4.5 Administración salarial

Es el conjunto de normas y procedimientos inclinados a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, con relación a:

Los salarios con respecto a los mismos cargos de la propia organización (equilibrio interno de salarios). Se logra mediante la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo (equilibrio externo). Se logra mediante la investigación de salarios.

Con esta información se define una política salarial, que es un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Los objetivos de la administración de salarios son:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo al cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.
- Ampliar la flexibilidad de la organización dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración de la empresa.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.
- Facilitar el proceso de la nómina.

#### 1.2.4.4.6 Análisis del puesto de trabajo

El análisis de puestos de trabajo permite identificar los elementos claves y evaluarlos según el grado de importancia y contribución al objetivo estratégico de la organización.

Según DOLAN la evaluación de puestos de trabajo es el proceso de comparar puestos de trabajo a través de procedimientos sistemáticos con el objetivo de determinar el valor relativo para la organización. En el análisis se deberán tener en cuenta el contenido del puesto (habilidades, conocimientos y responsabilidades) y contexto del puesto (condiciones del trabajo); su valor en cuanto a la contribución con las metas de la organización.

En cuanto a los planes para evaluar puestos se van a determinar en base a la familia de puestos que tiene la organización se busca hacer una clasificación en base a diferencias "objetivas" entre puestos y no sobre la persona que ocupa u ocupó el puesto.

Hay tres etapas fundamentales para este análisis:

- Analizar detalladamente el puesto de trabajo
- Identificar los conceptos por los que va a pagar la empresa
- Definir la importancia relativa de los conceptos identificados

#### 1.2.4.4.6.1 Métodos de evaluación de cargos

La administración de salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

##### 1.2.4.4.6.1.1 Método de escalonamiento (job ranking)

Para aplicar este método primero ha de hacerse el análisis de cargos. Se basa en una comparación cargo a cargo con un criterio de referencia. Es un método no cuantitativo.

Se definen algunos cargos de referencia que representan cantidades variadas del criterio elegido (un cargo en extremo complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro menos complejo y otro que no es complejo). Cada cargo de referencia funciona como foco alrededor del cual se agrupan otros cargos. A medida que se comparan con él y se escalonan, el de referencia va perdiendo su utilidad y surgen otros puntos de referencia nuevos.

Es el método más simple, porque no exige mucho detalle en el análisis de cargos, es rápido, y tiene un mínimo costo de tiempo, energía y recursos. Aunque produzca una estructura de cargos muy poco discriminativa, otorga una base aceptable para discusión y negociación. Es un método no analítico, porque los cargos se comparan como un todo sin entrar en detalles. Es no cuantitativo porque no da ninguna indicación del grado de diferencia entre cargos y sólo indica si un cargo exige más o menos de un individuo o si para la organización es más o menos importante que otro cargo.

#### 1.2.4.4.6.1.2 Método de categorías predeterminadas (jobclassification)

Podría llamarse método de escalonamientos simultáneos. Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes. Luego se aplica el método de escalonamiento simple en cada uno de esos conjuntos o categorías de cargos.

Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el análisis de cargos, este método comienza con la definición previa de las categorías de cargos, por ejemplo:

- Cargos de trabajo por mes
- De supervisión
- De ejecución
- Cargos de trabajo por horas
- Especializados
- Calificados

Una vez que se ha determinado el número de categorías de la organización, cada categoría debe definirse con claridad en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado. Estas definiciones deben escribirse y pasan a constituir un marco o patrón con respecto al cual los demás cargos se evalúan y clasifican. Los criterios para la selección de los cargos de referencia son los mismos que los del método anterior. En general se forma una comisión de evaluación de cargos. Este método da la impresión de ser arbitrario o de no traducir la realidad. Una vez implantado puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios y del contenido de los cargos. Es más elaborado que el anterior y permite con mucha facilidad que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Es no analítico y cualitativo.

#### 1.2.4.4.6.1.3 Método de comparación de factores (factor comparison)

Abarca el principio de escalonamiento y es analítico porque los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación.

Hay cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Este método es el más apropiado para cargos de trabajos por hora y otros menos complejos, adaptable también a trabajos por mes. No obstante este método ha provocado innumerables críticas. Sus dificultades operacionales son bien notorias. Es una técnica fácilmente contaminable por la varianza de errores y sesgos en el escalonamiento así como por la subjetividad.

#### 1.2.4.4.6.1.4 Método de evaluación por puntos (point rating)

También llamado método de evaluación por factores y puntos. Es el más usado en las empresas. Es analítico y cuantitativo.

Se basa en el análisis de cargos y tiene las siguientes etapas:

- Elección de factores de evaluación como por ejemplo experiencia, estudios, genero etc.
- Ponderación de los factores de evaluación. La ponderación es lo que se da a cada uno de los factores de evaluación o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se usa el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos.
- Luego se asignan los puntos a los grados B, C, D, etc. Puede usarse una progresión aritmética o geométrica o arbitraria. La aritmética produce una recta salarial y la geométrica una curva salarial.

- Montaje del manual de evaluación de cargos, guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.
- Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación: se toma cada factor una vez y se comparan con él todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor. Generalmente se usa un formulario de doble entrada: en filas los cargos y en columnas los factores de evaluación. Cada cargo se corresponde a un valor en puntos obtenido con la suma de los puntos en cada factor.
- Trazado de la curva salarial, donde se convierten los puntos en valores monetarios. El primer paso exige un punto de referencia en términos monetarios con respecto al cual deberán relacionarse los valores en puntos. La práctica más común consiste en hacer una correlación entre el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante (salario promedio cuando el cargo tiene varios ocupantes).
- Definición de franjas salariales. Una vez dibujada la línea de tendencia de los salarios (curva o recta salarial) se verifica que a lo largo de esa línea a cada valor en puntos corresponde un único valor de salarios.
- Cuando el analista de cargos termina el trabajo de análisis y evaluación de éstos, en este trabajo colaboran el ocupante del cargo y su supervisor y lógicamente el supervisor del analista de cargos. La evaluación del cargo es una recomendación del organismo de staff, que deberá ser aprobada por el organismo de línea y por la dirección de la organización. Para facilitar este trabajo de aprobación por lo general se usa la comisión de evaluación, compuesta por el responsable de la administración de salarios y los analistas, directores cuyas áreas estén implicadas en el trabajo, gerentes y jefes a quienes corresponda.

COHECO al contar con una administración salarial ya elaboro su valoración de cargos y manual de de funciones lo cual nos permitirá desarrollar de manera más simple el sistema de remuneración variable.

#### 1.2.4.4.7 Definición de objetivos

Plantear objetivos es la primera de las acciones para obtener resultados, pero marcar estos objetivos sin unos principios no servirá de nada.

S.M.A.R.T es un acrónimo inglés y sirve para marcar principios que nos ayuden a clarificar y estipular adecuadamente nuestros objetivos.

Son los principios por los que un objetivo se debe regir:

S – Específicos

M – Mensurables

A – Alcanzables

R – Realistas

T – Plazo (en un tiempo determinado)

Específicos: Al establecer tus objetivos debes asegurarte de que cada uno de ellos contiene una acción determinada. ¿Por qué? Pues porque un objetivo genérico, Ej.: posicionarse como la primera marca nacional en un determinado producto, debe traducirse en varias acciones específicas que especifiquen como alcanzar ese objetivo. Ej.: mejorar las características x del producto, mejorar comercialización en determinada zona.

Mensurables: ¿Cuánto tiempo tardarías en recorrer la galaxia? Puedes responder...Un objetivo que no puede medirse no sirve ya que no contribuye de una forma cuantificable a alcanzar nuestras metas y, lo que es peor, no podemos confirmar si se ha logrado o no. objetivos – medibles

Alcanzables: ¿Cuánto tiempo tardarías en recorrer la galaxia? Plantearse objetivos inalcanzables no contribuye a nuestra planificación, más bien contribuye al escepticismo, ya que la función de un objetivo es la de posibilitar una meta, no la de obstruirla.

Realistas: ¿Quiero ser el hombre más rico del mundo en un mes?... Ser irrealista a la hora de plantear un objetivo nos desmotivará e impedirá que continuemos peleando por nuestras metas. Un objetivo debe motivar, debe empujarnos hacia su logro, debe retornos en los momentos difíciles y debe obligarnos a pelear hasta la extenuación por conseguirlo, plantear un objetivo irreal no lo consigue.

Tiempo: ¿Algún día comenzaré una empresa?...algún día... Trabajar contra plazos es la única forma de romper la inmovilidad de un objetivo eterno. Si un objetivo no tiene plazos marcados entonces es un objetivo abierto y un objetivo abierto es un objetivo eterno.

El objetivo debe ser lo suficientemente preciso como para establecer expectativas claras y especificar el esfuerzo requerido. Al definir un objetivo, no debes dejar espacio a interpretaciones dudosas:

Por ejemplo, en lugar de definir “Reducir los costes un 5%”, un objetivo mejor sería “Reducir los costes un 5% correspondientes a los departamentos A y B durante el próximo año, manteniendo el nivel de satisfacción del cliente.

#### 1.2.4.4.7.1 Redacción de objetivo

El factor relevante corresponde a la o las palabras claves que están señaladas en la narración del objetivo. Dicho de otra forma, si se eliminara esas palabras, el sentido del objetivo se pierde.

Normalmente en un objetivo se indica la población objetivo (sobre la cual se quiere medir) acompañada del logro esperado. Este último corresponde al factor relevante.

#### 1.2.4.4.8 Definición de indicadores de gestión

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y nos ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos.

Los indicadores son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno. Representan medidas sobre aspectos no directamente mensurables, como es el caso de muchas de las actividades y propósitos gubernamentales: salud, educación, bienestar social, desarrollo económico, etc.(Maldonado, 2006, pág. 294)

¿Qué son los indicadores de gestión?

Durante muchos años de estudio sobre la administración y gestión de empresas, recientemente se ha podido comprobar la confusión que se crea entre los administradores y gestores a la hora de fijar indicadores de gestión ya sea para cumplir con las normas correspondientes al control de calidad o para el desarrollo de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa. Cuando se trata de dar una definición concreta sobre los indicadores de gestión, muchas personas parten desde una meta, mientras que muchos otros no distinguen entre los indicadores de gestión y la fórmula correspondiente para su cálculo; pero la realidad es que los indicadores de gestión tienen su origen en la definición de las variables para cada objetivo.

Es fundamental que comprendamos que los indicadores son reflectores de resultados que dan las acciones pasadas y a su vez, describen el desempeño que detalla cómo fueron realizadas esas acciones. Tanto los indicadores de gestión de resultados como los de desempeño conforman una cadena en donde los resultados que se den en un nivel inferior, pueden resultar ser parte del desempeño de un nivel superior. Para poder tener una mayor comprensión entre la diferencia que resulta de estos dos tipos de indicadores de gestión, lo fundamental es saber de ante mano con qué propósito se emplean cada uno. Para determinar un indicador, en primera instancia es importante definir los objetivos de cada cargo, fomentando alcanzar un óptimo nivel de calidad en su ejecución.

Posteriormente, se determinan las áreas críticas, es decir aquellas cuyo desempeño es determinante para el resultado final, finalmente, se construyen los indicadores que permitirán evaluar los resultados alcanzados.

En la fijación de un indicador, es importante evaluar los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad.

**Eficiencia:**

La eficiencia se refiere a la manera de lograr el máximo de los resultados posibles con el menor costo, situación que fomenta la productividad y el crecimiento (Beltrán, 2009, pág. 194)

**Eficacia:**

La eficacia está relacionada a la capacidad de alcanzar un determinado objetivo. Técnicamente se define como la “virtud de obrar”, estableciendo la disponibilidad y factibilidad para alcanzar lo propuesto. (Beltrán, 2009, pág. 194)

**Efectividad:**

La efectividad integra a los dos anteriores, debiendo al mismo tiempo ser eficiente y eficaz, optimizando los recursos disponibles para alcanzar el mayor resultado en el tiempo y costo esperado. (Beltrán, 2009, pág. 194)

La fijación de los indicadores se alinea a estos conceptos, determinando mediciones referentes a los siguientes aspectos:

- Volúmenes de producción o ingresos alcanzados
- Costos incurridos para alcanzar los niveles de producción
- Tiempos incurridos para alcanzar los niveles de producción
- Numero de errores o quejas en el proceso de producción

El uso de los indicadores fomenta la medición del desempeño, permitiendo acorde a las tablas de control fijar la remuneración variable que cada empleado se ha hecho acreedor en función de su trabajo. Adicionalmente, los indicadores permiten detectar posibles

debilidades existentes que afectan el rendimiento general, fomentando la toma de decisiones para establecer un proceso de mejoramiento continuo en la empresa.

#### 1.2.4.4.8.1 Tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

##### 1.2.4.4.8.1.1 Indicadores de cumplimiento

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

##### 1.2.4.4.8.1.2 Indicadores de evaluación

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder

#### 1.2.4.4.8.1.3 Indicadores de gestión

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de las reservas en las residencias universitarias.

Los indicadores de gestión, son fórmulas definidas con el objetivo de cuantificar los resultados de los diversos parámetros utilizados para analizar el desempeño. Su composición se basa en los aspectos de productividad del trabajador y permiten determinar el nivel alcanzado en un período de tiempo.

Una organización, por tanto, debe plantearse la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es beneficioso medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Los indicadores de gestión están ampliamente relacionados al presupuesto basado en resultados, y la evaluación realizada a través de ellos, permitirá conocer cuan eficazmente se han realizado las actividades programadas, así como la eficacia en la asignación y ejecución del presupuesto.

#### 1.2.4.4.8.1.4 Indicadores de eficacia

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a lo solicitado.

La eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programadas, viene del latín *efficere*, derivado de *facere* y expresa “hacer o lograr”(Mejia, 2003) y podemos hablar de tres tipos de eficacia:

Eficacia de Objetivos:  $\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos planteados}$

Eficacia de Programática:  $\text{Actividades o metas alcanzadas} / \text{Actividades o metas programadas}$

Eficacia Presupuestal:  $\text{Presupuesto ejercido} / \text{Presupuesto asignado}$

#### 1.2.4.4.8.1.5 Indicadores de eficiencia

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo prestación de un servicio.

#### 1.2.4.4.8.1.6 Indicadores de resultado

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con las necesidades del cliente, midiendo la efectividad de satisfacción al cliente. Los clientes definen la calidad de lo que necesitan en términos tales como: precio, tiempo de atención, trato, calidad del servicio, condiciones de la atención, actitud de servicio, entre otras. Esto significa que es importante conocer y considerar las necesidades y expectativas del cliente, al desarrollar medidores o indicadores de resultado. Las siguientes etapas conducen al establecimiento adecuado de los mismos:

- Definir las salidas importantes del proceso.
- Identificar los requerimientos válidos para tales salidas.
- Desarrollar los medidores o indicadores de resultados.

#### 1.2.4.4.8.2 Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas con las que se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

¿Qué se hace?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

¿Qué se desea medir?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

¿Quién utilizará la información?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

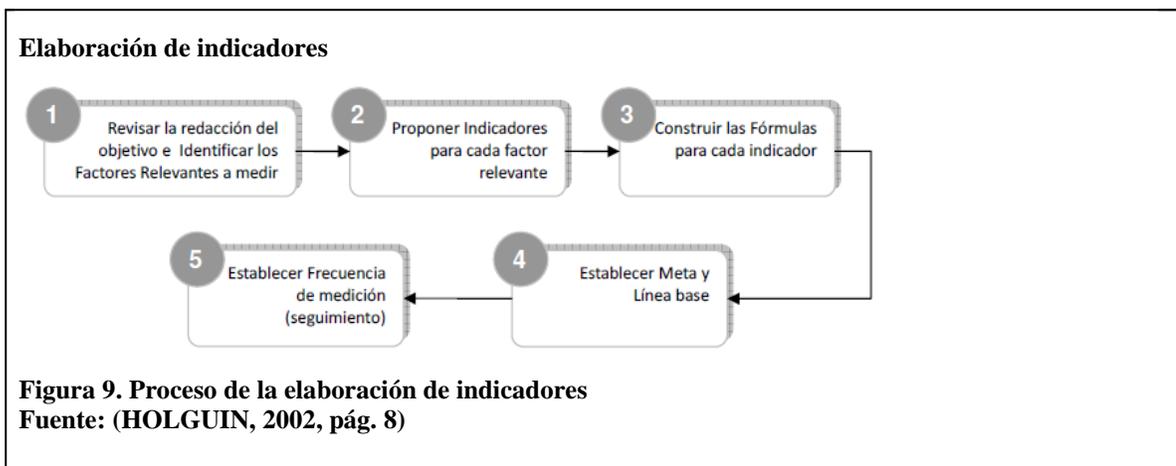
¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

#### 1.2.4.4.8.3 Pasos para construir un indicador

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos “hacer lo correcto correctamente”.

A continuación los pasos a seguir para construir un indicador de gestión:



#### 1.2.4.4.8.3.1 Indicadores para cada factor relevante

Un indicador tiene un nombre, que debe reflejar lo que se quiere medir en el objetivo y una fórmula.

El nombre debe incluir en quien se está midiendo, lo que se quiere medir y el universo sobre el cual se está midiendo, teniendo como ejemplos: calidad de servicio, cumplimiento de obligaciones entre otras

#### 1.2.4.4.8.3.2 Construcción de fórmulas para cada indicador

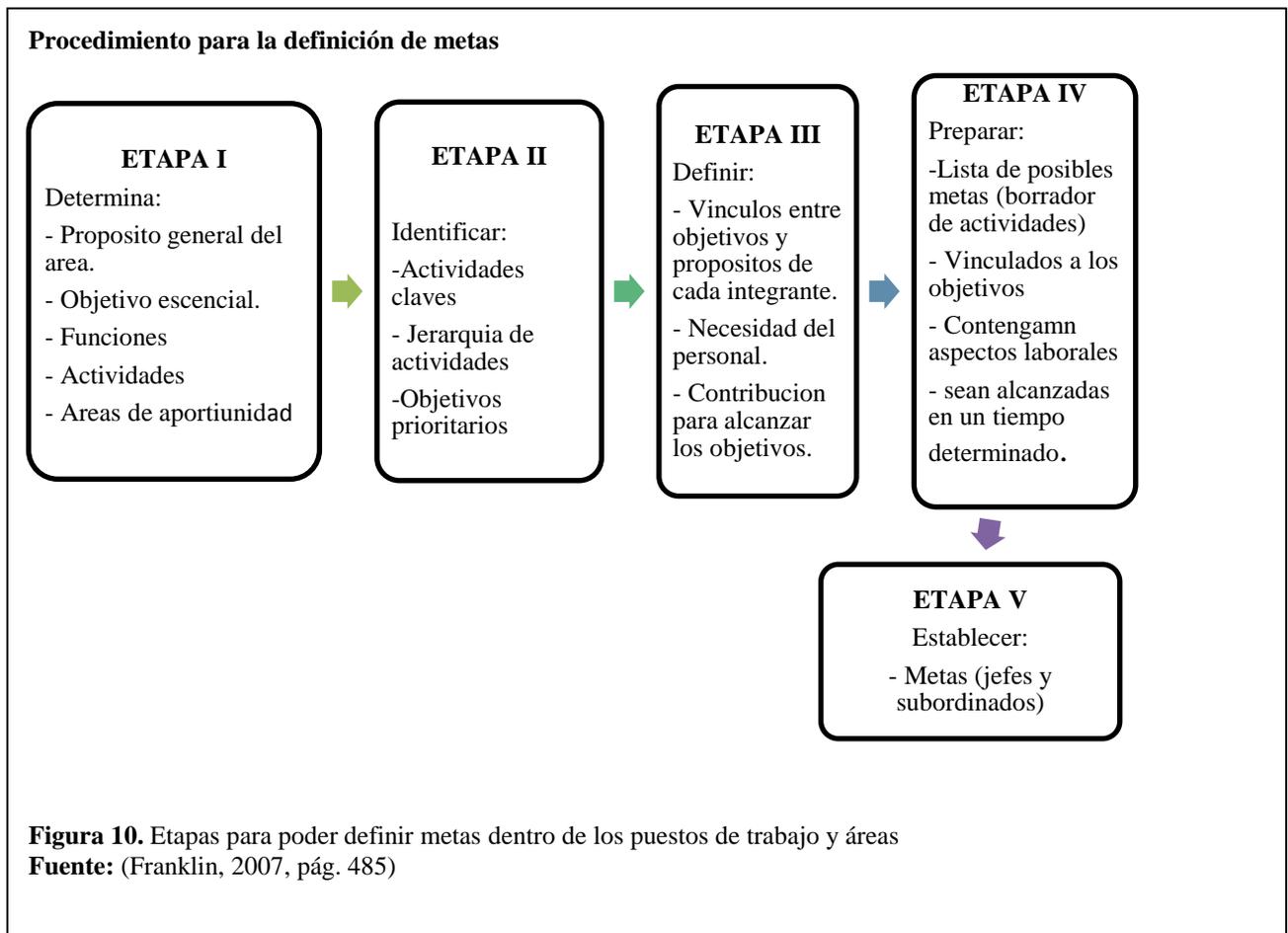
Una fórmula o algoritmo es un conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema. La fórmula está en función de la población donde se quiere medir y en función de las variables involucradas: una referida al programa y otra como referencia para poder comparar.

#### 1.2.4.4.8.3.3 Creación de metas

Una vez establecidos los indicadores especificando nombre y fórmula se requiere definir una meta y una línea base lo que permitirá emitir un juicio sobre el avance o retroceso de los objetivos del programa o proyecto.

Las metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos. La meta es una decisión y son los gerentes, los que deben definirlas de acuerdo a las capacidades institucionales, los recursos disponibles y las condiciones del entorno.

El objetivo de establecer las metas es anticiparse a los resultados observables y medibles que se desea alcanzar en forma programada con la intención de cumplir con los objetivos del área y de COHECO. Con el fin de medir los logros, los cuales deberán basarse en datos cuantificables que permitan verificar el avance obtenido, para lo cual se definen las siguientes etapas:



#### 1.2.4.4.8.3.4 Definición de la frecuencia de medición (seguimiento)

Una vez establecidos los indicadores es necesario determinar la frecuencia de medición para realizar el seguimiento de estos indicadores. Si se mira con los ojos del equipo de seguimiento y evaluación debería medirse tantas veces como sea posible y si se mira desde los equipos que hacen la intervención pública debería medirse la menor cantidad de veces como sea posible.

Esta última posición es la recomendable, ya que la experiencia indica que cuando se exigen una alta frecuencia de medición, la información capturada es de mala calidad. Teniendo en consideración lo anterior, los factores que deben ser considerados en la frecuencia de medición de los indicadores normalmente son:

**Tabla 3** Frecuencia de medición de metas

<b>Incidencia Estratégica (A)</b>	<b>Complejidad (B)</b>	<b>Consecuencia de Error (C)</b>
Todos los días	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos
Al menos una vez por semana	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización
Al menos una vez cada quince días	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros
Una vez al mes	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al <b>mismo</b> puesto
Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc)	Minima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados

**Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

## CAPÍTULO 2

### PROPUESTA DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

#### 2.1 Modelo del sistema propuesto

El modelo de sistema propuesto se basa en fortalecer el entorno laboral y los procesos de gestión administrativa que permitan un mejor rendimiento y productividad del empleado mismo que en base a metas cumplidas tendrá un incentivo económico el cual fomentará su mejoramiento de su calidad de vida.

En este sentido, el sistema busca establecer una mejor empatía entre el empleado y la empresa, siendo apoyado con sistemas administrativos más eficientes que le permitan elevar su rendimiento y ganancia.

El diseño del sistema de remuneración variable permite ver al empleado como un "socio" para alcanzar las metas de la compañía y compartir los beneficios. Tanto los empleados como los empleadores asocian sus esfuerzos para alcanzar los objetivos fijados de antemano y como tal un factor muy importante para retener y estimular el desempeño sobresaliente.

Es un sistema para premiar a empleados que cumplan o excedan los objetivos convenidos al inicio de cada período, logrando con ello, por un lado, generar un mayor compromiso de parte de éstos con los resultados de la empresa y, por el otro, tener una mejor capacidad de adaptación a los cambios en la demanda o en las condiciones del mercado que se puedan presentar en un momento dado.

El diseño consta de un tablero comando donde se definirá los objetivos, indicadores, metas y la fórmula de cálculo de la remuneración variable, adicional se anexa un manual de procesos y políticas para la correcta aplicación del sistema de remuneración variable y como parte del diseño un plan de difusión del sistema de remuneración variable.

## 2.2 Análisis FODA

Dada la importancia que puede tener el impacto en la productividad de la empresa es conveniente comprender cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas principales para poder analizar el entorno de la empresa en lo cual podría introducirse un sistema de remuneración variable.

**Tabla 4.FODA COHECO**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Agilidad en la toma de decisiones</li><li>- Alto compromiso a nivel gerencial</li><li>- Compromiso de los empleados</li><li>- Presupuesto acorde al proyecto</li><li>- Posee Personal capacitado y profesional para el manejo de las herramientas de trabajo.</li><li>- Los servicios otorgados son accesibles</li><li>- El material utilizado para la elaboración del producto es eficaz y de calidad.</li><li>- El personal posee innovación y creatividad.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alta capacidad de incrementar el nivel de competitividad en el mercado</li><li>- Diversificación hacia nuevas líneas</li><li>- Exportación a nivel internacional</li><li>- Mejora de la calidad de proveedores</li><li>- Alianzas con distribuidores líderes.</li><li>- Insatisfacción del cliente con el producto ofrecido por otras empresas dedicadas a la misma actividad</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de un plan de incentivos no económicos.</li><li>- Falta de comunicación del jefe al trabajador.</li><li>- Carece de información a nivel interno</li><li>- Necesita financiamiento anual para respaldar el sistema</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Productos de origen asiático más económico</li><li>- Baja calidad de materiales y suministro.</li><li>- La economía del país (inflación, devaluación y cambio en la moneda, etc.)</li></ul>

**Nota. Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

La empresa COHECO es líder en el mantenimiento, instalación y adecuación de ascensores en el país, logrando un importante posicionamiento producto a la calidad de sus servicios. Sus actuales procesos de comercialización han permitido alcanzar un desarrollo sostenido, elevando anualmente sus niveles de productividad que han producido incrementos en las utilidades obtenidas en un 10% anual.

Para mantener estas tendencias altamente favorables, se considera vital definir una estructura complementaria a nivel salarial la cual incentive al empleado y le permita mejorar sus condiciones económicas, garantizando un trabajo de calidad que a su vez permitirá a la empresa disponer de un mayor crecimiento.

En la actualidad, la empresa dispone de un sistema de administración salarial limitado al cumplimiento de las normativas vigentes dadas por el Código de Trabajo. Esta situación, si bien es correcta y legal, no fomenta un crecimiento económico impulsado por el incentivo del personal, aspecto que se considera necesario y requerido. De igual manera, el proceso actual no permite establecer una adecuada orientación de las iniciativas del personal con la planificación estratégica vigente que busca como objetivo principal el establecer relaciones Win toWin, en donde todos los participantes sean estos colaboradores, directivos, clientes y proveedores dispongan de beneficios.

La empresa, buscando mejorar su gestión, ha desarrollado una serie de alternativas como programas de capacitación, charlas integradoras y sin embargo, estas no han alcanzado resultados totalmente positivos en la medida que el empleado no dispone de verdaderos incentivos que estimulen un mejor rendimiento. Una encuesta interna, realizada por el Departamento de Recursos Humanos determinó en el 2013 que el 98% del personal se incentiva por recompensas económicas sobre resultados, aspecto que plantea un importante reto para COHECO en el sentido de que cualquier medida relacionada debe estar debidamente presupuestada evitando que genere riesgos de iliquidez.

La estructura salarial actual, no permite mayor gestión de desarrollo, debido a que no incentiva al personal a mejorar su productividad. Esta situación se considera altamente riesgosa en la medida que puede afectar sus tendencias de crecimiento, afectando el

posicionamiento que con esfuerzo ha alcanzado. La empresa COHECO ha mantenido un crecimiento constante en el mercado, siendo reconocida la calidad de sus servicios y satisfacción de sus clientes.

Si bien es cierto, la empresa cumple con todas las obligaciones legales referentes al pago salarial, la falta de un sistema variable incide en los tiempos de cumplimiento del servicio, factor que puede mejorarse elevando los niveles de productividad y satisfacción del cliente.

En el diseño de remuneración variable propuesto, es importante analizar factores externos no controlables, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Modelo de ascensor o escalera eléctrica
- Número de paradas o pisos
- Equipo asignado al trabajo
- Ubicación física de la obra

Estos factores son determinantes en la prestación del servicio, siendo elementos que inciden directamente en el tiempo empleado. Su gestión amerita una adecuada planificación, organización, dirección y control a fin de que se cumplan con las metas establecidas permitiendo satisfacer las necesidades del cliente.

El trabajo del personal es determinante, pudiendo en función a la efectiva coordinación optimizar los tiempos, aspecto en el cual también incide la motivación. Estos factores en la actualidad no son analizados de manera efectiva, situación que no permiten disponer de un mejor rendimiento.

### 2.3 Objetivos del proyecto a nivel organizacional

- Fomentar una cultura de planificación y control de gestión.
- Estimular a los colaboradores que se esfuercen por lograr los objetivos institucionales.

- Logar evaluar los resultados alcanzados por las áreas o puestos respecto a los objetivos previamente concertados.
- Generar indicadores que faciliten la toma de decisiones para incrementar los niveles de productividad de las áreas.
- Proporcionar información e indicadores para la planificación institucional y el desarrollo de los recursos humanos.
- Determinar los niveles de productividad de las áreas funcionales de una empresa; así como, los niveles de desempeño del personal en el ejercicio de sus cargos, con el propósito de establecer acciones para mejorar la gestión empresarial y estimular el desarrollo humano.

#### 2.4 Administración del sistema de remuneración variable

La administración del sistema de remuneración variable les corresponde a Recursos Humanos, siendo sus responsabilidades:

- Coordinar y controlar la aplicación del sistema de remuneración variable
- Asesorar a los funcionarios que ejercen supervisión respecto a la aplicación de la evaluación de resultados por área funcional.

#### 2.5 Cobertura del proyecto

Una de las condiciones requeridas para la efectividad del modelo es que este permita la participación activa de todo el personal. El sistema de remuneración variable tiene necesariamente que aplicarse a todas las áreas de la empresa, las cuales son responsables de los diferentes procesos de gestión necesarios para prestar un servicio de calidad. Esto evitará cualquier tipo de insatisfacción que afecte el entorno laboral y pueda incidir en la productividad del personal. En total el levantamiento de la información se dará en los 33 puestos de COHECO.

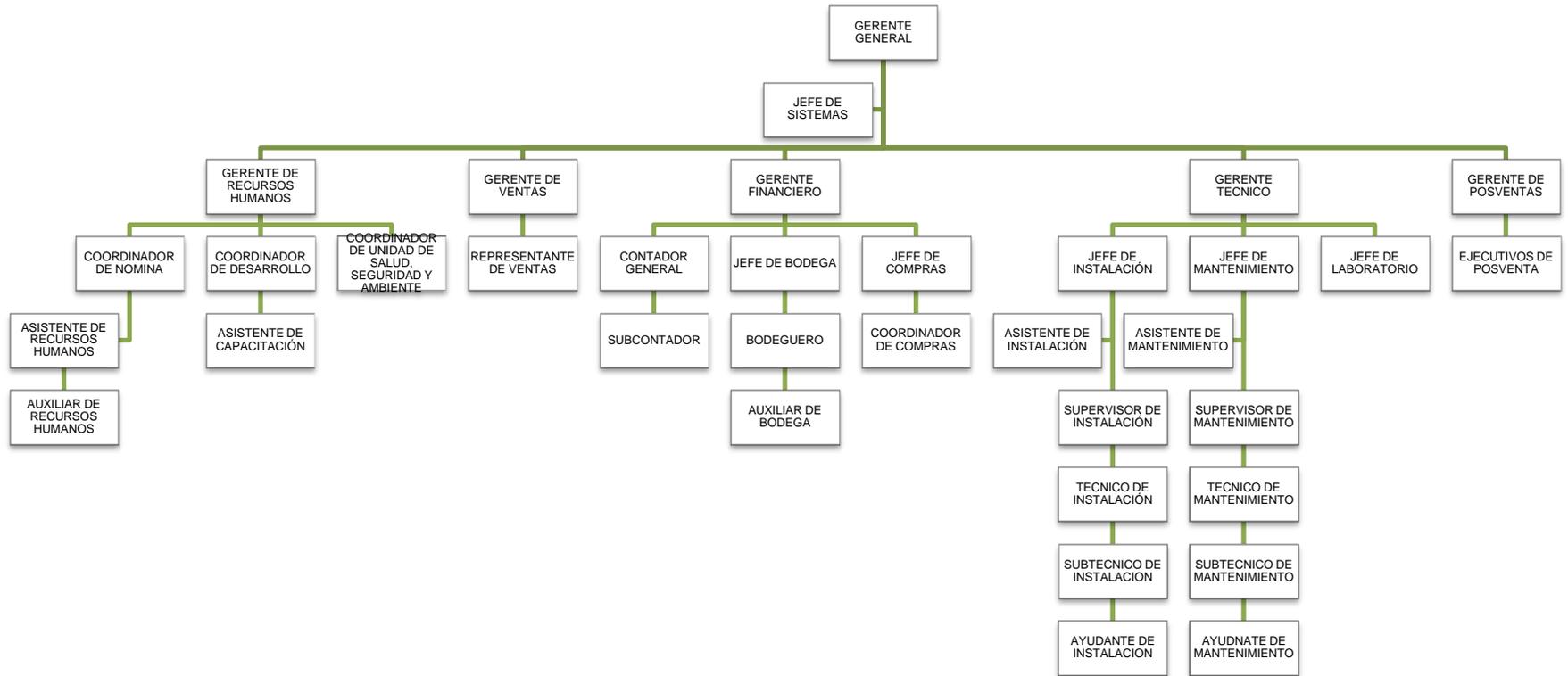
La estructura orgánica de la empresa conforme se observa es jerárquica vertical, disponiendo de un nivel de mando claramente definido.

Cada una de las áreas aporta al desarrollo empresarial, siendo necesarias para cumplir con los requerimientos del mercado y generar rentabilidad para los socios.

En la actualidad, la empresa COHECO está conformada por las siguientes áreas:

- Área venta
- Área post venta
- Área técnica
- Área financiera
- Área recursos humanos

**Organigrama funcional empresa COHECO**



**Figura 11. Organigrama funcional a detalle de las áreas de COHECO**  
 Fuente:(COHECO, 2014)

## 2.6 Períodos de evaluación

Las evaluaciones de resultados por área funcional o de puesto se realizarán de manera trimestral esto con el fin de obtener dentro de un periodo factible para medición y recopilación de información de indicadores.

**Tabla 5.** Cronograma de periodos de evaluación del sistema de remuneración variable 2015

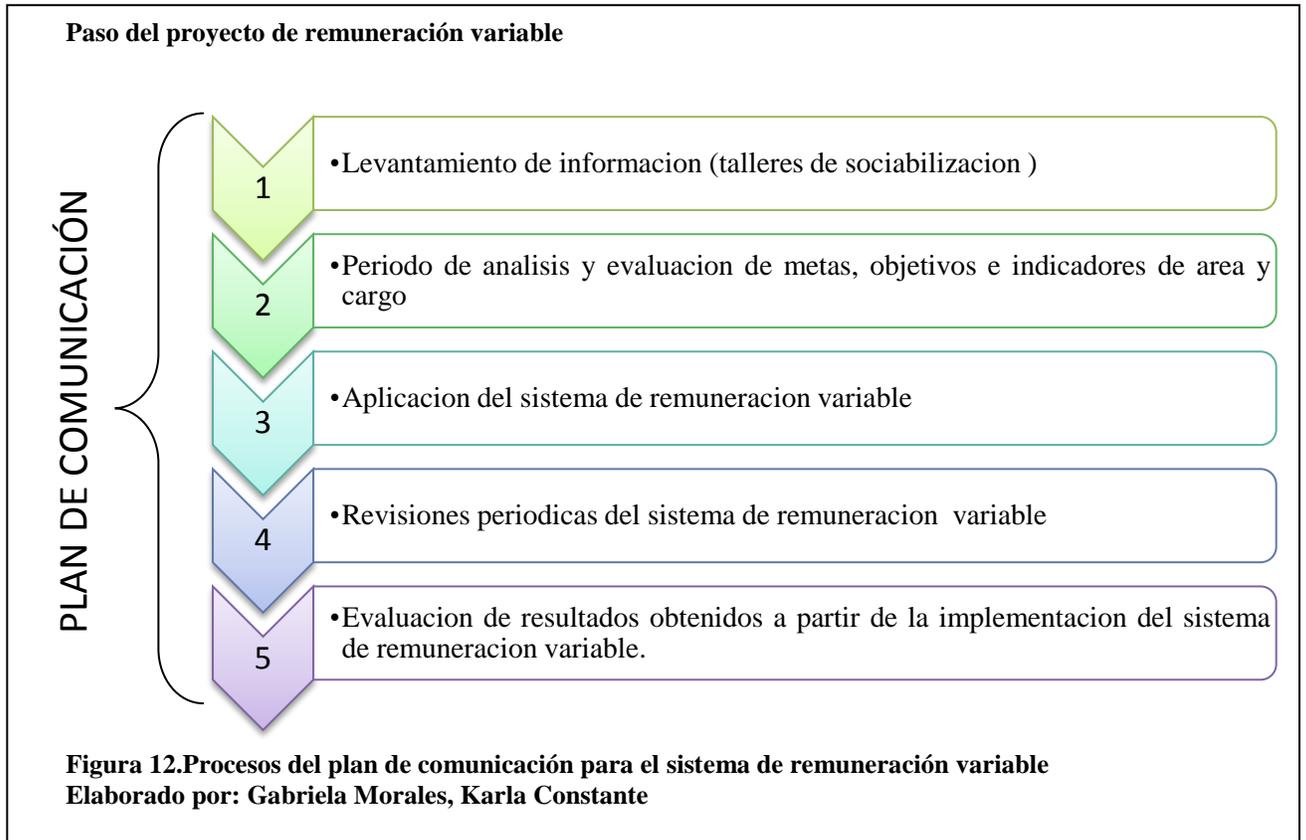
<b>Cronograma de periodos de evaluación del sistema de remuneración variable 2015</b>			
<b>1 trimestre</b>	<b>2 trimestre</b>	<b>3 trimestre</b>	<b>4 trimestre</b>
Febrero	Mayo	Agosto	Noviembre
Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre
Abril	Julio	Octubre	Enero

**Nota. Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

## 2.7 Descripción del proyecto

Dentro del desarrollo del diseño del sistema de remuneración variable para la empresa COHECO, se divide en dos etapas la primera que corresponde a la aplicación de una serie de talleres para levantar la información necesaria para definir los indicadores de las áreas, y la segunda etapa correspondiente al cálculo matemático en si donde se hará uso de un tablero de comando para el cálculo; estas dos etapas seguidas de su respectiva evaluación del sistema.

A continuación se detalla los pasos a seguir del proyecto



### 2.7.1 Definición y ponderación de objetivos

A través de la ponderación de objetivos vamos a poder evaluar no solo el cumplimiento del cargo sino del área y por ende de los propios objetivos organizacionales.

Para lo cual se ha establecido con la gerencia la siguiente distribución del 100% del cumplimiento.

**Tabla 6.** Distribución de porcentaje de objetivos

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Área</b>	20%
<b>Organizacionales</b>	50%
<b>Puesto</b>	30%

**Nota.** Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante

Esto nos ayudara a:

- Establecer metas, estándares y métodos para medir metas
- Medir las metas
- Contrastar las metas versus los estándares los niveles establecidos
- Tomar medidas correctivas
- Retroalimentar sobre el cumplimiento de metas
- Reforzar

Previo a la obtención de los indicadores es fundamental establecer los objetivos del puesto y del área, para lo cual se ha considerado lo siguiente:

- Los objetivos no deben ser impuestos por las autoridades.
- Los objetivos serán generados mediante acuerdos en una serie de talleres que se llevaran a cabo por áreas y en los cuales los propios empleados definirán sus objetivos lo cual nos ayudara a posterior poder definir los indicadores.
- Fomentar la creatividad e innovación.

La presente propuesta ha definido un cronograma de talleres con cada área para poder obtener la información necesaria, con este taller se pretende:

- Comunicar el proceso que la empresa está por integrar
- Beneficios del sistema de remuneración variable
- Definir los objetivos a cumplir por área y cargo; considerando incidencia estratégica, complejidad, y consecución de error.
- Definir indicadores por área y cargo

**Tabla 7.** Cronograma de talleres de levantamiento de información objetivos, metas e indicadores

<b>Cronograma de talleres: Definición de objetivos, metas e indicadores</b>						
<b>FECHA</b>	<b>ÁREA</b>					
	RRHH	Sistemas	Financiero	Técnico	Venta	Post Venta
<b>10-jun</b>	X					
<b>14-jun</b>	X					
<b>17-jun</b>		X				
<b>18-jun</b>			X			
<b>21-jun</b>			X			
<b>22-jun</b>			X			
<b>23-jun</b>				X		
<b>24-jun</b>				X		
<b>25-jun</b>					X	
<b>28-jun</b>					X	
<b>29-jun</b>						X
<b>30-jun</b>						X

**Nota. Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

#### 2.7.1.1 Levantamiento de información previo a la definición de objetivos

Para esta parte del proceso es importante poder definir cuáles son los objetivos del taller donde se levantara y pulirá los objetivos y metas a cumplir en cada área, a continuación los objetivos:

- Compartir los logros de COHECO en el año 2013-2014
- Impartir conocimientos de los beneficios de establecer metas y objetivos dentro de la empresa
- Dar a conocer el proceso del sistema de remuneración variable y sus beneficios.
- Obtener información relevante para poder definir los objetivos y metas de cada empleado y de cada área

Una vez obtenida la información se determinara los objetivos, las metas y los indicadores.

#### 2.7.1.2 Contenido de taller

Los talleres son una actividad de gran valor para todos quienes conforman COHECO, ya que a través de actividades teórico-prácticas que se realizan se van creando alternativas de solución a problemas surgidos en cada área.

La metodología empleada en los talleres es la de aprender haciendo. Los talleres giran en torno a la práctica demostrando que la teoría es el paso previo para la consecución de objetivos prácticos.

Las actividades de los talleres ayudan a aumentar el sentido creativo y del trabajo en equipo, además de proporcionar un contacto con la vida real de la cultura organizacional de COHECO.

A continuación se detalla el contenido del taller de sociabilización del sistema de remuneración variable, definición de metas y objetivos de COHECO

## METAS Y OBJETIVOS DE COHECO

### I. Nombre del taller

#### DEFINICION DE METAS Y OBJETIVOS DE COHECO

### II. Descripcion

Taller orientado a todos los empleados de COHECO que tiene como proposito la integracion de cada area , el trabajo en equipo y la definicion de metas y objetivos de todos quienes conformar la empresa a traves de una metodologia teorico – practica.

Fecha: ver cronograma

Hora: 7h00-9h00

Lugar: Sala de reuniones

Materiales: Proyector, Pizarra, Videos, Pliegos de papel.

### III. Objetivos

- Proporcionar a los empleados un conjunto de técnicas para poder definir el objetivo y meta de su cargo y del departamento con el fin que en una mesa redonda puedan definir a breves rasgos las metas y objetivos .
- Impartir los beneficios del sistema de remuneracion variable con el fin de sencibilizar a los empleados y crear un compromiso con la empresa.

### V. Esquema del taller

- El taller cuenta con un total de 36 horas organizadas en tres sesiones, por lo general un día con una sesión en la mañana
- El taller funciona con grupos de hasta 10 participantes

- Bienvenida, objetivos y expectativas.
- Logros de COHECO entre el año 2013-2014
- ¿Qué son los objetivos y metas?: algunas definiciones y un ejemplo.
- Beneficios de la remuneración variable
- Las formas más prácticas de reconocer una meta.
- Relación entre objetivo y meta
- Ejerció practico
- Las dificultades de aplicación.
- Reflexiones finales y evaluación del taller.

## **VI. Contenido práctico (ejercicio grupal)**

### **ETAPA I, Determinar:**

- Propósito general del área.
- Objetivo esencial.
- Funciones
- Actividades
- Áreas de oportunidad

### **ETAPA II, Identificar:**

- Actividades claves
- Jerarquía de actividades
- Objetivos prioritarios

### **ETAPA III, Definir:**

- Vínculos entre objetivos y propósitos de cada integrante.
- Necesidad del personal.

- Contribución para alcanzar los objetivos.

**ETAPA IV, Preparar:**

- Lista de posibles metas (borrador de actividades)
- Vinculados a los objetivos
- Contengan aspectos laborales
- Metas alcanzadas en un tiempo determinado.

**ETAPA V, Establecer:**

- Metas (jefes y subordinados)

**Tabla 8.**Esquema de talleres de sociabilización del sistema de remuneración variable, definición de metas y objetivos de COHECO

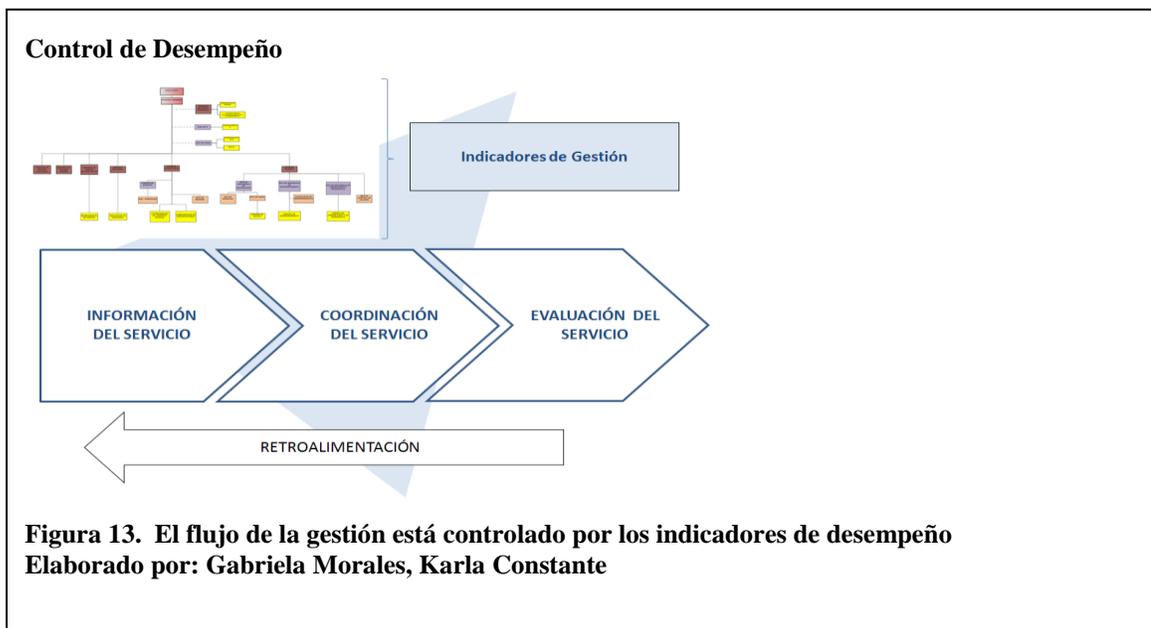
<b>CONTENIDO</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>TIEMPO</b>
<input type="checkbox"/> Bienvenida, objetivos y expectativas.	Trabajo individual	-	Proyector	10 min
<input type="checkbox"/> Logros de COHECO entre el año 2013-2014	Trabajo individual	Premios y reconocimientos COHECO	Proyector , Papelones	20 min
<input type="checkbox"/> ¿Qué son los objetivos y metas? Algunas definiciones y un ejemplo.	Trabajo individual	Teoría	Proyector , Papelones	20 min
<input type="checkbox"/> Beneficios de la remuneración variable	Trabajo individual	Teoría	Proyector , Papelones	20 min
<input type="checkbox"/> Las formas más prácticas de reconocer una meta.	Trabajo individual	Teoría	Proyector , Papelones	10 min
<input type="checkbox"/> Relación entre objetivo y meta	Trabajo individual	Teoría	Proyector , Papelones	20 min
<input type="checkbox"/> Ejerció practico(aplicar contenido práctico)	Trabajo grupal	grupal de 5 a 10 integrantes	Proyector , Papelones	50min
<input type="checkbox"/> Las dificultades de aplicación.	Trabajo individual	Exposición de representante de área	Proyector , Papelones	15 min
<input type="checkbox"/> Reflexiones finales y evaluación del taller.	Trabajo individual	Participación al azar	Proyector , Papelones	15 min

**Nota. Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

### 2.7.2 Definición de indicadores

La conformación de un sistema efectivo de remuneración variable, demanda de un control eficiente que determine el nivel de desempeño de manera individual y colectiva para poder establecer los montos correspondientes acorde a su estructura. La integración de las áreas, faculta el desarrollo de modelos de control eficientes, contando con datos que permitan determinar el desempeño alcanzado y si este está acorde a lo esperado.

Su desarrollo comprenderá un flujo ininterrumpido de gestión, el cual responderá al cumplimiento de los siguientes procesos:



Mediante el esquema propuesto, se definirán indicadores de control para cada una de las áreas y puestos de la empresa, mismos que permitirán evaluar su desempeño de manera permanente. Estos indicadores conformarán tablas de comando que permitirán evaluar los resultados para posteriormente definir la tasa de remuneración variable a aplicar en función de los resultados.

Es importante que los indicadores definidos sean flexibles, pudiendo ser modificados en función a los cambios y servicios que preste la empresa.

Para poder definir los indicadores se tomo en cuenta siguientes pasos

- Establecer las definiciones estratégicas
- Establecer la fuente de información
- Establecer los aspectos relevantes a medir
- Recopilar la información
- Formular los indicadores
- Establecer metas y periodicidad de medición
- Informar los resultados y la evaluación

A continuación de detalla el listado de indicadores seleccionados

**Tabla 9. Selección de indicadores por cargo**

SELECCIÓN DE INDICADORES POR CARGO							
Tipología	Indicador	calificación de criterios					puntaje total
		S	M	A	R	T	
Eficiencia	Índice de Rotación	4	4	4	4	4	20
Eficacia	Inversión por Empleado en Capacitación y Desarrollo	5	3	4	3	3	18
Eficiencia	Tiempo de respuesta de selección de personal	2	5	4	4	4	19
Eficiencia	Numero de entrega de implementos de trabajo	3	4	5	5	3	20
Eficiencia	Porcentaje total de la Nómina pagada	5	3	2	2	4	16
Eficiencia	# Provisiones de desarrollo humano	4	4	3	3	3	17
Eficiencia	Tasa de accidentalidad por trabajador	3	3	5	5	5	21
Eficiencia	Tasa de cumplimiento de eventos de capacitacion	4	4	4	5	5	22
Eficiencia	Indice de Gastos Operativos	3	3	3	2	2	13
Eficiencia	Tasa de crecimiento de recaudación	4	4	4	3	3	18
Eficiencia	Indice de la cartera de credito	3	3	3	5	4	18
Eficiencia	valor neto en cartera	4	4	3	3	5	19
Rentabilidad	Intereses pagados por la Empresa.	5	5	4	4	3	21
Rentabilidad	Indice de rentabilidad neta	2	2	3	3	4	14
Eficiencia	Índice de duración de Mercancías	3	3	4	4	3	17
Eficiencia	Indice de exactitud del Inventario	5	5	3	3	4	20
Eficiencia	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	4	4	3	2	3	16
Eficiencia	Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	3	3	4	3	3	16
Eficiencia	Índice de rotación de stocks de materias primas	4	4	3	5	5	21
Eficiencia	Índice de concentración de proveedores	3	3	4	4	5	19
Eficiencia	Eficiencia en el Proceso de Compras	4	4	3	3	2	16
Eficiencia	Indice de gestion	3	3	4	4	3	17
Eficiencia	Porcentaje de cartera vencida	4	5	3	3	5	20
Eficacia	Porcentaje de renegociación de contratos clientes vigentes	5	4	4	3	3	19
Eficacia	Indice de gestion de ventas	2	3	5	4	4	18
Eficiencia	Total de clientes nuevos	3	4	2	3	3	15
Eficacia	Porcentaje de Venta de equipos de tranporte vertical	5	3	3	4	4	19
Satisfacción	Supervisión de tareas del equipo tecnico	4	4	5	3	3	19
Eficacia	Control de tiempo de instalacion de equipos de transporte vertical	3	3	5	3	3	17
Eficiencia	Coordinación de actividades de instalacion	4	4	3	3	5	19
Eficiencia	Indice de precision al ingresar datos	3	3	5	5		16
Eficiencia	Recepcion de equipos de transporte vertical	4	4	3	2	2	15
Eficiencia	Indice de planificacion de horarios del area de instalaciones	3	5	4	3	4	19
Eficacia	Indice de cumplimiento de instalaciones de bases	5	4	3	5	5	22
Eficiencia	Control de inventarios de bodega de obra	4	3	4	4	5	20
Eficacia	Indice de precision al ingresar datos de mantenimiento	4	4	3	5	2	18
Eficiencia	Indice de precision al ingresar datos	4	3	4	4	3	18
Eficiencia	Recepcion de equipos de transporte vertical	3	4	3	3	5	18
Eficiencia	Indice de planificacion de horarios del area de mantenimiento	4	3	4	3	3	17
Eficacia	Indice de cumplimiento de mantenimiento de bases	3	4	5	4	4	20
Eficiencia	Control de inventarios de equipos de mantenimiento de la bodega de obra	4	3	4	4	3	18
Eficacia	Indice de desarrollo de la planificacion estrategica	3	5	3	4	4	19

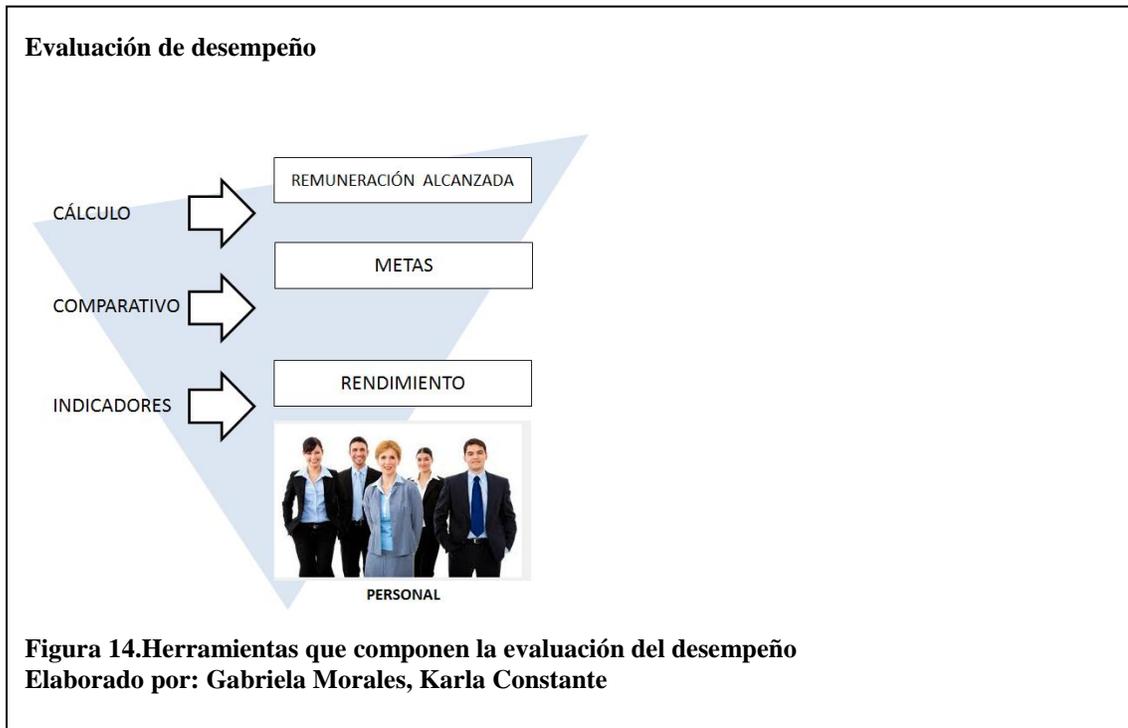
Califique de 1 a 5 cada criterio en cada indicador

LISTA DE INDICADORES							
SELECCIÓN DE INDICADORES CORPORATIVO							
Tipología	Indicador	calificación de criterios					puntaje total
		S	M	A	R	T	
Eficacia	Productividad Laboral	4	5	4	5	4	22
Rentabilidad	Margen Bruto	4	4	4	5	3	20
Eficiencia	% de crecimiento de las ventas por segmento	3	5	4	5	4	21
Eficacia	Gastos de operaciones	3	5	4	4	3	19
Califique de 1 a 5 cada criterio en cada indicador							
SELECCIÓN DE INDICADORES DE AREA							
Tipología	Indicador	calificación de criterios					puntaje total
		S	M	A	R	T	
Eficacia	Índice de Desvinculación Voluntaria	4	4	4	3	2	17
Eficiencia	Costos laborales	4	3	4	4	2	17
Capacidad de Pago	Índice de sostenibilidad	4	3	4	4	2	17
Rentabilidad	Rentabilidad Patrimonial	3	3	4	4	2	16
Eficiencia	Actualización de equipos informaticos	4	5	4	3	3	19
Tiempo	Tiempo de respuesta de incidentes	4	5	4	4	3	20
Eficacia	Instalación de equipos	4	5	4	3	3	19
Eficiencia	Mantenimiento de equipos	4	5	4	4	3	20
Eficiencia	Venta de servicios	4	5	4	3	3	19
Eficacia	Cartera de clientes	4	5	4	4	3	20
Eficiencia	Tiempo de respuesta a soluciones de clientes	3	4	4	4	4	19
Eficiencia	Índice de solución de quejas de clientes	3	4	4	4	4	19
Califique de 1 a 5 cada criterio en cada indicador							

**Nota. Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

### 2.7.3 Definición de metas y objetivos a alcanzar

El sistema de remuneración premia los resultados obtenidos en función de parámetros establecidos, los cuales son sustentados en metas cuantificables principalmente. De esta manera, el modelo se evalúa comparando lo alcanzado en función de lo esperado conforme se describe en el siguiente organizador gráfico:



En base a los indicadores y objetivos establecidos se determinó con las gerencias las metas a las cuales cada área deberá llegar en cada trimestre; adicional se definen a largo plazo que el modelo propuesto es muy exigente buscando que al 4to año se encuentre en óptimo rendimiento, siendo evaluada desde diversas perspectivas como la percepción del cliente, el posicionamiento del mercado, la evaluación interna, la evaluación entre el personal y la relación de los procesos con la eficiencia en el servicio.

A continuación se detalla la ponderación de los objetivos y metas para el cálculo de la remuneración variable.

**Tabla 10. Objetivos y metas COHECO**

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CORPORATIVOS					
OBJETIVO: Ser el proveedor más confiable y apreciado en el mercado ecuatoriano de equipos de transporte vertical de alta calidad y tecnología de punta en el año 2015 alineando todos sus recursos, procesos y objetivos hacia la consecución de la calidad en el servicio.					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B'C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Incrementar la productividad laboral en un 5% en el trimestre del año 2015	5	4	3	17	13,71
Incrementar el beneficio bruto en un 2% en el trimestre del año 2015	5	3	3	14	11,29
Aumentar en el trimestre del año 2015 el volumen de las ventas de ascensores en un 5% en comparación al año 2014	5	4	3	17	13,71
Disminuir en el trimestre del año 2015 el 5% del presupuesto autorizado para el año en curso	5	3	3	14	11,29
<b>TOTAL</b>				<b>62</b>	<b>50,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
AREA: RECURSOS HUMANOS					
OBJETIVO: Proveer y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar el 100% de los objetivos de COHECO a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes el el año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B'C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Disminuir en un 5% el índice de renuncias voluntarias en el trimestre del año 2015	3	3	1	6	11,25
Disminuir en un 2% el costo laboral en el trimestre del año 2015	4	3	2	10	18,75
<b>TOTAL</b>				<b>16</b>	<b>30,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
AREA FINANCIERA					
OBJETIVO: Mejorar en un 50% los procesos de gestión financiera, mediante la asignación eficiente y eficaz de los recursos destinados para el año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B'C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Aumentar el índice de sostenibilidad en un 15% en el trimestre del año 2015	5	3	2	11	11,79
Aumentar la rentabilidad en un 5% en el trimestre del año 2015	5	4	3	17	18,21
<b>TOTAL</b>				<b>28</b>	<b>30,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
AREA SISTEMAS					
OBJETIVO: Desarrollar el 50% de actividades adicionales a las planificadas de sistemas operativos y soporte a los usuarios en el funcionamiento del Hardware, Software y los servicios al máximo rendimiento; con el fin de facilitar su utilización a todas las áreas de COHECO durante el año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B'C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Actualizar el 25% de equipos informáticos por área de COHECO en el trimestre del año 2015	4	3	3	13	16,96
Disminuir en un 50% el tiempo de respuesta de incidentes enviados en el trimestre del año 2015	4	3	2	10	13,04
<b>TOTAL</b>				<b>23</b>	<b>30,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
AREA TECNICA					
OBJETIVOS: Coordinar el 100% de los procesos de instalación de equipos de transporte vertical generados en el trimestre del año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Aumentar el nivel de ejecución en la instalación de equipos de transporte vertical en un 50% en el trimestre del año 2015	4	3	2	10	15,79
Aumentar el nivel de ejecución en el mantenimiento de equipos de transporte vertical en un 30% en el trimestre del año 2015	3	3	2	9	14,21
			TOTAL	19	30,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
AREA VENTAS					
OBJETIVO: Comercializar e incrementar las ventas de los sistemas de transporte vertical en un 50% en el trimestre del año 2015 en comparación a las ventas del año 2014 concentrando su fuerza de ventas en aquellos donde pueda tener mayor incidencia definiendo y coordinando estrategias de mercadeo a nivel de sus clientes potenciales.					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Aumentar la gestión de ventas en un 20% en el trimestre del año 2015	5	3	2	11	15,71
Lograr el crecimiento de cartera en un 30% en el trimestre del año 2015	4	2	3	10	14,29
			TOTAL	21	30,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
AREA POSTVENTAS					
OBJETIVO: Asesorar a clientes en las áreas de servicio, repuestos y mantenimiento de equipos de transporte vertical con el fin de maximizar la aplicación del producto, ofreciendo un trato personalizado disminuyendo el tiempo de espera por una reparación u repuesto en un 50% en el primer trimestre del año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Disminuir en un 20% el tiempo de respuesta de soluciones a los clientes de COHECO en el primer trimestre del año 2015	3	2	2	7	14,00
Aumentar en un 50% el índice de soluciones de quejas de clientes de COHECO en el primer trimestre del año 2015	4	2	2	8	16,00
			TOTAL	15	30,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: GERENTE DE RRRH					
OBJETIVO: Supervisar y coordinar en un 100% la fuerza laboral, resolviendo conflictos y motivando al personal, en el primer trimestre del año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Disminuir el 15% del índice de rotación en primer trimestre del año 2015	4	2	3	10	8,70
Disminuir en un 30% el índice de errores de la gestión de RRRH en el primer trimestre del año 2015	4	3	3	13	11,30
			TOTAL	23	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: ASISTENTE DE RRHH					
OBJETIVO: Cubrir el 100% de las vacantes generadas en el primer trimestre del año 2015 con personal que cumpla con los perfiles determinados en COHECO dentro de los tiempos de respuestas establecidos.					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>META</b>					
Dar gestion al proceso de selección de personal de acuerdo a los requerimientos enviados por cada jefe de area dentro de los siguientes 3 dias a partir de la recepcion de la requisicion.	5	3	3	14	20,00
<b>TOTAL</b>				14	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: AUXILIAR DE RRHH					
OBJETIVO: Entregar el 100% de implementos de trabajo, al personal de recién ingreso en el primer trimestre del año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>META</b>					
Hacer entrega al personal nuevo del 100% del kit de seguridad personal a todo trabajador que ingrese al area Tecnica y de Operaciones de COHECO en el primer trimestre del año 2015	3	1	2	5	20,00
<b>TOTAL</b>				5	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: COORDINADOR DE NOMINA					
OBJETIVO: Coordinar, controlar y monitorear los procesos de nómina en un 100% permitiendo cumplir con las políticas externas vigentes en el año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>META</b>					
Disminuir un 100% del errores en nomina en el trimestre del año 2015	3	2	4	11	20,00
<b>TOTAL</b>				11	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: COORDINADOR DE DESARROLLO HUMANO					
OBJETIVO: Coordinar y cumplir el 100% de los planes de desarrollo cronogramados para el año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>META</b>					
Cumplir al 100% la planificación de Evaluación al desempeño, Planes de carrera y clima laboral en el trimestre del año 2015	4	2	4	12	20,00
<b>TOTAL</b>				12	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: COORDINADOR DE UNIDAD DE SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE					
OBJETIVO: Velar por el cumplimiento del 100% de los lineamientos de planes y programas de protección y seguridad en COHECO en el trimestre del año 2015 a fin de garantizar la integridad de los trabajadores e instalaciones.					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>META</b>					
Disminuir el 20% de accidentabilidad laboral en el trimestre del año 2015	4	3	3	13	20,00
<b>TOTAL</b>				13	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: ASISTENTE DE CAPACITACION					
OBJETIVO: Planificar y coordinar el 100% de las capacitaciones establecidas en el plan de capacitacion del año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>META</b>					
Llegar a cumplir con el 100% de capacitaciones programadas en el trimestre del año 2015	3	1	1	4	20,00
				<b>TOTAL</b>	<b>20,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: GERENTE FINANCIERO					
OBJETIVO: Gestionar y mejorar en un 50% las condiciones de coste de COHECO así como de sus recursos económicos y financieros asignados para el año 2015					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Disminuir el gasto operacional en un 5 % en cada trimestre del año 2015	4	2	2	8	8,89
Aumentar los ingresos por línea productiva en un 6% en cada trimestre del año 2015	4	3	2	10	11,11
				<b>TOTAL</b>	<b>20,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: SUBCONTADOR					
OBJETIVO: Administrar el 75% de la información contable relacionada con las operaciones de COHECO con el objetivo de cumplir con la legislación actual y con los plazos de cierre establecidos para el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Definir el 30 % del portafolio de montos efectivos en comparacion al anterior trimestre de evaluacion del año 2014	4	2	2	8	10,67
Controlar el 100% de valor neto de la cartera una vez cubiertas las partidas negativas generadas en el trimestre del año 2015	5	2	1	7	9,33
				<b>TOTAL</b>	<b>20,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: CONTADOR GENERAL					
OBJETIVO: Coordinar, registrar y aplicar el 100% de los recursos financieros de COHECO, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Controlar el 100% de Ingresos neto de intereses generados en el trimestre del año 2015	4	2	2	8	8,42
Controlar en un 100% el margen de rentabilidad en el trimestre del año 2015	5	3	2	11	11,58
				<b>TOTAL</b>	<b>20,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: JEFE DE BODEGA					
OBJETIVO: Supervisar y revisar el 100% de los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos para el trimestre del año 2015 distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente en COHECO.					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Aumentar en un 10% el indice de despacho de mercaderia en cada solicitud realizada en el trimestre del año 2015	4	3	2	10	8,70
Disminuir en el trimestre del año 2015 un 50% el numero de irregularidades en el inventario valorizado vs el fisico	4	3	3	13	11,30
				<b>TOTAL</b>	<b>20,00</b>

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: BODEGUERO					
OBJETIVO: Mantener el 10% adicional del stock de Bodega y controlar la entrada y salida de materiales solicitados en en trimestre del año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Entregar los materiales solicitados a las 72 horas de emitida la autorizacion	5	3	3	14	20,00
TOTAL				14	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: AUXILIAR DE BODEGA					
OBJETIVO: Almacenar y despachar el 100% de los suministros, materiales, herramientas, equipo y otras mercaderías presupuestadas y asignadas en el trimestre del año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Disminuir en un 30% el costo de transporte de equipos verticales en el trimestre del año 2015	4	2	2	8	20,00
TOTAL				8	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: JEFE DE COMPRAS					
OBJETIVO: Controlar el 100% de adquisición de materiales y materia prima velando por que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio mas conveniente según lo presupuestado en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Controlar la Rotacion de cuentas por pagar disminuyendo el 15% de la rotacion de stock en el trimestre del año 2015	5	3	2	11	12,94
Aumentar la Eficiencia en el aprovechamiento de crédito en un 25% en la media de pedidos a los proveedores realizada en el trimestre del año 2015	4	1	2	6	7,06
TOTAL				17	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: COORDINADOR DE COMPRAS					
OBJETIVO: Coordinar el 100% de actividades y labores que genera información oportuna para uso interno y externo (proveedores) registrados en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Agilizar el proceso de compras mensual en un 25% en el trimestre del año 2015	5	3	2	11	20,00
TOTAL				11	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: GERENTE DE POST VENTAS					
OBJETIVO: Potencializar un 50% del servicio de post venta en el año 2015 atendiendo las necesidades de los clientes generando una operación rentable para COHECO					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Realizar un 25% adicional de la gestión de retención de clientes registrados en el trimestre del año 2015	5	3	3	14	8,48
Cumplir al 100% de cobro de cartera vencida en el trimestre del año 2015	4	3	5	19	11,52
TOTAL				33	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: EJECUTIVO DE POST VENTA					
OBJETIVO: Aumentar las visitas a clientes renegociando un 25% de contratos del total de clientes registrados en el año 2015 dentro del marco de la política fijada por COHECO					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Aumentar un 10% de contratos renovados de los clientes registrados en el trimestre del año 2015	5	4	4	21	20,00
			<b>TOTAL</b>	21	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: GERENTE DE VENTAS					
OBJETIVO: Aumentar el 50% de las ventas en función del plan estratégico organizacional establecido para el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Lograr el 100% de cumplimiento en resultados de negociacion con cliente VIP resgistrados en el trimestre del año 2015	5	3	3	14	10,37
Disminuir el 10% de contratos no firmados en el trimestre del año 2015	4	3	3	13	9,63
			<b>TOTAL</b>	27	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: REPRESENTANTE DE VENTAS					
OBJETIVO: Superar un 50% las metas de ventas de equipos de transporte vertical a posibles clientes potenciales de COHECO en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Aumentar en un 25% el monto de ventas cerradas de equipos de transporte vertical en el trimestre del año 2015	5	4	4	21	20,00
			<b>TOTAL</b>	21	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: GERENTE TÉCNICO					
OBJETIVO: Coordinar la ejecución eficiente del 100% de instalaciones y mantenimiento de los programas de equipos de transporte vertical establecidos en el cronograma del año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Superar el 100% de satisfacción al cliente de COHECO registrado en el trimestre del año 2015	1	5	5	26	11,56
Disminuir en un 30% el tiempo de cumplimiento de obras establecidas en el trimestre del año 2015	5	4	4	21	9,33
			<b>TOTAL</b>	45	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: JEFE DE INSTALACION					
OBJETIVO: Coordinar el 100% de las actividades de reparación e instalaciones de los equipos de transporte vertical en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Disminuir el retraso de actividades de instalacion de equipos de transporte vertical que dependan de otras áreas en un 70% en el trimestre del año 2015	5	4	5	25	20,00
			<b>TOTAL</b>	25	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: ASISTENTE DE INSTALACIÓN					
OBJETIVO: Realizar el 100% de las actividades de instalaciones de los equipos de transporte vertical según el cronograma establecido para el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Lograr el 100% de ingreso de horas extras sin error en el programa MEGA en el trimestre del año 2015	5	2	3	11	20,00
			<b>TOTAL</b>	11	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: SUPERVISOR DE INSTALACIÓN					
OBJETIVO: Supervisar y controlar el 100% de los procesos de instalaciones de equipos de transporte vertical para que se ejecuten de manera adecuada y con las medidas de precaucion establecidas en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Cumplir al 100% de recepcion de equipos de transporte vertical ha ser instalados en el trimestre del año 2015	3	4	5	23	20,00
			<b>TOTAL</b>	23	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: TECNICO DE INSTALACIÓN					
OBJETIVO: Realizar la correcta instalacion de equipos de transporte vertical en un 100% en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Analizar que se cumpla y se realicen el 100% de horarios planificados en el trimestre del año 2015	3	2	3	9	20,00
			<b>TOTAL</b>	9	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: SUBTECNICO DE INSTALACIÓN					
OBJETIVO: Atender en 100% de las instalaciones de equipos de transporte vertical programadas en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Coordinar la instalación de bases, brackers y vigas intermedias cumpliendo al 100% la programación de actividades en el trimestre del año 2015	4	2	2	8	20,00
			<b>TOTAL</b>	8	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: AYUDANTE DE INSTALACIÓN					
OBJETIVO: Mantener un control detallado al 100% de la bodega de obra para su mejor despacho de equipos de transporte vertical para instalacion en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR ( C )	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Registrar el 100% de equipos inventariados de la bodega de obra en el trimestre del año 2015	5	2	2	9	6,21
			<b>TOTAL</b>	29	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO					
OBJETIVO: Coordinar el 100% de las actividades de mantenimiento de los equipos de transporte vertical en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Controlar que se realice correctamente el 100% la actualizaciones e ingreso de planos en el trimestre del año 2015	5	4	5	25	20,00
			<b>TOTAL</b>	25	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: ASISTENTE DE MANTENIMIENTO					
OBJETIVO: Realizar el 100% de las actividades de mantenimiento de los equipos de transporte vertical según el cronograma establecido para el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Lograr el 100% de ingreso de horas extras sin error en el programa MEGA en el trimestre del año 2015	5	2	3	11	20,00
			<b>TOTAL</b>	11	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO					
OBJETIVO: Supervisar y controlar el 100% de los procesos de mantenimiento de equipos de transporte vertical para que se ejecuten de manera adecuada y con las medidas de precaucion establecidas en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Cumplir al 100% de recepcion de equipos de transporte vertical para mantenimiento en el trimestre del año 2015	3	4	5	23	20,00
			<b>TOTAL</b>	23	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: TECNICO DE MANTENIMIENTO					
OBJETIVO: Realizar el correcto mantenimiento de equipos de transporte vertical en un 100% en el año 2015.					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Analizar que se cumpla y se realicen el 100% de horarios planificados en el trimestre del año 2015	2	4	3	14	20,00
			<b>TOTAL</b>	14	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: SUBTECNICO DE MANTENIMIENTO					
OBJETIVO: Atender en un 100% el mantenimiento de equipos de transporte vertical programadas en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Coordinar el mantenimiento de bases, brackers y vigas intermedias cumpliendo al 100% la programación de actividades en el trimestre del año 2015	4	2	2	8	20,00
			<b>TOTAL</b>	8	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: AYUDANTE DE MANTENIMIENTO					
OBJETIVO: Mantener un control detallado al 100% de la bodega de obra para su mejor despacho de equipos de transporte vertical para mantenimiento en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Registrar el 100% de equipos para mantenimiento inventariados de la bodega de obra en el trimestre del año 2015	5	2	2	9	20,00
			<b>TOTAL</b>	9	20,00

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: JEFE DE LABORATORIO					
OBJETIVO: Coordinar el 100% de acciones para la operatividad efectiva del laboratorio de COHECO en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
<b>METAS</b>					
Desarrollar y modificar un 10% de nuevos diseños de partes y repuestos aplicables a ascensores, montacargas y escaleras en el trimestre del año 2015	4	3	3	13	20,00
			<b>TOTAL</b>	13	20,00

**Nota, elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

#### 2.7.4 Proceso de cálculo de la remuneración variable

Para el proceso del cálculo se hará uso del tablero de gestión, el inicio de este formato contiene los mismos campos de los dos formularios anteriores, es decir la descripción de los objetivos y el nombre de los indicadores así como la meta.

Contiene además la columna de cumplimiento en la que se registrarán los resultados alcanzados en el desempeño de los objetivos medidos a través de los indicadores.

La columna de total, registra el resultado del promedio de los indicadores del cargo (en el caso de haber más de dos indicadores) por la equivalencia al aporte por cargo (20%) obteniendo el índice de desempeño que sería añadido al cumplimiento de los objetivos del área y de la empresa.

Posterior a la obtención del total general del empleado se designara la tasa correspondiente al trimestre a pagar la remuneración variable.

Si dentro del período de evaluación no aplica alguno de los objetivos, se debe re calcular la ponderación, sin considerar su peso y el porcentaje de cumplimiento.

Para lo cual se ha determinado el siguiente formato de control y registro de información del cumplimiento de metas y cálculo de la remuneración variable.

**Tabla 11.** Tablero de comando

TABLERO DE COMANDO									
CARGO	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	META	PESOS	FECUENCIA	CUMPLIMIENTO	TOTAL	ANEXO
					7	mensual	5	15	
					13	mensual	10		
AREA	OBJETIVOS			total	20				
					17	trimestral	15	25	
					13	trimestral	10		
ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS			total	30				
					30	trimestral	25	43	
					20	trimestral	18		
				total	50				

NIVEL	TASA	PORCENTAJE
NIVEL ALTO	96-100 en adelante	5%
NIVEL MEDIO	91-95	4%
NIVEL PRIMARIO	86-90	3%
	80-85	2%

Indice de Desempeño trimestral	83
Componente fijo	\$ 750
Componente Variable:	2
Total Remuneración Variable	\$ 54
Total Remuneracion	\$ 804

**NOTA.** El tablero de gestión nos permitirá realizar el cálculo de la remuneración variable correspondiente a cada persona y departamento de manera trimestral Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante

## 2.8 Valor destinado a proyecto

El valor destinado al proyecto está en base al índice de crecimiento que tiene COHECO que se estima sea de un 15% para el año 2014 es decir alrededor de un millón de dólares como ingresos, de los cuales se destinara al proyecto de remuneración variable para el año 2015 un 0.005 % lo cual corresponde a \$50.000 , este valor sería designado para el primer año de implantación del sistema de remuneración variable donde se incluye una campaña de comunicación y difusión del sistema con un costo de \$7.650, a partir del segundo año se destinada al proyecto de remuneración variable un valor de \$40.000.

**Tabla 12.** Valor destinado a proyecto

<b>EGRESOS</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>
total de pago por remuneración variable al 5% anual	\$ 26.761	\$ 26.761
total de pago por remuneración variable al 2% anual	\$ 10.704	\$ 10.704
Total de pago de remuneración variable anual	\$ 37.465	\$ 37.465
Campaña de comunicación y difusión del sistema de remuneración variable	\$ 7.650	-
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 45.115</b>	<b>\$ 37.465</b>

**Nota.** Gastos que asumirá COHECO al implantarse el sistema de remuneración variable,

**Elaborado por:** Gabriela Morales, Karla Constante

**Tabla 13.** Sueldo y proyección del pago del sistema de remuneración variable

TABLA DE SUELDOS Y RMV									
N°	CARGOS	PLANTILLA 2013	SUELDO APROBADO 2013	RMV TASA MAXIMA 5%	RMV 5%	RMV *PLANTILLA	RMV TASA MININA 2%	RMV 2%	RMV *PLANTILLA
1	GERENTE DE RRHH	1	\$ 4.230	\$ 4.442	-\$ 212	-\$ 212	\$ 4.315	-\$ 85	-\$ 85
2	GERENTE DE VENTAS	1	\$ 4.352	\$ 4.569	-\$ 218	-\$ 218	\$ 4.439	-\$ 87	-\$ 87
3	GERENTE FINANCIERO	1	\$ 4.230	\$ 4.442	-\$ 212	-\$ 212	\$ 4.315	-\$ 85	-\$ 85
4	GERENTE TECNICO	1	\$ 4.352	\$ 4.569	-\$ 218	-\$ 218	\$ 4.439	-\$ 87	-\$ 87
5	GERENTE DE POSVENTAS	1	\$ 4.352	\$ 4.569	-\$ 218	-\$ 218	\$ 4.439	-\$ 87	-\$ 87
6	JEFE DE SISTEMAS	1	\$ 650	\$ 683	-\$ 33	-\$ 33	\$ 663	-\$ 13	-\$ 13
7	JEFE DE BODEGA	1	\$ 1.350	\$ 1.418	-\$ 68	-\$ 68	\$ 1.377	-\$ 27	-\$ 27
8	JEFE DE COMPRAS	1	\$ 850	\$ 893	-\$ 43	-\$ 43	\$ 867	-\$ 17	-\$ 17
9	JEFE DE INSTALACIONES	1	\$ 1.600	\$ 1.680	-\$ 80	-\$ 80	\$ 1.632	-\$ 32	-\$ 32
10	JEFE DE MANTENIMIENTO	1	\$ 1.850	\$ 1.943	-\$ 93	-\$ 93	\$ 1.887	-\$ 37	-\$ 37
11	JEFE DE LABORATORIO	1	\$ 950	\$ 998	-\$ 48	-\$ 48	\$ 969	-\$ 19	-\$ 19
12	COORDINADOR DE NOMINA	1	\$ 850	\$ 893	-\$ 43	-\$ 43	\$ 867	-\$ 17	-\$ 17
13	COORDINADOR DE DESARROLLO	1	\$ 800	\$ 840	-\$ 40	-\$ 40	\$ 816	-\$ 16	-\$ 16
14	COORDINADOR DE SALUD Y SEGURIDAD	1	\$ 1.400	\$ 1.470	-\$ 70	-\$ 70	\$ 1.428	-\$ 28	-\$ 28
15	COORDINADOR DE COMPRAS	1	\$ 850	\$ 893	-\$ 43	-\$ 43	\$ 867	-\$ 17	-\$ 17
16	CONTADOR GENERAL	1	\$ 1.500	\$ 1.575	-\$ 75	-\$ 75	\$ 1.530	-\$ 30	-\$ 30
17	SUPERVISOR DE INSTALACIONES	12	\$ 800	\$ 840	-\$ 40	-\$ 480	\$ 816	-\$ 16	-\$ 192
18	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	13	\$ 850	\$ 893	-\$ 43	-\$ 553	\$ 867	-\$ 17	-\$ 221
19	REPRESENTANTE DE VENTAS	8	\$ 1.500	\$ 1.575	-\$ 75	-\$ 600	\$ 1.530	-\$ 30	-\$ 240
20	EJECUTIVO DE POSVENTAS	6	\$ 750	\$ 788	-\$ 38	-\$ 225	\$ 765	-\$ 15	-\$ 90
21	ASISTENTE DE RRHH	1	\$ 650	\$ 683	-\$ 33	-\$ 33	\$ 663	-\$ 13	-\$ 13
22	ASISTENTE DE CAPACITACION	1	\$ 500	\$ 525	-\$ 25	-\$ 25	\$ 510	-\$ 10	-\$ 10
23	SUBCONTADOR	1	\$ 1.200	\$ 1.260	-\$ 60	-\$ 60	\$ 1.224	-\$ 24	-\$ 24
24	BODEGUERO	10	\$ 600	\$ 630	-\$ 30	-\$ 300	\$ 612	-\$ 12	-\$ 120
25	ASISTENTE DE INSTALACIONES	15	\$ 450	\$ 473	-\$ 23	-\$ 338	\$ 459	-\$ 9	-\$ 135
26	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	15	\$ 550	\$ 578	-\$ 28	-\$ 413	\$ 561	-\$ 11	-\$ 165
27	AUXILIAR DE BODEGA	8	\$ 400	\$ 420	-\$ 20	-\$ 160	\$ 408	-\$ 8	-\$ 64
28	TECNICO DE INSTALACIONES	13	\$ 530	\$ 557	-\$ 27	-\$ 345	\$ 541	-\$ 11	-\$ 138
29	SUBTECNICO DE INSTALACIONES	12	\$ 500	\$ 525	-\$ 25	-\$ 300	\$ 510	-\$ 10	-\$ 120
30	AYUDANTE DE INSTALACIONES	15	\$ 350	\$ 368	-\$ 18	-\$ 263	\$ 357	-\$ 7	-\$ 105
31	TECNICO DE MANTENIMIENTO	10	\$ 520	\$ 546	-\$ 26	-\$ 260	\$ 530	-\$ 10	-\$ 104
32	SUBTECNICO DE MANTENIMIENTO	15	\$ 490	\$ 515	-\$ 25	-\$ 368	\$ 500	-\$ 10	-\$ 147
33	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	15	\$ 350	\$ 368	-\$ 18	-\$ 263	\$ 357	-\$ 7	-\$ 105
	<b>TOTAL DE CARGOS 33</b>	186			-\$ 2.258	-\$ 6.690		-\$ 903	-\$ 2.676

**Nota.** Fuente COHECO, 2014

Con un cumplimiento de las metas al 100% en todos los cargos, el gasto o pago por cumplimiento redondearía los \$26.761 y en el caso de un cumplimiento mínimo de las metas (80%) el gasto llegaría a un \$10.705, estos valores son anuales.

## 2.9 Beneficios esperados

Los beneficios esperados en el desarrollo del modelo están basados en el modelo WIN to WIN, en el cual se busca un crecimiento sostenido de la empresa y del personal participante sin distinción. El modelo como se observa, se concentra en generar un crecimiento general basado en los siguientes ámbitos:

- Perfeccionamiento de las competencias, habilidades y destrezas del personal
- Establecer un adecuado entorno de integración del personal para el trabajo en equipo
- Definir procesos claros que incentiven al personal a mejorar su rendimiento para desarrollar una carrera en la empresa
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Elevar la rentabilidad en función del incremento de los ingresos y la reducción de los gastos
- Reconocer el esfuerzo del personal de manera equilibrada enfocada en función del rendimiento alcanzada.

Con el fin de tener una mayor visión de cómo se desarrollara el proyecto del sistema de remuneración variable se detalla un cronograma de actividades para su implementación.

**Tabla 14.** Cronograma de aplicación del sistema de remuneración variable

AÑO	2015																																																2016			
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
INICIO DEL PROYECTO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE EN LA EMPRESA COHECO	X																																																			
ENTREGA DE INDICADORES DE AREA											X																																				X					
REUNION DE VALIDACION DE CUMPLIMIENTO DE METAS												X																																				X				
SEGUIMIENTO DEL PROYECTO REUNION ADM TALENTO HUMANO											X	X																																			X	X				
CONFERENCIA ANUAL DE AVANCES Y LOGROS DEL PROYECTO DE REMUNERACION VARIABLE																																																				X

**Nota. Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**

## **CAPÍTULO 3**

### **MANUAL DE PROCESOS Y POLÍTICAS DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE COHECO**

#### 3.1 Estructura del manual

La adecuada aplicación del sistema de remuneración variable propuesto demanda de un claro conocimiento de su aplicación, para evitar que existan fallas que no permitan cumplir con los beneficios esperados con su aplicación.

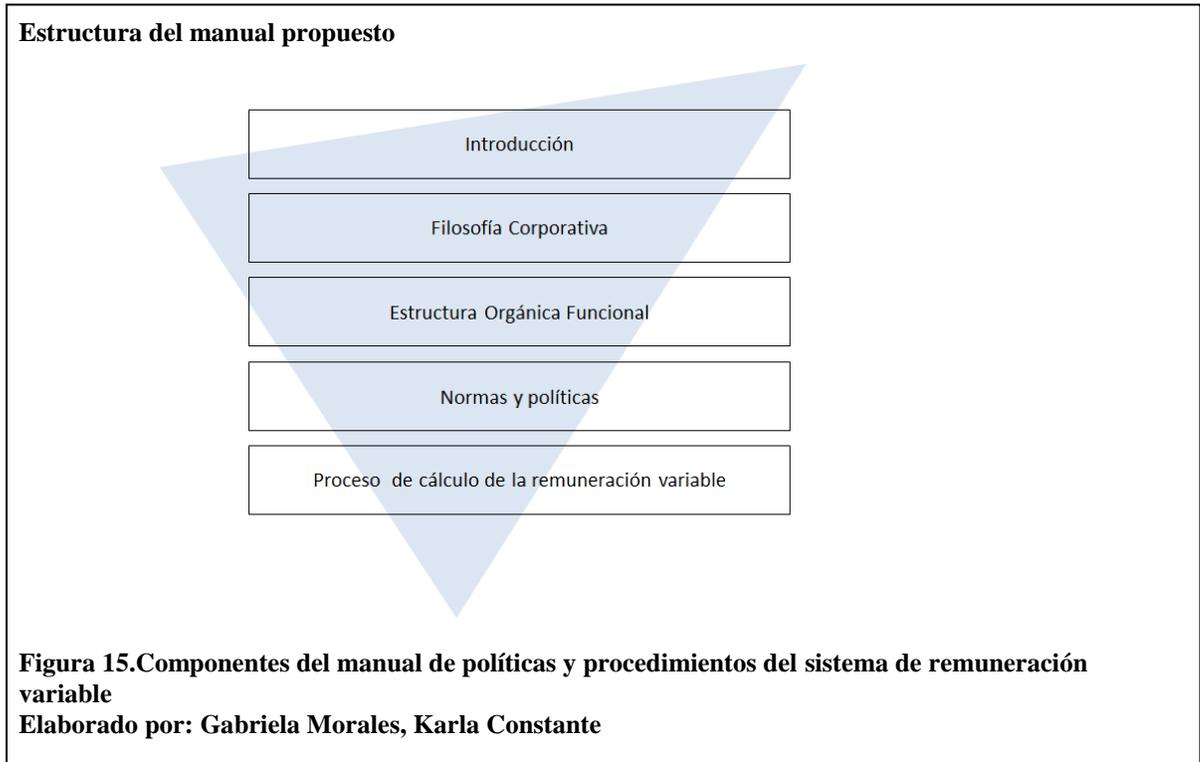
Conforme se detalló, el sistema comprende varios procesos de gestión que impulsarán cambios en la empresa enfocados a mejorar su organización, desempeño y control, los cuales fomentarán un crecimiento sostenido del rendimiento. Por ello, cada uno de estos debe estar apoyado con instrumentos los cuales permitan al personal cumplir de manera adecuada con sus responsabilidades, permitiendo que todos sean beneficiados de las mismas.

Al ser el modelo propuesto calculado en base a rendimientos generales e individuales, el personal debe comprender de manera clara el aporte que su trabajo implica y los beneficios que a través de este alcanza. Por ello, el manual será un mecanismo adecuado que fomente su conocimiento y le incentive a mejorar su desenvolvimiento.

De igual manera, servirá como fuente de consulta para la adecuada implementación del proceso, aspectos que son necesarios para conformar verdaderos equipos de trabajo.

El manual permitirá además al personal conocer el direccionamiento estratégico de la empresa, así como los niveles y funciones existentes, siendo este un aporte para un mejor desarrollo de sus actividades.

En base a lo expuesto, la estructura del manual responderá al siguiente gráfico:



Como se puede observar, el manual mantiene una estructura ordenada, lógica y definida que permitirá su uso adecuado, contribuyendo al crecimiento de la empresa. Sus componentes se detallan a continuación:

- **Introducción:** La introducción definirá los fines por los cuales existe el manual, permitiendo que el personal conozca su aporte y utilización.
- **Filosofía corporativa:** Comprenderá información de la empresa que permita su identificación
- **Estructura orgánica funcional:** Comprende la organización interna y los niveles existentes.
- **Procesos del modelo de remuneración:** Describe la estructura del modelo y su cobertura.
- **Proceso de cálculo:** Determina el procedimiento para el cálculo de la remuneración variable.

### 3.2 Incorporación del sistema en la empresa COHECO

Para la incorporación del sistema de la empresa COHECO, es importante que se cumplan las siguientes actividades:

- Presentación del sistema al gerente general
- Aprobación de la aplicación del sistema de remuneración variable
- Capacitación al personal
- Presentación del manual del usuario
- Pruebas y ensayo
- Implementación

### 3.3 Presentación del manual del usuario

A continuación se presenta el manual resultante del estudio

MANUAL DE  
PROCESOS Y  
POLÍTICAS PARA LA  
APLICACIÓN DEL  
SISTEMA DE  
REMUNERACIÓN  
VARIABLE EN LA  
EMPRESA COHECO

**COHECO**

## INTRODUCCIÓN

El presente manual es un aporte al personal de la empresa COHECO para que conozca el sistema de remuneración variable propuesto. Su desarrollo permitirá identificar los procesos que comprenden el modelo, las normativas internas de desarrollo y los procesos de cálculo a fin de que estos sean transparentes y conocidos.

Su desarrollo es un esfuerzo de la empresa por establecer un sistema WIN to WIN, en el cual todo el personal obtenga beneficios producto de la calidad en su gestión. Para ello, el sistema comprende diversas actividades que al cumplirse fomentarán la integración y el trabajo en equipo.

El sistema propuesto se conforma de varios procesos matemáticos los cuales han sido utilizados con el objetivo de que el personal pueda obtener un mayor beneficio en función del mejoramiento de su gestión y la de los demás, aspecto que hace necesaria la integración. Para ello, se ha incluido información actualizada de la empresa que permita su claro conocimiento.

El manual ha sido desarrollado para todo el personal, siendo un instrumento de consulta para que se visualice los procesos desarrollados que incentiven el crecimiento laboral. Su uso aporta a la empresa a disponer de procesos claros, transparentes y orientados a mejorar la gestión y a través de ella elevar la condición y calidad de vida de todo el personal.

## **FILOSOFÍA CORPORATIVA**

### **Quiénes somos**

Somos un grupo empresarial ecuatoriano, que inició sus labores en 1972, en un entorno social y económico bastante conservador, receloso de abrirse a los avances de los países industrializados.

Era un mundo polarizado, con dos grandes potencias tratando de imponer su hegemonía geopolítica; la economía, en franca recesión, afectaba a los países latinoamericanos, acuciados, además, por endeudamiento externo. A ello se sumaba la crisis energética, con los precios del petróleo en constante fluctuación, poniendo en riesgo los cimientos mismos de la economía de mercado, sustento del capitalismo.

Los Estados controlaban la economía, las áreas estratégicas de desarrollo, dejando poco espacio a la iniciativa privada.

Esas eran las reglas del juego, y con ellas había que emprender cualquier iniciativa, así lo hizo Don Alberto Correa, un hombre visionario, que dio nacimiento a COHECO, que inicialmente se dedicó a la importación de instrumentos para la construcción.

Para 1977, COHECO comenzó una nueva era: Mitsubishi Electric Corporación del Japón le confirió la representación exclusiva en Ecuador. Desde entonces, COHECO se ha consolidado como la empresa líder en la venta, instalación y mantenimiento de equipos de transporte vertical: ascensores, escaleras eléctricas y rampas.

### **Qué hacemos**

Durante los 33 años transcurridos desde su fundación, COHECO ha generado vínculos sólidos con miles de clientes, ha construido una imagen confiable, tanto en lo técnico como en lo ético. El liderazgo en el campo del transporte vertical le sirve cotidianamente para tomarse muy en serio, para hacer negocios con sus clientes con una profunda vocación de servicio.

La instalación, mantenimiento, modernización y renovación de ascensores, escaleras eléctricas y rampas; la implementación de sistemas de acceso y seguridad a edificios, son los campos de acción de nuestra Empresa.

Hoy por hoy, somos actores directos de los cambios acelerados que están experimentando varias ciudades de nuestro país, cuya nueva composición urbana traerá progreso; mayor flujo turístico y más fuentes de trabajo.

## **Filosofía**

COHECO se define como una empresa de servicios. Su cultura y filosofía tienen un enfoque hacia la calidad en el servicio y la mayor satisfacción del cliente. Para ello, ha alineado todas sus gestiones y procesos, con una visión humanista del manejo de sus recursos humanos.

Otro aspecto vital es el relativo a la Responsabilidad Social, que se concreta en la generación de fuentes de trabajo, bajo los principios de equidad y respeto. COHECO ejerce su rol social con el cumplimiento pleno de sus obligaciones fiscales y tributarias como Contribuyente Especial.

En la misma línea de lo social, nuestra Empresa se ocupa de capacitar a todo su personal en las normas de seguridad exigidas por la ley, lo cual garantiza la integridad y bienestar de los miles de usuarios de los equipos instalados en todo el país, y de los propios trabajadores.

Además, con el respaldo tecnológico de Mitsubishi Electric Corporation, COHECO camina aceleradamente hacia el futuro, con la implementación de equipos cada vez más amigables con el medio ambiente.



Ser el proveedor más confiable y apreciado en el mercado ecuatoriano de equipos de transporte vertical de alta calidad y tecnología de punta, ofrecer un excelente servicio y colaborar con sus clientes en mantener el valor de su inversión en el largo plazo.



Incorporar en la Cultura de COHECO los principios y conceptos de una verdadera empresa de servicios orientada al cliente. Alinear todos sus recursos, procesos y objetivos hacia la consecución de la calidad en el servicio.

## **VALORES**

### **ALEGRÍA**

Realizamos nuestra labor con alegría y poniendo el corazón en nuestro accionar. Al contagiarnos entre compañeros de este optimismo hacemos bien nuestro trabajo y dejamos una buena imagen a nuestro cliente y sus representantes.

### **TRANSPARENCIA**

Cuando actuamos en buena fe no tenemos nada que esconder. Si tenemos confianza en nuestros interlocutores, lo natural es interactuar con transparencia. La transparencia es una manifestación de la equidad y solidaridad de nuestros propósitos.

### **PASIÓN**

Aquello que realizamos con pasión lo hacemos buscando hacerlo lo mejor que podemos. Si realizamos nuestro trabajo con pasión, los clientes lo notarán y lo apreciarán. También nuestros compañeros apreciarán esa pasión y contagiados de ella también pondrán su mejor esfuerzo en el trabajo. La pasión desata la creatividad y nos permite superar obstáculos.

## **HUMILDAD**

La humildad nos obliga a buscar siempre el mejoramiento. Si perdemos la humildad y nos dejamos llevar por la soberbia y la vanidad pensaremos que ya alcanzamos la excelencia. Ese "haber llegado" nos conducirá al estancamiento y al retroceso.

## **RESPECTO**

Solamente si respetamos a nuestros clientes, a nuestros compañeros, a las autoridades y a las leyes y reglamentos podremos progresar. El respeto es indispensable para la convivencia entre seres humanos.

## **VOCACIÓN DE SERVICIO**

Es nuestra inclinación y compromiso por entender y satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes.

## **MERITOCRACIA**

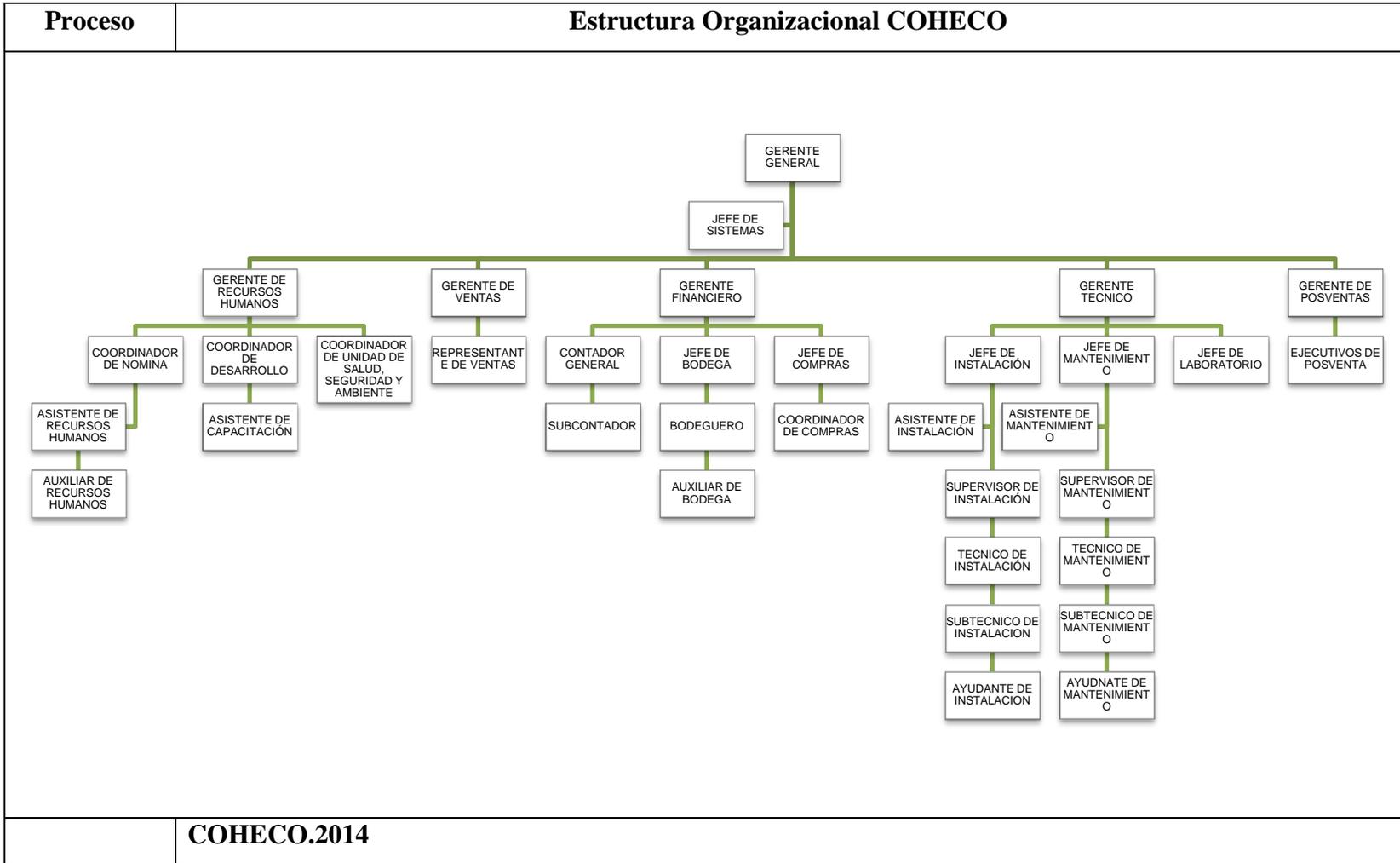
En COHECO creemos que el desempeño y esfuerzo demostrado por los colaboradores al alcanzar o superar las metas propuestas debe ser adecuadamente recompensado.



COHECO ha asumido el objetivo de convertirse en una empresa de servicio, teniendo como centro a sus clientes.

- Ser la empresa líder del mercado en el 2015
- Incrementar las ventas en un 25% en el 2015
- Aumentar los ingresos en un 20% en el 2015
- Generar mayores utilidades de un 25 % en el 2015

- Obtener una mayor rentabilidad de un 10% en el 2015
- Lograr una mayor participación en el mercado de un 50% en el 2015
- Ser una marca líder en el mercado en el año 2015
- Ser una marca reconocida en el mercado en el año 2015



## **PROCESOS DEL MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE**

El sistema de remuneración variable está enfocado a mejorar las condiciones laborales de todos los colaboradores de COHECO, permitiéndoles disponer de un entorno adecuado de trabajo y claramente definido que premie constantemente los resultados alcanzados.

### **NORMAS Y POLÍTICAS POR CADA EJE DE DESARROLLO:**

Las actividades que comprende el primer eje del sistema de remuneración variable se enfocan a mejorar el entorno de trabajo del personal en la empresa COHECO para ello, su implementación comprende la fijación de un verdadero compromiso de todo el personal en el cumplimiento de sus funciones.

Comprende también el cumplimiento de procesos de capacitación y evaluación permanentes buscando mejorar la integración de todas las áreas para alcanzar mejores resultados. Su desarrollo, responderá a las siguientes normativas:

#### **Relaciones Internas**

- La empresa difundirá su filosofía corporativa para que sea identificada por el personal.
- El personal participará activamente en cada una de las decisiones que se tomen en las diferentes áreas
- Se aplicarán a todos los cargos de la empresa
- El personal dispondrá de un Decálogo de Compromiso que será difundido de manera amplia por la empresa para el pleno conocimiento del personal.
- Se dispondrá de espacios de diálogo interno que permitan al personal integrarse y conocerse de mejor manera.

#### **Difusión y herramientas**

- La empresa dispondrá de un programa de integración de personal con actividades que fomenten el trabajo en equipo.

- La empresa integrará sus áreas de operación mediante la clara definición de procesos compuestos por actividades que generen valor agregado.
- La empresa incorporará recursos informáticos que integren sus áreas, contando con plataformas unificadas para su desarrollo.
- Se evaluará el nivel de conocimiento del personal sobre los recursos implementados a fin de establecer el cumplimiento de programas de entrenamiento.

### **Desarrollo de competencias**

- La empresa debe realizar cada año un estudio de las necesidades formativas del personal a fin de identificar áreas de capacitación requeridas.
- La empresa asignará un presupuesto anual destinado a la capacitación del personal.
- Se establecerán convenios con universidades y escuelas politécnicas para el desarrollo de programas de capacitación a través de los programas de vinculación.
- Todo el personal debe participar activamente en los programas de capacitación desarrollados para mejorar el rendimiento del personal.
- Se incluirá en el file de cada colaborador el cumplimiento de los programas de capacitación cumplidos.

### **Amplia Cobertura**

- El sistema de remuneración variable beneficiará a todo el personal, mediante la aplicación de un proceso equitativo y claramente definido.
- El sistema de remuneración variable será flexible y se someterá a cambios acorde a las necesidades de la empresa y al beneficio de todo el personal participante.
- El sistema de remuneración variable comprenderá una evaluación de los resultados obtenidos en todos los procesos de la empresa.
- El sistema de remuneración variable será aplicable solo a quienes forman parte de la empresa más de tres meses en adelante.

## Control de desempeño

- El proceso de evaluación se efectuará mediante la definición de indicadores de gestión los cuales deben ser de conocimiento del personal
- En el caso del personal de periodo de prueba se realizara por parte del jefe de área un seguimiento del cumplimiento de metas de manera diaria, semanal y mensual hasta que previo a la finalización del periodo de prueba será evaluado con un mínimo de 90% de productividad para continuar con el contrato.
- La empresa difundirá a todo el personal el tablero de comando en donde se describa cada indicador con su descripción y proceso de medición.
- La empresa formulará metas a cumplirse las cuales serán entregadas al personal con anticipación.
- Los resultados de evaluación en base a los indicadores será entregado a cada personal para que conozca sus resultados
- La empresa establecerá comparativos de los resultados alcanzados verificando el comportamiento del personal.
- El cumplimiento de indicadores individuales serán entregados al responsable del área para que a su vez concatene la información con los indicadores de área y de la organización.
- Previo a finalizar cada trimestre se hará una reunión entre los representantes del área y administración de talento humano y socios y/o accionistas con el fin de que mediante junta expongan el cumplimiento o no de de cada área dentro del trimestre.
- Una vez expuestos en el comité trimestral el cumplimiento de metas se aprueba el cálculo de la remuneración variable para que pueda ser gestionado por nomina.
- El pago de la remuneración variable se incluirá en el pago del último mes del trimestre evaluado.
- En el caso de no presentar de manera verídica el cumplimiento de las metas no se aplicara la remuneración variable.

## **Desarrollo Organizacional**

- El personal debe conocer los requisitos que debe cumplir para poder obtener un crecimiento en la empresa.
- Todo el personal será evaluado a fin de verificar si está apto para ser considerado.
- El personal que aplique al plan de desarrollo organizacional deberá tener un índice de desempeño de 90% al 100% durante los dos primeros y seguidos trimestres de evaluación.

## **Administración del sistema**

La administración del sistema le corresponde a Recursos Humanos, siendo sus responsabilidades:

- Coordinar y controlar la aplicación del Sistema.
- Asesorar a los funcionarios que ejercen supervisión respecto a la aplicación de la
- evaluación de resultados por área funcional.

## **Períodos de evaluación**

Las evaluaciones de resultados por área funcional o de puesto se realizarán de manera trimestral.

La aplicación de las normativas señaladas requiere de los siguientes elementos:

- Objetivos organizacionales, de área y de puesto
- Indicadores de Gestión
- Metas a alcanzar

## **Revisiones periódicas de resultados**

Los responsables de cada área deben tener el control de avance y establecer, si es del caso, ajustes a los objetivos y a los indicadores planteados.

## **Evaluación de resultados**

- El representante de la administración de talento humano con cada Responsables de área, evaluará el cumplimiento de cada objetivo tomando como base los indicadores establecidos para cada uno.
- El pago de la remuneración variable será tramitado a nomina si se cumple con el 80% del cumplimiento de metas en adelante, caso contrario no se hará acreedor a esta retribución
- El modelo es flexible en cuanto a las tasas de remuneración que se fijen por rango, aspecto que hace el sistema propuesta sea ajustado acorde a las necesidades de la empresa.

## **PROCESO DE CÁLCULO DE REMUNERACIÓN VARIABLE**

Para la comprensión del modelo se describe los pasos a utilizar:

1. Definir los objetivos
2. Definir los indicadores de gestión adecuados
3. Calcular el promedio del rendimiento (en el caso de tener más de dos indicadores por objetivo) TABLERO DE COMANDO
4. Calcular el valor equivalente a la ponderación de los objetivos del puesto, área u organizacionales según corresponda y sumar

El proceso descrito se presenta en base a un ejemplo:

**ÁREA:** Pos venta

**CARGO:** EJECUTIVO DE POS VENTA

**REMUNERACIÓN:** \$750

- 1. Definir objetivos**

Se recomienda utilizar el siguiente formulario con el fin de:

- Establecer los objetivos a ser logrados en un periodo determinado.
- Determinar la ponderación de cada objetivo, de acuerdo a su importancia.
- Determinar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos.

### FORMATO PARA GENERACIÓN DE OBJETIVOS

FORMULARIO DE PONDERACIONES DE METAS Y OBJETIVOS					
CARGO: REPRESENTANTE DE VENTAS					
OBJETIVO: Superar un 50% las metas de ventas de equipos de transporte vertical a posibles clientes potenciales de COHECO en el año 2015					
DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS	CALIFICACION				
	INCIDENCIA ESTRATEGICA (A)	COMPLEJIDAD (B)	CONSECUENCIA DE ERROR (C)	TOTAL A+ (B*C)	PONDERACION
METAS					
Aumentar en un 25% el monto de ventas cerradas de equipos de transporte vertical en el trimestre del año 2015	5	4	4	21	20,00

**Descripción de los objetivos.-** Es la descripción de los resultados que se desean alcanzar en un período de tiempo determinado y que cumplen con las siguientes características:

- Cuantificables
- Fijados para un período de tiempo
- Factibles de lograrse
- Estimulantes
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos
- Flexibles
- Generados a través de procesos participativos
- Consistentes con misión y visión de futuro
- Redactados con verbos en infinitivo.

## CALIFICACIÓN

Con el objeto de identificar la importancia relativa de los objetivos planteados, se los calificará de acuerdo a las siguientes variables:

**Incidencia estratégica (A).**- Es la variable que nos permite establecer cómo un objetivo afecta a las estrategias organizacionales.

**Complejidad (B).**- Es la variable que nos permite establecer los niveles de conocimientos y habilidades requeridas para alcanzar los resultados planteados en los objetivos.

**Consecuencia de error (C).**- Es la variable que nos permite establecer el impacto de aplicar defectuosamente las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos.

**Total.**- Es el resultado de multiplicar Complejidad por Consecuencia de error, más Incidencia estratégica.  $A + (B * C) = \text{TOTAL}$ .

**Ponderación.**- Es el valor relativo expresado en términos porcentuales del grado de importancia de los objetivos, medidos frente a la sumatoria total de las calificaciones individuales de los objetivos.

Para la calificación de cada variable, se utilizará una escala de 1 a 5 puntos, siendo 1 lo menos importante o complejo y 5 lo más importante o complejo.

OBJETIVOS	PORCENTAJE
ÁREA	20%
ORGANIZACIONALES	50%
PUESTO	30%

### 2. Definir indicadores de gestión

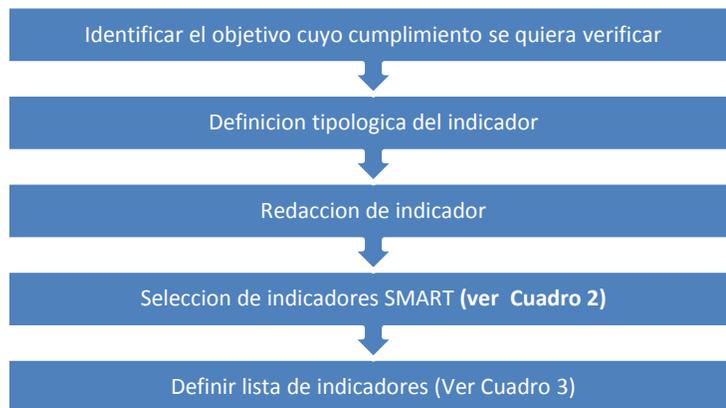
Al haber varias definiciones podemos concluir que los indicadores de gestión son reflectores de resultados.

Por regla general se recomienda utilizar un indicador de gestión para cada objetivo; sin embargo se podrá utilizar más de un indicador cuando contribuya a clarificar el objetivo y/o a facilitar su evaluación.

A continuación se anotan algunos requisitos que deben tomarse en cuenta en el desarrollo de los indicadores de gestión:

- Ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la organización.
- Evitar el uso de indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos.
- Los indicadores deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la organización.
- El número de indicadores deberá estar limitado a la capacidad de análisis de los usuarios directo

### **Pasos para la formulación de indicadores.**



## FORMATO PARA SELECCIONAR INDICADORES

<b>SELECCIÓN DE INDICADORES CORPORATIVO</b>							
Tipología	Indicador	calificación de criterios					puntaje total
		S	M	A	R	T	
							0
Califique de 1 a 5 cada criterio en cada indicador							

### 1. Cálculo de RMV (Tablero de comando).

Calcular el promedio del rendimiento (en el caso de tener más de dos indicadores por objetivo) **TABLERO DE COMANDO**

Obtener el cumplimiento en base a los pesos dados para cada meta

Ejemplo

Meta: Aumentar en un 50% el índice de soluciones de quejas de clientes

Cumplimiento: 80% equivalente a 5 del peso total

META	PESOS	FECUENCIA	CUMPLIMIENTO	TOTAL	ANEXO
	7	mensual	5	15	
	13	mensual	10		
<b>total</b>	<b>20</b>				
	17	trimestral	15	25	
	13	trimestral	10		
<b>total</b>	<b>30</b>				
	30	trimestral	25	43	
	20	trimestral	18		
<b>total</b>	<b>50</b>				

## 2. Definir índice de desempeño

Una vez obtenido el índice de desempeño definir las tasas de remuneración variable correspondiente (según cuadro de tasas)

2.1 Sumar totales para obtener el índice de desempeño.

2.2 Ubicar el valor correspondiente en la tasa y multiplicarlo por el trimestre

2.3 Sumar el componte fijo con el variable para obtener la remuneración final.

<b>Indice de Desempeño trimestral</b>	83
<b>Componente fijo</b>	\$ 750
<b>Componente Variable:</b>	2
<b>Total Remuneración Variable</b>	\$ 54
<b>Total Remuneracion</b>	\$ 804

NIVEL	TASA	PORCENTAJE
NIVEL ALTO	96-100 en adelante	5%
NIVEL MEDIO	91-95	4%
NIVEL PRIMARIO	86-90	3%
	80-85	2%

INDICADORES COHECO								
CORPORATIVOS								
	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	PESO	META	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODO
1	Ser el proveedor más confiable y apreciado en el mercado ecuatoriano de equipos de transporte vertical de alta calidad y tecnología de punta en el año 2015 alineando todos sus recursos, procesos y objetivos hacia la consecución de la calidad en el servicio.	Productividad Laboral	Define la relación entre la cantidad de productos obtenidos y los recursos utilizados para obtener dicha producción.	Eficacia	14	Incrementar la productividad laboral en un 5% en el trimestre del año 2015	(Producción de ascensores y escaleras eléctricas en el trimestre del año 2015 / horas trabajadas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
2		Margen Bruto	Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.	Rentabilidad	11	Incrementar el beneficio bruto en un 2% en el trimestre del año 2015	(ventas en el trimestre del año 2015 - costos de venta en el trimestre del año 2015) / ventas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
3		Volumen de ventas	Permite conocer el volumen de ventas por segmento.	Eficiencia	14	Aumentar en el trimestre del año 2015 el volumen de las ventas de ascensores en un 5% en comparación al año 2014	% de crecimiento de las ventas por segmento en el trimestre del año 2015	TRIMESTRAL
4		Gastos de operaciones	Determina la proporción del Gasto de Operación presupuestado con relación al total del ejercicio 2014	Eficacia	11	Disminuir en el trimestre del año 2015 el 5% del presupuesto autorizado para el año en curso	(Total del Gasto de Operación en el trimestre del año 2015 / Total del Presupuesto de Egresos en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	<b>50</b>			
AREA								
RECURSOS HUMANOS								
5	Proveer y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar el 100% de los objetivos de COHECO a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes el año 2015	Índice de Desvinculación Voluntaria	Evalúa el índice de desvinculación voluntaria de los trabajadores	Eficacia	11	Disminuir en un 5% el índice de renuncias voluntarias en el trimestre del año 2015	(Total Desvinculaciones Voluntarias de personas que ingresaron en el trimestre del año 2015 / Total de Empleados al finalizar el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
6		Costos laborales	Determina el porcentaje de costos laborales en comparación con los ingresos generados en el ejercicio del primer trimestre	Eficiencia	19	Disminuir en un 2% el costo laboral en el trimestre del año 2015	(Costo de compensación en el trimestre del año 2015 + Costo de beneficios en el trimestre del año 2015 / Ingresos COHECO en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	<b>30</b>			
FINANCIERO								
7	Mejorar en un 50% los procesos de gestión financiera, mediante la asignación eficiente y eficaz de los recursos destinados para el año 2015	Índice de sostenibilidad	Determina el resultado de la relación entre el saldo de la deuda y sus ingresos corrientes	Capacidad de Pago	12	Aumentar el índice de sostenibilidad en un 15% en el trimestre del año 2015	(Saldo de la Deuda mantenida en el último trimestre del año 2014 / Ingresos Corrientes generados en el primer trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
8		Rentabilidad Patrimonial	Indica la rentabilidad de los fondos invertidos por los asociados.	Rentabilidad	18	Aumentar la rentabilidad en un 5% en el trimestre del año 2015	(Excedente del Ejercicio del año 2014 / Patrimonio Promedio registrado en el primer trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	<b>30</b>			
SISTEMAS								
9	Desarrollar el 50% de actividades adicionales a las planificadas de sistemas operativos y soporte a los usuarios en el funcionamiento del Hardware, Software y los servicios al máximo rendimiento; con el fin de facilitar su utilización a todas las áreas de COHECO durante el año 2015	Actualización de equipos informáticos	Determina el nivel de actualización de los equipos de cómputo disponibles para los empleados	Eficiencia	17	Actualizar el 25% de equipos informáticos por área de COHECO en el trimestre del año 2015	(numero de equipos con tecnología informática / Numero total de equipos en cada grupo de usuarios en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
10		Tiempo de respuesta de incidentes	Establece el tiempo que tarda en ser resuelto un inconveniente informático o tecnológico de COHECO	Tiempo	13	Disminuir en un 50% el tiempo de respuesta de incidentes enviados en el trimestre del año 2015	(tiempo que transcurre desde la recepción del requerimiento / tiempo en el que es resuelto el incidente informático)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	<b>30</b>			

TECNICO								
11	Coordinar el 100% de los procesos de instalación de equipos de transporte vertical generados en el trimestre del año 2015	Instalación de equipos de transporte vertical	Establece el nivel de ejecución en la instalación de equipos.	Eficacia	16	Aumentar el nivel de ejecución en la instalación de equipos de transporte vertical en un 50% en el trimestre del año 2015	(Instalaciones realizadas en el trimestre del año 2015 / Instalaciones programadas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
12		Mantenimiento de equipos de transporte vertical	Establece el nivel de ejecución en el mantenimiento de equipos.	Eficiencia	14	Aumentar el nivel de ejecución en el mantenimiento de equipos de transporte vertical en un 30% en el trimestre del año 2015	(Total de requerimientos de mantenimiento de equipos en el trimestre del año 2015 - numero de requerimientos de mantenimiento no realizados en el trimestre del año 2015 / total de requerimiento de equipos en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	30			
VENTAS								
13	Comercializar e incrementar las ventas de los sistemas de transporte vertical en un 50% en el trimestre del año 2015 en comparación a las ventas del año 2014 concentrando su fuerza de ventas en aquellos donde pueda tener mayor incidencia definiendo y coordinando estrategias de mercadeo a nivel de sus clientes potenciales.	Venta de servicios transporte vertical	Establece el nivel de gestión para la venta de servicios de transporte vertical	Eficiencia	16	Aumentar la gestión de ventas en un 20% en el trimestre del año 2015	(Total de ventas en el trimestre del año 2015 - total de visitas a clientes el trimestre del año 2015 / total de ventas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
14		Cartera de clientes	Determinar el numero de clientes actuales y el numero de clientes nuevos	Eficacia	14	Lograr el crecimiento de cartera en un 30% en el trimestre del año 2015	(numero de clientes nuevos en el trimestre del año 2015 / numero de clientes existentes)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	30			
POST VENTAS								
15	Asesorar a clientes en las áreas de servicio, repuestos y mantenimiento de equipos de transporte vertical con el fin de maximizar la aplicación del producto, ofreciendo un trato personalizado disminuyendo el tiempo de espera por una reparación o repuesto en un 50% en el primer trimestre del año 2015	Tiempo de respuesta a soluciones de clientes	Determina el tiempo en el cual el area de post venta tarda en dar soluciones a los clientes	Eficiencia	14	Disminuir en un 20% el tiempo de respuesta de soluciones a los clientes de COHECO en el trimestre del año 2015	(Asuntos resueltos en el trimestre del año 2015/ Número de servicios reclamados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
16		Índice de solución de quejas de clientes	Indica el porcentaje de soluciones a quejas generadas por los clientes	Eficiencia	16	Aumentar en un 50% el índice de soluciones de quejas de clientes de COHECO en el trimestre del año 2015	(Total de clientes de COHECO que presentan reclamos o quejas en el trimestre del año 2015 / Total de clientes en el año 2015) * 100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	30			
CARGO								
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS								
17	Supervisar y coordinar en un 100% la fuerza laboral, resolviendo conflictos y motivando al personal en el trimestre del año 2015	Índice de Rotación	Mide el porcentaje de empleados que se hayan desvinculado de la organización voluntaria o involuntariamente durante el último ejercicio cerrado.	Eficiencia	9	Disminuir el 15% del indice de rotacion en el trimestre del año 2015	(Numero de personal que ingresa en el trimestre del año 2015 - Numero de personal saliente en el trimestre del año 2015 / Total de Empleados) *100	TRIMESTRAL
18		Errores de gestion de RRHH	Dime el indice de errores de gestion por perona, llamados de atencion, memos, accidentes de trabajo.	Eficiencia	11	Disminuir en un 30% el índice de errores de la gestion de RRHH en el trimestre del año 2015	(Total de actividades realizadas en el trimestre del año 2015 - actividades con error de la getion de RRHH en el trimestre del año 2015 / Total de empleados) * 100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS								
19	Cubrir el 100% de las vacantes generadas en el primer trimestre del año 2015 con personal que cumpla con los perfiles determinados en COHECO dentro de los tiempos de respuestas establecidos.	Tiempo de respuesta de selección de personal	Evalua el tiempo que se tarda en cubrir las vacantes generadas	Eficiencia	20	Dar gestion al proceso de selección de personal de a cuerdo a los requerimientos enviados por cada jefe de area dentro de los siguientes 3 dias a partir de la recepcion de la requisicion.	(promedio del total de dias trascuridos desde que se recibe el requerimiento hasta que se de la contratacion / 3 dias)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			

AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS								
20	Entregar el 100% de implementos de trabajo al personal de recién ingreso en el trimestre del año 2015	Numero de entrega de implementos de trabajo	Evalua la entrega previa de implementos de trabajo a los trabajadores de recién ingreso.	Eficiencia	20	Hacer entrega al personal nuevo del 100% del kit de seguridad personal a todo trabajador que ingrese al área Técnica y de Operaciones de COHECO en el trimestre del año 2015	(Total de ingresos en el trimestre del año 2015/ total de tarjetas de acceso entregadas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
COORDINADOR DE NOMINA								
21	Coordinar, controlar y monitorear los procesos de nómina en un 100% permitiendo cumplir con las políticas externas vigentes en el año 2015	Indice de errores en nómina	Evalua el indice de actividades para la elaboración de nómina	Eficiencia	20	Disminuir un 100% de errores en nómina en el trimestre del año 2015	(Actividades Realizadas en el trimestre del año 2015 – Actividades con error registradas en el trimestre del año 2015 / Actividades programadas para el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
COORDINADOR DE DESARROLLO HUMANO								
22	Coordinar y cumplir el 100% de los planes de desarrollo cronogramados para el año 2015	cumplimiento de Planificación de desarrollo	Determina el número de planes cumplidos	Eficacia	20	Cumplir al 100% la planificación de Evaluación al desempeño, Planes de carrera y clima laboral en el trimestre del año 2015	(Plan Elaborado en el trimestre del año 2015 / Plan Programado) en el trimestre del año 2015 * 100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
COORDINADOR DE UNIDAD DE SALUD, SEGURIDAD Y AMBIENTE								
23	Velar por el cumplimiento del 100% de los lineamientos de planes y programas de protección y seguridad en COHECO en el trimestre del año 2015 a fin de garantizar la integridad de los trabajadores e instalaciones.	Tasa de accidentalidad por trabajador	Determina el número de accidentalidad en COHECO dentro de un período establecido	Eficiencia	20	Disminuir el 20% de accidentalidad laboral en el trimestre del año 2015	(Número de días perdidos por accidentalidad laboral en el trimestre del año 2015 / Total de trabajadores)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
ASISTENTE DE CAPACITACION								
24	Planificar y coordinar el 100% de las capacitaciones establecidas en el plan de capacitación del año 2015	Tasa de cumplimiento de eventos de capacitación	Determina el índice de cumplimiento de capacitaciones	Eficiencia	20	Llegar a cumplir con el 100% de capacitaciones programadas en el trimestre del año 2015	(Número de capacitaciones realizadas en el trimestre del año 2015 / Número de Capacitaciones presupuestadas para el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
GERENTE FINANCIERO								
25	Gestionar y mejorar en un 50% las condiciones de costo de COHECO así como de sus recursos económicos y financieros asignados para el año 2015	Indice de Gastos Operativos	Determina los gastos operativos con el objeto de eficientizar los gastos totales. Se calcula observando la participación del gastos operativos sobre el total de gastos.	Eficiencia	9	Disminuir el gasto operacional en un 5% en cada trimestre del año 2015	(gastos operacionales generados en el trimestre del año 2015 / total de activos registrados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
26		Tasa de crecimiento de recaudación	Representa el aumento en la compra a proveedores	Eficiencia	11	Aumentar los ingresos por línea productiva en un 6% en cada trimestre del año 2015	(Activos productivos en el trimestre del año 2015 / pasivos con costo registrados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			

SUBCONTADOR								
27	Administrar el 75% de la información contable relacionada con las operaciones de COHECO con el objetivo de cumplir con la legislación actual y con los plazos de cierre establecidos para el año 2015	Índice de la cartera de credito	Define el portafolio de los montos efectivos	Eficiencia	11	Definir el 30 % del portafolio de montos efectivos en comparación al anterior trimestre de evaluación del año 2014	(Portafolio de créditos generados en el trimestre del año 2015 / depósitos y exigibilidades en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
28		valor neto en cartera	Muestra el porcentaje de activos de fácil realización en relación a la cartera de créditos bruta.	Eficiencia	9	Controlar el 100% de valor neto de la cartera una vez cubiertas las partidas negativas generadas en el trimestre del año 2015	(Depósitos realizados en el trimestre del año 2015 / cartera neta en trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			
CONTADOR GENERAL								
29	Coordinar, registrar y aplicar el 100% de los recursos financieros de COHECO, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones en el año 2015	Intereses pagados por COHECO	Muestra el enlace entre préstamos realizados dentro del trimestre	Rentabilidad	8	Controlar el 100% de Ingresos neto de intereses generados en el trimestre del año 2015	(ingreso neto de intereses en el trimestre del año 2015 / total activos en el año 2015)*100	TRIMESTRAL
30		Índice de rentabilidad neta	Determina el margen de rentabilidad con relación a su inversión, este valor debe compararse con el costo de oportunidad, es decir con otras alternativas posibles del mercado.	Rentabilidad	12	Controlar en un 100% el margen de rentabilidad en el trimestre del año 2015	(Utilidad neta en el trimestre del año 2015 / patrimonio (ROE) en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			
JEFE DE BODEGA								
31	Supervisar y revisar el 100% de los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos para el trimestre del año 2015 distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente en COHECO.	Índice de duración de Mercancías	Muestra la proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último periodo. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	Eficiencia	9	Aumentar en un 10% el índice de despacho de mercadería en cada solicitud realizada en el trimestre del año 2015	(Inventario Final x 30 días / Ventas Promedio en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
32		Índice de exactitud del Inventario	Determina el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	Eficiencia	11	Disminuir en el trimestre del año 2015 un 50% el número de irregularidades en el inventario valorizado vs el físico	(Valor Diferencia (\$) en el trimestre del año 2015 / Valor Total de Inventarios)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			
BODEGUERO								
33	Mantener el 10% adicional del stock de Bodega y controlar la entrada y salida de materiales solicitados en el trimestre del año 2015	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Calcula el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	Eficiencia	20	Entregar los materiales solicitados a las 72 horas de emitida la autorización	(Total de Pedidos no Entregados a Tiempo en el trimestre del año 2015 / Total de Pedidos Despachados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			
AUXILIAR DE BODEGA								
34	Almacenar y despachar el 100% de los suministros, materiales, herramientas, equipo y otras mercaderías presupuestadas y asignadas en el trimestre del año 2015	Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Mide el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	Eficiencia	12	Disminuir en un 30% el costo de transporte de equipos verticales en el trimestre del año 2015	(Costo Transporte propio por unidad en el trimestre del año 2015 / Costo de contratar transporte por unidad en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			
JEFE DE COMPRAS								
35	Controlar el 100% de adquisición de materiales y materia prima velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio mas conveniente según lo presupuestado en el año 2015	Índice de rotación de stocks de materias primas	Indica el número de veces que rota el stock medio respecto a la cantidad dematerias primas (materiales) comprados	Eficiencia	13	Controlar la Rotacion de cuentas por pagar disminuyendo el 15% de la rotacion de stock en el trimestre del año 2015	(valor de las compras en el trimestre del año 2015 / stock medio en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
36		Índice de concentración de proveedores	Recoge el número medio de pedidos que se adjudica a cada proveedor	Eficiencia	7	Aumentar la Eficiencia en el aprovechamiento de crédito en un 25% en la media de pedidos a los proveedores realizada en el trimestre del año 2015	(número de pedidos en el trimestre del año 2015 / número de proveedores registrados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			

COORDINADOR DE COMPRAS								
37	Coordinar el 100% de actividades y labores que genera información oportuna para uso interno y externo (proveedores) registrados en el año 2015	Eficiencia en el Proceso de Compras	Determina la agilidad del proceso de compras	Eficiencia	20	Agilizar el proceso de compras mensual en un 25% en el trimestre del año 2015	(Numero de notas de pedido en el trimestre del año 2015 / numero de compras efectuadas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
GERENTE DE POST VENTA								
38	Potencializar un 50% del servicio de post venta en el año 2015 atendiendo las necesidades de los clientes generando una operación rentable para COHECO	Indice de gestion de post ventas	Mide el numero de clientes que no renuevan el contrato	Eficiencia	8	Realizar un 25% adicional de la gestión de retención de clientes registrados en el trimestre del año 2015	(numero de contratos vigentes en el trimestre del año 2015 - numero de contratos sin renovar en el trimestre del año 2015 / numero de contratos vigentes en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
39		Porcentaje de cartera vencida	Establece el porcentaje de cartera vencida y cobrada	Eficiencia	12	Cumplir al 100% de cobro de cartera vencida en el trimestre del año 2015	(Cartera vencida en el trimestre del año 2015 / cartera total)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
EJECUTIVO DE POST VENTA								
40	Aumentar las visitas a clientes renegociando un 25% de contratos del total de clientes registrados en el año 2015 dentro del marco de la política fijada por COHECO	Porcentaje de renegociación de contratos clientes vigentes	Mide el numero de contratos firmados y los contratos renovados	Eficacia	20	Aumentar un 10% de contratos renovados de los clientes registrados en el trimestre del año 2015	(Numero de contratos renovados firmados en el trimestre del año 2015 / numero de contratos renovados programados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
GERENTE DE VENTAS								
41	Aumentar el 50% de las ventas en función del plan estratégico organizacional establecido para el año 2015	Indice de gestion de ventas	Establece el nivel de eficacia en la negociación con los clientes nuevos	Eficacia	10	Lograr el 100% de cumplimiento en resultados de negociacion con cliente VIP registrados en el trimestre del año 2015	(Numero de contratos firmados en el trimestre del año 2015 / numero de contratos negociados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
42		Total de clientes nuevos	Mide el numero de clientes que dan por terminado el contrato antes de tiempo con COHECO	Eficiencia	10	Disminuir el 10% de contratos no firmados en el trimestre del año 2015	(numero de contratos vigentes en el trimestre del año 2015 / total de contratos)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
REPRESENTANTE DE VENTAS								
43	Superar un 50% las metas de ventas de equipos de transporte vertical a posibles clientes potenciales de COHECO en el año 2015	Porcentaje de Venta de equipos de transporte vertical	Mide las ventas cerradas de equipos de transporte vertical	Eficacia	4	Aumentar en un 25% el monto de ventas cerradas de equipos de transporte vertical en el trimestre del año 2015	(Ventas reales de equipos en el trimestre del año 2015 / presupuesto de ventas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
GERENTE TECNICO								
44	Coordinar la ejecución eficiente del 100% de instalaciones y mantenimiento de los programas de equipos de transporte vertical establecidos en el cronograma del año 2015	Supervisión de tareas del equipo tecnico	Mide el nivel de satisfacción del cliente	Satisfacción	11	Superar el 100% de satisfacción al cliente de COHECO registrado en el trimestre del año 2015	(nivel de satisfacción al cubrir requerimientos del cliente registrados en el trimestre del año 2015 / nivel de satisfacción base en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
45		Control de tiempo de instalacion de equipos de transporte vertical	Mide el numero de obras culminadas a tiempo	Eficacia	9	Disminuir en un 30% el tiempo de cumplimiento de obras establecidas en el trimestre del año 2015	(Obras realizadas en el trimestre del año 2015 / obras programadas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
JEFE DE INSTALACION								
46	Coordinar el 100% de las actividades de reparación e instalaciones de los equipos de transporte vertical en el año 2015	Coordinación de actividades de instalacion	Mide la gestión que se realiza para llevar a cabo la instalación de un equipo	Eficiencia	20	Disminuir el retraso de actividades de instalacion de equipos de transporte vertical que dependan de otras áreas en un 70% en el trimestre del año 2015	(Total de actividades coordinadas con otras áreas en el trimestre del año 2015 - actividades con error en el trimestre del año 2015/ total de actividades en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
ASISTENTE DE INSTALACION								
47	Realizar el 100% de las actividades de instalaciones de los equipos de transporte vertical según el cronograma establecido para el año 2015	Indice de precision al ingresar datos de instalaciones de equipos de transporte vertical	Establece la eficiencia al ingresar datos de horas extras	Eficiencia	20	Lograr el 100% de ingreso de horas extras sin error en el programa MEGA en el trimestre del año 2015	(Numero de datos ingresados en el trimestre del año 2015 - datos ingresados con error en el trimestre del año 2015 / total de datos ingresados)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			

SUPERVISOR DE INSTALACION								
48	Supervisar y controlar el 100% de los procesos de instalaciones de equipos de transporte vertical para que se ejecuten de manera adecuada y con las medidas de precaucion establecidas en el año 2015	Recepcion de equipos de transporte vertical	Establecer el porcentaje de equipos receptados a tiempo	Eficiencia	20	Cumplir al 100% de recepcion de equipos de transporte vertical ha ser instalados en el trimestre del año 2015	(Número total de equipos en el trimestre del año 2015 - numero de equipos no recibidos en el trimestre del año 2015 / numero total de equipos) *100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
TECNICO DE INSTALACION								
49	Realizar la correcta instalacion de equipos de transporte vertical en un 100% en el año 2015.	Indice de planificacion de horarios del area de instalaciones	Mide el numero de horarios planificados dentro del trimestre	Eficiencia	20	Analizar que se cumpla y se realicen el 100% de horarios planificados en el trimestre del año 2015	(Total de horarios planificados- numero de horarios realizados / total de horarios planificados)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
SUBTECNICO DE INSTALACIONES								
50	Atender un 100% de las instalaciones de equipos de transporte vertical programadas en el año 2015	Indice de cumplimiento de instalaciones de bases	Mide el nivel de actividades realizadas sobre las actividades programadas de instalaciones	Eficacia	20	Coordinar la instalación de bases, brackers y vigas intermedias cumpliendo al 100% la programación de actividades en el trimestre del año 2015	(Número de actividades realizadas en el trimestre del año 2015 / numero de actividades programadas en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
AYUDANTE DE INSTALACIÓN								
51	Mantener un control detallado al 100% de la bodega de obra para su mejor despacho de equipos de transporte vertical para instalacion en el año 2015	Control de inventarios de equipos de instalacion de la bodega de obra	Establece el numero de días utilizados para realizar un inventario de equipo	Eficiencia	20	Registrar el 100% de equipos inventariados de la bodega de obra en el trimestre del año 2015	(Número de días utilizados en inventario en el trimestre del año 2015 / numero de días programados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
JEFE DE MANTENIMIENTO								
52	Coordinar el 100% de las actividades de mantenimiento de los equipos de transporte vertical en el año 2015	Indice de precision al ingresar datos de mantenimiento	Mide el numero de planos actualizados	Eficacia	20	Controlar que se realice correctamente el 100% la actualizaciones e ingreso de planos en el trimestre del año 2015	(numero de planos actualizados en el trimestre del año 2015/ numero de planos asignados en el trimestre del año 2015)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO								
53	Realizar el 100% de las actividades de mantenimiento de los equipos de transporte vertical según el cronograma establecido para el año 2015	Indice de precision al ingresar datos de mantenimiento de equipos de transporte vertical	Establece la eficiencia al ingresar datos de horas extras	Eficiencia	20	Lograr el 100% de ingreso de horas extras sin error en el programa MEGA en el trimestre del año 2015	(Número de datos ingresados en el trimestre del año 2015 - datos ingresados con error en el trimestre del año 2015 / total de datos ingresados)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO								
54	Supervisar y controlar el 100% de los procesos de mantenimiento de equipos de transporte vertical para que se ejecuten de manera adecuada y con las medidas de precaucion establecidas en el año 2015	Recepcion de equipos de transporte vertical	Establecer el porcentaje de equipos receptados a tiempo	Eficiencia	20	Cumplir al 100% de recepcion de equipos de transporte vertical para mantenimiento en el trimestre del año 2015	(Número total de equipos en el trimestre del año 2015 - numero de equipos no recibidos en el trimestre del año 2015 / numero total de equipos) *100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			
TECNICO DE MANTENIMIENTO								
55	Realizar el correcto mantenimiento de equipos de transporte vertical en un 100% en el año 2015.	Indice de planificacion de horarios del area de mantenimiento	Mide el numero de horarios planificados dentro del trimestre	Eficiencia	20	Analizar que se cumpla y se realicen el 100% de horarios planificados en el trimestre del año 2015	(Total de horarios planificados- numero de horarios realizados / total de horarios planificados)*100	TRIMESTRAL
				TOTAL	20			

SUBTECNICO DEMANTENIMIENTO								
56	Atender en un 100% el mantenimiento de equipos de transporte vertical programadas en el año 2015	Indice de cumplimiento de mantenimiento de bases	Mide el nivel de actividades realizadas sobre las actividades programadas de mantenimiento	Eficacia	20	Coordinar el mantenimiento de bases, brackers y vigas intermedias cumpliendo al 100% la programación de actividades en el trimestre del año 2015	(Numero de actividades realizadas en el trimestre del año 2015 / numero de actividades programadas en el trimestre del año 2015)* 100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			
AYUDANTE DEMANTENIMIENTO								
57	Mantener un control detallado al 100% de la bodega de obra para su mejor despacho de equipos de transporte vertical para mantenimiento en el año 2015	Control de inventarios de equipos de mantenimiento de la bodega de obra	Establece el numero de días utilizados para realizar un inventario de equipo	Eficiencia	20	Registrar el 100% de equipos para mantenimiento inventariados de la bodega de obra en el trimestre del año 2015	(Numero de días utilizados en inventario en el trimestre del año 2015 / numero de días programados en el trimestre del año 2015)* 100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			
JEFE DE LABORATORIO								
58	Coordinar el 100% de acciones para la operatividad efectiva del laboratorio de COHECO en el año 2015	Indice de desarrollo de la planificación estrategica	Establece el nivel de cumplimiento de la planificación estrategica	Eficacia	20	Desarrollar y modificar un 10% de nuevos diseños de partes y repuestos aplicables a ascensores, montacargas y escaleras en el trimestre del año 2015	(numero de actividades del plan estrategico realizadas en el trimestre del año 2015 / numero de actividades del plan estrategico programadas en el trimestre del año 2015)* 100	TRIMESTRAL
				<b>TOTAL</b>	20			

### Formato para cálculo de remuneración variable

TABLERO DE COMANDO									
CARGO	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	META	PESOS	FECUENCIA	CUMPLIMIENTO	TOTAL	ANEXO
					7	mensual	5	15	
					13	mensual	10		
AREA	OBJETIVOS			total	20				
					17	trimestral	15	25	
					13	trimestral	10		
ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS			total	30				
					30	trimestral	25	43	
					20	trimestral	18		
				total	50				

NIVEL	TASA	PORCENTAJE
NIVEL ALTO	96-100 en adelante	5%
NIVEL MEDIO	91-95	4%
NIVEL PRIMARIO	86-90	3%
	80-85	2%

Indice de Desempeño trimestral	83
Componente fijo	\$ 750
Componente Variable:	2
Total Remuneración Variable	\$ 54
Total Remuneracion	\$ 804

**Metas a alcanzar en el primer año de implementación del sistema de remuneración variable**

	RUBRO	META			
		1er Año	2do Año	3er Año	4to Año
<b>PROCESOS</b>	Cumplimiento fechas de entrega de los servicios contratados	90%	100%	100%	100%
	Nivel de Calidad del Producto y proceso de instalación y mantenimiento	90%	100%	100%	100%
	Sistema de Comunicación Interna	90%	100%	100%	100%
	Coordinación Administrativa-Operativa	80%	90%	100%	100%
<b>CLIENTE</b>	Satisfacción Cliente con el producto instalado	85%	95%	100%	100%
	Satisfacción Cliente con el Servicio	75%	90%	100%	100%
	Preferencia del servicio/producto en el mercado	50%	65%	70%	100%
	Reconocimiento de la empresa y sus servicios	45%	55%	60%	100%
	Posicionamiento en el mercado	30%	35%	40%	100%
<b>PERSONA</b> <b>L</b>	Cumplimiento de Funciones por Nivel	75%	80%	90%	100%
	Reconocimiento de la Filosofía Corporativa	80%	90%	100%	100%
	Cumplimiento del programa de capacitación	60%	75%	90%	100%

<b>EVALUACIÓN</b> <b>ADM</b>	Asistencia Cumplida	100%	100%	100%	100%
	Amonestaciones Personal	20%	10%	5%	100%
	Eficiencia	70%	80%	90%	100%
	Eficacia	70%	80%	90%	100%
	Efectividad	70%	80%	90%	100%
<b>EVALUACIÓN</b> <b>PERSONAL</b>	Integración con los demás	60%	70%	90%	100%
	Trabajo en Equipo	50%	70%	90%	100%
	Compromiso	60%	75%	100%	100%
<b>RENTABILIDAD</b> <b>D</b>	Crecimiento en Ingresos Brutos	15%	20%	25%	30%
	Reducción de Gastos	10%	12%	15%	17%
	Crecimiento en Utilidad Neta	8%	12%	16%	20%

## **CAPÍTULO 4**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE EN LA EMPRESA COHECO**

#### 4.1 Consideraciones generales

##### 4.1.1 Definición de plan de difusión

Se entiende como plan de difusión la forma como una institución, conjuntamente con diversas entidades logra a través de diversos medios, materiales y dinámicas sus objetivos para influenciar en el comportamiento de su población objetivo y recibir el apoyo de la misma.

##### 4.1.2 Necesidad de un plan de difusión

La necesidad de un plan de difusión como medio para facilitar la implementación del sistema de remuneración variable se hace evidente por las consideraciones siguientes:

Se precisan directrices claras y simples para difundir y asegurar que el sistema de remuneración variable así como el manual de uso formen parte de todos quienes pertenecen a COHECO.

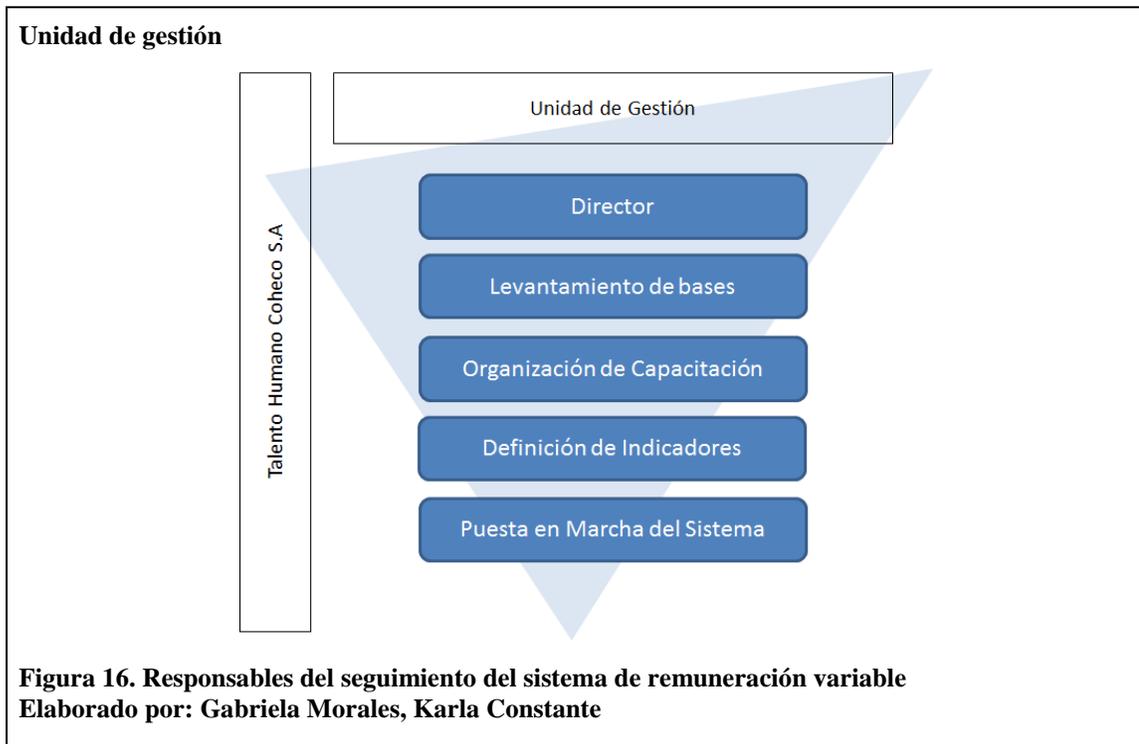
Se requiere establecer estrategias para influir y persuadir en los empleados de COHECO para que tomen como necesidad al sistema de remuneración variable como medio para mejorar la calidad del producto y la competitividad empresarial.

#### 4.2 Desarrollo de la unidad estratégica de administración y control del sistema de remuneración

Para la operatividad del sistema de remuneración variable en la empresa COHECO es importante que el personal de Talento Humano disponga de una capacitación adecuada sobre los procesos de cálculo, los cuales se apoyarán en base al uso del manual. Para

ello, se propone conformar una unidad estratégica de gestión que apoye su cumplimiento, la cual operará durante los primeros seis meses de aplicación, hasta que el modelo pueda ser manejado sin contratiempo.

La estructura de la unidad de gestión propuesta se describe en el siguiente gráfico:



Las funciones que la unidad estratégica cumplirá se relacionan al cronograma de implementación propuesto, debiendo:

- Apoyar el desarrollo de los programas de capacitación
- Actualizar las bases de datos del personal actual de COHECO
- Definir los indicadores de evaluación
- Apoyar en la definición de metas
- Construcción de software de apoyo para el cálculo de la remuneración
- Notificar al personal sobre los procedimientos a aplicar
- Aplicar el sistema
- Notificar los resultados.
- Controlar el cumplimiento de las estrategias de difusión

Una vez cumplidas estas funciones, la unidad de gestión terminará sus funciones y el sistema estará a cargo del departamento de Talento Humano.

Este plan de comunicación y difusión está compuesto por los siguientes elementos:

- Objetivos y grupos destinatarios.
- Estrategia y contenido de las medidas de publicidad
- Presupuesto

#### 4.3 Objetivos del plan de comunicación y difusión del sistema de remuneración variable en la empresa COHECO

##### 4.3.1 Objetivos generales

- Optimizar el flujo de la información entre los administradores del proyecto y organizar una comunicación eficiente entre todas las áreas participantes en el proyecto.
- Dar a conocer el proyecto a los potenciales actores involucrados y a los principales beneficiarios.

##### 4. 3.2 Objetivos específicos

- Sistematizar la comunicación entre las áreas de COHECO y sus responsables ya que de ella dependerá la correcta gestión y ejecución del proyecto.
- Poner en conocimiento de todo el personal de COHECO el objetivo el Proyecto, en qué consiste; sus objetivos; motivo de su creación, sus resultados; etc.
- Divulgar los avances realizados y los resultados obtenidos en el transcurso del proyecto.

#### 4.4 Destinatarios

Las actividades de comunicación y difusión del proyecto sistema de remuneración variable tienen como objetivo transmitir una serie de mensajes e informaciones a unos grupos de destinatarios claramente identificados.

Se trata de los siguientes grupos:

##### **Destinatarios directos internos:**

- Empleados
- Responsables de cada área de COHECO

##### **Destinatarios directos externos:**

- Socios y accionistas

#### 4.5 Estrategias y actividades

Es importante que el personal conozca de los beneficios que el sistema de remuneración variable le provee, para lo cual es necesario establecer una adecuada difusión a fin de que este sea comprendido de manera clara.

En este sentido, se proponen las siguientes estrategias de difusión:

- **Estrategia No.1:** Desarrollar un manual digital disponible en intranet para facilidad de acceso por parte del personal.
- **Estrategia No.2:** Desarrollar un programa de presentación del manual para entrega oficial al personal de COHECO
- **Estrategia No.3:** Desarrollar un programa de reuniones con el personal una vez aplicado el modelo para explicar los beneficios alcanzados y los procesos de desarrollo a cumplir para mejorar los valores obtenidos.

- **Estrategia No.4:** Ubicar en carteleras las metas fijadas, los índices desarrollados y los rangos resultantes de las mediciones efectuadas.
- **Estrategia No.5:** Elaborar cartas al personal deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente.
- **Estrategia No.6:** Difundir folletos informativos sobre la remuneración variable, se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas informativas.
- **Estrategia No.7:** Utilizar medios electrónicos como redes que se intercalan y organizan la interacción.

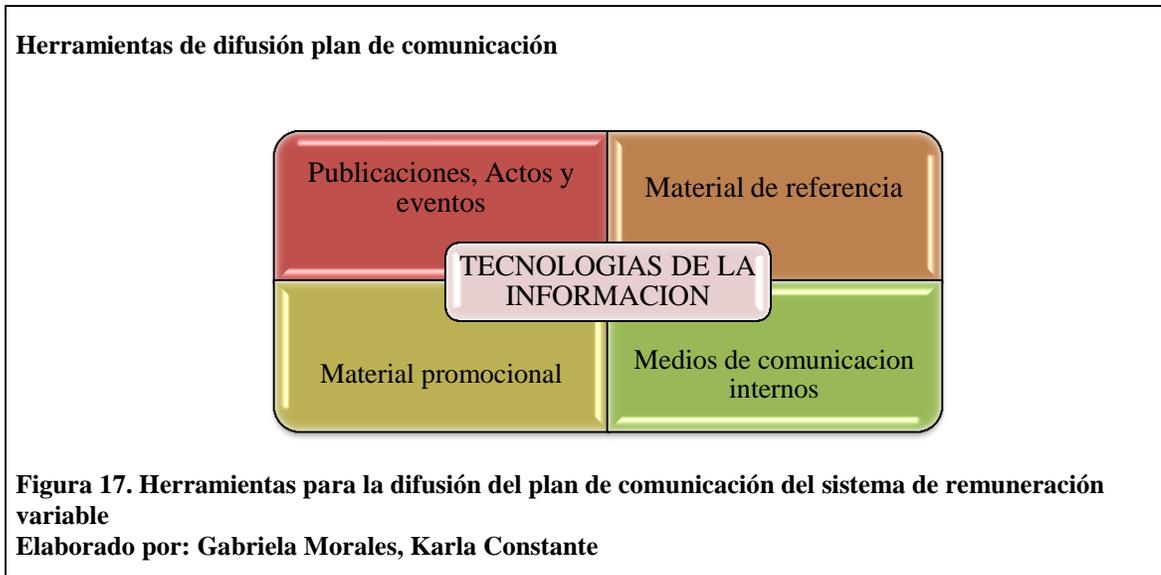
El cumplimiento de las estrategias citadas se fomenta en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Mejorar la orientación del personal en cuanto al proceso de cálculo de la remuneración variable para que se convierta en un mecanismo de motivación.
- Comprometer al personal a mejorar su gestión para elevar su rendimiento
- Motivar al personal a trabajar en equipo
- Premiar el esfuerzo con claro conocimiento de la importancia del aporte individual y colectivo.

La principal meta del plan de difusión es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización.

## 4.6 Herramientas

Las herramientas y elementos clave de difusión y comunicación son las siguientes:



A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha COHECO se puede citar:

### 4.6.1 Página web del proyecto

Será un elemento central que sirve no sólo para ofrecer información directa, sino también como herramienta de difusión y envío de otros materiales, como por ejemplo, el material de referencia, las publicaciones, los folletos, el logotipo, invitar a actos y eventos.

En segundo lugar, pero no menos importante, cumple a través de una intranet segura de acceso restringido a los empleados de COHECO con la función de comunicación interna entre empleados.

Responsable: Administración de Talento humano

#### 4.6.2 Material promocional

Se compone de folletos de difusión y otro material como papelería, banners a usar durante eventos y actos oficiales. En cuanto a los folletos, se trata de una ficha que recoge una breve presentación del proyecto.

Responsable: Representante de Administración de Talento humano

Concretamente está previsto realizar 4 folletos a lo largo del proyecto:

- 1 folleto general con información sobre el proyecto.
- 3 folletos para cada una de las actividades (talleres y mesas de encuentro)

#### 4.6.3 Medios de comunicación interna

Es otro elemento importante. Las notas de prensa y los artículos que se difunden deben estar adaptados al lenguaje comprensible a todos los empleados. El lenguaje ha de ser claro y directo. Frases cortas que ofrezcan información relevante y comprensible.

#### 4.6.4 Actos y eventos

Están previstos seminarios de sensibilización, talleres, mesas de encuentro y una conferencia final.

- Seminarios de sensibilización: Esta prevista una jornada en cada una de las áreas de COHECO
- Talleres de Creatividad: Previstos tres en cada área de COHECO tendrán un contenido específico, servirán para transmitir los trabajos realizados a lo largo del proyecto.
- Mesas de encuentro: Están previstos dos en cada área. Dirigidas al intercambio de experiencias entre los empleados y la generación de nuevas ideas.

- Conferencia Final: Está previsto celebrarse en COHECO hacia el final de proyecto como una de las actividades más importantes de difusión de los resultados del proyecto. Estarán presentes todos los socios, accionistas y empleados de COHECO.

#### 4.6.5 Material de referencia

Incluye, por un lado, las publicaciones que tendrán una divulgación direccionada y de edición mayor, y otro tipo de materiales de referencia accesibles (formato electrónico o PDF) que, aunque no publicados, podrán servir como base documental o material de trabajo.

#### 4.7 Responsable de comunicación del proyecto

El proyecto de sistema de remuneración variable en COHECO nombra como responsable de comunicación a la administración de talento humanos los cuales deberán deben velar por el buen desarrollo de este plan, controlar que todas las actividades que están incluidas en el formulario del proyecto se lleven a cabo de forma exitosa y que las actividades de comunicación de cada beneficiarios sean coherentes entre sí.

#### 4.8 Presupuesto

En el proyecto está previsto el siguiente presupuesto para actividades de comunicación y difusión, presentado a continuación por actividad.

**Tabla 15.** Presupuesto plan de comunicación y difusión del sistema de remuneración variable en la empresa COHECO

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>
Folletos Divulgatorios	\$ 500,00
Anuncios en Medios Internos	\$ 200,00
Anuncios en Sitio Web Proyecto	\$ 1.500,00
Edición Manual del Sistema de Remuneración Variable	\$ 1.250,00
Seminario Difusión	\$ 800,00
Talleres	\$ 500,00
Mesas de Encuentro	\$ 400,00
Papelería y Material Eventos	\$ 500,00
Conferencia Final	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.650,00</b>

**Nota. Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constante**



#### 4.10 Matriz general de comunicación

**Tabla 17.**Matriz general de comunicación

<b>Matriz general de comunicación - plan de sistema de remuneración variable en COHECO</b>				
<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>GRUPOS DESTINATARIOS</b>
<b>página web del proyecto</b>	Lanzamiento de la página web del proyecto	Permitir el fácil acceso del personal para tener mayor conocimiento y organizan la interacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la orientación del personal en cuanto al proceso de cálculo de la remuneración variable para que se convierta en un mecanismo de motivación.</li> </ul>	<p><b>directos internos:</b> empleados y responsables de cada área</p> <p><b>directivos externos:</b> socios y accionistas</p>
	Desarrollar el manual digital - intranet			
	Utilizar medios electrónicos como redes			
<b>material promocional</b>	Entrega de folletos	Difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer al personal a mejorar su gestión para elevar su rendimiento</li> </ul>	
	Ubicar en carteleras las metas fijadas, los índices desarrollados y los rangos resultantes de las mediciones efectuadas			
	Elaborar cartas al personal			
<b>actos y eventos</b>	Seminarios de difusión y sensibilización	Transmitir los trabajos realizados a lo largo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar al personal a trabajar en equipo</li> <li>• Premiar el esfuerzo con claro conocimiento de la importancia del aporte individual y colectivo.</li> </ul>	
	Talleres de creatividad	Intercambiar experiencias entre los empleados y la generación de nuevas ideas.		
	Mesas de encuentro	Difundir los resultados del proyecto.		
	Conferencia del primer trimestre y final del sistema de remuneración variable	Divulgación direccionada y de edición mayor		
<b>material de referencia</b>	Publicaciones	Servir como base documental o material de trabajo.		
	Formato electrónico o pdf			

**Nota. Elaborado por: Gabriela Morales, Karla Constan**

## CONCLUSIONES

En base a los objetivos propuestos, se formulan las siguientes conclusiones

La remuneración variable es un mecanismo útil para incentivar y motivar al personal el cumplimiento de metas, las cuales permitan un crecimiento de la empresa y un mejoramiento de la calidad de vida del personal.

Por lo general, el sistema de remuneración variable es aplicado en procesos de ventas, sin embargo su aplicación puede ser general, siendo un recurso que impulsa la integración de cada una de las áreas mejorando su rendimiento y calidad.

Dentro de los modelos de remuneración variable destaca el de VROOM el cual establece una relación del rendimiento en función del esfuerzo. en este proceso, el trabajo, la dedicación y el cumplimiento de las normas son procesos importantes que permiten a una empresa obtener un incremento de su rendimiento el cual permite premiar con remuneraciones variables.

El sistema de remuneración variable propuesto se conforma de dos ejes de gestión. El primero denominado bases el cual agrupa cinco procesos; relaciones internas, trabajo en equipo, desarrollo de competencias, amplia cobertura y control de desempeño. El segundo denominado sustentabilidad del modelo que agrupa tres procesos; promoción, liderazgo y sistemas de remuneración.

El eje bases del modelo se orienta en establecer condiciones favorables en la empresa COHECO, para que el personal adquiera competencias, un entorno adecuado y una motivación que fomente una integración y el trabajo en equipo, permitiendo elevar su desempeño.

El eje sustentabilidad del modelo, establece un proceso matemático el cual permite establecer los valores de pago por concepto de remuneración variable en función del desempeño del personal.

El manual desarrollado es una herramienta útil para que el personal conozca la estructura y aplicación del sistema de remuneración variable, conociendo los beneficios que este tiene acorde a su esfuerzo y gestión. Su estructura incluye además procesos internos que permitan al personal conocer claramente el direccionamiento buscado y las metas esperadas

El manual ha sido desarrollado para ser impreso y para ser distribuido digitalmente, aspecto que facilita su utilización y permitirá que se convierta en un recurso útil para su utilización.

El plan de difusión comprende cuatro estrategias de desarrollo. La primera la creación del manual digital, la segunda la realización de un lanzamiento del sistema de remuneración variable, el tercero la preparación y coordinación de reuniones que permitan evaluar los resultados y finalmente el uso de carteleras internas que permitan al personal acceder a diferentes comunicados y resultados alcanzados.

## RECOMENDACIONES

En base de las conclusiones definidas, se formulan las siguientes recomendaciones:

Es importante que se difunda de mejor manera los procesos existentes para la creación de sistemas de remuneración variable. Se recomienda que las universidades y escuelas politécnicas a través de sus programas de vinculación con la colectividad organicen programas de capacitación dirigidos a las empresas para que conozcan más sobre los beneficios alcanzados.

Es importante que el personal identifique la aplicación completa del sistema de remuneración para todas las áreas empresariales, siendo un recurso cuya aplicación parcializada puede generar problemas principalmente en el entorno. Se recomienda que se publique mayor información sobre este tema para que pueda la población tener mayor acceso.

Se recomienda que aprovechando recursos tecnológicos como los analizados y utilizados en la presente investigación se dé lugar a una revista especializada en temas de remuneración variable que permita un mejor conocimiento sobre este tema.

Se recomienda que el departamento de Talento Humano de COHECO, establezca programas complementarios basados en la base del modelo para promover mayor integración del personal y fomentar un mejor trabajo en equipo; salidas, paseos, reuniones son alternativas válidas que pueden motivar al personal.

Se recomienda que se abran espacios de opinión en el cual el personal pueda sugerir mejoras para fomentar la integración y capacitación del personal. Esto además permite establecer una mejor comunicación.

Es importante que el modelo siempre se encuentre en revisión para determinar si este permite cumplir con las metas esperadas. En el caso de no hacerlo, se recomienda se

integre nuevamente la unidad de gestión propuesta para que estudie posibles mejoras a sus sistema

El manual debe ser actualizado acorde los cambios en las normativas propuestas. Es importante que el personal siempre tenga acceso al mismo creándose una cultura de uso para el mayor beneficio.

Es importante que el manual sea incluido en la web de la empresa. Para ello, se recomienda que esta desarrolle una plataforma que inclusive aporte a la comunicación interna y externa.

Es importante que el plan de difusión sea evaluado con indicadores de gestión a fin de determinar si este apoya al mejoramiento de la productividad y a la calidad de vida del personal.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alcalde, P. (2011). *Calidad*. Madrid-España: Paraninfo.
- ALLES, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires-Argentina: GRANICA.
- Aramburu, N. (2009). *Organización de Empresas*. Bilbao-España: DEUSTO.
- Atehortúa, F. (2010). *Sistema de Gestión Integral*. Bogotá-Colombia: Consultoría Organizacional.
- Beltrán, F. (2009). *Organización y Administración de Emprsas*. Madrid-España: ESIC.
- Carlson, Upton & Reaman. (2006).
- Casas, A. (2009). *Medición de la gestión de talento humano*. Bogotá-Colombia: Universidad La Gran Colombia.
- Codigo de Trabajo, art 80 (2014).
- COHECO. (2014). *Informes internos*. Quito-Ecuador: Dpto. Talento Humano.
- Cole. *Teorías clásicas de la organización*.
- Davis, n. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Esqueda, F. (2012). *Desafios en el Talento Humano*. Madrid-España: EAE.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. México d.f: pearson educacion.
- Gerald, C. (1995). *Organizational Behaviour*. londres: DP publicaciones.
- Hidalgo, B. ( 2011). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires-Argentina: MAD.
- Holguin, j. d. (2002). Como crear indicadores de desempeño. *asocio consultores* , 8.
- Huselid. (1995).
- Jimenez, A. (2009). *Creando Valor a través de las personas*. Madrid-España: Diaz de Santos.
- López, M. (2010). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. Madrid-España: Netbiblio.

- Maldonado, M. (2006). *Auditoria de gestion*.
- Mejía, B. (2011). *Gerencia de procesos para la organización*. Bogotá-Colombia: ECOE EDICIONES.
- Mejia, J. (2003). *La evaluacion de la gestion y las politicas publicas*. Mexico: miguel porrua.
- Messmer. (2005).
- Pardo, L. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Madrid-España: Lumen.
- Porret, M. (2009). *Recursos Humanos*. Madrid-España: ESIC.
- Robbins, S. (2004). *Cultura Organizacional*.
- S.A., C. (2014). *Informes internos*. Quito-Ecuador: Dpto. Talento Humano.
- Santone, Sigler & Britt . (1993).
- Soifier, B. (2009). *Recursos Humanos*. Barcelona-España: EDITEX.
- Vroom, V. (2010). *Leadership and decision making*. London: Simons.
- Westerman, Beekun, Daily & Vanka. (2009).

