

**IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ESQUEMA DE
COMPENSACIÓN VARIABLE EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
PARA LA EMPRESA PROFAMILIA**

**STEPHANY GÓMEZ HERRERA
MELISSA CATHERINE SABOGAL CRUZ
ANGY LILIANA SOTO ZULUAGA**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ALIANZAS ESTRATÉGICAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ, D. C.**

2014

**IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ESQUEMA DE
COMPENSACIÓN VARIABLE EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
PARA LA EMPRESA PROFAMILIA**

**STEPHANY GÓMEZ HERRERA
MELISSA CATHERINE SABOGAL CRUZ
ANGY LILIANA SOTO ZULUAGA**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**

**Tutor Temático
SANTIAGO BAYONA**

**Director de la Especialización
DR. JORGE GIRALDO VANEGAS**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ALIANZAS ESTRATEGICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE
XLIVI
BOGOTÁ, D. C.
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Decano de la Facultad

Firma primer jurado

Firma segundo jurado

Bogotá, D.C., Marzo de 2014

Tabla de Contenido

	Pág.
	.
Introducción	4
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	6
Insumos.....	7
Alcances.....	8
Propósito	9
Situación actual.....	9
Objetivos.....	11
Objetivo General.	11
Objetivos Específicos.	12
Estado del arte.....	13
Marco teórico	20
¿Porque es importante implementar un esquema de compensación variable?.....	20
¿Cómo diseñar un esquema de compensación variable?.....	21
Elementos básicos de un esquema de compensación variable.	21
Criterios de un esquema de compensación variable.	22
¿Qué es Estrategia?.	23
¿Que es medir?.....	23
Indicador de Gestión	23
Elementos de un indicador	24
Sistema de Compensación Individual.....	24
Sistema de Compensación Grupal..	24

Salario antecedentes históricos.....	25
Nociones Generales.....	26
Viáticos y Propinas.....	30
El Principio " A Trabajo igual, salario igual".....	31
Noción de salario integral.....	31
Salario mínimo	32
Definición.....	32
Salario Mínimo Vital.....	32
Ventajas que ofrece el salario mínimo.....	33
Lo que constituye y no constituye salario (limite).....	35
Dinamismo del Salario.....	37
Ley 1393 de 2010.....	38
El EBITDA	46
Clima Organizacional	48
Diagnóstico Organizacional.....	53
Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.....	57
Contexto de la cultura organizacional en las empresas colombianas en la organización moderna.....	60
Diferencia entre clima y cultura organizacional	63
Metodología propuesta.....	65
Fase de Diagnóstico.....	65
Descripción de Profamilia.....	65
Filosofía de trabajo.....	65
Misión	66
Visión.....	66
Objetivos.....	67
Planeación estratégica de Profamilia	68
Financiera.....	68

Clientes.....	68
Procesos.....	68
Talento Humano	69
Social.....	69
Mapa de procesos.....	69
Descripción del Centro de Montería	70
Servicios que presta el centro de Montería	72
Planta de personal.....	72
Clima Organizacional del Centro de Montería:.....	74
Beneficios de realizar la medición del Clima Organizacional:	75
Resultados de encuesta de clima laboral Centro Médico de Montería.....	76
Propuesta del esquema de compensación variable	78
Definición de los criterios del esquema	78
Resultados Corporativos	78
Resultados Grupales.....	79
Resultados Individuales	80
Especificaciones del pago.....	82
Resultados Corporativos	83
Políticas de aplicación.....	86
Participación de cada variable por cargos.....	88
Participación de variables Cargo Director de Centro.....	89
Cargos Operativos.....	91
Plan para la implementación del esquema de compensación variable	97
Modelo de gobierno del esquema de compensación flexible	97
Conclusiones	99
Referencias	101
Apéndices.....	103

Tabla de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Estructura organizacional.	73
<i>Figura 2.</i> Porcentaje obtenido.	76
<i>Figura 3.</i> Modelo compensatorio.....	83

Tabla de tablas

	Pág.
Tabla 1. Servicios que presta el centro de Montería.....	72
Tabla 2. Cargos	74
Tabla 3. <i>Clasificación de cargos de acuerdo al impacto en los resultados finales de la organización.....</i>	81
Tabla 4. <i>Resumen Esquema Propuesto de compensación variable.....</i>	82
Tabla 5. <i>Resultados corporativos: condición de pago.....</i>	83
Tabla 6. Resultados grupales control del gasto	84
Tabla 7. Satisfacción del cliente.....	84
Tabla 8. Evaluación del desempeño	85
Tabla 9. Variables	89
Tabla 10. <i>Participación de Variables: Administrador de centro.....</i>	91
Tabla 11. <i>Participación de variables Cargo Asesor de Servicios.....</i>	91
Tabla 12. <i>Participación de variables: cargos operativos</i>	95
Tabla 13. <i>Costos.....</i>	96
Tabla 14. <i>Esquema de compensación variable</i>	97

Tabla de Apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Mapa de Procesos	104
Apéndice 2. Participación de Variables por cargo.....	105
Apéndice 3. Ficha técnica Indicadores compensación variable	108

Resumen

El presente trabajo de grado, tiene como propósito plantear un modelo de compensación variable para la empresa Profamilia, que le permita incrementar la efectividad organizacional, impulse la cultura de medición, la orientación al resultado y el apalancamiento de los resultados organizacionales.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se propone la implementación de un esquema de compensación variable basados en la medición de los Resultados Corporativos, Grupales e Individuales.

De los 33 centros de atención a nivel nacional se seleccionó la sucursal de Montería para iniciar el piloto ya que este es un punto estratégico para la prestación de servicios de salud en la región, cuenta con una planta de personal de 22 empleados y ha demostrado recuperación en resultados financieros en el 2013.

Para la presentación del modelo se realizó el análisis de los resultados financieros de la organización y del centro y los obtenidos en las pruebas de Clima Organizacional y Evaluación de Desempeño, se espera evidenciar si el modelo realmente incrementó la eficiencia del centro para que sea replicable en todos los centros a nivel nacional a partir del año 2015.

El diseño de un esquema salarial variable podrá influir en la mejora de la productividad total de la empresa, es por esto que se debe lograr que la organización y el trabajador encuentren un sistema gana-gana.

Palabras claves: compensación variable, apalancamiento resultados, replica, gana-gana.

Abstract

This final composition, aims to raise a model variable compensation for the company Profamilia, allowing you to increase organizational effectiveness, culture impulse measurement result orientation and leveraging organizational results.

To fulfill this objective, the implementation of a variable compensation scheme based on measurement of the Corporate, Group and Individual Results are proposed.

Of the 33 centers nationwide branch Monteria was selected to start the pilot as this is a strategic point for the provision of health services in the region, has a permanent staff of 22 employees and has demonstrated recovery financial results in 2013.

For the presentation model analysis of the financial performance of the organization and the center was performed and the evidence obtained in the Organizational Climate and Performance Evaluation, is expected to show whether the model actually increased the efficiency of the center to be replicable in all centers nationwide from 2015.

The design of variable pay scheme may influence the improvement in overall productivity of the company, which is why you should ensure that the organization and the employee find a win-win system.

Keywords: variable compensation, leverage results, replicated, win-win.

Introducción

Todo colaborador espera un reintegro por los servicios prestados, ya sea en dinero o especie para satisfacer sus necesidades. Estas remuneraciones son calculadas tomando en cuenta una serie de parámetros legales, con el fin de que el trabajador sea más productivo y esté motivado económicamente para desempeñar de forma contenta y armoniosa su labor.

Los Sueldos y Salarios forman una gran importancia para cada uno de nosotros como trabajadores dentro de una organización, debido a que es una labor que prestamos para recibir algo a cambio.

Este proyecto se centra en lograr mejorar comportamientos, acciones y destacados desempeños en el centro médico de Montería de Profamilia. Los trabajadores de una organización se sienten motivados, entre otras razones, por los beneficios que reciben de parte de las empresas y los aportes que estos hagan, en virtud de un contrato laboral atractivo.

La Gerencia del Talento Humano en la actualidad debe tener un papel preponderante dentro de cualquier organización, sin importar el sector en que esta se desenvuelva. Precisamente, su papel deberá estar desarrollado dentro de criterios estratégicos y no de simple gestión de apoyo como comúnmente se le ha asignado. Entonces, deberá estar encaminada a soportar la productividad, la planeación estratégica, la gestión del conocimiento, la atracción de potencial humano a la organización y la retención del mismo. ¿Cómo se logra este objetivo?

La respuesta a esta inquietud es sencilla y se desarrolla a lo largo del proyecto. Es la conjunción de una estrategia salarial competitiva, de alto impacto para que la equidad interna de la compañía empiece a sustentarse sobre una base firme y con alto sentido de Responsabilidad Social.

Como futuros Gerentes de Recursos Humanos queremos que nuestras acciones estén siempre enmarcadas dentro de actividades socialmente responsables y esto significa la consecución de salarios justos, de igualdad de oportunidades para todos y el respeto a de la ley, todo lo anterior manteniendo siempre como norte la estrategia empresarial de la organización.

Planteamiento del problema

En el presente proyecto se plantea la existencia de una relación directa entre la Compensación Variable y la Efectividad Organizacional, asumiendo que el hecho de que los empleados del centro seleccionado puedan tener la posibilidad de aumentar su ingreso o compensación hará que estén más motivados, más alineados y que trabajen con mayor empeño por la consecución de los Objetivos de la Organización.

Efectividad organizacional De acuerdo a Daft (2007), es el grado en el cual una organización hace efectivas sus metas, y se resumen los dos enfoques considerados como relevantes, el basado en las metas, se refiere a si la organización alcanza sus metas en términos de los niveles de producción deseados y el basado en el proceso interno la evalúa mediante indicadores de la salud y eficiencia internas.

Compensación Variable (Madhani, 2010) menciona que se le conoce con el nombre de pago de riesgo, porque siempre lleva implícito un esfuerzo adicional para obtenerla, y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados. De acuerdo a Rinsky (2005), la compensación variable se trata de remuneración que no es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten. Esto significa que el empleado no tiene ninguna seguridad de que va a recibirla. El empleador también percibe que la compensación es un factor de influencia en las actitudes y motivación de los empleados. La política que una empresa tenga, respecto de este tema será muy relevante en términos de atraer gente capacitada, con la motivación para trabajar en forma entusiasta y permanecer en la empresa a través del tiempo.

Por lo anterior la pregunta de investigación planteada aquí es la siguiente:

¿Impacta la Compensación Variable los Resultados de la Organización?

Justificación

El presente trabajo de grado se plantea dada la necesidad de encontrar mejores herramientas, estrategias, metodologías y prácticas que puedan hacer más productivas las organizaciones, partiendo del supuesto de que existe una relación directa entre la motivación de los colaboradores de una Organización y su productividad.

Si bien es cierto existen diversos motivadores que movilizan al ser humano en las diferentes esferas y que de alguna manera estas motivaciones están relacionadas con sus necesidades, encontrando entonces diversos tipos

de motivadores que varían desde la cobertura de las necesidades fisiológicas hasta las de autorrealización según pirámide de Maslow; existe una motivación que recoge muchas de ellas y que está relacionada con la posibilidad de obtener mejores retribuciones económicas como compensación al esfuerzo realizado.

El concepto de Compensación variable atada a resultados de desempeño cobra total vigencia a la hora de medir la productividad y por ende la efectividad organizacional, tener la posibilidad de recibir una mejor paga por lo que soy capaz de lograr, produce un efecto positivo y reta al empleado para el logro y cumplimiento de las metas establecidas, dónde el beneficio resultante se da desde luego en doble vía, de cara al empleado, y por supuesto para la Organización.

El reconocimiento de que la satisfacción personal de los colaboradores es una ventaja competitiva para toda la Organización y que el solo hecho de involucrar al empleado en los resultados de la misma evidenciándole como a través de sus ideas, participación y puesta en marcha de acciones impacta los resultados del negocio, se constituye en un factor clave de Éxito.

Maximizar la efectividad organizacional es una necesidad de las Organizaciones para ser competitivas, aumentar la productividad, crear empresas de alto rendimiento y lograr una ventaja competitiva alineando el talento humano y los procesos de negocio son aspectos fundamentales.

Insumos

Los insumos necesarios para desarrollar el proyecto de grado son:

1. Planeación estratégica de Profamilia 2010-2015
2. Mapa de Procesos
3. Descripciones de los cargos del centro piloto
4. Análisis Matriz DOFA
5. Medición de clima
6. Indicadores de gestión por proceso
7. Estado de resultados del centro piloto
8. Información salarial del centro piloto
9. Estudio de salarios realizado por la empresa durante el 2012

Alcances

El presente trabajo se realizará en la Empresa Profamilia en el período comprendido entre Junio de 2013 y Febrero de 2014, para lo cual se seleccionará un centro de salud de los 33 centros existentes a nivel nacional.

De los 33 centros existentes se analizarán las diferentes variables de segmentación de centros para seleccionar aquel que servirá de base para diseñar un esquema de compensación variable al interior de la Organización, de tal manera que después de analizar los resultados y recoger las experiencias vividas pueda darse lugar a la masificación del mismo en el resto de la Organización.

Para el desarrollo e implementación del tema propuesto se realizarán análisis de los resultados.

Propósito

El presente trabajo tiene como propósito plantear un modelo de compensación variable para uno de los centros de Profamilia, que le permita incrementar la efectividad organizacional y apalancar los resultados organizacionales y que el modelo pueda ser replicable a los demás centros de la organización.

En el desarrollo de este trabajo, se plantean las pautas para implementar un esquema de compensación variable; que sea acorde con las estrategias de la organización, que permita adaptarse continuamente a las necesidades de la compañía y adicionalmente involucrar y hacer partícipes a los empleados de los resultados.

Se plantea que se realice un piloto en uno de sus 33 centros a nivel nacional, para poder hacer un balance del esquema y dar insumos a la alta gerencia, para la toma de decisiones frente a la implementación del modelo a nivel nacional.

Situación actual

La Asociación Pro-bienestar de la Familia Colombiana (Profamilia), es una entidad privada sin ánimo de lucro, especializada en salud sexual y salud reproductiva, que ofrece servicios médicos, educación y venta de productos a la población colombiana.

Profamilia es la institución privada más grande a nivel nacional y la segunda en el mundo que ofrece programas especializados en salud sexual y salud reproductiva, incluida la planificación familiar. Fue fundada en 1965 por el

médico ginecólogo Fernando Tamayo Ogliastri, quien es hoy su presidente honorario, y desde 1967 Profamilia está afiliada a la Federación Internacional de Planificación Familiar (IPPF). Cuenta con 33 centros de atención en 29 ciudades del país.

Con el excedente de sus ventas, Profamilia IPS apoya los programas de Profamilia Social dirigidos a la población colombiana más pobre, vulnerable y marginada. Cada vez que un colombiano accede a los servicios de Profamilia IPS está apoyando nuestra labor social, brindándoles a las personas menos favorecidas la posibilidad de contar con servicios especializados en salud sexual y salud reproductiva.

En su trayectoria como Organización con un alto enfoque social y sin ánimo de lucro, Profamilia en lo largo de la historia no ha implementado diversas prácticas empresariales que apuntaran a manejar la Empresa como un negocio sostenible en el tiempo, que produjera utilidades y se reinvirtiera así misma; para así también aportar sus excedentes en labor social con las comunidades más vulnerables y desamparadas.

Algunos de los aspectos que Profamilia no ha implementado son por ejemplo medir la productividad, fijar estándares de calidad especialmente en la parte administrativa, indicadores de gestión, metas, evaluar el desempeño de sus colaboradores entre otros. Al ser una Organización que trabaja por los Derechos en algún momento de su historia y durante muchos años considero que el evaluar, medir, exigir podría llegar a vulnerar los derechos de alguien,

llevando a la Organización a una baja en sus resultados financieros especialmente en los últimos tres años.

A partir del cambio de la Dirección General, el cual se dio hace poco más de un año, se ha empezado a implementar un estilo gerencial acorde con las necesidades del entorno, que ha llevado a la Organización a su actualización para re-posicionarse como la empresa líder en la prestación de los servicios de Salud Sexual y Salud Reproductiva que algún día fue en Colombia.

Con el cambio expresado anteriormente se dio de manera reciente la implementación de un plan estratégico, que define un norte distinto para la Organización. A la fecha se tiene abonado un terreno importante para diseñar e implementar un programa de compensación variable, que impulse además la Cultura de la medición y fortalezca la Orientación al resultado por parte de los empleados que la conforman. Es de anotar que a la fecha no existe tampoco implementado un proceso de gestión del desempeño y que de la misma manera está trazado un plan de trabajo para implementarlo en el año 2014.

Objetivos

Objetivo General.

Diseñar un esquema de compensación variable en un centro Piloto de Profamilia, que permita mejorar los resultados de este centro y así incrementar la efectividad organizacional y que sea replicable posteriormente al resto de la Organización.

Objetivos Específicos.

- Incrementar la efectividad Organizacional a partir del diseño de un programa de compensación variable en el centro de salud piloto de este proyecto.
- Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos financieros y de Talento Humano de Profamilia a través del diseño de un programa de compensación variable.
- Fortalecer el trabajo en equipo de los empleados del centro de salud piloto de este proyecto al premiar el esfuerzo colectivo y los resultados de equipo; obteniendo una mejor retribución económica por su esfuerzo no solo individual sino colectivo.

Estado del arte

Teniendo presente el tema que se está desarrollando se expondrá los antecedentes tanto nacionales como internacionales:

De acuerdo a un estudio realizado por la firma Human capital, las organizaciones del país se han volcado día a día a implementar esquemas de compensación eficientes e innovadoras, que no deterioren el poder adquisitivo de sus colaboradores y permitan incrementar la productividad organizacional.

De acuerdo con la Encuesta Salarial Total Rewards 2013-2014, “los esquemas de beneficios (23%) y de remuneración variable (25%) se hacen cada vez más fuertes dentro de la composición salarial, dejando sólo un 52% a la porción fija del salario”. Cifras que comprueban no sólo la estrategia de las empresas colombianas en la redistribución a la hora de pagar los sueldos y aumentos.

José Manuel Acosta, presidente de Human Capital, comenta que:

Bajo el actual entorno regulatorio, con la nueva reforma tributaria, cobran mayor vigencia los esquemas de flexibilización y modelos de beneficios que aportan a las personas, además de bienestar y calidad de vida, competitividad, fidelización de talento y razonabilidad de costos a las organizaciones. La revisión de los actuales esquemas de remuneración bajo esta óptica permitirá diagnosticar la fidelidad del modelo de pago con los parámetros regulatorios y afianzarlo para hacerlo sustentable y sostenible en el

tiempo frente a empleados, terceros y organismos de control.

Así mismo, la remuneración actual tiene como principal objetivo la posibilidad de controlar y disminuir los gastos fijos e incentivar resultados por la vía de la productividad, por lo que 84% de las compañías tienen implementado al menos un esquema de remuneración variable y, de este porcentaje, un 75% buscan garantizar el cumplimiento de los resultados colectivos del negocio y los grupales de las unidades estratégicas.

Es determinante que las empresas establezcan una política y estrategia frente al tema de Compensación y tengan una clara visión sobre cómo quisieran posicionarse en el mercado laboral, consolidar una arquitectura salarial, establecer una posición estratégica que facilite la atracción y retención del talento, la conectividad con los procesos de desarrollo organizacional y la consecución de los resultados del negocio, afirmó José Manuel Acosta, Presidente de Human Capital.

Según Acosta, no hay que olvidar que bajo el contexto de que los incrementos salariales las organizaciones deben apuntar elevar el nivel de competitividad de sus esquemas retributivos a partir de nuevas alternativas de pago, que motiven al talento y maximicen los resultados organizacionales.

Dentro de los estudios relacionados con el impacto de la compensación variable en la efectividad organizacional se encontró por ejemplo el caso de ABN Amro Bank, quienes adaptaron el sistema de compensación flexible en

varias de sus líneas de negocio en un momento donde la empresa se encontraba en crecimiento y el objetivo era alinear los resultados individuales con los objetivos corporativos y permitió que la organización fuera mucho más competitiva en el mercado y logrará los propósitos corporativos: *“Como en todos los procesos relacionados con la gestión humana en las organizaciones, es fundamental que la compensación juegue un rol estratégico que la convierta en un gana-gana para todos”*. Así piensa Leonardo Charry, Gerente de Recursos Humanos del ABN Amro Bank, quien afirma que el éxito de los nuevos modelos de compensación está en su capacidad para generar un reto individual que acompañe las estrategias corporativas y cree un ambiente interno adecuado para empresas más competitivas y abiertas al cambio.

Durante la etapa de implementación el ABN Amro Bank, diseño directamente con los responsables de cada línea de negocio los esquemas de compensación variable; ya que son ellos quienes conocen a profundidad sus variables y el área de Recursos Humanos realizó un rol de asesoría y acompañamiento. Una vez se generó confianza en el modelo de compensación variable, realizaron pruebas de casos reales para verificar el efecto que los resultados presentarían en la compensación. Leonardo Charry afirma que el esquema de compensación variable es el mecanismo pertinente para hacer realidad el tan ansiado postulado de buscar la equidad interna como la competitividad externa en materia de compensación, de tal manera que al medir el logro de los objetivos individuales, según la especificidad de cada cargo, permite establecer el real valor agregado de cada posición en la organización.

Otra compañía, la cual tiene implementado desde el año 2009 un esquema de compensación variable es Claro Soluciones Fijas (anteriormente Telmex), es una empresa Mexicana de telecomunicaciones y ofrece una variada gama de productos y servicios relacionados con las telecomunicaciones, dentro de ellos red telefónica, televisión por suscripción e internet. Esta empresa nació de la fusión de varias empresas que ofrecían servicios de televisión por cable en nuestro país y llegó a tener una planta de empleados de 7.800 personas, adicionalmente las empresas que entraron en fusión eran fuertes en los servicios de televisión por cable el cual es de las líneas de negocio menos rentables dentro de los servicios que ofrece hoy en día Claro soluciones fijas. Frente a este panorama, esta empresa se ve en la necesidad de implementar un esquema de pago que le permita tener crecimiento y mantener su planta de personal, ya que se fijaron como meta no realizar ningún plan de retiro masivo. Este esquema de pago variable se desarrolló para todos los cargos de empresa, desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial, el porcentaje de participación del bono de compensación variable del pago total del cargo, se define teniendo en cuenta el impacto que este tiene en los resultados de la empresa, aquellos cargos que tiene un alto impacto en los resultados de la empresa tiene un porcentaje mucho más alto que los cargos soporte de la empresa. Dentro del modelo se tienen en cuenta dos resultados, primero los resultados corporativos, para lo cual la empresa definió como llave de entrada el EBITDA y el cumplimiento de ingresos, y el segundo resultado, es el resultado que el empleado obtenga en su desempeño,

si el empleado obtiene un porcentaje de calificación de desempeño inferior al 75%, será un empleado que no tendrá reconocimiento del bono de compensación variable.

Claro soluciones fijas realiza el pago del 85% de este bono de manera trimestral y el 15% restante lo reconoce a final de año, las razones de realizarlo de manera trimestral es que les permite que el empleado tenga mayor adherencia y compromiso con los resultados de la empresa, permite de igual manera realizar ajustes al modelo y desde el punto de vista para la empresa y el empleado, mejora el flujo de caja de ambas partes. Otra característica que tiene este esquema de pago variable es que el empleado puede obtener un valor superior del bono si la empresa obtiene sobrecumplimiento de resultados, es decir que el empleado tiene la opción de ganar mucho más si a la empresa le va bien. El balance que realiza Claro soluciones fijas durante estos años de implementación del esquema es que claramente les ha permitido apalancar los resultados de la empresa, han tenido momentos de crisis en los cuales la empresa no ha alcanzado los resultados propuestos, el año 2010 no fue un buen año para esta empresa, ya que ingresó competencia muy fuerte al mercado de telecomunicaciones que les impactó sus ingresos, dando como resultados que durante ese año no se realizó el pago del bono de compensación variable a sus empleados. Este año de crisis les permitió buscar nuevas estrategias de mercadeo y de atención al cliente que les permitiera salir a flote de esta crisis y por supuesto ataron a esta estrategia el bono de compensación variable, durante los años 2011, 2012 y 2013 esta empresa ha

tenido sobrecumplimiento de resultados entre un 10% y un 20%, lo cual se traduce a su vez en mayores ingresos para los empleados. Claramente se observa como a través de un esquema sólido que compromete a todos los empleados de una organización puede ayudar a las empresas a tener una efectividad organizacional y llevarla a ser más competitiva en el mercado, adicionalmente les ha permitido crear una cultura orientada al resultado.

Dentro de la investigación realizada se encontró que no es una práctica muy común en Colombia que las empresas del sector salud implementen esquemas de pago variable, sin embargo se encontró que el Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt cuenta con un esquema de pago variable aproximadamente desde hace dos años. El instituto toma la decisión de implementar este tipo de esquemas debido a que creen en la necesidad de desarrollar una cultura de recompensa y reconocimiento por resultados superiores. Se dio inicio a la implementación de este esquema únicamente a nivel Directivo durante el primer año, y de manera gradual, lo han implementado a nivel de Coordinadores, en la actualidad 35 líderes del Instituto cuentan con un esquema de compensación variable, para los niveles operativos no se cuenta con un modelo de pago por resultados, la estrategia del instituto para estos niveles de cargos es mantener unos ingresos de salario básico competitivos frente al mercado. El modelo planteado por este instituto está compuesto por metas institucionales y por metas de área (grupales), se plantean metas retadoras pero que sean alcanzables para que el modelo tenga credibilidad en sus empleados y a su vez permita un mejoramiento continuo,

durante los años en los cuales se ha implementado el esquema de pago variable el Instituto ha alcanzado las metas planteadas y les ha permitido generar una recompensa a sus líderes por los resultados obtenidos.

Marco teórico

Para el diseño e implementación de un esquema de compensación variable al interior de una organización es necesario ampliar algunos conceptos que están directamente relacionados con el tema en cuestión:

Lo primero que debemos clarificar es cuál es la definición de un **esquema de compensación variable**, básicamente es un pago efectivo y fluctuante asociado a los resultados esperados: de cada persona en su cargo, de un equipo, de una unidad de negocios o de una empresa en su conjunto.

¿Porque es importante implementar un esquema de compensación variable?

- a) Es una herramienta efectiva que permite comunicar las prioridades del negocio
- b) Permite alinear los intereses de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.
- c) Genera una cultura orientada al resultado.
- d) Garantiza mayores ingresos a la compañía sin comprometer la estructura de costos fijos.
- e) Acelera el proceso de redireccionamiento estratégico, debe ser un modelo flexible si cambia el entorno del negocio. Si la estrategia de la organización cambia, también cambia la estrategia de compensación.
- f) Garantiza la sostenibilidad del negocio a corto y largo plazo.
- g) Permite alcanzar niveles de competitividad salarial.

h) Permite retener el mejor talento.

¿Cómo diseñar un esquema de compensación variable?

Para la etapa de diseño del esquema es necesario identificar y tener claro los factores claves de éxito de negocio. También es importante realizar el levantamiento de los indicadores de gestión que son la base de la medición del esquema, en la etapa de diseño es de suma importancia comunicar de manera permanente las responsabilidades grupales e individuales, se recomienda hacerlo de manera trimestral o semestral.

Una vez se definen los indicadores y se han comunicado, se inicia la etapa de medición y comunicación y por último seguimiento y retroalimentación continua del esquema.

Elementos básicos de un esquema de compensación variable.

1. Tener en cuenta la cultura organizacional de la empresa y el estilo de dirección.
2. El esquema debe tener una justificación económica.
3. Se deben comunicar los criterios de evaluación y la compensación potencial que se deriva por el cumplimiento de los resultados.
4. Vincular claramente el desempeño a la compensación variable.
5. Debe ser un modelo fácil de entender y calcular.
6. Integrar el plan de negocio a la compensación total.
7. Definir el nivel de competitividad deseado.

8. Mantener la condición de riesgo compartido, si la empresa no gana el empleado tampoco gana.
9. Los objetivos planteados deben ser desafiantes pero alcanzables.
10. Se deben lograr montos significativos de ingresos por lo menos entre el 8% y 20% del sueldo básico anual.

Criterios de un esquema de compensación variable.

1. Elegibilidad

Selección de quién o quienes participaran en este proceso.

2. Objetivos, Indicadores de Gestión y Metas

Es necesario tener indicadores que permitan medir el logro de resultados (métricas individuales, grupales y corporativas)

3. Llave de entrada

Resultado mínimo que la compañía debe cumplir para que todos empiecen a ganar, si esta llave no se cumple nadie gana (Métrica: EBITDA, cumplimiento de ingresos).

4. Formas de Pago

Plazo

Resultados de corto plazo: Bono Anual – Semestral- Trimestral

Resultados de largo plazo: Opción de Acciones

Alcance

Pago por resultados Corporativos.

Pago a los equipos por resultados de Unidades de Negocios.

Pago individual por resultados cargo o rol.

¿Qué es Estrategia?. “Arte de concebir, preparar y dirigir acciones militares, especialmente en una guerra - *Arte de coordinar las acciones y de maniobrar para alcanzar un objetivo*”. (Diccionario Planeta, 2011)

La determinación de las metas básicas de largo **plazo y objetivos en** una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas. (Chandler, 1962)

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los cuales va a competir la empresa y la forma en que se va a entrar en ellos. **La estrategia competitiva consiste en ser diferente; significa escoger en forma deliberada ciertas actividades (o procesos) que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor..** (Porter, 1980)

¿Que es medir?. Comparar una magnitud con un patrón establecido. Asignar números a eventos de acuerdo con reglas determinadas.

Indicador de Gestión. Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una Empresa, Departamento o Persona, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas.

Relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar las tendencias de cambio generadas en el fenómeno observado, en relación con metas u objetivos previstos.

Elementos de un indicador

- a) Objetivo a medir
- b) Definición
- c) Fórmula
- d) Metas (Niveles de referencia)
- e) Fuentes de Información (Puntos de lectura)
- f) Periodicidad (Frecuencia)
- g) Responsabilidad (Quién mide, Quién actúa)
- h) Instrumentos

Compensación por Rendimiento. Es asignar a cada colaborador una remuneración de acuerdo a su rendimiento en algunos aspectos específicos.

Sistema de Compensación Individual. Compensar el desempeño de cada empleado con incentivos financieros conocidos como primas o bonificaciones.

Sistema de Compensación Grupal. Sistema de compensación variable aplicado a un grupo de personas que requiere esfuerzos mancomunados de todos los individuos para alcanzar rendimiento, resultados y metas comunes.

Criterios a tener en cuenta para la definición de Indicadores de gestión en un esquema de pago variable:

1. Deben reforzar la estrategia del negocio

2. Focalizarse en resultados que los empleado perciban y sienten que tiene participación
3. Definir medidas claras de éxito
4. Deben estar alineados con el plan estratégico del negocio.
5. Los indicadores deben ser entendibles y no deben estar sujetos a manipulaciones.
6. Deben establecer un nivel de desempeño de compañía, área o del individuo.
7. Deben ser limitados a un número manejable de indicadores.

Salario antecedentes históricos

Desde los comienzos de la humanidad ha existido el concepto del salario, sin ser en la antigüedad un problema esencial, pues el trabajo del esclavo no era remunerado. En el trabajo de la antigüedad, el salario como retribución de servicios no exista, por vivirse en la comunidad del hogar. Durante la esclavitud no existía retribución de servicios y Únicamente mantenimiento de la cosa esclavo. Hubo si forma de peculio que se constituida con pagos para comprar después la libertad.

El salario fue impulsado y defendido inicialmente, en el inciso 3 del artículo 427 del tratado de Paz de Versalles al declarar, fundándose en el descontento, en la miseria y en la injusticia social, "la necesidad de garantizar un salario que asegure condiciones decorosas de existencia, tal cual lo entiende en tiempo y lugar".

La convención 26 adoptada en 1928 por la conferencia general de la OIT constituye los métodos de fijación de salarios mínimos y se comprometió cada miembro a instituir y a conservar métodos para la fijación de tarifas mínimas de salarios.

Nueva Zelanda, en 1894 fue el primer país en establecer el salario mínimo. Le siguió el estado Australiano de Victoria en 1896. El país Británico lo adopto solo hasta 1909. En Hispanoamérica, en Perú en 1916; en México en 1919; en Cuba 1940; en Argentina 1957.

Nociones Generales.

Toda la relación laboral está constituida por dos partes llamadas esenciales: El empleador o Patrono por una parte y el Trabajador por la otra, ligados por un nexo o vínculo de subordinación o dependencia de segundo hacia el primero. Además, que de la reciprocidad existente entre el trabajo realizado por el trabajador y el beneficio que el empresario recibe en la relación de trabajo, nace una contraprestación, fijada por la ley o por las partes y como atribución patrimonial, denominada salario.

Es el salario, en consecuencia, el punto de referencia del trabajo y del derecho del trabajo. Por principio, debe satisfacer las necesidades elementales del trabajador y su familia; constituye su casi única fuente de subsistencia y amparo y debe reunir ciertas características para que constituya, por su propia definición toda renta, retribución o beneficio que se cobra por el trabajo subordinado prestado.

El salario pues, en una consideración jurídica, es entonces, la ventaja patrimonial que se recibe como contra prestación del trabajo subordinado.

El salario es, pues, el conjunto de ventajas materiales que el trabajador obtiene como remuneración del trabajo que presta en una relación subordinada laboral.

Concepto de jornal y sueldo. Ligeramente se ha explicado que existen dos formas muy frecuentes de remunerar al trabajador: diaria y la mensual. La primera recibe el nombre de jornal y la segunda de sueldo. El vocablo jornal procede del latín diurna le, que quiere decir diario. Representa el estipendio que obtiene el trabajador por cada jornada o día de trabajo y suele hacerse al terminar la prestación cotidiana. Sueldo, como se explicó, es vocablo que se reserva para la remuneración de los empleados aunque se utilice igualmente para los obreros que cobran por mes.

Salario por Obra o a Destajo. El salario a destajo es un tipo especial de salario cuya característica peculiar es la de ser medido por un resultado o rendimiento que, a su vez mide la cantidad de trabajo elaborada. El salario a destajo o por unidad de obra es, en fin, un sistema por el cual se calcula la remuneración del trabajador en atención a su rendimiento.

Salario por Tiempo. Es el salario que recibe el obrero o empleado que cede o arrienda a su patrono sus energías laborales o conocimientos durante un periodo determinado, con independencia de la cantidad de trabajo que ejecuta. Es la forma más común de medir el salario y puede tomarse, para

medir la retribución de la jornada laboral de 8 horas; o la semana, la quincena, el mes o el año. Es independiente de la producción del trabajador.

Salario por Tarea o por Pieza. En el salario por tarea o por obra el trabajador está obligado a cumplir con una cantidad determinada de tarea en la jornada de trabajo o en el tiempo señalado. Por él, el trabajador debe producir una cantidad de tarea en un lapso que se ha fijado previamente.

Concepto Jurídico y Económico del Salario. La ciencia económica estudia el salario como una de las categorías del rédito individual y que corresponde a uno de los factores de la producción, el trabajo, pero considerado como trabajado subordinado.

Para la teoría económica, el salario es fundamentalmente el precio del trabajo subordinado, un precio que tiene características muy especiales, dentro del concepto de la oferta y la demanda.

Igualmente se debe resaltar la idea de salario básico como la retribución laboral que, desde el punto de vista legal, el salario es toda remuneración en dinero, en especie, en comisiones o viáticos que le corresponde al trabajador por sus servicios prestados. Es el pago que percibe de su patrono el trabajador como contraprestación por la labor prestada a consecuencia de la ejecución del contrato de trabajo.

Atributos del Salario. Dentro de los atributos del salario deben mencionarse: el de ser remunerador, es decir proporcional a la calidad y al tiempo de la jornada de trabajo. Debe recibirlo el trabajador sin que sea inferior al salario mínimo legal, cuando trabaje la jornada legal máxima. Además, debe

ser suficiente, determinado o determinable; cubrirse periódicamente; Pagarse en moneda legal en curso; Si es en especie, debe ser proporcional y apropiado a la que se paga en efectivo.

Sentido Económico del Salario. El salario se manifiesta de acuerdo a la siguiente afirmación: la demanda que los productores hacen de trabajo depende ostensiblemente de que el salario obrero necesita ser considerado, en el cálculo de costos, como un precio de uno de los factores de la producción; no hay duda de que si el trabajo es un factor de la producción y el salario es su precio, las oscilaciones de este influirán definitivamente en el producto.

Salario Nominal y Salario Real. Salario nominal es el valor monetario de retribución. Es la forma normal de la evaluación: cuando el salario se paga en metálico, su cuantía se fija en la moneda del país.

Salario real es el resultante del poder adquisitivo del dinero. Equivale a la capacidad de compra del trabajador conforme el salario metálico que recibe. Se fija su cuantía en relación con el índice del costo de vida. Un salario puede ser elevado desde el punto de vista nominal y, sin embargo, ser un salario real bajo. Si los precios de las viviendas, alimentos y vestidos, son altos, es porque el poder de compra del salario ha quedado disminuido, y viceversa.

Concepto de Salario en la Legislación Colombiana. La legislación Colombiana no consagra una definición de lo que se entiende por salario y solo de ella hace referencia en el (artículo 23 del código Laboral), como uno de los elementos del contrato de trabajo. Pero el artículo 127 de la misma obra, modificado por el artículo 14 de la Ley 50 de 1990 afirma que constituye salario

no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones, etc.

Concepto de Salario en Especie y Viáticos en la Legislación Colombiana. Se ha dicho que el salario en dinero es el que se paga o abono directamente al trabajador en numerario de curso legal y el salario en especie, el que se forma con valores que no son moneda. En sentido general, los trabajadores se remuneran en dinero, es decir, en metálico o billetes; excepcionalmente en especie. El alimento, la habitación y el vestido constituyen la parte esencial del salario en especie. (Artículo 129 del CST).

Viáticos y Propinas.

Viáticos. El vitico realmente comprende tanto los gastos de viaje como los mayores desembolsos por alimentación y demás, cuando ese traslado es imperativo para cumplir por orden de la empresa, una tarea determinada y a prevención de los gastos que la misión genere.

Propinas. En su acepción laboral, expresa el pequeño sobreprecio que se da en forma voluntaria o por coacción social y como satisfacción por algún servicio recibido. En otras palabras se trata de una pequeña donación remuneratoria por un servicio eventual y como contraprestación por la atención recibida. (Código Sustantivo del Trabajo, 2013).

Salario por Comisión. Por comisión se entiende el beneficio económico proporcional a la cuantía de los negocios, con el cual se retribuye al trabajador o comisionista según el resultado obtenido en la gestión en que haya intervenido en nombre y por cuenta del empresario o comitente.

El Principio " A Trabajo igual, salario igual".

El principio de igual remuneración por igual tarea tiene en la actualidad un sentido amplio y general, y significa que con su aplicación se evite que no solo la mujer, sino también todo individuo de otra raza, idioma, religión o condición que realice iguales tareas que otra, puedan estar en inferioridad de condiciones en el aspecto salarial. (ART. 143 CST).

Noción de salario integral.

Con la modalidad de salario integral, se introdujo en la legislación colombiana un viejo concepto en la retribución por servicios, que consiste esencialmente en reducir a términos salariales, conceptos percibidos por el trabajador en atención al salario ordinario pactado y otras remuneraciones que tienen el carácter prestacional o de descanso, según expresión del Art. 18 de la Ley 50 de 1990.

Según la normatividad señalada, deben reunirse las siguientes condiciones para que la formulación del concepto de salario integral sea válida en Colombia: a) que el trabajador devengue un salario ordinario superior a 10 salarios mínimos legales mensuales; b) que la estipulación se haga voluntaria y en forma escrita; c) que la estipulación retribuya no solo el trabajo ordinario sino que compense anticipadamente el pago de prestaciones, recargos y beneficios

tales como el trabajo nocturno, el trabajo extra o el dominical y festivo; las primas legales, extralegales, cesantías, intereses, subsidio y salario en especie, sin incluir las vacaciones, d) que en ningún caso el salario integral pactado sea inferior al monto de 10 salarios mínimos legales más el factor prestacional de la empresa que no podrá ser inferior al 30% de dicha cuantía.

Salario mínimo

En relación con las exenciones y retenciones de carácter tributario, la norma relacionada, hace las siguientes exigencias: 1) que el monto del factor prestacional esté exento de retención en la fuente y de impuesto; 2) que el salario cumpla con las cotizaciones al seguro social, al SENA e ICBF, cajas del concepto de salario mínimo es el que tiende asegurar al trabajador a una remuneración fija y suficiente para cubrir sus necesidades normales con la relación al costo de la vida. (Código Sustantivo del Trabajo,. 2013).

Definición.

Para la legislación colombiana laboral, el salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a los de su familia, en el orden material, moral y cultural (Código Sustantivo del Trabajo, 2013)

Salario Mínimo Vital.

De acuerdo con la definición tradicional el salario mínimo vital es el que permite asegurar una remuneración determinada y que posibilite asegurar el

goce de una alimentación adecuada, educación para los hijos, vivienda higiénica, salud, vestuario, vacaciones y recreación social, asegurando un nivel determinado de vida conveniente en cada lugar y en cada momento. Se trata del mínimo de ingresos a que los trabajadores aspiran para obtener una retribución imprescindible.

Ventajas que ofrece el salario mínimo.

La doctrina laboral señala para el salario mínimo las siguientes ventajas:

Protege individualmente al trabajador y al núcleo familiar y a la sociedad toda, evitando la injusticia que significa abonar una retribución insuficiente;

Aumenta el nivel intelectual y moral de los trabajadores, y el poder adquisitivo de estos;

Evita conflicto y malestar en la clase trabajadora, si no es inferior al mínimo para subsistir.

Elementos o Factores para Fijarlos. Para la determinación de la cuantía del salario mínimo deben tenerse las siguientes circunstancias: las zonas geográficas; la amplitud o categoría profesional de los trabajadores; la jerarquía que se conceda a la labor; la clase, calidad y forma del trabajo prestado y aun ciertos factores incidentes en la economía como las importaciones y las exportaciones.

La ley laboral colombiana en su art. 146, consagra los siguientes factores para fijarlo: el costo de vida, las modalidades del trabajo, la capacidad económica de las empresas y patronos y las condiciones de cada región y actividad.

Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales: Fijación del Salario Mínimo Legal.

La constitución Nacional de Colombia ordena en su artículo 56-2 la composición y funcionamiento de una comisión permanente integrada por el gobierno por representantes de los empleadores y de los trabajadores, encargada de fomentar las buenas relaciones laborales, contribuir a la solución de los conflictos de trabajo y la concertación de las políticas salariales y laborales del país.

Algunos intentos han resultado fallidos para la institucionalización de la política de concertación laboral desde la creación del llamado consejo nacional de salarios creado por la ley 187 de 1959 cuyas labores se limitaron a la fijación del salario mínimo muchas veces fijado por el gobierno nacional por una ausencia total de concertación entre empleadores y trabajadores, hasta el nacimiento del Consejo Nacional del Trabajo en 1968 cuyos objetivos iniciales de dictaminar en materia de proyectos laborales y de precisión social, proponer y revisar la ejecución de las políticas adoptadas en materia laboral y de servir de organismo consultor del gobierno en materia de política salarial, solo terminaron en sancionar las decisiones del consejo nacional de salarios o del ejecutivo nacional sobre salario mínimo legal mensual.

Monto Embargable. El salario solo es embargable en una quinta parte de lo que excede el salario mínimo Legal o convencional. Pero si el embargo se produce por demanda de una cooperativa para recaudo de obligaciones a su

favor o dentro de un proceso por alimentos, puede embargarse hasta la mitad.

(Art. 188 C.S.T.)

.Artículo 128. Pagos que no constituyen salarios.

Artículo modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el {empleador}, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Lo que constituye y no constituye salario (limite).

Pagos que constituyen y no constituyen salario:

La ley laboral Colombiana es muy cuidadosa al expresar aquellos pagos que constituyen y no constituyen salario. Art. 127 y siguientes del C.S.T

Si miramos la norma podemos expresar que todo lo que perciba el trabajador como parte de su relación laboral, es salario; por ejemplo una prima de navidad, una bonificación por cumplimiento de metas, la alimentación o el alojamiento entre otros ingresos.

Pero no nos asustemos con lo dicho, pues la misma ley laboral contempla las excepciones:

- 1) Lo que perciba el trabajador de su empleador de manera ocasional o por mera liberalidad no es salario; por ejemplo una bonificación entregada a un grupo de empleados que ganaron el torneo interempresarial de Balonmano, una gratificación otorgada a todo el personal por el aniversario número 20.
- 2) Lo que recibe el trabajador en cumplimiento a pagos otorgados por ley como prestación social: Cesantías, Prima de Servicio, intereses a las cesantías, no constituye salario.
- 3) Esos pagos que recibe el trabajador de carácter extralegal como la prima de antigüedad, la prima de reyes, la prima de navidad, la prima de vacaciones, la bonificación por ubicación, siempre y cuando se haya acordado por escrito que no constituyen salario.
- 4) Esos dineros que recibe el trabajador como forma de garantizar una gestión como los auxilios de transporte para trasladarse de un lugar a otro o para manejar un tema de negocio en un restaurante (Gastos de representación). Estos pagos no engrosan el patrimonio del empleado pues se da para el cumplimiento de tareas específicas. No se debe

olvidar que todo lo que es salario es base para liquidar prestaciones sociales y por ende variable para el pago de vacaciones e indemnizaciones por despido sin justa causa.

Dinamismo del Salario.

El salario como tal tiene la característica de ser dinámico; es decir, el empleador puede pagar sumas mayores a las acordadas, pagando los valores establecidos en la ley por extensiones de jornada y por aquellos acuerdos laborales que traduzcan beneficios económicos para los trabajadores.

De lo anterior se hace referencia al salario ordinario y al salario extraordinario.

El salario ordinario puede ser en dinero; una suma fija o variable. El variable esta dado en razón del pago de comisiones, pago de tiempo extendido o de horas extras, dominicales, bonificaciones con carácter salarial.

Consideración importante:

Los pagos no constitutivos de salarios no pueden superar el 40% del total de la remuneración recibida por el trabajador.

El artículo 128 del código sustantivo del trabajo permite a las partes pactar que ciertos pagos no constituyan salario, permitiendo así disminuir algunas cargas laborales.

Ante el abuso de la figura del sistema de remuneración “compensación flexible” o del programa de “desalarización”, el legislador optó por limitar estos pagos a un 40% del total de la remuneración.

Sin perjuicio de lo previsto para otros fines, para los efectos relacionados con los artículos 18 y 204 de la Ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de las trabajadoras particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración. Artículo 30. Ley 1393 de 2010.

Reflexión: Los empleadores deben tener mucho cuidado con aquello que expresan en los contratos o en notas adicionales como acuerdo a pagos no constitutivos de salario. Ej. Los pagos por productividad, estos serán salario por cuanto esos pagos van ligados con la actividad directa que desempeña el trabajador; las comisiones serán salario, los viáticos para hospedaje y alimentación de manera permanente, serán salario (Mirar página Viáticos). El 40% como límite, se está expresando para el manejo de la desalarización.

Ley 1393 de 2010

Los pagos no salariales y el problema tributario

La Ley 1393 de 2010, recogiendo una gran parte de los contenidos de los decretos de emergencia Económica que se cayeron por inconstitucionalidad a finales de 2010, regula tanto los ingresos laborales, con destinación no salarial, y los contratos de prestación de servicios, definiendo éstos últimos como contratos con trabajadores independientes. Vale la pena mencionar, que ésta ley se convierte en un dilema jurídico por varios criterios que es menester conocer, pues es probable que su aplicación sea bastante complicada por la misma interpretación que se le pueda dar a la ley. Como un error garrafal, la ley parece modificar el Artículo 128 del Código Sustantivo del trabajo, pues establece que los pagos no salariales no podrán ser superiores al 40%, para

efectos de la base de la cotización. Interpretando este artículo 30 de la Ley 1393 de 2010, se puede decir, que algunos de los pagos necesarios para el desempeño de la labor, y que superan el 40% del salario, resultaría afectando el IBC, y adicionalmente muchos de esos pagos son para gastos operativos o representación, que son considerados como gastos operativos. Ahora, entendiendo que lo que pretendió la ley fue evitar la elusión de montos remuneratorios que deberían ser parte de los aportes, entonces, tendríamos que entender que lo que la ley quiere, es ingresar aquellos valores que han sacado de la base salarial, pero que en realidad tienen un componente salarial, y meterlos en los ingresos base de la cotización, por esto la norma cita que se debe tener en cuenta es el monto de los pagos laborales no constitutivos de salario. Ahora, si entendemos que los pagos laborales, son los que se originan en la relación laboral, deberíamos diferenciar los que son remuneración, los que son de mera liberalidad, y los que son gastos operacionales, pero que se han pactado como no salariales. La deficiencia en esta norma, nos lleva a remitirnos al artículo 128 del Código Sustantivo del trabajo, que pareciera haber sido modificado por la norma citada, artículo que contempla cuatro tipos de pagos que no son salariales:

- a) Ingresos por beneficios ocasionales (Primas, bonificaciones, participación de utilidades)
- b) Gastos operacionales (Gastos de representación, medios de transporte, elementos e trabajo y otros)

- c) Prestaciones (Auxilios por enfermedad o maternidad, incluido por aborto, ropa de labor, cesantías, intereses a las cesantías).
- d) Auxilios pactados como no salariales (Alimentación, habitación, vestuario, primas extralegales de vacaciones, de servicios o de navidad) En nuestro criterio, y mientras la doctrina los aclara o delimita, todos aquellos pagos directos que reciba el trabajador, se entenderán cubiertos bajo la norma, por lo que habrá de considerarlos como pagos laborales, No salariales y sujetos a la norma en estudio. Por esta razón, lo que son verdaderamente pagos o reembolso de gastos operacionales, como gasolina, transportes, tiquetes, hoteles, restaurantes, que puedan soportarse contablemente, deben tratarse como son, es decir gastos operacionales, relacionados con el hecho generador de renta, y no los llevaríamos a el IBC, pero el éxito de esta consideración es que se manejen contablemente como debe ser.

Así las cosas la regulación expedida tiene los siguientes criterios:

- 1) Los contratantes, tienen la obligación de verificar que los contratistas estén afiliados a seguridad social. Esta obligación, ratificada por la ley en comento, ya estaba vigente desde el 2002, a través de la Ley 1703 de 2002. Pero la ley 1393 añade que para efectos de la validez de esos contratos, se debe verificar plenamente el cumplimiento de esos aportes. El artículo 26 de la Ley 1393 de 2010 establece lo siguiente:

“Artículo 26. La celebración y cumplimiento de las obligaciones derivadas de contratos de prestación de servicios estará condicionada a la verificación por parte del contratante de la afiliación y pago de los aportes al sistema de protección social, conforme a la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional. El Gobierno Nacional podrá adoptar mecanismos de retención para el cumplimiento de estas obligaciones, así como de devolución de saldos a favor”.

- 2) Verificación de la afiliación y pago de la seguridad social como requisito adicional para solicitar como deducción los pagos realizados a trabajadores independientes. De acuerdo con el artículo 27 de la Ley 1393 de 2010, es necesario para solicitar en adelante (Periodo 2010) como deducibles los pagos realizados a trabajadores independientes por diferentes conceptos, verificar la afiliación y pago de las cotizaciones y aportes a la protección social que le correspondan según la Ley. Art 27 de la Ley 1393 de 2010: Adiciónese el artículo 108 del Estatuto Tributario con el siguiente párrafo: "Párrafo 20. Para efectos de la deducción por salarios de que trata el presente artículo se entenderá que tales aportes parafiscales deben efectuarse de acuerdo con lo establecido en las normas vigentes. Igualmente, para la procedencia de la deducción por pagos a trabajadores independientes: el contratante deberá verificar la afiliación y el pago de las cotizaciones y aportes a la protección social que le corresponden al contratista según la ley, de acuerdo con el reglamento que se expida por el Gobierno

Nacional. Lo anterior aplicará igualmente para el cumplimiento de la obligación de retener cuando ésta proceda". Cabe resaltar que la Circular Conjunta 0001 de 2004 Ministerio de protección social y Ministerio de hacienda y crédito público manifiesta que el ingreso base de cotización es el equivalente al 40% del valor bruto facturado en forma mensual, tal como lo establece la Decreto 1703 de 2002, en su artículo 23.

- 3) Las inconsistencias relacionadas con la información a título informativo detalladas en la declaración de renta y complementarios acerca de los pagos al sistema de seguridad social en salud, pensiones, riesgos profesionales y aportes parafiscales, serán tratadas como una sanción por inexactitud en los términos del Artículo 647 del ET. Según la normatividad vigente, un error en estos renglones deberá ser sancionado con una sanción equivalente al 160% de la diferencia entre el saldo a pagar o saldo a favor, según el caso, determinado en la liquidación oficial, y el declarado por el contribuyente o responsable. Lo cual hará que dicha información sea tratada con mas diligencia al momento de efectuar la correspondiente declaración de renta y complementarios. Ahora bien por tratarse de datos informativos, los cuales no inciden en un mayor valor a pagar o una variación en el saldo a favor, lo cual es la base sobre la cual se liquida la sanción por inexactitud en términos generales, hace que esta adición carezca de

aplicación, puesto que al no cambiar el valor a pagar o saldo a favor, no resulta sanción por inexactitud.

- 4) Los pagos laborales que de común acuerdo, o los que por Ley no constituyen salarios, y por tanto no dan base para el cálculo de los aportes a la protección social, no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración para efectos de calcular el ingresos base de cotización en los aportes a la seguridad social en salud y pensión. El Art 30 de la Ley 1393 de 2010 establece lo siguiente: Sin perjuicio de lo previsto para otros fines, para los efectos relacionados con los artículos 18 (cotización al sistema general de pensiones) y 204 (cotización al sistema de salud) de la Ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de los trabajadores particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración. De acuerdo con lo anterior, las empresas deben efectuar este cálculo para verificar si los valores pactados de forma bilateral como no constitutivos de salarios con sus empleados no superan este tope del 40%, de lo contrario deberán efectuar aportes a la protección social sobre un valor diferente teniendo en cuenta el tope establecido del 40% sin afectar sus cotizaciones por aportes parafiscales, las cuales no sufrirían cambios. En virtud de lo anterior, la cotización en pensión y salud se incrementa, mientras que el pago por parafiscales permanece igual. (Nota: no se tomo en cuenta el Fondo de Solidaridad Pensional el cual también se vería incrementado por efectos de la Ley 1393). Las empresas en las

cuales se entreguen bonos de fin de año a los empleados, por cumplimiento de metas, por participación en utilidades deben efectuar el cálculo y establecer que estas bonificaciones que habitualmente se consideran como no salariales es posible que integren el cálculo de la base para la liquidación de los aportes al sistema de seguridad social en salud y pensión en la parte que exceda el 40% del ingreso del trabajador. Es importante establecer que la Ley sigue permitiendo que estos valores puedan ser constituidos como no salariales para efectos de la liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales, pero para efectos de los aportes a la seguridad social en salud y pensión los limita hasta el 40% del total de los ingresos del trabajador.

- 5) Los empleadores deben informar a sus empleados sobre los aportes pagados a la seguridad social o garantizar que estos puedan consultar que tales sumas hayan sido efectivamente consignadas (Art 32 Ley 1393 de 2010). Es importante que la empresa establezca un mecanismo adecuado para que el trabajador tenga acceso a esta información, la cual puede entregársele al empleado con el desprendible de nomina o por correo electrónico. La inadvertencia de esta norma acarreará para la empresa una sanción cinco (5) SMLMV y si la empresa pertenece al sector público implicará una falta disciplinaria para la persona que en cada entidad haya sido asignada para dar cumplimiento al presente artículo.

6) Las cotizaciones al sistema general de seguridad social en salud debe hacerse sobre la misma base de las cotizaciones efectuadas al sistema de riesgos profesionales y se las realizadas al sistema general de pensiones. La norma en el artículo 33 de la Ley 1393 establece que el ingresos base de cotización debe ser igual para los sistemas de seguridad social que trata la Ley 100 de 1993, no así para los aportes parafiscales los cuales podrán ser diferentes. Igualmente se establece que para la afiliación de un trabajador, contratista o cualquier persona obligada al sistema de riesgos profesionales, este debe demostrar que se encuentra afiliado también al sistema de seguridad social en salud y pensión. Adicionalmente surge la duda, de qué hacer con aquellos pagos que ya se han hecho al trabajador, y que su exceso del 40% no se tuvo en cuenta para adicionar al IBC. Se deben tomar dos perspectivas: A. La obligación laboral del empleador de aportar en concordancia con los ingresos salariales del trabajador al Sistema General de Seguridad Social. En este sentido, consideramos, que no se causa una actividad irregular del empleador que pueda ser sancionada con las típicas sanciones laborales, ejemplo, la sanción moratoria del artículo 65 del Código Sustantivo del Trabajo, por cuanto no se trata de pagos salariales o prestacionales, sino una adición legal, de tipo tributario. Puede surgir una sanción de tipo administrativa para la empresa, y de tipo tributario frente al costo, de acuerdo a lo que

planteamos en el punto 2. B. Contablemente, modificar los pagos hechos, implicaría entonces corregir los asentamientos y las declaraciones tributarias lo que implicaría un costo bastante alto. La mayor parte de empresas que les tomó por desprovisto este esquema legal, ha dejado el asunto así, castigándose frente al costo no deducible, para evitar mayores impactos, y atendiendo lo estipulado en el punto 3.

EI EBITDA

Es uno de los indicadores financieros más conocidos, e imprescindible en cualquier análisis fundamental de una empresa. Sus siglas representan, en inglés, las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), o lo que es lo mismo, representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

EI EBITDA, aunque no forma parte del estado de resultados de una compañía, está muy relacionado con él. Constituye un indicador aproximado de la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva, eliminando de esta manera, la subjetividad de las dotaciones, el efecto del endeudamiento o la variabilidad o arbitrio del legislador de turno en materia impositiva.

EI EBITDA se calcula a partir del resultado final de explotación de la empresa, sin incorporar los gastos por intereses e impuestos, ni las disminuciones de valor por amortizaciones o depreciaciones, con el objetivo

último de mostrar el resultado puro de explotación de la empresa. Por este motivo, los elementos financieros (intereses de la deuda), tributarios (impuestos), cambios de valor del inmovilizado (depreciaciones) y de recuperación de la inversión (amortizaciones) deben quedar fuera de este indicador.

La importancia del EBITDA radica en la sencillez de su cálculo, aunque conviene hacer varias aclaraciones que pueden llevar a una mala interpretación del mismo:

El objetivo del EBITDA no es el de medir la liquidez generada por la empresa, ya que aunque este indicador deduce de su cálculo las provisiones y amortizaciones, no incluye otras salidas de tesorería como los pagos financieros tanto por intereses como por la devolución del principal de los préstamos o las ventas y compras que aún no se han hecho efectivas.

Al eliminar las amortizaciones productivas no tiene en cuenta las inversiones productivas realizadas ni en el pasado ni en el período actual.

Al no considerar el endeudamiento de la empresa, es posible un elevado EBITDA sea consecuencia de un elevado grado de apalancamiento, por lo que la capacidad real de obtener beneficio puede verse reducida de forma considerable.

Por tanto, un EBITDA elevado no es necesariamente sinónimo de una buena gestión empresarial, sino de un elevado endeudamiento o de otros factores que condicionan este cálculo. Cabe considerar otros aspectos de forma conjunta en el análisis de una empresa. Por esta razón, es habitual utilizarlo en

relación o cociente a otros parámetros como la inversión realizada, las ventas efectuadas o el endeudamiento contraído en un período de tiempo determinado.

Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del clima organizacional: Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute

sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (1996), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Diagnóstico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas

actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de

la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y

las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García, 1995).

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores

contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe valorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la lateralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

Contexto de la cultura organizacional en las empresas colombianas en la organización moderna

A fines del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña

de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura de la totalidad (Morin, 1983). En otras palabras, el universo es un todo indisociable (Bohm, 1988).

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural (Wheatley, 1992; Hamel y Prahalad, 1996).

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

De tal manera, la concepción actual de la organización y su administración se aleja cada vez más de los principios y prácticas que florecieron en la edad de la burocracia. Ahora se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a

que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura organizacional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postfordista, postindustrial o postmoderno, que da cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Así, la transición que se está viviendo en Colombia no es una simple traslado del modelo burocrático tradicional a un nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración. Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes

Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima. Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura. Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional. El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice StudsTirkel "salubridad".

Cultura organizacional. La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una

cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Metodología propuesta

Fase de Diagnóstico

Descripción de Profamilia

La Asociación Probienestar de la Familia Colombiana, Profamilia, es una entidad privada sin ánimo de lucro especializada en salud sexual y salud reproductiva que ofrece servicios médicos, educación y venta de productos a la población colombiana.

Profamilia ofrece sus servicios a través de Profamilia IPS (Institución Prestadora de Servicios), Profamilia Social y Profamilia Farma. Profamilia cuenta con 33 Centros a nivel nacional en 28 ciudades.

Profamilia es la institución privada más grande a nivel nacional y la segunda en el mundo en desarrollo, que ofrece programas especializados en salud sexual y salud reproductiva, incluida la planificación familiar.

Fue fundada en 1965 por el médico ginecólogo Fernando Tamayo Ogliastri, quien es hoy su presidente honorario, y desde 1967 Profamilia está afiliada a la **Federación Internacional de Planificación Familiar (IPPF)**.

Filosofía de trabajo.

Profamilia como entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a la salud sexual y salud reproductiva, tiene una misión que en el desarrollo de sus programas refleja la preocupación institucional constante por el bienestar de la persona y la pareja.

La labor de Profamilia está orientada por el respeto de los usuarios/os, de las normas jurídicas y por el servicio cálido, de calidad y seguro, independientemente el grupo de población a atender.

En el aspecto comunitario Profamilia está segura que debe continuar liderando y abanderado programas subsidiados de planificación familiar eficaces y de alta trascendencia social, que permitan a las personas regular su fertilidad, mitigar algunos de los problemas de salud pública, contribuir con la disminución de la pobreza y evitar más daño al medio ambiente, como consecuencia del incremento desmedido de la población.

En el campo laboral Profamilia se interesa por mantener un clima organizacional de convivencia y sana competencia entre los colaboradores, que se refleje en todas y cada una de las actividades que realiza y en la calidad y calidez de los servicios.

Misión

Como organización privada sin ánimo de lucro con decidido énfasis social, contribuimos al bienestar de la población colombiana a través de la promoción y el respeto por el libre ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, mediante una gestión empresarial exitosa con mayor participación nacional e internacional, que permita servir a personas vulnerables y comunidades desatendidas.

Visión

Como organización destacada en el campo de la salud sexual y reproductiva, en 2015 seremos reconocidos nacional e internacionalmente

como una entidad moderna e innovadora que promueve el libre ejercicio de la sexualidad y genera bienestar con impacto social.

Objetivos

- 1) Desarrollar y fortalecer nuestros servicios y productos en las áreas de planificación familiar y salud sexual y salud reproductiva.
- 2) Promover y defender el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos para que los hombres y mujeres adultos, adolescentes y jóvenes gocen de una vida sexual saludable y satisfactoria, libre de toda discriminación, coerción y violencia y para que puedan tomar decisiones libres e informadas sobre su vida reproductiva.
- 3) Desarrollar proyectos sociales dirigidos a la población colombiana más pobre, vulnerable y marginada promoviendo y defendiendo sus derechos sexuales y reproductivos, mejorando el acceso a los servicios e información de planificación familiar y salud sexual y salud reproductiva.
- 4) Fortalecer nuestra presencia nacional e internacional, a través de la investigación, el adiestramiento y la asistencia técnica en el desarrollo de programas de planificación familiar y salud sexual y salud reproductiva.
- 5) Mantener la solidez financiera institucional, para el desarrollo de programas y proyectos innovadores, en concordancia con la transparencia y ética que siempre nos ha caracterizado.

Planeación estratégica de Profamilia

Durante el año 2012 la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva inician un proceso de planeación estratégica para la Organización, durante este proceso se establecieron cinco perspectivas con sus diferentes objetivos:

Financiera

- a) Mantener y asegurar la solidez financiera.
- b) Generar excedentes anuales mínimo del 10 % de sus ingresos en cada uno de los frentes de acción que permita mantener su misión social.
- c) Realizar inversiones rentables en infraestructura y nuevos nichos de mercado.
- d) Optimizar costos y gastos

Clientes

- a) Mejorar el nivel de conocimiento del mercado y los clientes, identificando la rentabilidad de los mismos.
- b) Generar alta satisfacción en los clientes actuales y nuevos, desarrollando estrategias de fidelización que permitan potencializarlos.
- c) Identificar nuevas oportunidades de negocio en el mercado (servicios, productos, investigaciones y social).
- d) Posicionar a Profamilia como queremos que se perciba en el mercado.

Procesos

- a) Estructurar la red de procesos de Profamilia.
- b) Lograr la certificación ISO 9001.

- c) Garantizar el cumplimiento permanente de los estándares de habilitación al interior de los centros.
- d) Fortalecer el sistema de información gerencial empresarial integrado, que soporte con oportunidad todos los procesos y componentes de evaluación de la organización.

Talento Humano

- a) Contar con un equipo humano idóneo y altamente productivo.
- b) Desarrollar esquemas de contratación / remuneración atractivos con relación al mercado.
- c) Promover una cultura que motive el liderazgo y trabajo en equipo.
- d) Revisar y adaptar la estructura organizacional bajo las exigencias de una planeación estratégica y operativa que permita competir con eficacia.

Social

- a) Definir el enfoque social de la organización.
- b) Gestionar y movilizar recursos para el desarrollo de proyectos sociales.
- c) Promover y defender los derechos sexuales y derechos reproductivos.

Mapa de procesos

Profamilia como organización que busca ser productiva, que supere las expectativas de los clientes y genere valor agregado, trabaja con la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en sus Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo. (*Ver Apéndice 1. Mapa de Procesos*)

Modelo propuesto de compensación variable para el centro de Profamilia en el centro de Montería

Descripción del Centro de Montería

El centro de Profamilia en la ciudad de Montería pertenece a la Regional Costa y representan un punto estratégico para la prestación de servicios de salud en esta región, al cierre del año 2013 cuenta con una planta de personal de 22 empleados.

Durante el año 2012 este centro empezó a decaer en sus ingresos, llegando al punto de generar una pérdida acumulada de 392 millones de pesos al cierre del mes de Julio de 2012, como se puede observar en el estado de resultados por clínicas (Julio de 2012) Ver anexo 2. En este estado de resultados se puede evidenciar que el valor de los costos y gastos son demasiados altos comparados con los ingresos que genera la clínica, adicional a esto la capacidad instalada de este centro se encontraba en un 35 %. Comparando el valor de gastos de este centro con centros de un tamaño más grande, se evidencia que el centro de Montería estaba generando casi los mismos gastos que un centro de tamaño grande y Montería está clasificado como un centro mediano, lo cual hace que la organización haga énfasis en este centro.

Esta situación lleva a la organización a tomar una decisión que frene estos resultados y a realizar un redimensionamiento de la planta de personal realizando una reducción de 32 a 19 empleados. Adicionalmente se empezó a

crear una cultura del control de gasto e iniciar varias estrategias de ventas que permitieran que este centro sea auto sostenible, genere rentabilidad sin dejar de lado la gestión social y optimice al máximo su capacidad instalada.

Se seleccionó el centro de Montería para realizar el proyecto de compensación variable, debido a que durante el 2013 ha demostrado recuperación en resultados, a Noviembre del 2013, ha logrado una utilidad neta de 100,8 millones de pesos, ha tenido crecimiento en clientes y ha utilizado de manera óptima su capacidad instalada pasando de un 35% a un 65% y han generado una cultura del control de gasto y trabajo en equipo, adicionalmente su equipo de trabajo se caracteriza por tener gran capacidad para afrontar cambios y nuevos retos, adicionalmente implementar el esquema de compensación variable en este centro permitirá que este llegue al punto de equilibrio en sus resultados financieros.

Sus resultados financieros durante el 2013 permiten que el modelo de compensación variable sea viable, alcanzable y garantizar que sea un esquema auto costeable.

El propósito del proyecto es realizar una prueba piloto del esquema de compensación variable en el centro de Montería, que permita recoger experiencias y obtener resultados del esquema y así poder tener insumos para decidir si se replica el modelo a nivel nacional. Las prácticas más comunes en las empresas es realizar la implementación de un esquema de pago variable de manera gradual, algunas de ellas lo implementan inicialmente a ciertos niveles de cargos o a algunas unidades de negocio y luego lo van replicando a toda la

compañía. Para Profamilia se plantea la implementación de este modelo de compensación variable inicialmente en uno de sus centros, y evaluar si el esquema es alcanzable y factible de llevar a cabo en los demás centros, antes de implementarlo a nivel nacional y así analizar si es necesario o no realizar ajustes y de esta forma garantizar el éxito del esquema.

Servicios que presta el centro de Montería

El centro de Montería presta actualmente los siguientes servicios:

Tabla 1. Servicios que presta el centro de Montería

SERVICIOS ACTUALES			
SERVICIO	% PART.	SERVICIO	% PART.
Ecografías	22,4%	Esterilización Femenina	18,7%
Consulta Ginecología	10,2%	Implante Subdérmico	13,2%
Laboratorio Clínico	9,3%	Dispositivos / preservativos	8,0%
Cyclofem	6,6%	Cirugía General - Cirugías	8,0%
Citologías	6,1%	Cirugía Ginecológica	7,5%
Vacunas	6,0%	Citologías	7,1%
DV Otras Consultas	4,3%	Laboratorio Clínico	6,8%
Implante Subdérmico	3,3%	Cyclofem	5,6%
Cirugía General	3,3%	Consulta Preservativos	3,1%
Rayos X	2,4%	Consulta Inyectable	3,0%
Medicina General	2,0%	Ecografías	2,3%
		Consulta Ginecológica	2,1%
OTROS	24,1%	OTROS	14,8%

Fuente: autores

Planta de personal

El centro de Montería cuenta actualmente con un total de 12 cargos y 22 empleados con contrato laboral.

La estructura organizacional del centro de Montería se puede observar en el siguiente Organigrama:

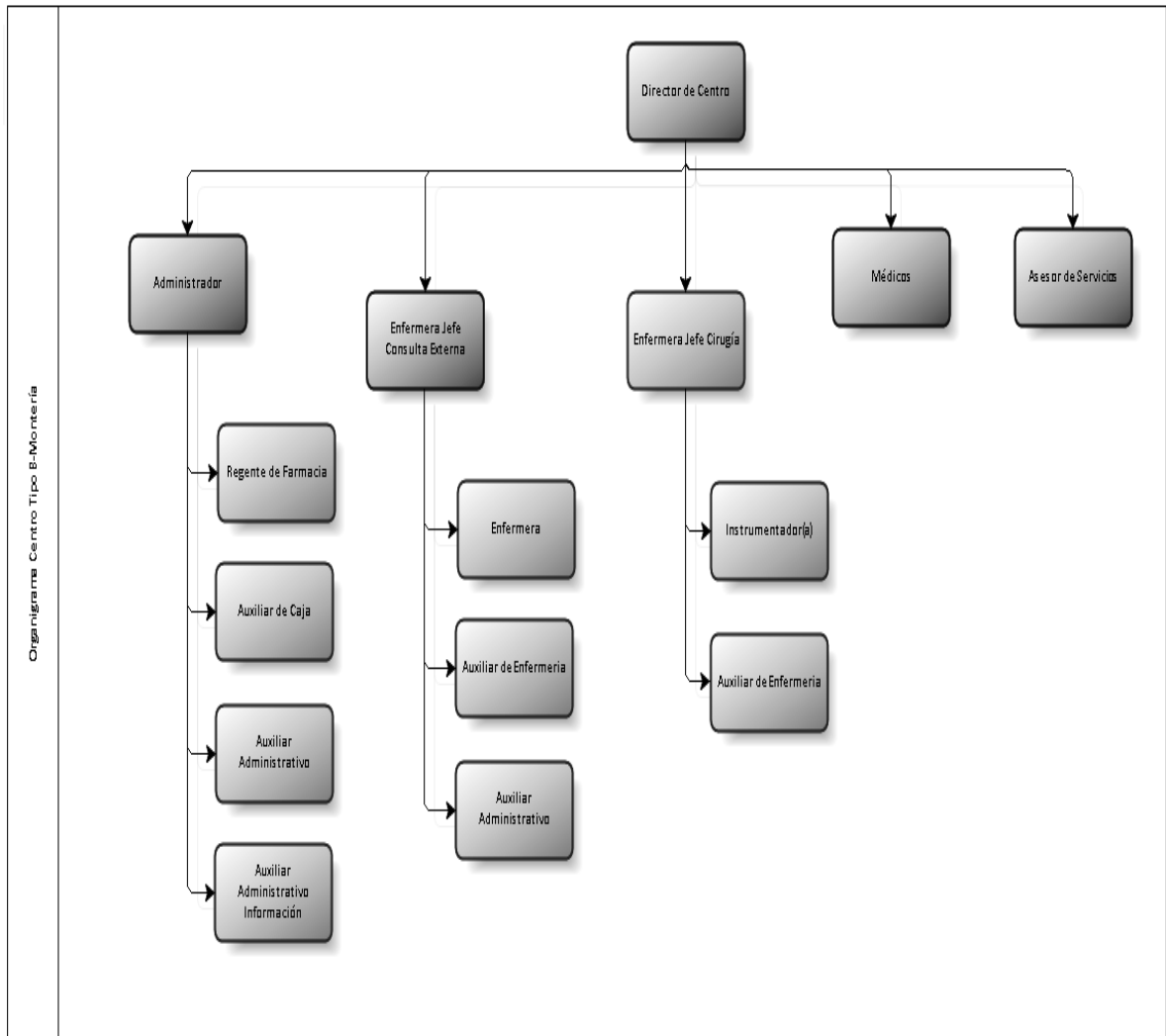


Figura 1. Estructura organizacional. Fuente: autores

A continuación se encuentra la distribución de la planta de personal en cada cargo:

Tabla 2. Cargos

CARGO TIPO	CONTRATO INDEFINIDO	CONTRATO FIJO	TOTAL DE PERSONAS
ADMINISTRADOR(A) CENTRO	1		1
ASESOR(A) DE SERVICIOS	2		2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4		4
AUXILIAR DE CAJA	2		2
AUXILIAR DE ENFERMERIA	4		4
DIRECTOR(A) CENTRO	1		1
ENFERMERA SERVICIO SOCIAL	0	2	2
ENFERMERO(A)	2		2
GINECOLOGO(A)	1		1
INSTRUMENTADOR(A)	1		1
MEDICO(A) GENERAL	1		1
REGENTE DE FARMACIA	1		1
Total general	20	2	22

Fuente: autores

Clima Organizacional del Centro de Montería:

La organización no cuenta con una medición de clima a nivel nacional, sin embargo para la puesta en marcha del proyecto de compensación variable en el centro de Montería, en el mes de Octubre de 2013 se realizó una encuesta de clima organizacional con el objetivo de obtener información sobre la percepción de los trabajadores sobre el Clima Organizacional en diferentes dimensiones, pudiendo definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal; así como comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo sector.

Cuando se implementan esquemas de compensación variable atada a resultados para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los

resultados. Un adecuado clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa con buen desempeño y otra con bajo desempeño.

Beneficios de realizar la medición del Clima Organizacional:

- a) Existe una relación entre la mejora del desempeño financiero de una empresa y un clima organizacional saludable.
 - b) La motivación del equipo de trabajo es uno de los asuntos más importantes para Profamilia.
 - c) Empleados motivados llevan a la empresa a: Reducir la rotación de personal, incrementar la productividad, mejorar la utilidad neta y mejorar el ambiente de trabajo.
- a. Para el centro de Montería se midieron las siguientes dimensiones:

Comunicación: se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.

Trabajo en equipo: evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.

Liderazgo: se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de equipos de trabajo.

Remuneración: se refiere a todo aquello que una persona recibe por parte de la organización como pago por un trabajo o actividad realizada.

Para la organización es importante medir estas cuatro variables, ya que son variables que se impactan de manera directa cuando se implementan esquemas de compensación variable.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta de clima organizacional realizada a los 19 empleados del centro de Montería, en el mes de octubre del año 2013:

Resultados de encuesta de clima laboral Centro Médico de Montería

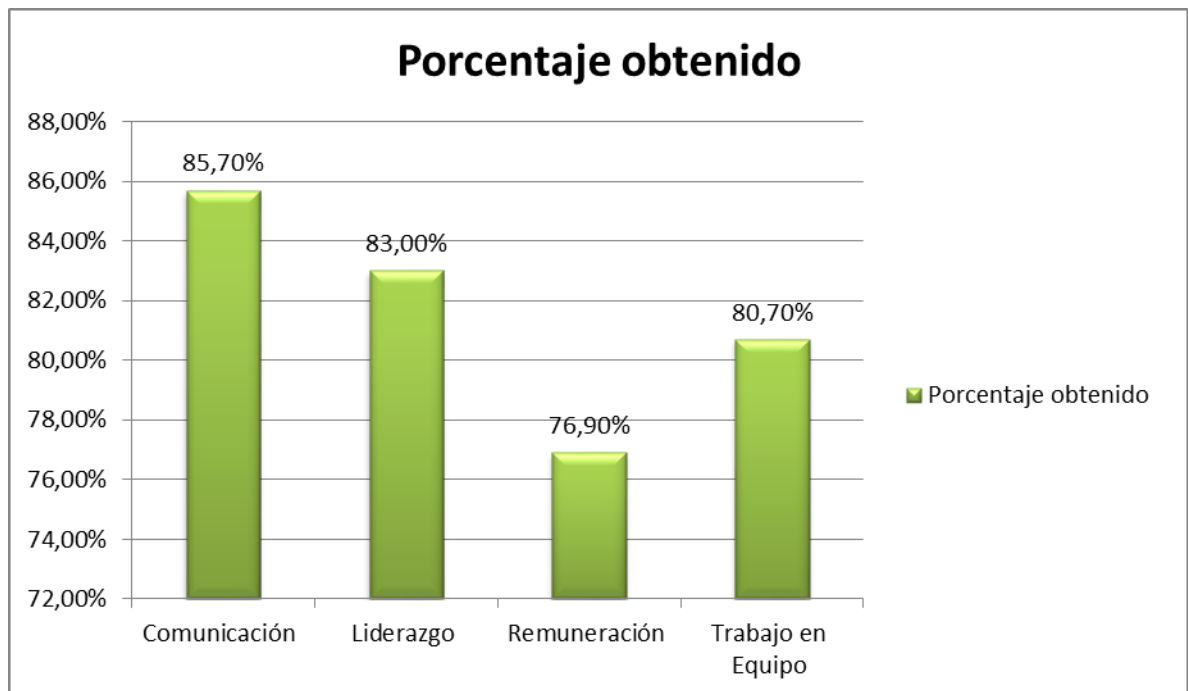


Figura 2. Porcentaje obtenido. Fuente: autores

Se evidencia que los empleados del centro perciben una buena comunicación, ya que su promedio de calificación fue del 85,7%, la información es transmitida oportuna y adecuadamente.

Así mismo el liderazgo y dirección de equipo es evidenciado positivamente con una calificación del 83%, al igual que el trabajo en equipo el cual fue

calificado con el 80%, esto denota un gran fortaleza de la empresa y debe ser aprovechado al máximo por los directivos.

Los empleados de Profamilia tienen sentido de pertenencia y de logro personal, lo cual es muy positivo y debe ser tomado en cuenta para el logro de los objetivos generales.

Se denota que la dimensión Remuneración, presenta el promedio más bajo de todas las dimensiones evaluadas, sobre esto podemos hacer énfasis sobre la pregunta: “Mi asignación salarial es suficiente para costear mis necesidades económicas”, la cual obtuvo un puntaje de 55.

En general los comentarios y puntuación de los empleados del centro denotan trabajo en equipo y sentido de pertenencia aunque se evidencia desmotivación por la remuneración salarial obtenida en ejercicio de su función.

De acuerdo a las variables estudiadas en esta empresa se encontró que la estructura y su propósito organizacional son buenos, el modelo de liderazgo que se ejerce es el adecuado, existen incentivos que motivan el desarrollo de los empleados, existe una buena relación entre jefe-empleado y empleado-jefe, existe una buena comunicación entre los empleados.

Propuesta del esquema de compensación variable

Definición de los criterios del esquema

El modelo propuesto para el centro de Montería se medirá a través de resultados corporativos, grupales y resultados individuales, los cuales se detallan a continuación:

Resultados Corporativos

Estos resultados se medirán a través del Indicador de EBITDA, este indicador refleja la ganancia o utilidad obtenida por el centro sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables como depreciaciones y amortizaciones, es decir que este indicador nos permite medir la gestión integral del centro y nos indica si el centro es rentable o no.

Este indicador cobra relevancia ya que unos de los objetivos de implementar el esquema de compensación variable es apalancar los resultados del centro, es decir que este esquema impulsa a todas los empleados del centro a unir esfuerzos para que la operación sea completamente rentable y así puedan obtener un ingreso adicional a su salario básico.

Una característica primordial de los esquemas de compensación variable es que deben ser esquemas completamente autocosteable, por este motivo para el modelo propuesto en Profamilia, el EBITDA se convertirá en la llave de entrada para el pago del bono por resultados, es decir que debe existir un nivel mínimo de EBITDA para que los empleados puedan acceder al bono de

compensación variable, si no se cumple ese nivel mínimo nadie gana ya que el esquema dejaría de ser auto costeable.

Resultados Grupales

Para la medición de los resultados grupales se tendrán en cuenta dos indicadores. El primero es el Control del gasto, a través de indicador se medirá el control de los gastos por concepto de Gastos de Viaje, servicios públicos y gastos de oficina, que son gastos que son susceptibles al ahorro, no se incluyen gastos como fungibles, suministros, medicamentos ya que se colocaría en riesgo la seguridad de los usuarios y la calidad del servicio. Al ser un indicador grupal permite que todas las personas sean conscientes de la importancia del ahorro de estos gastos y permitan mantener un nivel adecuado de gastos.

El segundo indicador es Satisfacción de cliente, para Profamilia como IPS es fundamental que todos sus usuarios accedan a servicios que generen alta satisfacción. Este indicador le apunta a uno de los objetivos estratégicos de la organización el cual tiene como fin generar alta satisfacción en los clientes actuales y nuevos desarrollando estrategias de fidelización que permitan potencializarlos.

Se define como indicador grupal ya que todos los empleados del centro de manera directa o indirecta están relacionados con la satisfacción de los usuarios, esto permitirá que durante toda la labor se centre la atención a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios y fidelizarlos con una excelente atención. Frente a esta necesidad, durante el año 2013 la organización crea un área de Atención al usuario, uno de los objetivos de esta área es la medición de

la satisfacción de los usuarios a través de una metodología que permita garantizar la veracidad de los datos, esta metodología se implementó desde el mes de octubre. De acuerdo con el informe de satisfacción de clientes del centro de Montería de los meses de Octubre y Noviembre, se puede evidenciar que han tenido un índice de satisfacción global muy bajo el cual no supera el 72%, con este diagnóstico se hace indispensable mejorar la satisfacción de los usuarios.

Resultados Individuales

La medición de resultados individuales se realizará a través de la Evaluación de Desempeño de cada empleado. El proceso de Gestión del Desempeño en Profamilia es un proceso nuevo, al ser un proceso nuevo es un interés de la organización empezar a generar una cultura de rendimiento, productividad y obtención de resultados, por este motivo la evaluación de desempeño hará parte de las métricas del modelo de compensación variable.

El modelo de evaluación de desempeño definido para Profamilia está compuesto por dos variables, la primera de ellas es la evaluación de competencias asociadas al cargo y la segunda son los indicadores de gestión del cargo. Se miden indicadores de gestión con el objetivo de asegurar una evaluación objetiva y que permita apalancar los resultados de la organización.

Teniendo en cuenta que se medirán los resultados corporativos, grupales e individuales, se propone darle un peso porcentual a cada uno de estos resultados dependiendo del impacto que tenga cada cargo en los resultados finales del centro. Para esto se define que cargos son críticos para el core

business del negocio en Alto, Medio y Bajo para cada cargo (Ver Tabla x. Clasificación de cargos de acuerdo al impacto en los resultados finales de la organización).

Tabla 3. *Clasificación de cargos de acuerdo al impacto en los resultados finales de la organización.*

Cargo Tipo	Nivel de Impacto en los resultados Finales	Nivel del cargo
<i>Director Centro</i>	Alto	Estratégico
<i>Administrador Centro</i>	Medio	Táctico
<i>Asesor de Servicios</i>	Medio	Táctico
<i>Auxiliar de Información</i>	Bajo	Operativo
<i>Auxiliar Administrativo</i>	Bajo	Operativo
<i>Auxiliar De Caja</i>	Bajo	Operativo
<i>Regente De Farmacia</i>	Bajo	Operativo
<i>Jefe de Consulta Externa</i>	Bajo	Operativo
<i>Auxiliar Administrativo de consulta externa</i>	Bajo	Operativo
<i>Enfermero</i>	Bajo	Operativo
<i>Auxiliar De Enfermería Consulta Externa</i>	Bajo	Operativo
<i>Jefe de Cirugía</i>	Bajo	Operativo
<i>Auxiliar De Enfermería Cirugía</i>	Bajo	Operativo
<i>Instrumentador</i>	Bajo	Operativo
<i>Médico General y Especialista</i>	Bajo	Operativo

Fuente: autores

Tabla 4. *Resumen Esquema Propuesto de compensación variable*

Tipo de Resultado	Cargos	Métricas	Periodicidad	% Participación
<i>Corporativo</i>	Todos los cargos	- EBITDA	Anual	Depende del impacto del cargo en los resultados corporativos
<i>Grupales</i>	Todos los cargos	- Control del gasto - Satisfacción de cliente	Mensual	Depende del impacto del cargo en los resultados corporativos
<i>Individual</i>	Todos los cargos	- Evaluación de desempeño (Indicadores y Competencias asociadas al cargo)	Anual	Depende del impacto del cargo en los resultados corporativos

*Cuadro Resumen Esquema Propuesto de compensación variable***Especificaciones del pago**

Para el modelo de compensación variable en el centro de Montería, se propone que el empleado podrá obtener un ingreso adicional a su salario básico equivalente a 1,5 salarios, este ingreso adicional dependerá de los resultados obtenidos en las variables que componen este esquema de pago para cada cargo (Resultados corporativos, grupales e individuales).

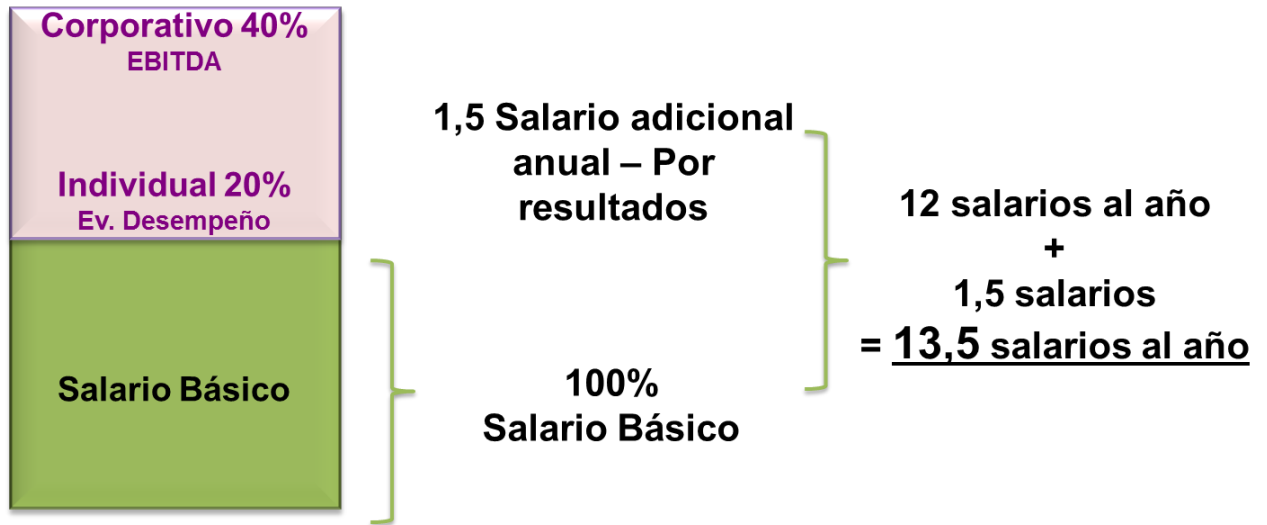


Figura 3. Modelo compensatorio. Fuente: autores

Resultados Corporativos: En la siguiente tabla se especifica la condición de pago para el Indicador EBITDA:

Tabla 5. Resultados corporativos: condición de pago

INDICADOR	EBITDA
FORMULA	EBITDA (Utilidad operacional + depreciación) en el semestre reflejada en millones de pesos
DEFINICIÓN	Resume la gestión integral de todo el centro
HISTÓRICO 2013	EBITDA primer semestre de 2013 \$117 millones, primer semestre presupuesto 2014 \$100 millones.
PERIODICIDAD	Anual
MÍNIMO ACEPTADO	La base será el presupuesto 2014 (\$100 millones) más el valor a pagar por el bono (\$23 millones) lo que equivale a un EBITDA de \$123 millones.
Cumplimiento al 80%	\$ 123.000.000
Cumplimiento al 100%	\$ 130.000.000

Fuente: autores

Resultados Grupales: en la siguiente tabla se especifica la condición de pago para los indicadores Control del Gasto y Satisfacción de cliente:

Tabla 6. Resultados grupales control del gasto

INDICADOR	Control del gasto
FORMULA	Sumatoria de gastos reportadas en el PYG por los conceptos de gastos de viaje, servicios públicos y gastos de oficina
DEFINICIÓN	Mide los gastos del centro por concepto de gastos de viaje, servicios públicos y gastos de oficina
HISTÓRICO 2013	Gastos de Viaje (2013- 24,8 M, PPTO 2014 25,2) Servicios Públicos (2013- 30,5 M, PPTO 2014 37,2 M) Gastos de Oficina (2013- 14,7 M, PPTO 2014 13 M) TOTAL 2013 70 M, PPTO 2014 75,4 M
PERIODICIDAD	Mensual
MÍNIMO ACEPTADO	5 % Ahorro respecto al PPTO 2014 (71,6 M)
Cumplimiento al 80%	5 % Ahorro respecto al PPTO 2014 (71,6 M)
Cumplimiento al 100%	7 % Ahorro respecto al PPTO 2014 (70,1 M)

Fuente: autores

Tabla 7. Satisfacción del cliente

INDICADOR	Satisfacción del Cliente
FORMULA	Usuarios satisfechos/Usuarios contactados
DEFINICIÓN	Mide los gastos del centro por concepto de gastos de viaje, servicios públicos y gastos de oficina
HISTÓRICO 2013	Satisfacción Global: Sep: 94% Oct: 72% Nov: 66%
PERIODICIDAD	Mensual
MÍNIMO ACEPTADO	70%
Cumplimiento al 80%	80%
Cumplimiento al 100%	> 90%

Fuente: autores

El pago del bono se realizará en dos momentos, el primero en el mes de Julio, y se tendrá en cuenta el balance de las diferentes variables del primer semestre del año, el segundo pago se realizará en el mes de Enero del año siguiente, en este pago se tendrá en cuenta el balance de las variables del segundo semestre.

Realizar el pago en dos momentos permite que se realice un balance de los resultados de las diferentes variables en un primer momento (primer semestre), y revisar si es necesario realizar ajustes o implementar estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas.

Resultados Individuales: en la siguiente tabla se especifica la condición de pago para el Indicador Evaluación de Desempeño:

Tabla 8. Evaluación del desempeño

INDICADOR	Evaluación de Desempeño
FORMULA	Ponderación de la evaluación de desempeño
DEFINICIÓN	Mide el desempeño de un empleado en un lapso de tiempo
HISTÓRICO 2013	No existe
PERIODICIDAD	Anual
MÍNIMO ACEPTADO	70%
DESEMPEÑO SATISFACTORIO	Si el resultado de la evaluación de desempeño se encuentra entre el 70% y el 89%, el valor del bono se calculará con respecto al % obtenido en sus evaluación de desempeño
DESEMPEÑO SUPERIOR	Si el resultado de la evaluación de desempeño es superior al 90%, el valor del bono es el 100%

Fuente: autores

Políticas de aplicación

Para el pago del bono por resultados, se proponen las siguientes bases de aplicación:

1. Aplica a todo el personal del centro de Montería que tenga contrato individual de trabajo a término indefinido y que no recibe bono de ventas.
2. El bono se paga al final de cada semestre conforme al % de logro de los objetivos del semestre y aplica para el personal activo que haya estado en la empresa al menos por un trimestre.
3. **A)** EL bono que se cancela de manera semestral, aplica para los colaboradores que hayan laborado mínimo 90 días dentro del semestre.
B). En los casos correspondientes a retiros, perderán el derecho aquellos colaboradores cuyo motivo de retiro sea CON y SIN Justa Causa; en estos casos solo se pagara la bonificación por retiros voluntarios y teniendo en cuenta el literal A de este punto.
4. En el caso de colaboradores que modifiquen su esquema de compensación y que por ende comiencen a recibir bono de ventas (comisiones) se liquidará de manera proporcional por el tiempo correspondiente que mantuvo su esquema salarial anterior y solamente en el semestre en que se efectúe el cambio (No aplica la restricción del numeral 3A de esta política).
5. En el caso de colaboradores que modifiquen su esquema de compensación, es decir que pasen de recibir bono de ventas a salario

fijo, se liquidará de manera proporcional por el tiempo correspondiente en el semestre que haya recibido salario fijo (NO aplica la restricción del numeral 3A de esta política).

6. Teniendo en cuenta el objetivo del pago de la bonificación, cada semestre se realizará una evaluación de desempeño, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ El nivel de Cumplimiento de Objetivos, metas, proyectos específicos asignados al empleado.
- ✓ La calidad de los entregables del empleado.
- ✓ La actitud mostrada en las asignaciones de tareas diarias o proyectos específicos.
- ✓ Se encuentra en la etapa de contribución en la cual debería estar por el nivel del cargo que ejerce.

La decisión debe estar basada única y exclusivamente en el trabajo desarrollado durante el semestre en cuestión.

7. Personas evaluadas con bajo desempeño (inferior al 70%) no se recibirán bonificación por la variable Resultados Individuales.

8. No podrán recibir bono personas que hayan sido objeto de una sanción disciplinaria cualquiera que sea y por cualquier motivo. Estas personas le fallaron a la organización durante ese semestre por lo que su nivel de compromiso fue inferior al del resto de empleados.

9. No podrán recibir bono personas que hayan presentado más de 90 días de ausentismos por incapacidad, exceptuando licencias de maternidad, ley maria y vacaciones.

Participación de cada variable por cargos

Teniendo en cuenta que se medirán los resultados corporativos, grupales e individuales, se propone darle un peso porcentual a cada uno de estos resultados dependiendo del impacto que tenga cada cargo en los resultados finales del centro (Ver Tabla x. Clasificación de cargos de acuerdo al impacto en los resultados finales de la organización).

A continuación se especifica el pago por cargo:

Cargos Estratégicos

Dentro de este grupo se encuentra el cargo **Director de Centro** es decir que es un cargo que tiene alto impacto en los resultados finales del centro, por lo tanto la variable de Resultados Corporativos tendrá una mayor participación para la obtención del bono de compensación variable, teniendo esta variable un peso del **40%**.

Los resultados grupales tendrán un peso del **30%**, estos resultados son medidos a través de dos indicadores, el primero de ellos la satisfacción del cliente y el segundo el control del gasto, para el cargo Director de Centro, se propone que el indicador satisfacción del cliente tenga un peso del 70%, y el control del gasto un peso del 30%, ya que este cargo debe desarrollar estrategias conducentes a la satisfacción del cliente, por lo tanto se le da una mayor ponderación.

Los resultados individuales se medirán a través de la evaluación de desempeño, esta variable tendrá un peso del **30%**. Para este cargo la evaluación de desempeño tendrá asociada las siguientes competencias: Planificación gerencial, liderazgo, toma decisiones y negociación. Los indicadores que se medirán en la evaluación de desempeño de este cargo son: Rotación de cartera, Incremento de ingresos por contado y optimización de la capacidad instalada.

Tabla 9. Variables

Variable	% de peso	Indicador que mide la variable	% de peso
Resultados Corporativos	40%	EBITDA	100%
Resultados Grupales	30%	Satisfacción del cliente	70%
		Control del gasto	30%
Resultados Individuales	30%	Evaluación de desempeño	100%
Total	100%		

Fuente: autores

Participación de variables Cargo Director de Centro

Cargos Tácticos

Dentro de este grupo se encuentran los cargos **Administrador de Centro y Asesor de Servicios**, es decir que son cargos que tienen un impacto Medio en los resultados finales del centro, por lo tanto la variable de Resultados Corporativos tendrá un menor peso que los cargos estratégicos, para estos cargos esta variable tendrá un peso del **30%**.

Los resultados grupales tendrán un peso del **40%**, estos resultados son medidos a través de dos indicadores, el primero de ellos la satisfacción del cliente y el segundo el control del gasto. Para el cargo **Administrador de Centro** se propone que el indicador satisfacción del cliente tenga un peso del 50%, y el control del gasto un peso del 50%, ya que este cargo es el responsable de realizar la planeación, organización y control de las actividades administrativas del centro y es el cargo que garantiza que se realice un uso eficiente de los recursos financiero y humanos del centro.

Para el cargo **Asesor de servicios** se propone que el indicador satisfacción del cliente tenga un peso del 70%, y el control del gasto un peso del 30%, ya que este cargo es el responsable de generar y ejecutar estrategias de crecimiento para el servicio de jóvenes y psicología.

Los resultados individuales se medirán a través de la evaluación de desempeño, esta variable tendrá un peso del **30%**. A continuación se detallan las competencias asociadas a cada cargo y sus indicadores de gestión:

Administrador de Centro

Competencias asociadas: Planificación, liderazgo, toma decisiones

Indicadores: Rotación de cartera y rotación de inventario

Asesor de Servicios

Competencias asociadas: Iniciativa, Impacto e influencia, dinamismo

Indicadores: Efectividad de la asesoría (numero de asesorías vs servicios o productos facturados derivado de la asesoría) y consecución de nuevos negocios

Tabla 10. *Participación de Variables: Administrador de centro*

Variable	% de peso	Indicador que mide la variable	% de peso
Resultados Corporativos	30%	EBITDA	100%
Resultados Grupales	40%	Satisfacción del cliente	50%
		Control del gasto	50%
Resultados Individuales	30%	Evaluación de desempeño	100%
Total	100%		
Fuente: autores			

Tabla 11. *Participación de variables Cargo Asesor de Servicios*

Variable	% de peso	Indicador que mide la variable	% de peso
Resultados Corporativos	30%	EBITDA	100%
Resultados Grupales	40%	Satisfacción del cliente	70%
		Control del gasto	30%
Resultados Individuales	30%	Evaluación de desempeño	100%
Total	100%		

Fuente: autores

Cargos Operativos

Dentro de este grupo se encuentran los siguientes cargos:

- a) Auxiliar de Información
- b) Auxiliar Administrativo
- c) Auxiliar De Caja
- d) Regente De Farmacia

- e) Jefe de Consulta Externa
- f) Auxiliar Administrativo de consulta externa
- g) Enfermero
- h) Auxiliar De Enfermería Consulta Externa
- i) Jefe de Cirugía
- j) Auxiliar De Enfermería Cirugía
- k) Instrumentador
- l) Médico General y Especialista

Como son cargos que tiene un impacto bajo en los resultados finales del centro, la variable Resultados Corporativos tendrá un menor peso que los cargos estratégicos, para estos cargos esta variable tendrá un peso del **30%**.

Los resultados grupales tendrán un peso del **40%**, estos resultados son medidos a través de dos indicadores, el primero de ellos la satisfacción del cliente y el segundo el control del gasto. Para estos cargos se propone que el indicador satisfacción del cliente tenga un peso del 70%, y el control del gasto un peso del 30%, ya que son cargos que están directamente relacionados con la atención y la satisfacción del cliente, pero a su vez en el desarrollo de sus funciones contribuyen de manera indirecta al control de los gastos, utilizando de manera eficiente los recursos que tiene a cargo para la prestación de los servicios.

Los resultados individuales se medirán a través de la evaluación de desempeño, esta variable tendrá un peso del **30%**. A continuación se detallan las competencias asociadas a cada cargo y sus indicadores de gestión:

Auxiliar de Información:

Competencias asociadas: Dinamismo.

Indicadores: Porcentaje de la evaluación de conocimiento relacionada con los servicios (Tarifas, horarios, contratos, preparación exámenes)

Auxiliar Administrativo:

Competencias asociadas: Orientación al detalle, organización

Indicadores: Rotación de cartera y Calidad en la gestión de glosas

Auxiliar De Caja:

Competencias asociadas: Orientación al detalle, calidad y precisión

Indicadores: Porcentaje de anulación de facturas

Regente De Farmacia:

Competencias asociadas: Calidad y precisión, pensamiento analítico, rigurosidad

Indicadores: Rotación de Inventario y cobertura de inventario

Jefe de Consulta Externa:

Competencias asociadas: Liderazgo, planeación, calidad y precisión

Indicadores: Cumplimiento de políticas y protocolos médicos y cancelación de consulta atribuibles a fallas en equipos falta en recursos humanos y suministros

Auxiliar Administrativo de consulta externa:

Competencias asociadas: Manejo de presión, capacidad de organización

Indicadores: Incidentes presentados y gestionados en archivo de Historia Clínica

Enfermero:

Competencias asociadas: Liderazgo, planeación, calidad y precisión

Indicadores: Cumplimiento de políticas y protocolos médicos

Auxiliar De Enfermería Consulta Externa:

Competencias asociadas: Calidad y precisión, manejo de presión

Indicadores: Cumplimiento de políticas y protocolos médicos

Jefe de Cirugía:

Competencias asociadas: Liderazgo, planeación, calidad y precisión

Indicadores: Cumplimiento de políticas y protocolos médicos, Cancelación de cirugía atribuibles a fallas en equipos falta en recursos humanos y suministros, seguimiento a usuarias postquirúrgicas

Auxiliar De Enfermería Cirugía:

Competencias asociadas: Calidad y precisión, manejo de presión

Indicadores: Cumplimiento de políticas y protocolos médicos, Tasa global de infecciones en sitio operatorio

Instrumentador:

Competencias asociadas: Calidad y precisión, orientación al detalle

Indicadores: Cancelación de cirugía atribuibles a falta en suministros, Tasa global de infecciones en sitio operatorio

Médico General y Especialista:

Competencias asociadas: Credibilidad técnica, trabajo interdisciplinario

Indicadores: Cumplimiento de políticas y protocolos médicos, cumplimiento de los tiempos establecidos de atención de pacientes

Tabla 12. *Participación de variables: cargos operativos*

Variable	% de peso	Indicador que mide la variable	% de peso
Resultados Corporativos	30%	EBITDA	100%
Resultados Grupales	40%	Satisfacción del cliente	70%
		Control del gasto	30%
Resultados Individuales	30%	Evaluación de desempeño	100%
Total	100%		

Fuente: autores

Ver Apéndice 2 (Participación de variables por cargo)

Ver Apéndice 3 (Fichas Técnicas de Indicadores de Gestión)

Tabla 13. Costos

<i>Cargo</i>	<i>Total Salarios por cargo</i>	<i>Personas por cargo</i>
Director Centro	\$ 5.280.000	1
Administrador Centro	\$ 1.727.500	1
Asesor de Servicios	\$ 1.574.700	1
Auxiliar de Información	\$ 1.015.800	1
Auxiliar Administrativo	\$ 2.021.900	2
Auxiliar De Caja	\$ 1.765.800	2
Regente De Farmacia	\$ 1.015.800	1
Jefe de Consulta Externa	\$ 1.600.000	1
Auxiliar Administrativo de consulta externa	\$ 996.300	1
Enfermero	\$ 2.263.600	2
Auxiliar De Enfermería Consulta Externa	\$ 2.151.200	2
Jefe de Cirugía	\$ 1.600.000	1
Auxiliar De Enfermería Cirugía	\$ 2.108.400	2
Instrumentador	\$ 1.400.000	1
Médico General y Especialista	\$ 4.179.200	2
Costo total mensual	\$ 30.700.200	21
Valor Bono Anual (Nomina mensual x 1,5 salarios)	\$ 46.050.300	
Pago Primer semestre	\$ 23.025.150	
Pago Segundo semestre	\$ 23.025.150	

Plan para la implementación del esquema de compensación variable

Para llevar a cabo la implementación del esquema de compensación variable y garantizar el buen desarrollo del esquema se sugiere llevar a cabo los siguientes pasos:

Tabla 14. Esquema de compensación variable

No. Actividad	Descripción Actividad
1	Presentación y aprobación del esquema a la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva
2	Socialización del esquema de compensación variable, con sus indicadores y metas a cada empleado del centro de Montería
3	Inicio de la medición de los indicadores asociados al esquema de compensación variable
4	Realizar un primer balance del esquema a los seis meses de la medición inicial
5	Socializar el balance del primer semestre con los empleados del centro de Montería
6	Realizar anticipo del bono al primer semestre, se sugiere un porcentaje de acuerdo con los resultados parciales

Fuente: autores

Se propone que se realice un balance anual del esquema de compensación variable en el Centro de Montería (año 2014) que permita evidenciar si el modelo realmente incremento la eficiencia del centro y así replicarlo a todos los centros a nivel nacional a partir del año 2015.

Modelo de gobierno del esquema de compensación flexible

Para garantizar el éxito del esquema de compensación variable, es completamente necesario que se asignen responsabilidades a las áreas que se involucran en el proyecto de tal manera que se realice un monitoreo y seguimiento constante a los resultados del modelo.

Se sugiere que la Gerencia de Operaciones en conjunto con la Gerencia Financiera sean las áreas encargadas de la recolección y seguimiento de los resultados de los indicadores definidos en el modelo de compensación variable, realizando un seguimiento continuo al comportamiento de los resultados.

El rol de Talento Humano será la administración del modelo de compensación variable y es el responsable de aplicar las políticas de pago definidas para el esquema, revisará los topes definidos para el bono y para cada cargo, finalizará el proceso con la liquidación y pago del bono.

Conclusiones

La Asociación Pro-bienestar de la Familia Colombiana (Profamilia) cuenta con una estructura organizacional apropiada, es decir los puestos de trabajo están correctamente definidos en el organigrama, su propósito organizacional es bueno, sin embargo se evidencia que los empleados del centro evaluado en este proyecto tienen una carga laboral muy fuerte acompañado de la carencia de incentivos que motiven el desarrollo de los empleados.

El esquema de compensación salarial de la Asociación Pro-bienestar de la Familia Colombiana (Profamilia) carece de un enfoque motivador y facilitador, esto impide impulsar al trabajador y a la empresa a ser más productiva, ya que su esquema de compensación está únicamente ligado a cuotas fijas salariales que no estimulan el desempeño de los empleados para obtener resultados por encima de los estándares normales.

Los procesos de compensación han sido vistos únicamente como una forma de remunerar al trabajador por su aporte o trabajo realizado dentro de la organización, este enfoque tradicional ha funcionado como un paradigma para muchas empresas. Es importante entender que los nuevos estudios sobre compensación nos llevan a entender el rubro de remuneración como una inversión y que el diseño de un buen sistema de compensación puede hacer que una empresa mejore su productividad. Estas nuevas tendencias hacen ver que los sistemas de compensación son herramientas efectivas para atraer y retener el mejor recurso humano del mercado.

Se puede establecer que con el diseño de un esquema salarial variable se podrá influir en la mejora de la productividad total de la empresa. Es por esto que se debe lograr que la organización y el trabajador encuentren un sistema gana-gana, que logre estimular a cada empleado y mejorar sus resultados individuales con la premisa de si trabajo mejor ganare mas, logrando mejorar su rango de compensación y haciéndolo por esto más productivo.

Es importante concientizar al empleado acerca de las ventajas de un sistema de compensación variable antes de su aplicación, para que este no perciba que se le está utilizando para producir más o generar mayor utilidad para la organización. Se debe hacer conciencia a todos los trabajadores que intervengan en el proceso del cambio ya que más y mejores resultados aportados por cada empleado le harán obtener un porcentaje salarial extra y la sumatoria de estos aportes generaran a su vez un aumento en el índice de productividad de la organización por lo tanto el beneficio mutuo de todo el sistema.

Referencias

- Bohm (1988). Clima organizacional. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos
- Chandler de Harvard, A. (1962). Metas y objetivos básicos. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: <https://docs.google.com>
- Código Sustantivo del Trabajo. (1989). Artículo 129: salario en especie. Recuperado el 2 de febrero de 2014 de: www.corteconstitucional.gov.
- Código Sustantivo del Trabajo (2013). Artículo 131. Propinas. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: laboralparatodos.com
- Código Sustantivo del Trabajo (2013). Art. 145: descanso remunerado. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: www.gerencie.com
- Código Sustantivo del Trabajo. (2013). Art.148 Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: www.alcaldiabogota.gov.co
- Consejo Nacional de Salarios. (2013). Ley 187 de 1959. Recuperado el 2 de febrero de 2014 de: www.officeformats.com
- Daft (2007). Desarrollo de la estructura organizacional de un área. México: Thompson
- Derecho Internacional Público. (1919). Inciso 3, artículo 427. Tratado de Paz de Versalles, Recuperado el 2 de febrero de 2014 de [www.dipublico.com. ar/.../tratado-de-paz-de-versalles-1919](http://www.dipublico.com.ar/.../tratado-de-paz-de-versalles-1919)
- EAFIL. (S.F.). Ebitda. Recuperado el 2 de febrero de 2014 de: www.isti.tu-berlin.de/.../Bachelorarbeit_Ebrecht.pdf
- García Canclini (1995). Redes multidisciplinares. Recuperado el 2 de febrero de 2014 de: www.uam-antropologia.net/
- Goncalves (1997). Clima organizacional. Barranquilla: Universidad del Norte.

Litwin y Stinger (1996). Medición del clima organizacional.
bibliotecadigital.academia.cl/bits

Madhani (2010). El rol de la remuneración variable. México: Thompson.

Ministerio de Protección Social (2009). Decreto 1703 de 2002, Art. 23.
media.utp.edu.co/vicerrectoria.../ministerio-de-la-proteccion-social-

Ministerio de Salud. (2011). ley 1393 de 2010 pagos no salariales. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: Actualicese.com/.../pagos-no-constitutivos-de-salario

Morin (1983). Clima Organizacional. Costa Rica: Icap.

Organización Internacional del Trabajo. Convención 26: Métodos para la fijación del salario. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: [.https://www.scjn.gob.mx/libro/InstrumentosConvenio](https://www.scjn.gob.mx/libro/InstrumentosConvenio)

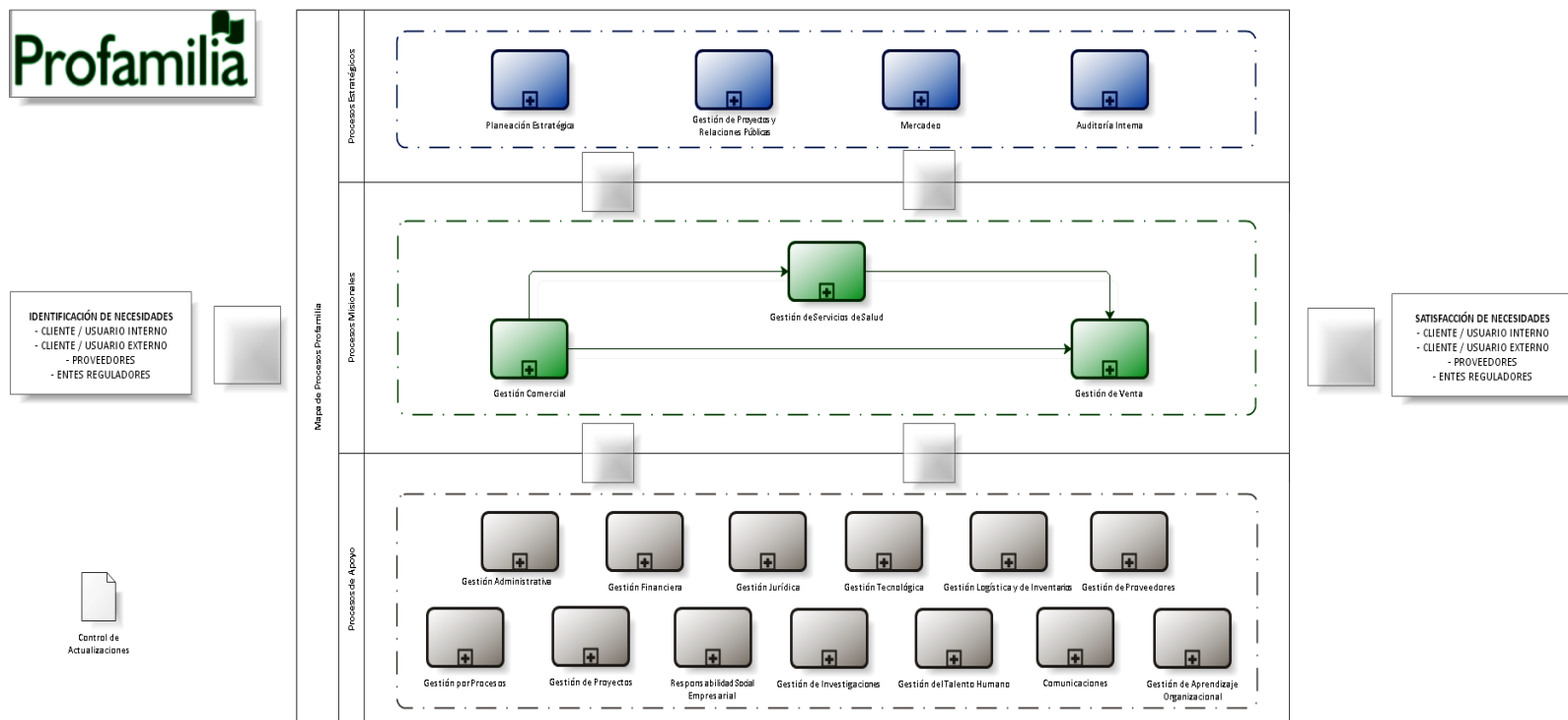
Porter, M. (1980). Estrategia empresarial. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: Wikipedia.org.co

Real Academia Española. Diccionario planeta (1982). Terminología. Barcelona (España) Planeta

Rimsky (2005). El rol de la remuneración variable en la efectividad. México: Universidad Nacional

Apéndices

Apéndice 1. Mapa de Procesos



Apéndice 2. Participación de Variables por cargo

Cargo-Tipo	Nivel-cargo	Resultados Corporativos	Resultados Grupales			Resultados Individuales (Evaluación de Desempeño)			
			%	Métrica	%	%	Métrica	%	
DIRECTOR(A) CENTRO	Estratégico	40%	30%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Rotación de cartera	33,3%
								Incremento de ingresos por contado	33,3%
				Control de Gastos	30%		50%	Optimización capacidad instalada	33,3%
								Competencias: Planificación gerencia, liderazgo, toma decisiones, resolución conflictos, negociación	
ADMINISTRADOR(A) CENTRO	Táctico	30%	40%	Satisfacción Cliente	50%	30%	50%	Rotación de cartera	50%
								Rotación de inventario	50%
				Control de Gastos	50%		50%	Competencias: Planificación, liderazgo, toma decisiones	
ASESOR(A) DE SERVICIOS	Táctico	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Efectividad de la asesoría (número de asesorías vs servicios o productos facturados derivado de la asesoría)	50%
								Consecución de nuevos negocios	50%
				Control de Gastos	30%		50%	Competencias: Iniciativa, Impacto e influencia, dinamismo	
AUXILIAR DE INFORMACIÓN	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Porcentaje de la evaluación de conocimiento relacionada con los servicios (Tarifas, horarios, contratos, preparación exámenes)	100%
								Competencias: Dinamismo, conocimiento integral del servicio(tarifas, contratos horarios, preparación exámenes)	
				Control de Gastos	30%		50%		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Rotación de cartera	50%
								Calidad en la gestión de glosas	50%
				Control de Gastos	30%		50%	Competencias: Orientación al detalle, organización	
AUXILIAR DE CAJA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Anulación de facturas	50%
									50%
				Control de Gastos	30%		50%	Competencias: Orientación al detalle, calidad y precisión	

REGENTE DE FARMACIA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Rotación de inventario	50%
				Control de Gastos	30%		50%	Cobertura de Inventario	50%
JEFE DE CONSULTA EXTERNA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Cumplimiento de políticas y protocolos médicos	
				Control de Gastos	30%		50%	Cancelación de consulta atribuibles a fallas en equipos falta en recursos humanos y suministros	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONSULTA EXTERNA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Incidentes presentados y gestionados en archivo de HC	100%
				Control de Gastos	30%		50%	Competencias: Manejo de presión, capacidad de organización	
ENFERMERO(A) CONSULTA EXTERNA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Cumplimiento de políticas y protocolos médicos	
				Control de Gastos	30%		50%	Competencias: Liderazgo, planeación, calidad y precisión	
AUXILIAR DE ENFERMERIA - CONSULTA EXTERNA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Cumplimiento de políticas y protocolos médicos	50%
				Control de Gastos	30%		50%	Competencias: Calidad y precisión, manejo de presión	
JEFE CIRUGIA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Cumplimiento de políticas y protocolos médicos	33,3%
								Cancelación de cirugía atribuibles a fallas en equipos falta en recursos humanos y suministros	33,3%
				Control de Gastos	30%		50%	Seguimiento a usuarias postquirúrgicas	33,3%
								Competencias: Liderazgo, planeación, calidad y precisión	
AUXILIAR DE ENFERMERIA CIRUGIA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Cumplimiento de políticas y protocolos médicos	50%
				Control de Gastos	30%		50%	Tasa global de infecciones en sitio operatorio	50%
								Competencias: Calidad y precisión, manejo de presión	
INSTRUMENTADOR(A)	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Cancelación de cirugía atribuibles a falta en suministros	50%
								Tasa global de infecciones en sitio operatorio	50%

IMPLEMENTACIÓN ESQUEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA PROFAMILIA 107

				Control de Gastos	30%		50%	Competencias: Calidad y precisión, orientación al detalle	
MEDICO(A) GENERAL Y ESPECIALISTA	Operativo	30%	40%	Satisfacción Cliente	70%	30%	50%	Cumplimiento de políticas y protocolos médicos	50%
								Cumplimiento de los tiempos establecidos de atención de pacientes	50%
				Control de Gastos	30%		50%	Competencias: Credibilidad técnica, trabajo interdisciplinario	

Apéndice 3. Ficha técnica Indicadores compensación variable

PROFAMILIA

**DIRECTOR (A)
ADMINISTRATIVO**

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD CIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

ADMINISTRADOR(A) DE CENTRO

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$23.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		50%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{100 \text{ USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		50%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{100 \text{ TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO -
INFORMACIÓN**

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	USUARIOS SATISFECHOS ----- X 100 USUARIOS CONTACTADOS		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG -----X 100 TOTAL PRESUPUESTADO		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

AUXILIAR DE CAJA

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

REGENTE DE FARMACIA

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	USUARIOS SATISFECHOS ----- X 100 USUARIOS CONTACTADOS		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG -----X 100 TOTAL PRESUPUESTADO		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

**ENFERMERO(A) JEFE
CONSULTA EXTERNA**

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

**AUXILIAR
ADMINISTRATIVO
CONSULTA EXTERNA**

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{100} \times \text{USUARIOS CONTACTADOS}$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

**ENFERMERO(A) CONSULTA
EXTERNA**

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

**AUXILIAR DE ENFERMERIA -
CONSULTA EXTERNA**

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

**ENFERMERO(A) JEFE
CIRUGIA**

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	USUARIOS SATISFECHOS ----- X 100 USUARIOS CONTACTADOS		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG -----X 100 TOTAL PRESUPUESTADO		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

**AUXILIAR DE ENFERMERIA
CIRUGIA**

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{100 \text{ USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{100 \text{ TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

INSTRUMENTADOR(A)

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

MEDICO(A) GENERAL Y ESPECIALISTA

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014

ASESOR(A) DE SERVICIOS

MÉTRICAS GRUPALES

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	PORCENTAJE ASIGNADO DEL EQUIVALENTE	FÓRMULA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	VALOR MÍNIMO ACEPTADO	META A LOGRAR
PORCENTAJE EQUIVALENTE	30%							
EBITDA		100%	(UTILIDAD OPERACIONAL+DEPRECIACIÓN)		PESOS (\$)	SEMESTRAL	\$ 123.000.000	130.000.000
PORCENTAJE EQUIVALENTE	40%							
SATISFACCIÓN AL CLIENTE		70%	$\frac{\text{USUARIOS SATISFECHOS}}{\text{USUARIOS CONTACTADOS}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	70%	>90%
CONTROL DE GASTO		30%	$\frac{\text{SUMATORIA GASTOS REPORTADOS EN PYG}}{\text{TOTAL PRESUPUESTADO}} \times 100$		PORCENTAJE (%)	MENSUAL	5% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014	7% DE AHORRO RESPECTO AL PPTO 2014