

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA SALARIAL  
PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE  
TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS DEL PERIODO 2022”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CESILIA ROSSMERY PENADILLO SEGOVIA**

**LIMA – PERÚ**

**2023**

---

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación  
(Art. 24 – Reglamento de Propiedad Intelectual).**

# TSP\_PENADILLO SEGOVIA

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

< 1%

★ Submitted to National University College - Online

Trabajo del estudiante

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA SALARIAL  
PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE  
TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS DEL PERIODO 2022”**

**PRESENTADO POR**

**CESILIA ROSSMERY PENADILLO SEGOVIA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO**

---

Dr. Elías Félix Huerta Camones

**PRESIDENTE**

---

M. Sc. María Inés Núñez Gorriti

**ASESORA**

---

Dr. Luis Eustaquio Huerta Camones

**MIEMBRO**

---

Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno

**MIEMBRO**

**LIMA – PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su apoyo incondicional que siempre me han brindado en cada etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quién guía mis pasos.

A mi asesora, M. Sc. María Inés Núñez Gorriti, por su orientación y paciencia para concluir el presente trabajo.

A la Universidad Nacional Agraria La Molina y a los docentes de la Facultad de Economía y Planificación, por sus conocimientos y enseñanzas durante mi estancia universitaria.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Problemática</b> .....	2
<b>1.2. Objetivos</b> .....	3
<b>1.2.1. Objetivo General</b> .....	3
<b>1.2.2. Objetivos específicos</b> .....	3
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	4
<b>2.1. Antecedentes</b> .....	4
<b>2.1.1. A nivel Internacional</b> .....	4
<b>2.1.2. A nivel Nacional</b> .....	4
<b>2.2. Marco Teórico</b> .....	5
<b>2.2.1. Ciclo de Deming</b> .....	5
<b>2.2.2. Método Agile – Kanban</b> .....	5
<b>2.2.3. Estructura Organizacional</b> .....	5
<b>2.2.4. Rotación de personal</b> .....	6
<b>2.2.5. Análisis y descripción del puesto</b> .....	6
<b>2.2.6. Salario</b> .....	8
<b>2.2.7. Valoración de Puestos</b> .....	8
<b>2.2.8. Banda Salarial</b> .....	9
<b>2.2.9. Método de perfiles y escalas guía de Hay</b> .....	10
<b>2.2.10. Equidad interna y competitividad externa</b> .....	12
<b>2.2.11. Legislación Peruana</b> .....	13
<b>2.2.12. Estructura Salarial</b> .....	15
<b>2.2.13. Política Salarial</b> .....	15
<b>2.3. Marco Conceptual</b> .....	15
<b>2.3.1. Mapa de puestos o <i>job mapping</i></b> .....	15
<b>2.3.2. Compa-ratio</b> .....	16

2.3.3. Percentil.....	16
2.3.4. Salario de referencia .....	16
<b>III. DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>17</b>
3.1. Lugar.....	17
3.2. Método .....	17
3.3. Instrumentos de recolección de datos .....	17
3.4. Metodología.....	18
3.5. Contribución en la solución de situaciones problemáticas .....	19
3.6. Contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas durante su formación profesional.....	19
3.7. Beneficio para la organización. ....	21
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>22</b>
4.1. Identificación de problemas.....	22
4.1.1. Problema Principal .....	22
4.1.2. Problemas Secundarios.....	22
4.2. Diseño e implementación de una política salarial.....	22
4.2.1. Fase Planear .....	25
4.2.2. Fase Hacer .....	25
4.2.3. Fase Verificar.....	28
4.2.4. Fase Actuar .....	32
4.3. Diagrama de flujo inicial y final del proceso de reclutamiento, selección de personal y ajuste salarial.....	34
4.4. Impacto en la reducción del índice de rotación de personal (IRP) .....	39
4.5. Impacto en los costos de contratación.....	39
4.6. Discusiones .....	40
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
5.1. Conclusiones.....	41
5.2. Recomendaciones.....	41
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>48</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de sedes a nivel nacional .....	17
Tabla 2 Formación universitaria. ....	20
Tabla 3 Puntaje parcial del factor Competencia Know How. ....	26
Tabla 4 Puntaje parcial del facto Solución de Problemas .....	27
Tabla 5 Puntaje parcial del factor Responsabilidad por Resultados.....	28
Tabla 6 Clasificación de puestos por categoría e indicador compa-ratio mercado. ....	30
Tabla 7 Clasificación de puestos por categoría e indicador compa-ratio mercado.....	31
Tabla 8 Puestos infra-remunerados en el análisis de Equidad Salarial .....	32
Tabla 9 Costo de Contratación en soles 2021 vs. 2022.....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tasa de entrada y salida mensual de trabajadores en el sector formal privado del Perú.....	1
Figura 2 Análisis de puestos.....	7
Figura 3 Tres factores de valoración de puestos Hay.....	11
Figura 4 Aplicación del Ciclo de Deming PHVA.....	18
Figura 5 Organigrama de Remuneraciones y Compensaciones.....	20
Figura 6 Diagrama de flujo del proceso de diseño e implementación de la Política Salarial .....	23
Figura 7 Cronograma de diseño e implementación de la Política Salarial.....	24
Figura 8 Curva exponencial de equidad interna.....	29
Figura 9 Estructura de banda salarial .....	29
Figura 10 Curva exponencial de Equidad Interna y Competitividad Externa.....	33
Figura 11 Diagrama de flujo inicial del proceso de reclutamiento y selección .....	35
Figura 12 Diagrama de flujo inicial del proceso ajuste salarial .....	36
Figura 13 Diagrama de flujo final del proceso de reclutamiento y selección de personal.	37
Figura 14 Diagrama de flujo final del proceso de ajuste salarial .....	38
Figura 15 Índice de rotación de personal 2021 vs. 2022.....	39

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de salida parte I .....	48
Anexo 2 Encuesta de salida parte II .....	49
Anexo 3 Encuesta de salida parte III.....	50
Anexo 4 Organigrama de la Empresa .....	51
Anexo 5 Herramienta de recolección de información I .....	52
Anexo 6 Herramienta de recolección de información II .....	53
Anexo 7 Herramienta de recolección de información III.....	54
Anexo 8 Tabla de evaluación Competencia Know How .....	55
Anexo 9 Tabla de evaluación Solución de Problemas .....	56
Anexo 10 Cálculo de puntos de acuerdo a la solución de Problemas .....	57
Anexo 11 Tabla de evaluación Responsabilidad por Resultados.....	58
Anexo 12 Tabla de evaluación Grados Hay.....	59

## RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional fue elaborado bajo los lineamientos de la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM, bajo el método descriptivo cualitativo y cuantitativo, con diseño no experimental transversal; se informa el diseño e implementación de una política salarial para trabajadores administrativos de la empresa de transporte de hidrocarburos en el año 2022, mediante la decisión de la Gerencia General, la bachiller quien suscribe la presente monografía, con el cargo de analista de remuneraciones y compensaciones del área de Gestión del Talento Humano, fue seleccionada para conformar el equipo de trabajo. Mediante la metodología del Ciclo de Deming y la gestión de tareas con el método Agile – Kanban, se llevó a cabo la valoración de puestos, ajuste de las brechas salariales y la estructura salarial, obteniendo como resultado la equidad interna y competitividad externa, la modificación de los diagramas de flujo de reclutamiento y selección, y de ajuste salarial estableciendo el mecanismo de gestión y control para la fijación de la remuneración, así mismo la disminución del índice de rotación laboral mensual – IRP y los costos de contratación en el año 2022.

**Palabra clave:** Valoración de puestos, estructura salarial, ciclo de Deming, Agile-Kanban, Índice de Rotación de personal - IRP y costo de contratación.

## **SUMMARY**

This Professional Sufficiency work was prepared under the guidelines of Resolution No. 0083-2022-CU-UNALM, under the qualitative and quantitative descriptive method, with a cross-sectional non-experimental design; The design and implementation of a salary policy for administrative workers of the hydrocarbon transportation company in 2022 is reported, through the decision of the General Management, the bachelor who signs this monograph, with the position of remuneration and compensation analyst from the Human Talent Management area, was selected to form the work team. Using the Deming Cycle methodology and task management with the Agile – Kanban method, the evaluation of positions, adjustment of salary gaps and salary structure was carried out, resulting in internal equity and external competitiveness, the modification of the recruitment and selection flow diagrams, and salary adjustment, establishing the management and control mechanism for setting remuneration, as well as the decrease in the monthly labor rotation index – IRP and hiring costs in 2022.

**Keyword:** Job evaluation, salary structure, Deming cycle, Agile-Kanban, Personnel Turnover Index - IRP and hiring cost.

## I. INTRODUCCIÓN

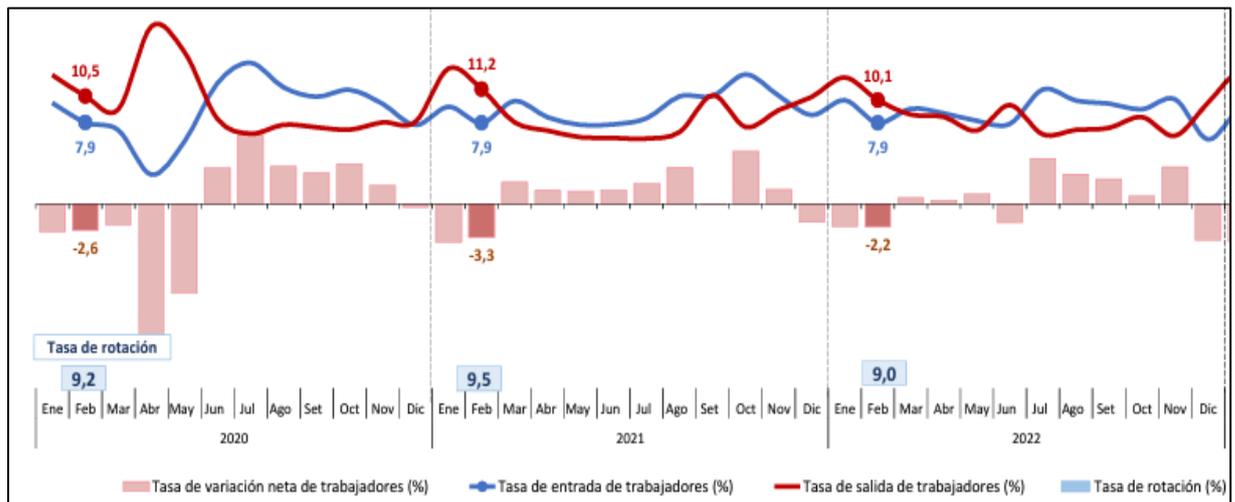
La rotación laboral es consecuencia de varios fenómenos internos y/o externos, condicionando el comportamiento de la fuerza laboral, entre los fenómenos internos podemos identificar una inadecuada o falta de una política salarial, la falta de oportunidad de crecimiento profesional, las pésimas condiciones de trabajo, los inadecuados criterios considerados en la evaluación de desempeño, entre otros. Respecto a los fenómenos externos resalta la coyuntura económica del país y de la organización, la demanda laboral en el mercado, etc. (Chiavenato, 2011).

Según el diario El Comercio, en Latinoamérica el 47% de los trabajadores renunciaría a su empleo por una mejor retribución, oportunidad de carrera y flexibilidad laboral (Redacción E.C., 2022).

A nivel nacional, en el sector formal privado peruano según la figura 1, (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2023, p.15), la tasa de rotación promedio mensual de trabajadores en el año 2021 fue de 9.5% y al cierre del año 2022 fue 9.0%.

**Figura 1**

*Tasa de entrada y salida mensual de trabajadores en el sector formal privado del Perú.*



Nota: Representa la tasa de entrada y salida mensual de trabajadores en el mes actual respecto del promedio de trabajadores registrados en el sector formal privado, la tasa de rotación corresponde al promedio de la tasa de entrada y salida. Fuente: MTPE - Planilla Electrónica (PLAME y T-Registro).

## **1.1. Problemática**

En el presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) de acuerdo a la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM, se detalla a continuación la situación inicial y la problemática principal encontrada en la empresa.

La empresa brinda el servicio de transporte y distribución de hidrocarburos como combustible líquido, etanol, gas licuado de petróleo y gas natural comprimido, a nivel nacional. Inicia operaciones desde el año 2010, ante la búsqueda de clientes estratégicos y la apertura de nuevas unidades de negocio, se crearon nuevos puestos e incrementaron el requerimiento de más trabajadores.

Para la determinación de los salarios, la empresa no contaba con una política salarial, ni documento formal en el que se haya establecidos mínimos ni máximos de remuneraciones por categorías o puestos, así mismo tampoco se tenía actualizado los descriptivos y perfiles de puestos.

La fijación y reajuste del salario se realizaba mediante una negociación entre el trabajador o postulante con el jefe inmediato, luego era aprobado por el Gerente de Línea y el jefe de Planeamiento y Control Presupuestal, todo esto sin una debida asignación al puesto que ocupaba el trabajador y ni un análisis a la descripción de las funciones y responsabilidades que desempeñaban en la empresa, esto ocasionaba malestar y disconformidad en los demás trabajadores administrativos con respecto a la remuneración pagada, así también, la empresa no comunicaba cual era la remuneración máxima que podrían recibir en el puesto en el que se desempeñaban y cuáles eran los criterios que permitían un reajuste en la remuneración, todo ello había contribuido en la insatisfacción en el trabajo y la pérdida de personal calificado.

La pérdida de trabajadores afectaba el funcionamiento normal de las áreas sobrecargando de trabajo a otros, de manera que incrementaban más renuncias, todo ello repercutió en el incremento del índice de rotación de personal llegando a alcanzar el 6% mensual y el incremento de los costos laborales en el año 2021.

De acuerdo a Chiavenato (2011), el índice de rotación de personal ideal es el que permite retener al personal de calidad y sustituir a los que tienen difícil desempeño de corregir. Cada

organización tiene su rotación ideal dado una situación específica en función de sus problemas y la situación externa del mercado (pp. 119).

Ante la no conformidad obtenida de la auditoría realizada en el 2021, a solicitud del grupo de accionistas, el Gerente General indicó reducir el índice de rotación laboral por debajo de 4% mensual y para ello estableció que se lleve a cabo las medidas como el diseño e implementación de una política salarial y la conformación del equipo de trabajo para su diseño e implementación en la empresa.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Presentar el diseño e implementación de una política salarial para el personal administrativo en una empresa del rubro transporte de hidrocarburos en el periodo 2022.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Mostrar la situación inicial con respecto a la fijación y reajuste de la remuneración del personal administrativo.
- Mostrar la metodología utilizada para el diseño e implementación de la Política Salarial en el periodo 2022.
- Mostrar los resultados de la implementación de la Política Salarial para el personal administrativo en el periodo 2022.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. A nivel Internacional**

Gualavisí (2021), en su trabajo de investigación “Definición de política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una Firma Auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020”, concluyó que la política salarial contempla lineamientos para la asignación de salarios, mediante una metodología confiable que responde a criterios técnicos y objetivos, lo que asegura que en la estructura salarial exista una remuneración equitativa entre los cargos y categorías, así mismo permite tener control de gastos en la planilla mensual del personal. De igual manera indica que dar a conocer la metodología y lineamientos a los colaboradores puede disminuir la percepción de una remuneración desigual y un buen manejo de la política salarial puede apalancar la retención del personal en la empresa Firma Auditoria.

#### **2.1.2. A nivel Nacional**

Rojas (2020), en su trabajo de investigación “Diseño e implementación de Estructura y Política Salarial en una empresa familiar agroindustrial para mejorar la equidad salarial interna” concluyó que la implementación de una estructura y política salarial para administrar las remuneraciones y su difusión desde el ingreso y durante el vínculo laboral, mejoró la satisfacción salarial del personal respecto a la compensación.

Córdova (2020), señaló en su estudio de investigación “Propuesta de Política Salarial y su incidencia en el desempeño organizacional de la empresa Servicios Petroleros y Conexos S.R.L. 2018-2019” que la política salarial propuesta mejoraría la remuneración y satisfacción laboral, ya que al cambiar las condiciones de remuneración y equilibrar escalas de puestos, motivaría a los colaboradores a brindar un mejor nivel de servicio, asegurando menor rotación de personal capacitado.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Ciclo de Deming**

El ciclo PHVA es un método sistemático para la resolución de problemas, suele ser la más empleada en la implementación de un sistema de mejora continua, consta de 4 fases (ESAN, 2016).

- **Planificar:** Se analiza un problema y se planifica la solución, en esta fase se debe dar mayor atención para una buena formulación de planes que conlleven a soluciones bien pensadas, se busca las mejoras mediante la fijación de objetivos a lograr (ESAN, 2016).
- **Hacer:** Se ejecuta los cambios para conseguir las mejoras requeridas, conviene aplicar una pequeña escala para verificar el funcionamiento antes de extenderlo a una escala más grande (ESAN, 2016).
- **Verificar:** En esta etapa se pone a prueba para verificar el buen funcionamiento, en caso no cumplir con las expectativas, se vuelve a modificar para ajustar a los objetivos que se espera (ESAN, 2016).
- **Actuar:** Luego del periodo de prueba se contrasta los resultados y se compara con el funcionamiento inicial antes de haber implantado la mejora, si se obtiene resultados satisfactorios se implantará a gran escala en la organización y se vuelve al paso inicial para buscar nuevas mejoras a implementar (ESAN, 2016).

### **2.2.2. Método Agile – Kanban**

Martins (2022), indica que este método visual se centra en la gestión eficiente el flujo de tareas mediante un tablero dividido por columnas que representan las etapas del trabajo, en donde cada tarea especificada en tarjetas Kanban, avanza por estas etapas a medida que se finaliza.

### **2.2.3. Estructura Organizacional**

Es el conjunto de recursos integrados e interrelacionados, involucra el factor humano, los puestos de trabajo, las áreas o departamentos, la jerarquía, así como

las responsabilidades, que mediante la coordinación y comunicación tiene la finalidad de lograr los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009, p. 92). Así también, deben ser flexibles y adaptables a los cambios del entorno de la organización (Cifuentes et al., 2019).

#### **2.2.4. Rotación de personal**

Implica la salida permanente de la organización, puede ser voluntario o involuntario, la rotación involucra la pérdida de personal de bajo y/o de alto desempeño, los niveles de rotación razonables facilitan la flexibilidad y renovación de nuevos talentos, en cambio cuando la rotación es excesiva e involucra la pérdida del personal valioso para la organización, generará más costos por reclutamiento, selección, capacitación y afectará la productividad laboral (Robbins y Judge, 2009).

Chiavenato (2011), indica que el índice de rotación, se calcula considerando la cantidad de ingreso y salida del personal con relación al personal disponible en un tiempo determinado, la ecuación es:

$$\text{IRP} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

Donde:

IRP: Índice de rotación de personal, expresa el valor porcentual de trabajadores que circulan en la organización en relación con el promedio de trabajadores.

A: N° de personal ingresante en un periodo determinado.

D: N° de personal desvinculado en un periodo considerado.

PE: Promedio de empleados al inicio y al final del periodo determinado.

#### **2.2.5. Análisis y descripción del puesto**

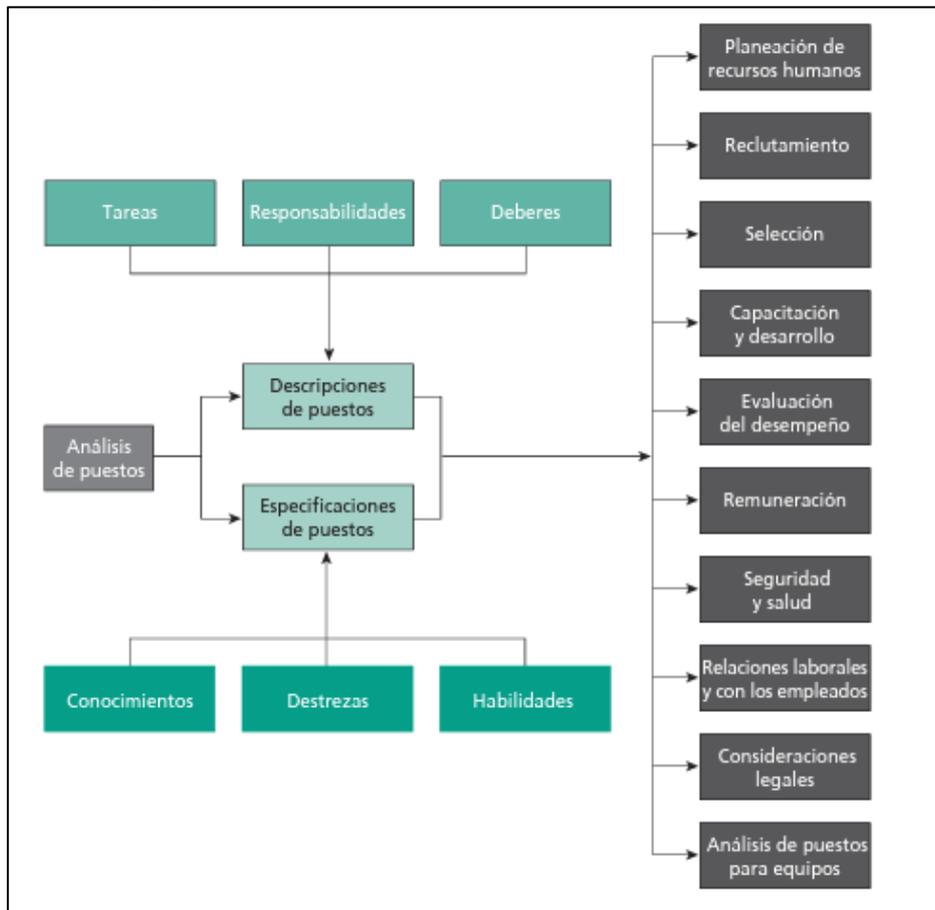
##### **a. Análisis de puesto**

Según Wayne (2010), ante la dinámica laboral actual, tener un sistema sólido de análisis de puesto es clave para la creación de nuevos puestos y el rediseño de

puestos antiguos. El análisis de puesto se realiza en 3 momentos: 1. Al fundar la organización y al inicio de un programa de análisis de puestos. 2. Al crearse nuevos puestos. 3. A causa del cambio o adaptación del negocio debido a una mejor tecnología, nuevos procedimientos o métodos, nueva línea de negocio, entre otros. La información obtenida del análisis de puesto se utiliza para generar el descriptivo del puesto y sus especificaciones, a su vez es esencial para otras actividades de recursos humanos como se aprecia en la figura 2.

**Figura 2**

*Análisis de puestos.*



Fuente: Wayne M. (2010).

**b. Descripción de un puesto**

Para Chiavenato (2011) representa las tareas detalladas del puesto, la periodicidad, los métodos para el cumplimiento y los objetivos, así mismo

consiste en enumerar mediante un escrito las funciones, obligaciones y responsabilidades significativas del puesto.

La descripción del puesto es una herramienta útil, que emplea un lenguaje sencillo, se utiliza para determinar los niveles de salario, evaluar el desempeño, como control de adaptación y como herramienta para el reclutamiento, es útil en la planificación de línea de carrera mediante capacitación y establecimiento de requisitos para fines del cumplimiento, también sirve como un recurso claro y conciso para guiar al empleado en el desempeño del trabajo (Society for Human Resource Management - SHRM, 2015).

#### **2.2.6. Salario**

En el Convenio n° 95 sobre la protección del salario de la OIT, define el salario en los términos siguientes:

Significa la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar (Organización Internacional del Trabajo) [OIT], 1949).

Para Reyes (2004), la administración de sueldos y salarios se encarga de estudiar los principios y técnicas para lograr que la remuneración o salario del trabajador corresponda al puesto en que se desempeña, a la eficiencia en el trabajo, a las necesidades de personal y a la facultad de la empresa, también es un elemento importante en el costo de producción, el cual va a depender del nivel de importancia que tenga de acuerdo al tipo de industria u organización.

#### **2.2.7. Valoración de Puestos**

Consiste en aplicar una metodología para determinar la importancia de cada puesto en relación a los demás puestos de la organización, se busca determinar el valor relativo de cada puesto, contribuye a fijar salarios y reducir preferencias a ciertos puestos o personas por parte de la gerencia (Wayne y Robert, 2005).

Chiavenato (2011), indica que los métodos de valoración de puestos se pueden clasificar en 4 métodos:

**a. Método de jerarquización de puestos**

También llamado método de comparación simple, consiste en enlistar los puestos en base a algún criterio de comparación y ordenar en forma creciente o decreciente, la comparación es genérica no considera el análisis o descomposición de cada puesto por ende la comparación es superficial (Chiavenato, 2011).

**b. Método de escalas por categorías predeterminadas**

Es una variante del método anterior, adicional a ello se clasifica por categorías de manera que cumpla un patrón para poder valorar los puestos (Chiavenato, 2011).

**c. Método de comparación por factores**

Emplea el principio de ordenamiento, es una técnica analítica para comparar los puestos en relación a determinados factores como son: requisitos mentales, habilidades adquiridas, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo (Chiavenato, 2011).

**d. Método de valoración por puntos**

Es una técnica cuantitativa porque se atribuyen valores numéricos a cada elemento o factores del puesto como son: requisitos mentales, requisitos físicos, obligaciones implicadas y condiciones de trabajo; se obtiene el valor total del puesto ponderando de acuerdo a la importancia un peso relativo a los factores establecidos (Chiavenato, 2011).

**2.2.8. Banda Salarial**

De acuerdo con Méndez (2020), consiste en rangos o tramos de sueldo en el que se va a mover la remuneración de un determinado puesto, generalmente la amplitud de banda oscila entre 0.8 a 1.2, cuando es 1.0 significa que el pago está al 100% por lo que se está acorde al mercado.

Existen factores que se deben considerar para determinar las bandas salariales, los cuales son:

- a. **Competitividad:** Se debe analizar el mercado respecto al pago de puestos semejantes (Méndez, 2020).
- b. **Equidad:** Se analiza internamente los puestos respecto a uno de similar responsabilidad (Méndez, 2020).
- c. **Política de remuneración:** Según directrices que la Gerencia haya establecido sobre la remuneración acorde al mercado, bajo o sobre el mercado, está ligado a la estrategia del negocio (Méndez, 2020).

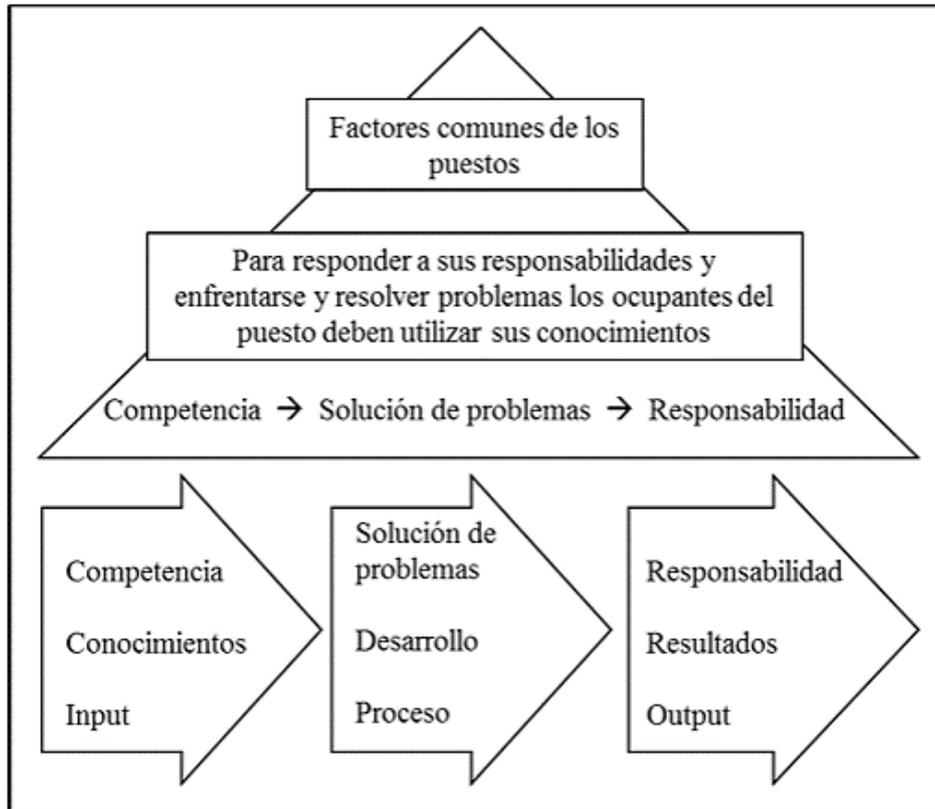
### 2.2.9. Método de perfiles y escalas guía de Hay

Para la consultora Hay Group (2008), el pionero del método de perfiles y escalas fue Edward N. Hay, quien en 1951 junto con su equipo, creó las escalas de guía que surgieron a través de procesos inductivos de situaciones reales como se muestra en la figura 3. Las bases de la metodología son:

- a. Todo puesto existente en la organización requiere de conocimiento requerido para el desempeño, el tipo de pensamiento para solucionar problemas que el puesto debe resolver y la responsabilidad asignada respecto al puesto (Hay Group, 2008).
- b. La comisión o grupo de trabajo mediante adiestramiento adecuado puede desarrollar y aplicar las escalas que reflejan los grados de esos factores (Hay Group, 2008).
- c. La metodología producirá un orden jerárquico relativo y distancia relativa entre puestos (Hay Group, 2008).
- d. El resultado de la medición será válida hasta que se produzca un cambio fundamental en el puesto y su interrelación (Hay Group, 2008).

**Figura 3**

*Tres factores de valoración de puestos Hay.*



Nota: Adaptado de *Factbook Recursos Humanos*. Hay Group / SAP, (2006).

A continuación se detalla los factores y elementos de la metodología de perfiles y escalas Hay:

**1. Factor competencia o conocimiento (*know how*):**

Se utiliza para medir la suma de conocimientos, capacidades y habilidades necesarios para desempeñarse en el puesto, abarca 3 sub-factores (Hay Group, 2008).

- Procedimientos prácticos, técnicas especializadas, conocimiento de actividades y/o funciones empresariales, disciplinas profesionales o científicas (Hay Group, 2008).
- Planificación, organización e integración de conocimientos (gerenciales) (Hay Group, 2008).

- Habilidades de comunicación e influencia (Hay Group, 2008).

## **2. Factor solución de problemas:**

Involucra el uso de la competencia conocimiento requerida en el puesto para identificar, definir y encontrar solución a los problemas, por ello la materia de todo pensamiento es el conocimiento de hechos y principios, es así que la solución de problemas se trata como un porcentaje del conocimiento, abarca 2 sub-factores (Hay Group, 2008).

- **Ámbito del pensamiento:** Son guiadas por objetivos, políticas, metas o prácticas corporativas, funcionales o circunscriptas por procedimientos e instrucciones (Hay Group, 2008).
- **Desafío del pensamiento:** Complejidad e intensidad del proceso mental requerido para solucionar problemas inherentes al ejercicio del puesto (Hay Group, 2008).

## **3. Factor responsabilidad (*accountability*):**

Capacidad de responder por las acciones y decisiones que se toman en el puesto y consecuencias que puedan tener en la organización, abarca 3 sub-factores (Hay Group, 2008).

- **Libertad para actuar:** la autonomía delegada al cargo para toma de decisiones de tipo técnica, profesional o gerencial (Hay Group, 2008).
- **Impacto:** La forma en que el puesto afecta a los resultados finales (Hay Group, 2008).
- **Magnitud:** porción de la organización afectada por la acción y resultados del puesto (Hay Group, 2008).

### **2.2.10. Equidad interna y competitividad externa**

#### **a. Equidad interna:**

Valera (2013), indica que es la medición que permite determinar el valor monetario que cada punto o grado tiene asignado al puesto, la relación que

debe existir entre la valoración de los puestos y las unidades monetarias que la empresa paga. Puede ser una relación lineal, exponencial o potencial, el cual va a depender de la cantidad de muestra que se maneje, para seleccionar la mejor curva se debe calcular el coeficiente de correlación (r) que es una medida de variabilidad de los puntos muestrales de la variable punto (x) expresada como proporción de la variabilidad total sueldos (y), el mejor ajuste será la curva que se aproxime a 1:

Lineal:  $y = a + bx$

Exponencial:  $y = a + b^x$

Potencial:  $y = a + x^b$

Coeficiente de correlación r:  $\frac{\sum (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2} \sqrt{\sum (y-\bar{y})^2}}$

#### **b. Competitividad externa:**

Responde a lo que el mercado paga a cada puesto, estos son ordenados y/o agrupados, no considerar las referencias salariales del mercado en las bandas salariales puede producir que se establezcan salarios por debajo de lo que está pagando los competidores, en consecuencia afecte a la tasa de rotación por salarios insuficientes, o que también se genere sobrecargo en los costos laborales al pagar sueldos altos a puestos de trabajo de menor impacto en la empresa (WorldatWork, 2016).

#### **2.2.11. Legislación Peruana**

Prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, y establece de carácter obligatorio que las empresas cuenten con una estructura salarial equitativa, con cuadro de categorías y funciones. Así también, establecer e informar la política salarial (Congreso de la República de Perú, 2017, Ley N° 30709, Artículo 1).

De acuerdo con Blume (2018), se aprecia tres enfoques en relación a la discriminación salarial:

#### **a. Discriminación de remuneración por razón de sexo**

Puede ser directa es decir un acto de diferenciación salarial sobre la base de un motivo discriminatorio ya sea por sexo, religión, raza, etc., e indirecta es decir mediante medidas, políticas o prácticas aparentemente neutrales pero que en la práctica tiene efecto perjudicial en un grupo colectivo protegido (Blume, 2018).

**b. Discriminación por pago igual por trabajo igual**

Consiste en pagar una remuneración menor que la que percibe una persona del otro sexo cuando ambos realizan trabajos que requiere la misma habilidad, esfuerzo y responsabilidad, y que a su vez son ejecutados en el mismo espacio bajo similares condiciones, salvo que la diferencia se base en un criterio objetivo como antigüedad, merito, calidad, productividad, entre otros (Blume, 2018).

**c. Discriminación por igual remuneración por igual trabajo**

En base a la Teoría del Valor Comparable, supone comparar trabajos distintos entre sí, a través de mecanismos o métodos objetivos para determinar su valor relativo para evidencias discriminación entre hombres y mujeres (Blume, 2018).

Kcomt (2019), indica que la disposición de la Ley 30709 y su Reglamentación alcanza su aplicación únicamente al sector privado, la aplicación conlleva a que las empresas implementen un sistema de administración remunerativa mediante categorización de puestos de trabajo previamente haya habido una valoración relativa de cada puesto en base a criterios objetivos para que coadyuven a eliminar cualquier discriminación y desigualdad en la remuneración.

Se considera infracción tipo grave sino se cuenta con un cuadro de categorías y funciones y con una política salarial, y al no haber informado a los trabajadores acerca de la política salarial implica una sanción con multa que varía desde los 0.23 hasta los 45 UIT dependiendo del tipo de empresa y cantidad de trabajadores afectados (Congreso de la República de Perú, 2017, Ley N° 30709, Artículo 3).

### **2.2.12. Estructura Salarial**

Para Valera (2013), también llamado tabulador de sueldos, consiste en la distribución y orden de niveles de salarios. Se clasifican en dos grupos:

#### **a. Por su composición:**

Se refiere a las partes del salario, la compensación total gravable el cual incluye el salario base más prestaciones, pagos en efectivo y/o en especie en una unidad de tiempo anual, o la compensación total neta que es la compensación total gravable después de haber deducido los impuestos o retenciones a una unidad de tiempo anual (Valera, 2013).

#### **b. Por su forma:**

Puede ser tabulador rígido, ya que se compone de un valor numérico para el puesto, el cual puede ser un punto, grado o nivel con un valor único de salario por puesto. También tabulador flexible que se compone de un intervalo numérico para varios puestos ya sea por punto, grado o nivel con un intervalo de valor en salario (Valera, 2013).

### **2.2.13. Política Salarial**

Es un conjunto de principios y directrices que refleja la orientación de la organización con respecto a las remuneraciones de los trabajadores, es de carácter dinámico y evoluciona en razón del aprendizaje y se perfecciona por su aplicación en escenarios cambiantes. Para que la política salarial sea efectiva tiene que cumplir con los criterios de ser equitativo, equilibrado, eficaz respecto a costos, seguro, motivador y aceptado por los trabajadores (Chiavento, 2011).

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. Mapa de puestos o *job mapping***

(Rickey, 2021), el mapa de puestos consiste en la distribución de puestos de acuerdo al tipo de contribución, la cual puede ser de tipo manual, de apoyo comercial, de soporte técnico, profesional, gestión y ejecutivo, a su vez se puede customizar por unidad de negocio, familia de puestos y/o áreas.

### **2.3.2. Compa-ratio**

(Danao, 2022), es un indicador que compara el salario de una empresa en relación con el punto medio del salario medio del mercado o salario de referencia.

### **2.3.3. Percentil**

Cesareo (2012), es una medida estadística de posición no central, es decir la posición de un valor respecto al total de la muestra.

### **2.3.4. Salario de referencia**

Salario base, se obtiene al reemplazar el punto, grado o rango en la ecuación de la tendencia central ajustada (García, 2013).

### III. DESARROLLO DEL TRABAJO

#### 3.1. Lugar

La experiencia laboral redactada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se desarrolló en una empresa de transporte de hidrocarburos, en el periodo comprendido del 2021- 2022, como se aprecia en la Tabla 1, se consideró los puestos administrativos de las siguientes sedes.

**Tabla 1**

*Distribución de sedes a nivel nacional*

<b>Departamento</b>	<b>Provincia</b>	<b>Distrito</b>
Lima	Lima	Lurigancho – Sede Huachipa
Arequipa	Arequipa	Vía Evitamiento – Sede Arequipa
Cusco	Espinar	Yauri – Sede Espinar

#### 3.2. Método

El Trabajo de Suficiencia Profesional fue elaborado con el método descriptivo cuantitativo y cualitativo con el propósito del manejo de la información pertinente en el desarrollo de la implementación, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM.

#### 3.3. Instrumentos de recolección de datos

Durante la experiencia laboral, se emplearon los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Para la identificación de las causas que motivaron al retiro del personal administrativo, se llevó a cabo mediante una encuesta de salida como se aprecia en los Anexos 1, 2 y 3.
- Para la actualización de información de los 87 puestos administrativos, se empleó como herramienta el manual de descripción de puestos y mediante la entrevista se recolectó, interpretó y analizó los datos obtenidos de los gerentes, jefes de línea y responsables del puesto.

- Mediante los registros de la planilla mensual del ERP Nisira, se obtuvo la lista del sueldo básico para el diseño de la estructura salarial y la delimitación de los conceptos no remunerativos.

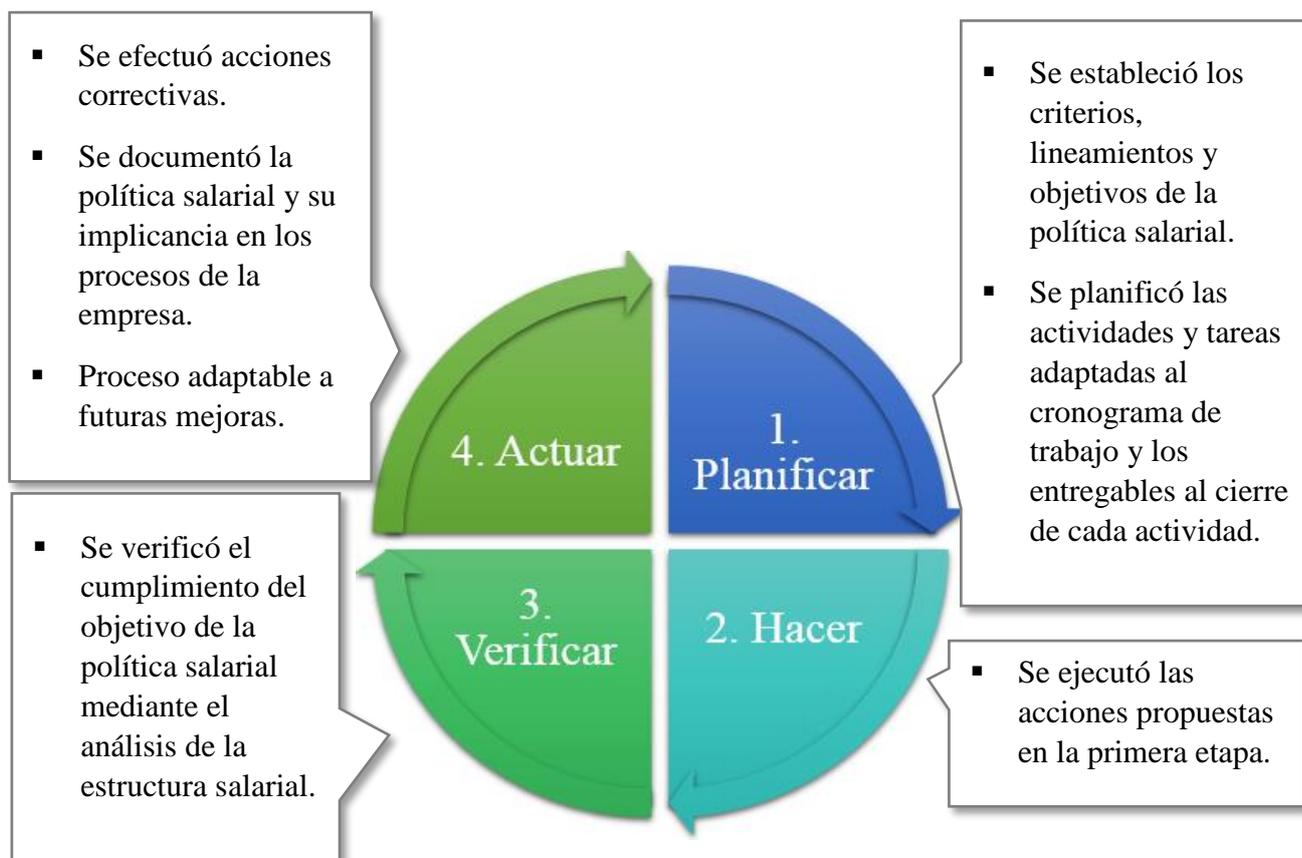
### 3.4. Metodología

Durante la experiencia laboral, la metodología aplicada en el diseño e implementación de la política salarial para el personal administrativo en el periodo 2022, fue la metodología el ciclo PHVA de Deming, y en la gestión y flujo de tareas mediante Agile Kanban.

En la aplicación del ciclo de Deming, se siguió los siguientes pasos que a continuación de detalla en la figura 4.

**Figura 4**

*Aplicación del Ciclo de Deming PHVA.*



### **3.5. Contribución en la solución de situaciones problemáticas**

La Bachiller de Ingeniería en Gestión Empresarial que suscribe el presente trabajo monográfico, se desempeñó como analista de remuneraciones y compensaciones; formó parte del equipo de trabajo designado por el Gerente General.

El equipo de trabajo estuvo conformado por la Coordinadora y Analista de Remuneraciones y Compensaciones, Reclutamiento y Selección, Analista de Planeación y Control Presupuestal, Gerente de Administración y Finanzas y el Gerente General.

En base a la problemática descrita en la presente monografía, se buscó dar solución mediante el diseño e implementación de la política salarial para puestos administrativos.

La etapa de diseño comprendió la adecuación a la realidad actual de los puestos mediante el descriptivo de puesto, la valoración, el análisis de equidad y competitividad salarial.

La etapa de implementación involucró levantar las observaciones encontradas como las brechas salariales que no cumplían con el principio de equidad interna y salario mínimo legal, también implicó modificar los procesos de reclutamiento así como el de reajuste salarial, en ellos se estableció la coordinación con el área de Remuneraciones y Compensaciones para fijar y reajustar el salario. Se redactó el documento de la política salarial, una vez aprobado por la Gerencia General, se comunicó a los trabajadores.

### **3.6. Contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas durante su formación profesional**

La Bachiller de Ingeniería en Gestión Empresarial que suscribe el presente trabajo, realizó una especialización en Recursos Humanos y en Gestión de Compensaciones y Beneficios, así como cursos en procesos y gestión de proyectos. Como parte de su buen desempeño en la gestión y análisis en el área de Remuneraciones y Compensaciones, en el 2021 fue seleccionada por la Gerencia General para participar en el diseño e implementación de una Política Salarial para los puestos administrativos del periodo 2022.

A continuación se detalla en la Tabla 2, los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria.

**Tabla 2**

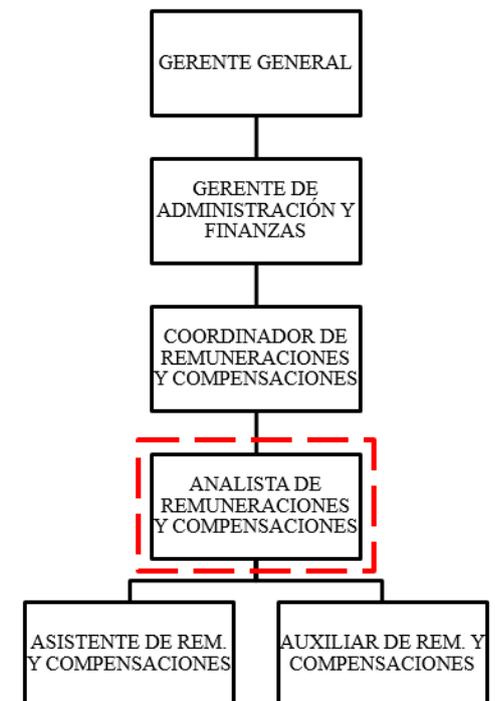
*Formación universitaria.*

<b>Cursos</b>	<b>Competencias adquiridas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración de RRHH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y perfiles de puestos.</li> <li>- Gestión de personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos Estimados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estadística aplicada a la Economía y los Negocios I y II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de correlación.</li> <li>- Análisis de regresión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización y Métodos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico organizacional.</li> <li>- El MOF y diagrama de procesos.</li> </ul>

En la figura 5 se muestra el organigrama del área de Remuneraciones y Compensaciones.

**Figura 5**

*Organigrama de Remuneraciones y Compensaciones.*



### **3.7. Beneficio para la organización.**

El beneficio obtenido en la empresa ha sido el establecimiento de una política salarial que involucra una estructura salarial basada en una valoración de puestos bajo un método cuantitativo reconocido a nivel global, mediante la regresión exponencial con el ajuste del método de mínimos cuadrados se obtuvo la curva que mejor ajusta a la dispersión (salario – grado Hay), para identificar el nivel de equilibrio salarial, en donde lo que se paga corresponde a la responsabilidad exigida en el puesto, ello ha permitido identificar las brechas salariales y poder ajustarlas, de manera que se aseguraba la equidad interna y la competitividad externa de los salarios, con el modelo teórico del salario de referencia se puede proyectar futuros puestos una vez se haya valorado mediante la metodología Hay.

También, para un mejor control y gestión del salario se rediseñó los diagramas de flujo de los procesos de reclutamiento y selección y ajuste salarial, mejoró la perspectiva de los trabajadores respecto al manejo y ajuste de los salarios, también involucró una reducción en la rotación laboral impactando en la reducción de los costos de contratación para el 2022.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Identificación de problemas**

#### **4.1.1. Problema Principal**

Inexistencia de una política salarial para los puestos administrativos, que asegure la equidad interna y competitividad externa que garantice la satisfacción de los trabajadores respecto al salario.

#### **4.1.2. Problemas Secundarios**

- Falta de mecanismos de control al fijar los salarios en los procesos de reclutamiento de personal y de promoción laboral.
- Elevado índice de rotación laboral.
- Incremento en los costos de contratación.

### **4.2. Diseño e implementación de una política salarial**

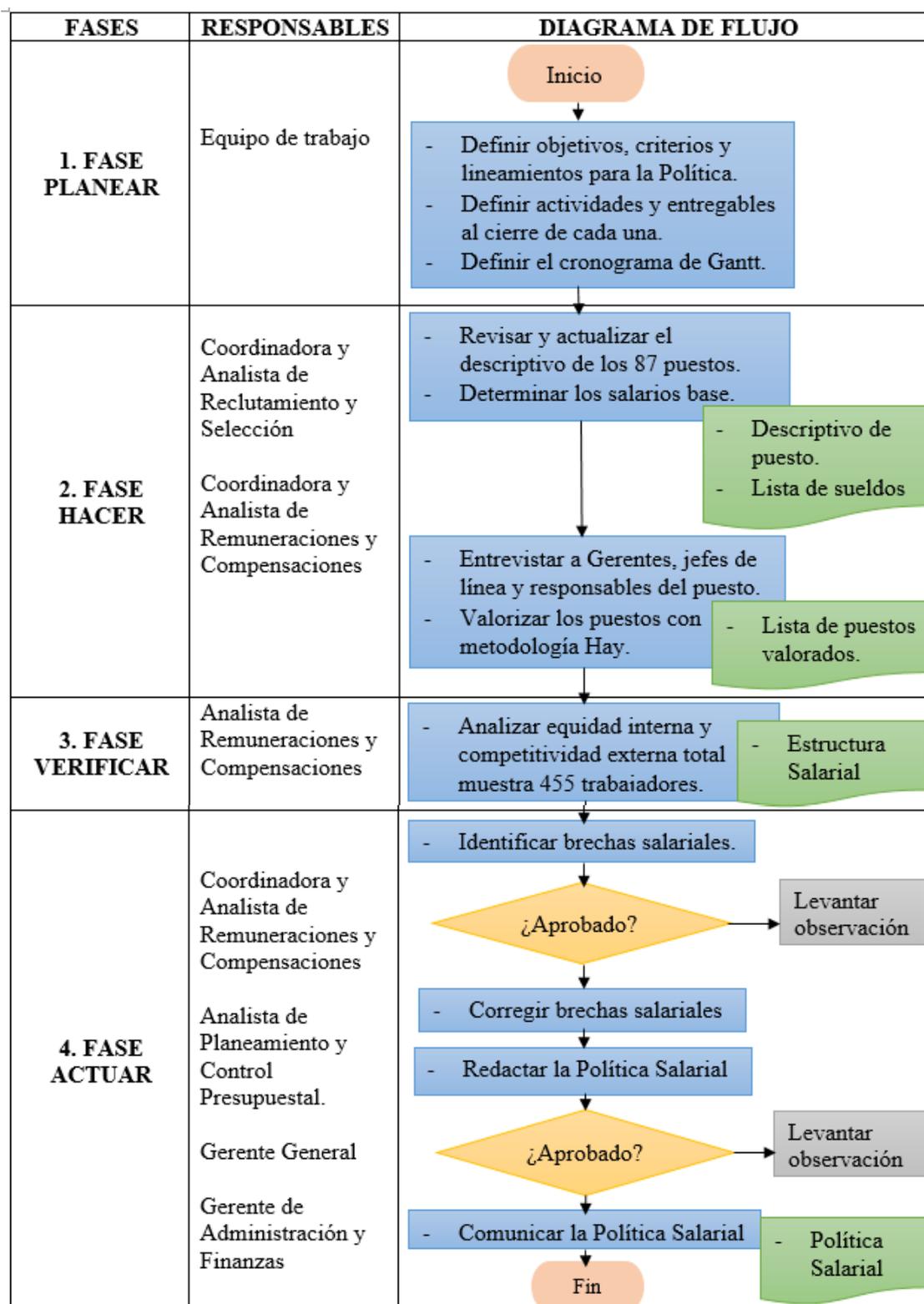
A continuación se muestra las 4 fases de la metodología del Ciclo de Deming – PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, la cual fue base para el proceso de diseño e implementación de la política salarial para puestos administrativos.

En la figura 6, se observa el diagrama de flujo que se desarrolló en el diseño e implementación de la política salarial para puestos administrativos.

Para el seguimiento y control del recurso tiempo, se empleó la herramienta diagrama de Gantt para el cronograma de diseño e implementación de la política salarial, en la figura 7 se observa la programación y secuencia de las actividades desarrolladas acorde al horario laboral de la Empresa.

**Figura 6**

*Diagrama de flujo del proceso de diseño e implementación de la Política Salarial.*





#### **4.2.1. Fase Planear**

En esta fase se programó una reunión con todos los integrantes del equipo de trabajo para establecer los lineamientos y objetivos que debe cumplir la política, así como las actividades a llevar a cabo, el cronograma de trabajo y los entregables al cierre de cada actividad.

Se estableció la metodología Ciclo de Deming – PHVA como proceso de mejora continua para el diseño e implementación de la política salarial y para la gestión de tareas efectuadas con la herramienta Kanban.

#### **4.2.2. Fase Hacer**

En esta fase se desarrolló 4 actividades, las cuales fueron:

**a. Revisión y actualizar los descriptivos de puesto:**

La empresa tiene 87 puestos administrativos, en esta actividad se revisó y actualizó el descriptivo de puesto que se encontraba desactualizado. En el Anexo 4 se muestra el organigrama de los puestos administrativos.

**b. Entrevistar a la gerencia y jefatura y usuarios del puesto:**

Se programó reuniones virtuales y presenciales con los Gerentes, jefes de línea y usuarios del puesto, entre 30 a 60 minutos durante 4 veces por semana, se corrigió y actualizó los descriptivos desfasados, en el Anexo 5, 6 y 7 se muestra la herramienta para la recolección de información de los puestos administrativos.

**c. Determinar salario base:**

En esta actividad, se determinó el salario base para el diseño de la estructura salarial, la comparación de la remuneración de los trabajadores debe ser homogénea, por ello se determinó considerar sólo el sueldo básico mensual llevado a términos anuales (12 sueldos), la información se obtuvo del histórico de planilla obtenido del ERP Nisira que la Empresa utiliza.

Los beneficios no remunerativos que la empresa entrega a los trabajadores, los cuales se redactaron en la documentación de la Política Salarial son: la

bonificación extraordinaria y anual, utilidad, canasta navideña, vales de alimento Sodexo y concepto de movilidad (D.S. N° 001-97-TR, 1997).

**d. Valoración de puestos con metodología Hay:**

En este apartado, se empleó la metodología Hay, la cual emplea 3 factores y 8 sub-factores, los cuales son graduados de acuerdo a los niveles de cada puesto, esto permite establecer la diferencia de un puesto respecto a otro (Álvarez y Niquén, 2020).

La diferencia mínima de un factor sobre otro equivale a 15% (Mínimo incremento perceptible –MIP) (Hay Group, 2008).

Se aplicó el método de valoración para los 87 puestos de la Empresa, a continuación, se explica el método de valoración para el puesto de Analista de Planeamiento.

- **Factor Competencia *Know How***

Se validó con el descriptivo del puesto los conocimientos, habilidades técnicas, gerenciales y en relaciones humanas, requeridas para el desempeño en el cargo. La intersección de los 3 sub-factores proporcionó el puntaje parcial como se muestra en el Anexo 8.

En resumen para el puesto Analista de Planeamiento se obtuvo para el primer factor (Competencia Know How) el puntaje parcial de 175 como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Puntaje parcial del factor Competencia Know How.*

<b>Factor</b>	
<b>1. Competencia <i>Know How</i></b>	
<b>Sub Factores</b>	<b>Código</b>
a. Competencia Técnica	C
b. Competencia Gerencial	II
c. Habilidad de Relaciones Humanas	2
Resultado parcial	C-II-2
<b>Puntaje Parcial</b>	<b>175</b>

- **Factor Solución de Problemas**

Se analizó la complejidad del pensamiento a desarrollar para identificar, definir y resolver problemas que tenga el cargo. En la intersección de los dos sub-factores se consideró el porcentaje 33%, el cual se muestra en el Anexo 9.

Para obtener el puntaje parcial se buscó en el Anexo 10 la intersección entre el porcentaje obtenido del factor de solución de problemas (33%) y el puntaje del factor competencia *Know How* (175), se obtuvo el puntaje parcial 57 como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Puntaje parcial del factor Solución de Problemas.*

<b>Factor</b>	
<b>2. Solución de problemas</b>	
<b>Sub Factores</b>	<b>Código</b>
a. Ámbito del pensamiento	D
b. Desafío para el pensamiento	3
Resultado parcial	D-3
Porcentaje	33%
<b>Puntaje Parcial</b>	<b>57</b>

- **Factor Responsabilidad por Resultados**

Se analizó los conceptos de autonomía delegada al puesto, la magnitud de responsabilidad y el efecto producido sobre los resultados finales con los 3 sub-factores, como se muestra en el Anexo 11.

La intersección de estos 3 sub-factores y con el análisis del descriptivo del puesto se obtuvo el puntaje parcial 50 como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Puntaje parcial del factor Responsabilidad por Resultados.*

<b>Factor</b>	
<b>3. Responsabilidad por Resultados</b>	
<b>Sub Factores</b>	<b>Código</b>
a. Libertad para actuar	C
b. Magnitud	2
c. Impacto contributivo	C
Resultado parcial	C-2-C
<b>Puntaje Parcial</b>	<b>50</b>

El puntaje total se obtiene sumando los puntajes parciales de cada factor:  $175 + 57 + 50 = 282$  puntos.

Para determinar el grado Hay se observó en el Anexo 12, que el puntaje obtenido se encuentra en el rango [269 – 313] que pertenece al grado Hay 14.

#### **4.2.3. Fase Verificar**

En esta fase se efectuó el análisis de equidad interna y competitividad externa de los salarios pagados en relación al grado obtenido en la fase anterior.

##### **a. Equidad Interna**

Se utilizó SPSS V29 y Ms. Excel para el análisis de las variables salario base anual y grado Hay.

Para la muestra de 455 trabajadores administrativos, se determinó la curva de regresión exponencial cuyo coeficiente de correlación (r) fue 0.94, lo que quiere decir que mientras más se aproxime a 1, es más fuerte la asociación de las dos variables (Restrepo y González, 2007).

En la figura 8 se observa la gráfica de curva exponencial en el que se determinó el mejor ajuste de las variables salario base anual y grado Hay, esta curva se representa mediante una ecuación a la que se conoce como salario de referencia teórica.

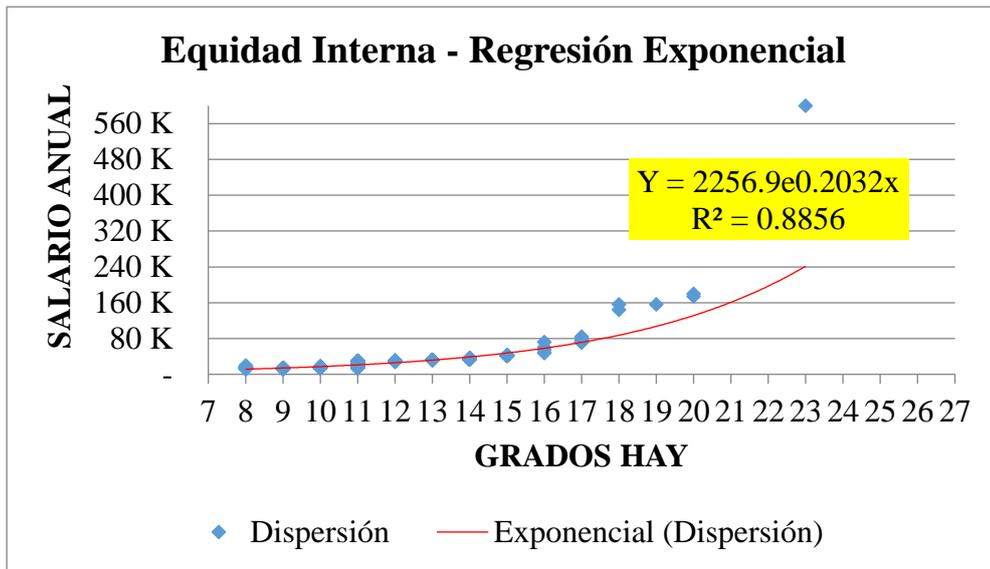
Y: Salario de referencia

X: Grados Hay

Salario de referencia teórica:  $Y = 2,256.9 \times e^{0.2032X}$

Figura 8

Curva exponencial de equidad interna.

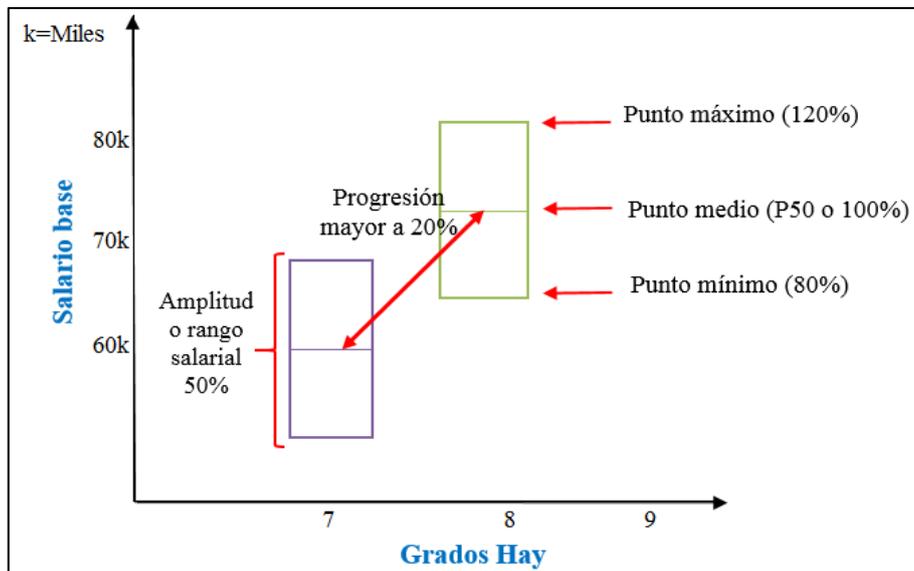


Para determinar el punto máximo y mínimo de la banda salarial por grado se consideró los siguientes criterios, como se observa en la figura 9:

- La amplitud de rango fue de 50%
- La progresión entre banda fue no menor a 20%.

Figura 9

Estructura de banda salarial.



Del análisis de equidad interna salarial mediante el indicador compa-ratio, se obtuvo el siguiente resultado como se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Clasificación por categoría e indicador mínimo y máximo compa-ratio salario base versus salario referencia.*

<b>Categoría</b>	<b># Trabajadores</b>	<b>Grado Hay</b>	<b>Mínimo Compa- Ratio (Salario base vs Salario referencial)</b>	<b>Máximo Compa- Ratio (Salario base vs Salario referencial)</b>
GERENTE	6	23	261%	261%
		20	137%	141%
		19	149%	149%
		18	168%	182%
JEFE	14	17	102%	119%
ADMINISTRATIVO / COORDINADOR	7	16	83%	125%
		15	89%	89%
SUPERVISOR	46	15	89%	89%
ANALISTA / ESPECIALISTA	30	14	86%	93%
		14	86%	86%
SENIOR MANTENIMIENTO	15	13	102%	102%
		12	108%	115%
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	111	11	112%	140%
		12	110%	110%
ASISTENTE	111	11	67%	140%
		10	88%	95%
AUXILIAR	40	10	88%	88%
JUNIOR MANTENIMIENTO	24	10	88%	88%
OPERADOR / TRAINEE	24	9	100%	100%
SOPORTE GENERAL	27	8	101%	162%

Como resultado del análisis de equidad interna se obtuvo que:

- La empresa pagaba a 9 empleados por debajo de punto mínimo de la banda salarial cuyo compa-ratio es menor a 80%.
- La empresa viene pagando a 394 empleados dentro de la banda con compa-ratio entre 80% y 120%.
- La empresa viene pagando a 52 empleados por encima del punto máximo de banda con compa-ratio mayor a 120%.

### b. Análisis de competitividad externa

Para este análisis Vitez (2023), menciona que las empresas pueden tomar como estrategia pagar por debajo, al nivel o por encima de la tasa del mercado con el propósito de atraer y retener empleados potenciales.

De acuerdo a la data salarial del mercado y el salario base anual de la empresa, se midió con el indicador compa-ratio la posición de los sueldos de la empresa referente al mercado en la posición de la media o percentil 50 según la tabla 7.

**Tabla 7**

*Clasificación de puestos por categoría e indicador compa-ratio mercado.*

Categoría	# Trabajadores	Grado Hay	Promedio Compa- ratio (salario base vs P50 Mcdo.)
GERENTE	6	23	125%
		20	113%
		19	100%
		18	113%
JEFE	14	17	101%
ADMINISTRATIVO / COORDINADOR	7	16	98%
		15	94%
SUPERVISOR	46	15	87%
ANALISTA / ESPECIALISTA	30	14	90%
		14	114%
SENIOR MANTENIMIENTO	15	13	87%
		12	96%
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	111	11	132%
		12	114%
ASISTENTE	111	11	135%
		10	96%
AUXILIAR	40	10	96%
JUNIOR MANTENIMIENTO	24	10	92%
OPERADOR / TRAINEE	24	9	98%
SOPORTE GENERAL	27	8	94%

Como resultado del análisis de competitividad externa se obtuvo que:

- La empresa paga a 112 trabajadores por encima de punto máximo de mercado con compa-ratio mayor a 120%
- La empresa paga a 343 trabajadores dentro del rango de mercado con compa-ratio entre 80% y 120%.

#### 4.2.4. Fase Actuar

En esta fase se levantó las observaciones encontradas en la fase verificar, una vez aprobado por la Gerencia General se procedió a comunicar e informar la actual Política Salarial. A continuación se desarrolla las actividades de esta fase.

##### **a. Identificar y corregir brechas salariales:**

En el análisis de equidad interna, se encontró que 9 trabajadores de los puestos de Asistente de Mantenimiento y Asistente de Compras, de grado Hay 11, el salario base anual estaba por debajo del punto mínimo de banda salarial (menor a 80%), como se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8**

*Puestos infra-remunerados en el análisis de Equidad Salarial.*

<b>Puestos</b>	<b># Trabajadores</b>	<b>Grado Hay</b>	<b>Compa-ratio (Salario Base vs Salario Referencial)</b>
ASISTENTE DE COMPRAS	5	11	67%
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	4	11	67%

Luego, de haber determinado la ecuación general de la curva de tendencia que muestra equidad entre la remuneración y los diferentes grados Hay, se ajustó el sueldo base de los 9 trabajadores y se calculó el incremento de los costos laborales. Para los salarios por encima del punto máximo del salario de referencia, no se modificaron ya que no representan referencia para los sueldos dentro de banda salarial. Además, de acuerdo a la legislación privada no se puede reducir la remuneración caso contrario sería un acto de hostilidad equiparable al despido (D.S. N° 003-97-TR, 1997).

##### **b. Redactar la Política Salarial**

Se documentó la política salarial y el 03/03/2022 se aprobó la versión 01 para los trabajadores administrativos.

##### **c. Difundir la política salarial**

Se programó las reuniones presenciales y materiales para comunicar e informar la actual política salarial, se explicó los lineamientos remunerativos, la metodología de valoración, el cuadro de categorías, el procedimiento de ajuste de salarios y beneficios otorgados por la empresa.

#### d. Nivelar el salario base de acuerdo a mandato legal

En mayo del 2022, el gobierno modificó la remuneración mínima vital - RMV incrementando de 930 a 1,025; la remuneración más baja de la empresa fue de 1,000 para el puesto de personal de limpieza y mantenimiento, 4 trabajadores ocupan este puesto, se estimó los costos y se niveló la nueva remuneración básica de los 4 trabajadores.

Una vez ajustado el salario base de los puestos cuya remuneración estuvo por debajo de la banda salarial, se volvió analizar la equidad interna – competitividad externa, a continuación se muestra en la figura 10.

**Figura 10**

*Curva exponencial de Equidad Interna y Competitividad Externa.*



#### **4.3. Diagrama de flujo inicial y final del proceso de reclutamiento, selección de personal y ajuste salarial**

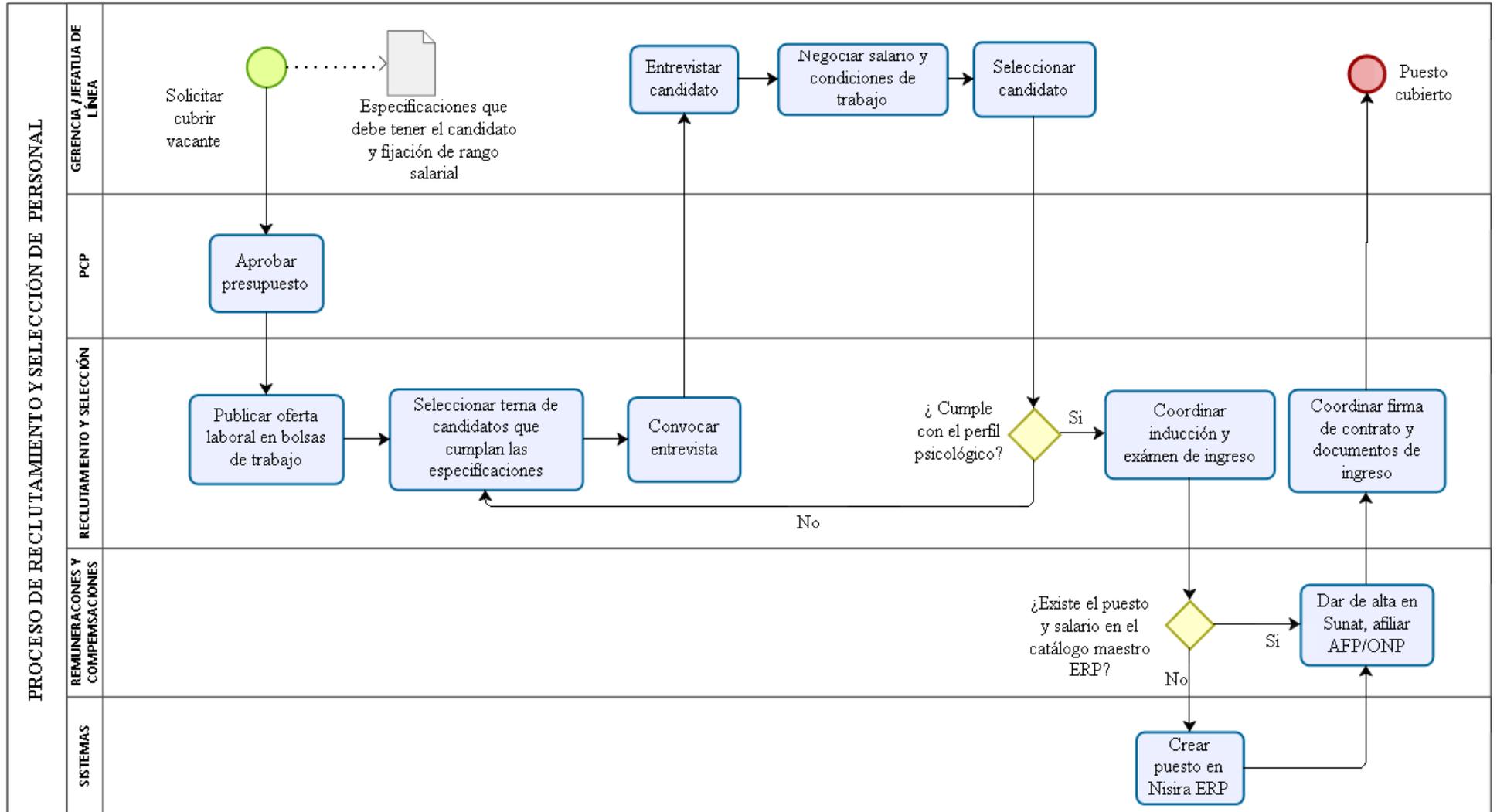
Como parte de la implementación de la política salarial, se modificaron los procesos de reclutamiento, selección así como el de ajuste salarial, ya que en estos dos procesos se fija y reajusta la remuneración básica del trabajador, como se muestra en los diagramas de flujo inicial en las figuras 11 y 12.

Dentro de las modificaciones, se establecieron que el área de remuneraciones y compensaciones fuera responsable del análisis, gestión y coordinación en la fijación del salario, la Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia General fueran responsables en la decisión final de la fijación e incremento de la remuneración del trabajador, establecidos en los procesos de reclutamiento, selección y ajuste salarial final como se muestra en la figura 13 y 14.

La finalidad de la modificación de los dos procesos mencionados, es asegurar el correcto establecimiento del salario inicial e incremento, en base a los criterios exigidos por el puesto, dentro de los parámetros de banda salarial establecidos con el fin de asegurar la equidad interna de la remuneración.

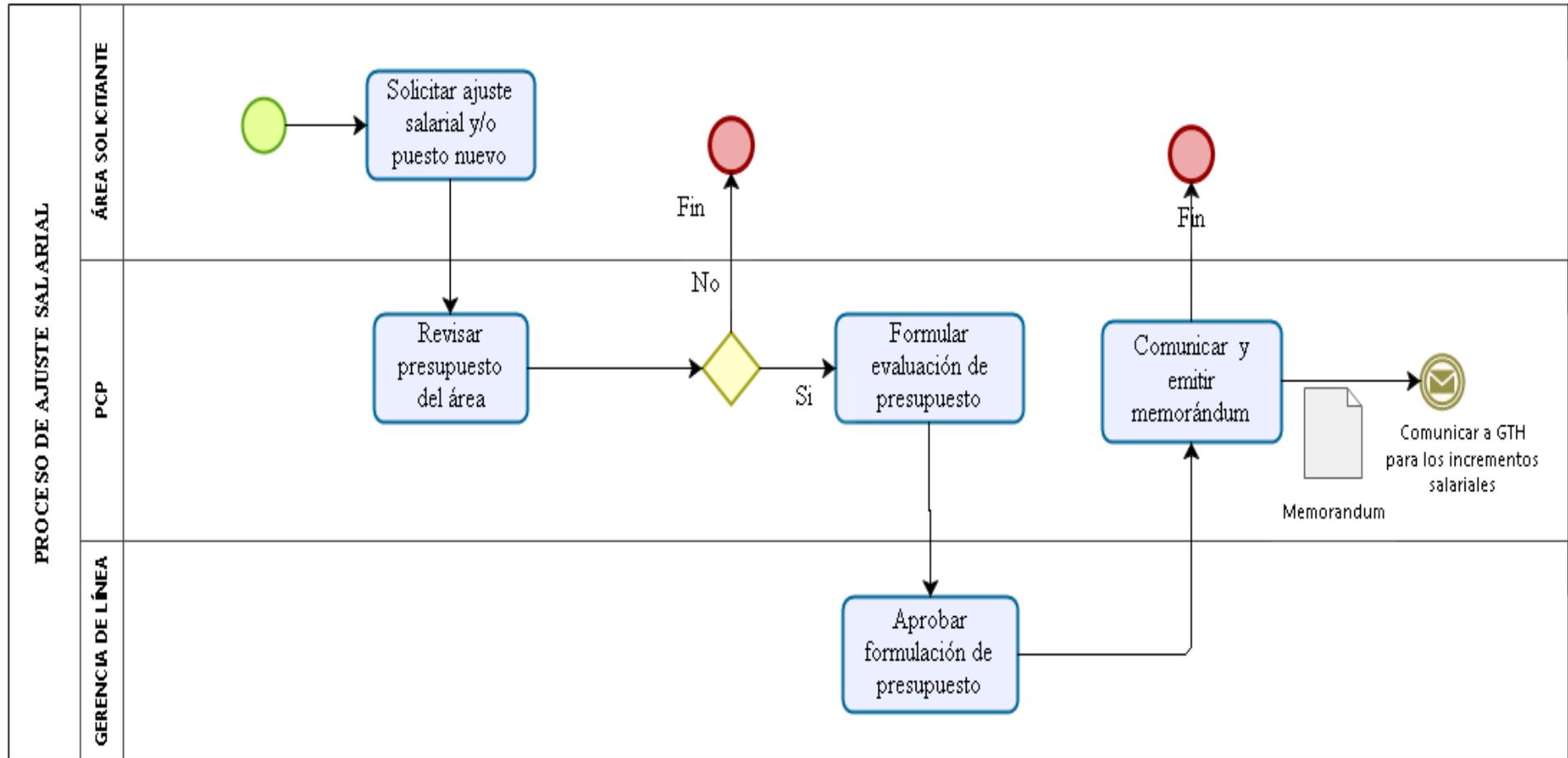
**Figura 11**

*Diagrama de flujo inicial del proceso de reclutamiento y selección de personal.*



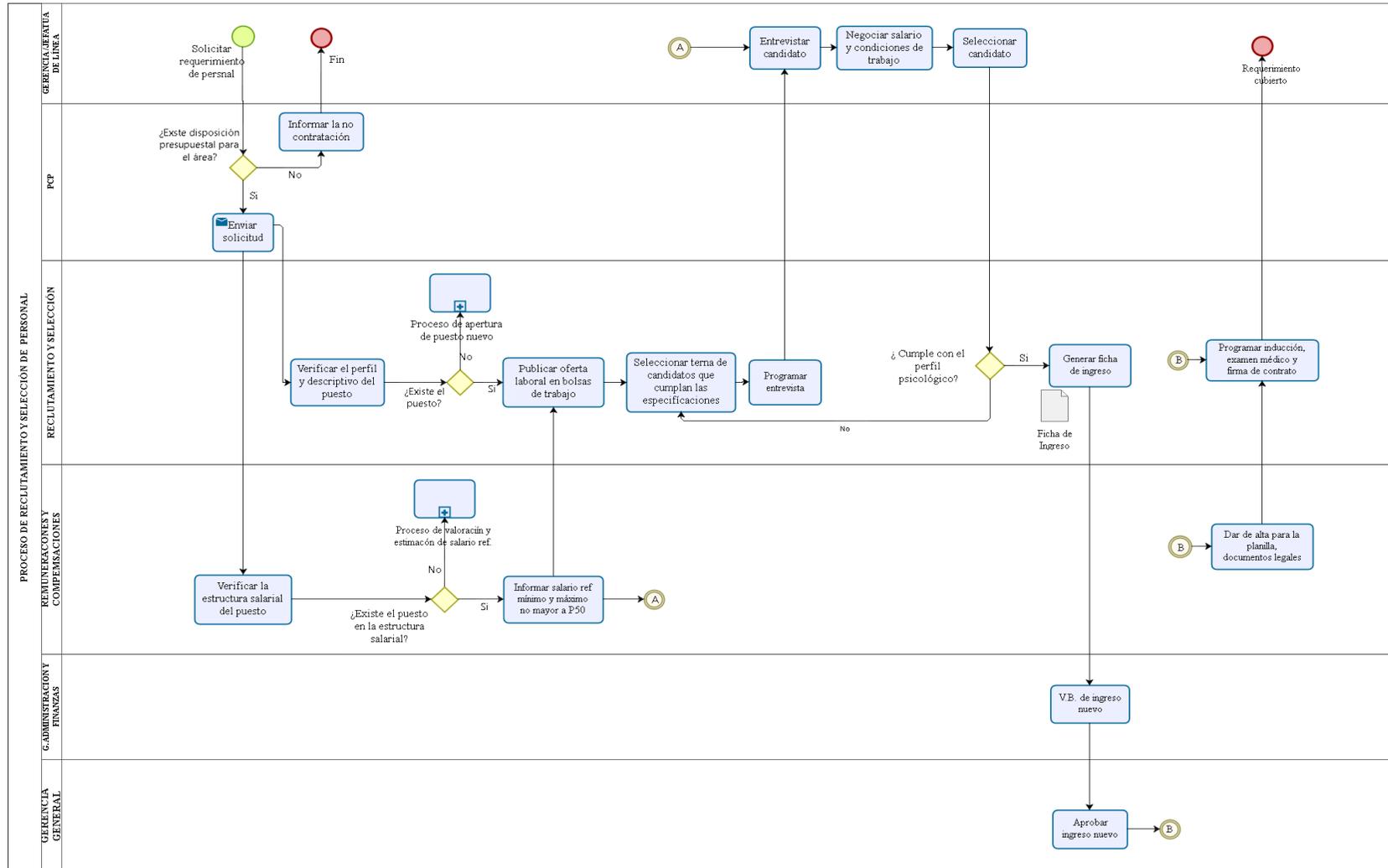
**Figura 12**

*Diagrama de flujo inicial del proceso ajuste salarial.*



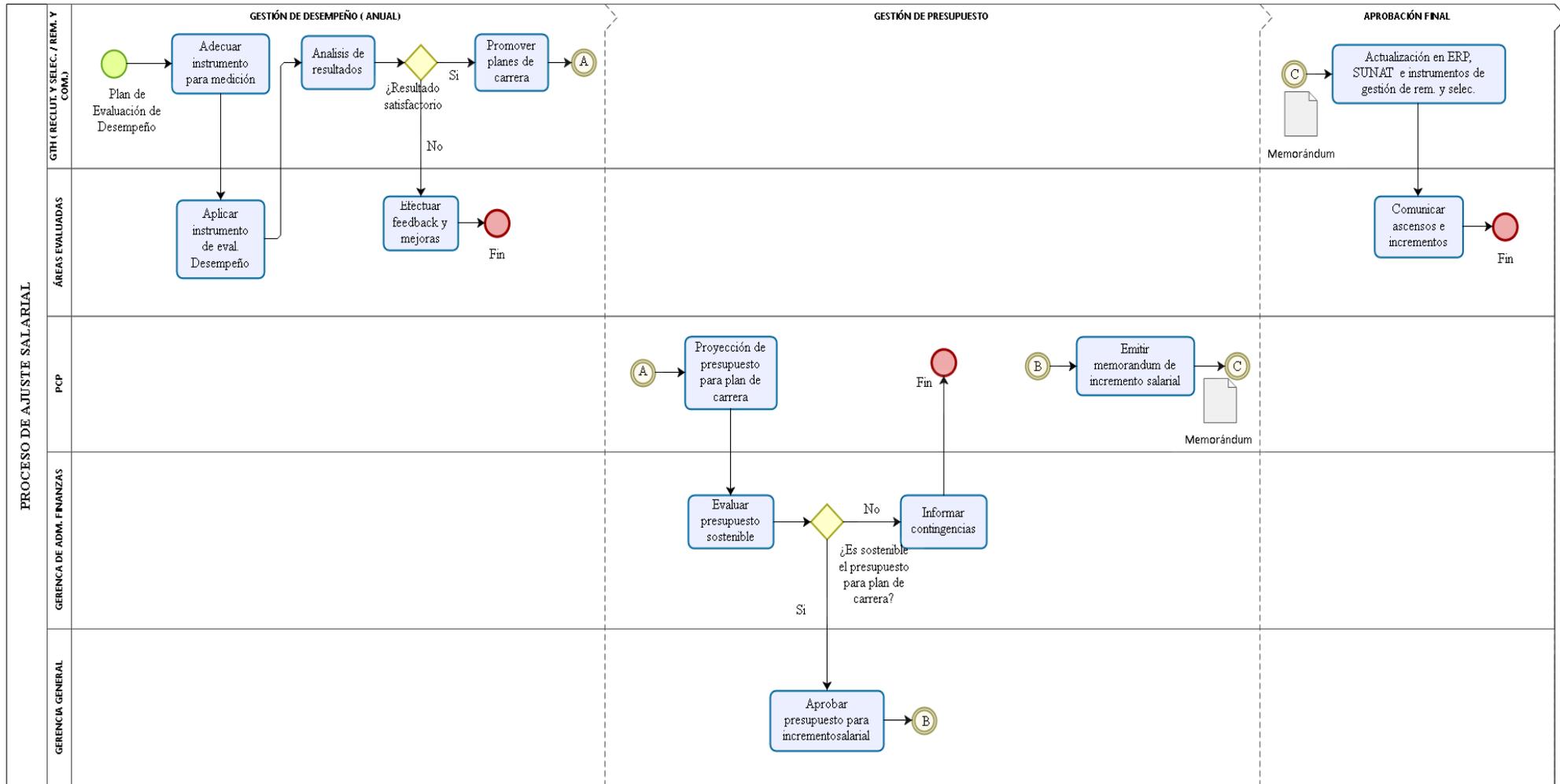
**Figura 13**

*Diagrama de flujo final del proceso de reclutamiento y selección de personal.*



**Figura 14**

*Diagrama de flujo final del proceso de ajuste salarial.*

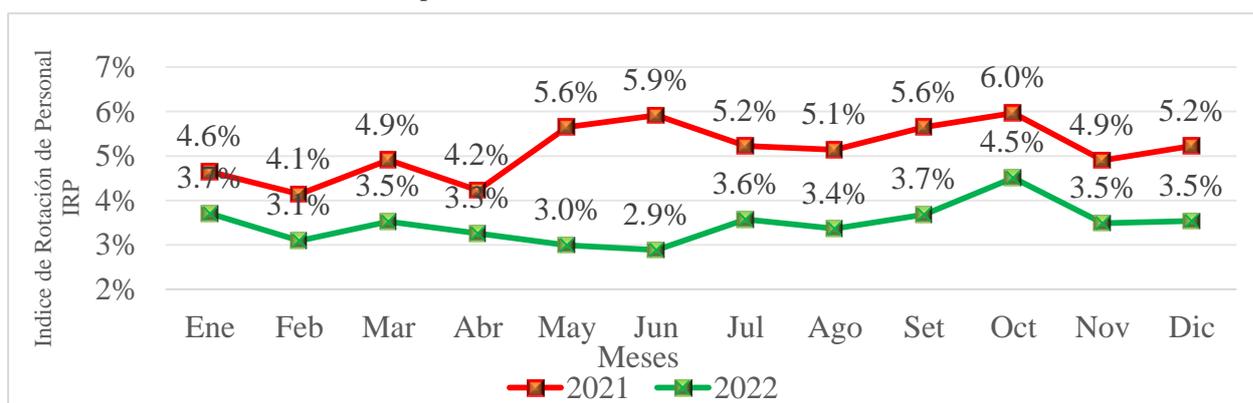


#### 4.4. Impacto en la reducción del índice de rotación de personal (IRP)

El impacto positivo obtenido de la implementación de una política salarial para los trabajadores administrativos en el año 2022 se aprecia en la Figura 15, la comunicación e información del control y gestión en la fijación y ajuste de las remuneraciones, es decir la aplicación de la política salarial, es la base para el inicio del programa de Desarrollo.

**Figura 15**

*Índice de rotación de personal 2021 vs. 2022.*



#### 4.5. Impacto en los costos de contratación

Dado la disminución en el índice de rotación de personal para el 2022, se observó que el impacto en la reducción de los costos de contratación fue positiva, como se observa en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Costo de Contratación en soles 2021 vs. 2022.*

Detalle	2021	2022
Equipo de protección personal (EPP)	30 K	26 K
Seguro de salud Asistencia Médica	1,108 K	1,107 K
Examen Médico Pre y Post ocupacional	19 K	12 K
Plataforma Computrabajo /Bumeran	158 K	97 K
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo-Pensión	124 K	111 K
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo-Salud	73 K	66 K
Seguro de Vida Ley	74 K	71 K
<b>Total</b>	<b>1,586 K</b>	<b>1,490 K</b>

Nota: Equivalencia 1K: 1,000. Moneda Soles.

#### 4.6. Discusiones

- De acuerdo a los resultados del diseño e implementación de una política salarial en una empresa de transporte de hidrocarburos en el 2022, contar con la valoración de puestos basado en una metodología cuantitativa, con criterios objetivos definidos y el análisis de correlación entre el sueldo real y el grado obtenido de la valoración, con un modelo teórico bajo el método de regresión exponencial, permite determinar el salario de referencia final, el cual asegura la equidad interna salarial, así mismo, mediante el análisis de los sueldos de la empresa frente al mercado, posibilita reconocer la posición de la empresa, los cuales fueron superiores al percentil 50 del mercado.

Según lo expuesto por el autor Gualavisí (2021), indica que la política salarial contempla lineamientos para la fijación de sueldos del personal en la Firma Auditora, con respaldo de una metodología confiable bajo criterios técnicos que aseguran que la asignación salarial sea equitativa en todos sus niveles, reduciendo la subjetividad en el proceso, también ha establecido un modelo de administración salarial internamente equilibrado para seguridad y tranquilidad de los colaboradores. Y que dar a conocer la metodología y lineamientos establecidos en la política salarial, permite disminuir la percepción de los colaboradores que se encuentran remunerados de manera desigual lo cual puede apalancar la retención de personal.

- En la investigación del Álvarez y Niquén (2020), luego de estimar la valoración de los cargos por el método Hay y mediante el gráfico de dispersión o distribución, en donde los cargos están en el eje de las abscisas y los salarios actuales pagados en el eje de las ordenadas, ello permitió definir la línea de tendencia central, la cual refleja que mientras más cercanía guarda cada punto (cargo-salario) con ella, se asegura el nivel de equilibrio interno salarial de una organización.
- En el estudio de Cordova (2020), los resultados revelan que la política salarial propuesta mejoraría los valores de remuneración y satisfacción laboral lo cual estimularía el logro de la visión trazada, el impacto sobre el nivel de cumplimiento de la visión es positivo, gracias al incremento de la competitividad empresarial, al aprovechar de mejor manera el talento humano y al cambiar las condiciones de remuneración y equilibrar las escalas de cargos, se motivaría a los colaboradores a brindar un mejor nivel de servicio, facilitando la seguridad de las operaciones y menores rotaciones de personal capacitado.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

- En este presente trabajo se describió el diseño e implementación de una política salarial del personal administrativo, en una empresa del rubro transporte de hidrocarburos en el periodo 2022, se ha demostrado que en base al análisis y corrección de la brecha salarial se pudo establecer bandas salariales para cada categoría para asegurar la equidad interna, la competitividad externa, además la difusión y comunicación permitió mejorar la perspectiva del trabajador, ya que bajo los lineamientos y directrices se tiene un mejor control, transparencia y fomenta la meritocracia.
- También, como parte de la implementación de la política salarial, implicó modificar el proceso de reclutamiento y selección y ajuste salarial, estableciendo el área de remuneraciones y compensaciones para el análisis, gestión y coordinación en la fijación del salario, así como la participación de la Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas en la decisión final para la fijación e incremento de la remuneración del trabajador.
- Se evidenció que la implementación de la política salarial impactó en la reducción de los costos de contratación laboral y disminución en la rotación laboral, debido a que se estableció y comunicó los criterios, lineamientos y la estructura salarial, lo cual tuvo incidencia positiva en los trabajadores.

### **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda cumplir con el periodo acordado de la actualización de la política salarial, ya que el entorno y las líneas de negocio de la empresa van cambiando, debe ser revisada y analizada conforme a la metodología empleada, se recomienda ajustar la brecha salarial que se llegase a encontrar para asegurar la equidad interna.
- Se recomienda analizar los sueldos respecto al mercado, para mantener la competitividad frente a la competencia.
- Se recomienda establecer un programa de evaluación de desempeño, para identificar los puntos de mejora y fomentar retroalimentación en el puesto, también valorar el trabajo mediante las diferentes formas de motivación no remunerativa y remunerativa en base al desempeño.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, S. y Niquén, T. (2020). *Diseño de estructura salarial para una empresa de construcción del rubro inmobiliario*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/625935>
- Blume, I. (2018). *El nuevo reto que propone la ley de igualdad remunerativa entre varones y mujeres: Tres propuestas para su interpretación y aplicación práctica*. VII Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 583.
- Cesáreo, R. (26 de octubre de 2012). *El concepto de percentil*.  
<http://www.cesareox.com/opinion/articulos/75844/el-concepto-de-percentil>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda Ed). McGraw Hill.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizaciona\\_l.La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizaciona_l.La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos humanos: El Capital humano de las Organizaciones* (Novena Ed.) Mc Graw Hill.  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Cifuentes, A., Huilcapi, N. y Ocampo, W. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, (3). 114-137.  
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/655/859>

Conexión Esan. (4 de mayo del 2016). *Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-cuatro-etapas-para-la-mejora-continua-en-la-organizacion>

Córdova, D. (2020). *Propuesta de Política Salarial y su Incidencia en el Departamento Organizacional de la Empresa Servicios Petroleros y Conexos S.R.L. 2018-2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú].  
[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4014/David%20Cordova\\_Tesis\\_Titulo%20Profesional\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4014/David%20Cordova_Tesis_Titulo%20Profesional_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Danao, M. (24 de octubre de 2022). *What Is A Compa Ratio & How Is It Used?* [¿Qué es compa-ratio y cómo se usa?]. <https://www.forbes.com/advisor/business/compa-ratio/>

Decreto Supremo N° 001-97-TR Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios (27 de marzo de 1997).  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/229267/TUO\\_Compensacion\\_por\\_Tiempo\\_de\\_Servicios\\_-\\_D.S\\_001-97-TR.pdf?v=1542374771](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/229267/TUO_Compensacion_por_Tiempo_de_Servicios_-_D.S_001-97-TR.pdf?v=1542374771)

Decreto Supremo N° 003-97-TR Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (21 de marzo de 1997).  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1\\_DECRETO\\_SUPREMO\\_003\\_27\\_03\\_1997.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)

Decreto Supremo N° 003-2022-TR. Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada (3 de abril del 2022). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2054921-1>

- García, A. (2013). *Diseño de la estructura salarial para el área administrativa de la empresa Aseocolba s.a Uen Bogotá*. [Tesis pregrado, Universidad de la Costa].  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/543/22646711.pdf?sequence=1>
- González, L. y Restrepo, L. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*. 183-192.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n2/v20n2a10.pdf>
- Gualavisí, F. (2021). *Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar].  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8110/1/T3534-MDTH-Gualavisí-Diseño.pdf>
- Hay Group (2008). *Método Hay de Perfiles y Escalas: Tablas de Evaluación*.
- Judge, T. y Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Decimotercera Ed.). Pearson.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBIN%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Kcomt, P. (2019). *Igualdad remunerativa entre hombres y mujeres. Comentarios a la Ley N° 30709 y su Reglamento*. [Tesis pregrado, Universidad de Piura].  
<https://hdl.handle.net/11042/4182>
- Ley N° 30709. Ley que prohíbe la Discriminación Remunerativa entre Varones y Mujeres (27 de diciembre de 2017).  
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1600963-1>

Martins, J. (10 de octubre de 2022). *¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona?*

<https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>

Méndez, C. (21 de julio del 2020). *¿Qué son las Bandas Salariales y para qué sirven?*

LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-son-las-bandas-salariales-y-para-sirven-carolina-m%C3%A9ndez-cifuentes>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023). *Perú ¿y cómo vamos?: Informe mensual del empleo formal privado* (Informe n° 56).

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4639797/IMEFP%20N°%2056.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (24 septiembre 1952). *C095 - Convenio sobre la protección del salario*, 1949.

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C095](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C095)

Redacción E.C. (22 de agosto del 2022). EY: 47% de trabajadores renunciaría a sus puestos por mejores salarios, oportunidades y flexibilidad. *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/ey-47-de-trabajadores-renunciaria-a-sus-puestos-por-mejores-salarios-oportunidades-y-flexibilidad-rmmn-noticia/>

Reyes, A. (2004). *Administración de personal II, Sueldos y Salarios*. Limusa S.A. de C.V.

[https://books.google.com.pe/books?id=RrU3h3SNOR8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=RrU3h3SNOR8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Rickey, L. (25 de octubre de 2021). The critical process of job mapping in M&A

transactions. [El proceso crítico de mapeo de puestos en transacciones de M&A].

<https://www.wtwco.com/en-my/insights/2021/10/the-critical-process-of-job-mapping-in-m-and-a-transactions>

Robert, M. y Wayne, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (Novena Ed.). Pearson.

Rojas, G. (2020). *Diseño e implementación de estructura y política salarial en una empresa familiar agroindustrial para mejorar la equidad salarial interna*. [Tesis pregrado, Universidad de San Martín de Porres].

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8601/rojas\\_fgp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8601/rojas_fgp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Society for Human Resource Management – SHRM (2015), *How to Develop a Job Description* [Cómo desarrollar una descripción de puesto].

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/developajobdescription.aspx>

Valera, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Segunda Ed. Pearson.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>

Vítez, O. (28 de julio de 2023). *What Is External Equity?* [Qué es la equidad externa].

[https://www.smartcapitalmind.com/what-is-external-equity.htm#google\\_vignette](https://www.smartcapitalmind.com/what-is-external-equity.htm#google_vignette)

Wayne R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (Onceava Ed.). Pearson.

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/\[PD\]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/[PD]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf)

WorldatWork (Octubre del 2016). *El justo equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa*. People matters.

<https://www.peplematters.com/es/noticias/justo-equilibrio-equidad-interna-y-competitividad-externa>

## VII. ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta de salida parte I.



#### ENCUESTA DE SALIDA

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña entrevista de salida. La información que nos proporcione será utilizada para entender los motivos de su baja en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**OPERACIÓN:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO QUE ESTUVO TRABAJANDO CON NOSOTROS** \_\_\_\_\_

#### MOTIVOS DEL CAMBIO

1. ¿Cuáles son sus motivos para dejar LA EMPRESA?  
Por favor, seleccione todas las opciones aplicables

- Mejora Laboral
- Motivos familiares
- Desmotivación
- Bajo sueldo
- Cambio de residencia
- Estudios
- Conflictos con los compañeros
- Conflictos con los jefes
- Beneficios laborales
- Horario de Trabajo
- Decisión de la empresa

Indicar el motivo por el cual considera que la empresa lo está desvinculando

\_\_\_\_\_

Otro (Por favor especifique): \_\_\_\_\_

-----

## Anexo 2 Encuesta de salida parte II.



### **GRADO DE SATISFACCIÓN**

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos?:

	<b>Completamente Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Completamente Insatisfecho</b>
Relación con los compañeros				
Objetivos de la empresa				
Valores de la empresa				
Salario				
Ambiente laboral				
Capacitación				
Línea de Carrera				
Reconocimiento de mi labor				
Carga laboral				
Beneficios sociales				
Trabajo interesante				
Liderazgo de Jefe				
Trato de mi supervisor o jefe directo				
Infraestructura y/o recursos				

### **COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**

3. ¿Qué era lo que más le gustaba de su trabajo y de LA EMPRESA?

---

---

4. ¿Qué era lo que menos le gustaba de su trabajo y de LA EMPRESA?

---

---

### Anexo 3 Encuesta de salida parte III



5. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

---

6. Explique con sus palabras la imagen que tiene de su jefe inmediato

---

---

7. ¿Regresaría a trabajar con nosotros?

Si

No

Coméntenos porqué

---

8. ¿Recomendaría LA EMPRESA a un amigo?

Si

No

9. Coméntenos cuáles son los aspectos que considera tiene por mejorar

---

---

10. Coméntenos, con qué percepción se queda sobre LA EMPRESA.

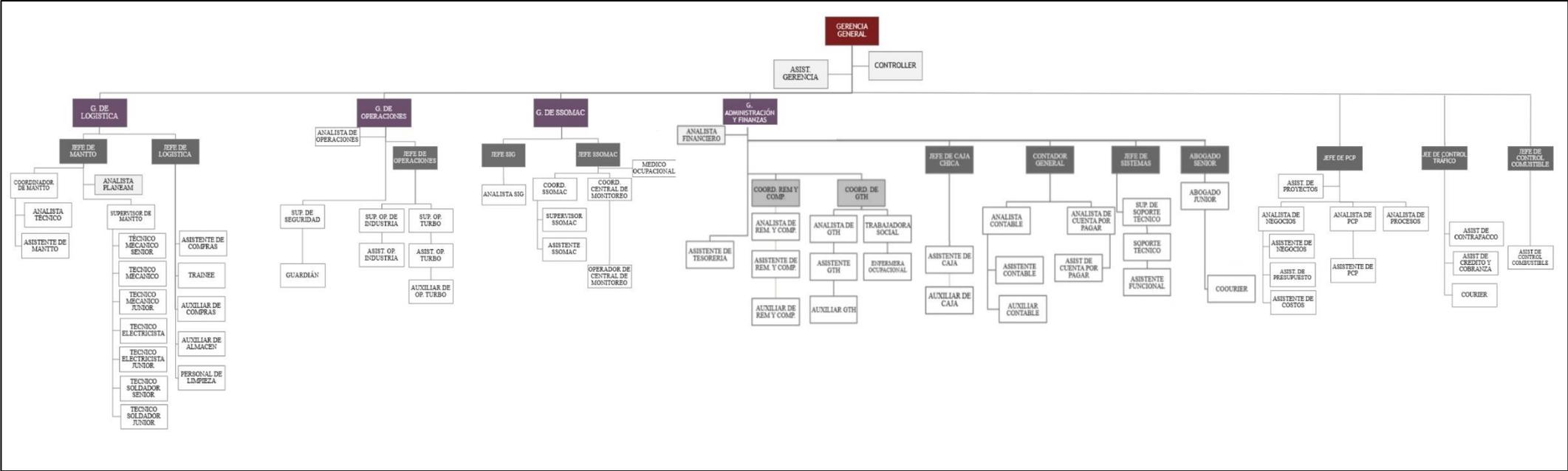
---

---

**Agradecemos su tiempo**

**Área de Gestión del Talento Humano  
LA EMPRESA**

Anexo 4 Organigrama de la Empresa.



Anexo 5 Herramienta de recolección de información I.

	<b>HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> ANÁLISIS DE PUESTO	<b>Código</b> : SI-H-GTH-001 <b>Versión</b> : 001 <b>Fecha</b> : 30-09-2021 <b>Página</b> : 1 de 2	
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

**RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO**

**A. Datos del Puesto**

- Área: \_\_\_\_\_
- Título del puesto: \_\_\_\_\_
- Título del puesto superior inmediato: \_\_\_\_\_
- N° empleados en el puesto: \_\_\_\_\_

**B. Preguntas:**

- Describir las tareas más importantes que los empleados realizan, establezca frecuencia.

Tareas Principales	Porcentaje	Frecuencia
- Describir las tareas secundarias que los empleados realizan, establezca frecuencia.

Tareas Secundarias	Porcentaje	Frecuencia
- Describir la educación formal como el requisito mínimo para un desempeño laboral satisfactorio.

<b>Impresión y/o copia en papel de este documento no es copia controlada. El usuario es responsable de verificar su vigencia.</b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 6 Herramienta de recolección de información II.

	<b>HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> ANÁLISIS DE PUESTO	Código : SI-H-GTH-001 Versión : 001 Fecha : 30-09-2021 Página : 2 de 2	
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

- Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un trabajador ingrese al puesto.
  
- Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de meses o años necesarios para obtener esa experiencia
 

Experiencia laboral	Tiempo
  
- ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el trabajador en cuanto a métodos, trabajo efectuado y personal? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
 

<b>Métodos</b>	
<b>Trabajo efectuado</b>	
<b>Personal</b>	
<b>Tipo de decisiones permitidas</b>	
  
- Establecer la clase de datos confidenciales que maneja: personales, salariales, de política, secretos de negocios u otros.
  
- Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto

Impresión y/o copia en papel de este documento no es copia controlada. El usuario es responsable de verificar su vigencia.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<b>HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> DESCRIPTIVO DE PUESTO	Código : SI-H-GTH-002 Versión : 002 Fecha : 30-09-2021 Página : 1 de 1	
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

## RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL DESCRIPTIVO DE PUESTO

### A. Datos del Puesto

- Área: \_\_\_\_\_
- Título del puesto: \_\_\_\_\_
- Título del puesto superior inmediato: \_\_\_\_\_
- Tiene personal a cargo: \_\_\_\_\_

### B. Funciones específicas

- ¿Qué hace? (lista de actividades)
- ¿Cómo lo hace? (procedimientos que realiza)
- ¿Para qué lo hace? (objetivo de las actividades)

### C. Naturaleza y alcance

- Principales retos:
- Relaciones de trabajo internamente y/o externamente:
- Conocimientos / Habilidades / Experiencia:
- Nivel de Autoridad y Autonomía:
- Otra especificación relevante:

Impresión y/o copia en papel de este documento no es copia controlada. El usuario es responsable de verificar su vigencia.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Anexo 8 Tabla de evaluación Competencia Know How

### Competencia - Know How

**1 Competencia Técnica**  
Es la profundidad y la amplitud de los conocimientos requeridos para ejercer el cargo. Esto incluye los conocimientos y la experiencia adquirida tanto a través de la práctica como de la educación formal.

**Evaluación de Competencia Técnica**  
La competencia tiene dos dimensiones: amplitud (variedad) y profundidad (especialidad). Por lo tanto, un puesto puede requerir algún conocimiento acerca de una cantidad de cosas o mucho conocimiento acerca de pocas cosas. Este concepto permite, en la práctica, comparar y sopesar el contenido total de los conocimientos requeridos por los puestos en términos de: "Cuánto conocimiento acerca de cuántas cosas".

**2 Habilidades en Relaciones Humanas**  
Es la Habilidad requerida por un cargo en cuanto a su interacción con las personas

1. Básicas: Cortesía, tacto y eficacia en el trato con otros en las relaciones cotidianas de trabajo, incluyendo contactos para reunir o proporcionar información.  
2. Importantes: Las habilidades para comprender y / o influir sobre las personas, utilizadas en forma alternativa o combinada, son importantes para alcanzar los objetivos del puesto, induciendo a otros a la acción o a la comprensión.  
3. Críticas: Habilidades alternativas o combinadas para negociar con clientes y/o proveedores así como para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar personas son importantes en el nivel más alto para el ejercicio de la función.

**3**

Es la suma total de toda clase de habilidades, conocimientos y experiencias requeridas por un cargo de manera de propiciar un desempeño satisfactorio, independientemente de la forma de cómo fueron obtenidas (la práctica o la educación formal).

**Competencia Gerencial - Know-How Gerencial**  
Es la habilidad requerida para ejecutar, coordinar, integrar y/o armonizar las diversas funciones involucradas en actividades de gestión. Esta habilidad puede ser ejercida tanto de manera operativa como conceptual, donde planificar, controlar, organizar y evaluar son esenciales.

**Integración y Armonización en el 1º nivel**  
El alcance de la gerencia total del Presidente (C.E.O.) se caracteriza por:

- **Diversidad:** Grado de integración, cantidad de negocios diferentes, dispersión de operaciones, complejidad organizacional, tamaño.
- **Posición de la industria:** Grado de prevalencia y liderazgo. Fijación del rumbo para la industria.
- **Carácter de la industria:** Posición en el ciclo de madurez, grado de regulación, efectos en la economía, grado de centralización de la toma de decisiones.

I. Tarea	I. Contribución Individual			II. Homogénea			III. Heterogénea			IV. Total					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
<b>L. LIMITADA:</b> Instrucciones básicas y rutinas de trabajo simples para llevar a cabo tareas manuales.	29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
<b>A. BÁSICA:</b> Instrucción primaria con alguna práctica de trabajo y/ o instrucción laboral para el desempeño de tareas operativas o de oficina muy básicas que pueden involucrar el uso de equipos o materiales comunes y muy simples para un único propósito.	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
<b>B. TÉCNICA ELEMENTAL:</b> Conocimiento o familiaridad con un trabajo rutinario estandarizado y / o el uso de máquinas o equipos simples.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
<b>C. TÉCNICA:</b> Conocimiento de procedimientos y sistemas de trabajo que podrá incluir destreza o manipulación de un equipamiento especializado.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
<b>D. TÉCNICA AVANZADA:</b> Algunas habilidades especializadas (generalmente no teóricas), adquiridas dentro o fuera del puesto, que dan amplitud o profundidad adicional a una función específica.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
<b>E. ESPECIALIZACIÓN:</b> Suficiencia en una disciplina especializada que requiere la comprensión de teorías y principios científicos, o de prácticas y antecedentes complejos o de ambos.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
<b>F. ESPECIALIZACIÓN MADURA:</b> Competencia obtenida a través de una maduración profesional lograda por una vasta experiencia que combina una amplia comprensión de prácticas y precedentes involucrados, o de teorías y principios científicos o de ambos.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
<b>G. MAESTRÍA ESPECIALIZADA:</b> Profundo conocimiento de teorías y principios científicos o amplia experiencia multidisciplinaria en la gestión de negocios o ambos (dominio completo).	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
<b>H. MAESTRÍA PROFESIONAL:</b> Profundidad excepcional de conocimientos en una disciplina científica a través de un desarrollo especial. Reconocimiento externo en un campo complejo, generalmente científico (dominio excepcional).	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400

Hay Group® copyright 2005 Hay Group, Inc. Todos los derechos reservados.

## Anexo 9 Tabla de evaluación Solución de Problemas

Solución de Problemas		Es la intensidad y la complejidad – en términos cualitativos – del proceso analítico (de iniciativa propia) requerida por el cargo al identificar y definir problemas, elaborar conclusiones y expresarlas.								
Evaluación de la Solución de Problemas Mide la intensidad del proceso mental que emplea el Know-How para 1) identificar, 2) definir y 3) resolver un problema. "Usted piensa con lo que sabe". Esto es cierto hasta para el trabajo más creativo. Los hechos, principios y medios de conocimiento son la materia prima de cualquier pensamiento, ideas que se juntan a partir de algo que ya estaba allí. Por lo tanto, la Solución de Problemas es tratada como un porcentaje de utilización del Know-How.		Desafío para el Pensamiento Es la complejidad y la intensidad del proceso mental requerido para solucionar los problemas inherentes al ejercicio del cargo. Considera la naturaleza de los problemas encontrados y los procesos mentales utilizados para resolverlos. La escala maneja desde problemas simples hasta problemas muy complejos, con la premisa de que los problemas simples ocurren regularmente de la misma forma y después de un tiempo se resuelven por instinto. Los problemas muy difíciles requieren considerable pensamiento y deliberación.								
1	Ambito del Pensamiento Es el contexto que orienta o circunscribe el razonamiento. "Es la libertad para pensar". Las posiciones son guiadas por objetivos, políticas metas o prácticas corporativas, departamentales o funcionales o circunscriptas por procedimientos e instrucciones.	2	1. Repetitivo	2. Con Modelos	3. Interpolativo	4. Adaptativo	5. Sin precedentes			
A. RUTINA ESTRICTA: Razonamiento dentro de reglas simples e instrucciones detalladas.	10%	12%	14%	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%
B. RUTINA: Razonamiento dentro de rutinas establecidas e instrucciones dadas.	12%	14%	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%
C. SEMI RUTINA: Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, aunque diversificados relativamente.	14%	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%
D. ESTANDARIZADO: Razonamiento dentro de estándares, procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.	16%	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%
E. CLARAMENTE DEFINIDO: Razonamiento dentro de políticas claramente definidas y metas específicas.	19%	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO: Razonamiento dentro de políticas y principios amplios y objetivos específicos.	22%	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%	76%
G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO: Razonamiento dentro de políticas y principios generales y en términos de objetivos finales y/o estratégicos	25%	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%	76%	87%
H. ABSTRACTAMENTE DEFINIDO: Razonamiento dentro de principios científicos y/o reguladores de los negocios y/o patrones culturales.	29%	33%	38%	43%	50%	57%	66%	76%	87%	87%

Hay Group® copyright 2002. Hay Group, Inc. Todos los derechos reservados.

Anexo 10 Cálculo de puntos de acuerdo a la solución de Problemas.

## Cálculo de Puntos de Solución de Problemas

### Porcentaje de los Puntos de Competencia.

#### Puntos de Competencia

% Solución de Problemas	Puntos de Competencia																												
	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400
87%	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216
76%	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056
66%	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920
57%	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800
50%	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700
43%	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608
38%	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528
33%	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460
29%	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400
25%	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350
22%	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304
19%	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264
16%	5	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230
14%	4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200
12%	3	4	5	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175
10%	3	3	4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152

## Anexo 11 Tabla de evaluación Responsabilidad por Resultados.

### Responsabilidad por Resultados (Accountability)

Representa el "responder" por una acción y por las consecuencias de la misma. Es por tanto el efecto medible del puesto sobre los resultados finales.

**1 Libertad para actuar**  
Es la autonomía de acción delegada al cargo en cuanto a la toma de decisiones de naturaleza técnica, profesional o gerencial. Como contrapartida es el grado de control personal o de procedimientos y guías a que está sujeto el puesto.

**2 Magnitud**  
Es la dimensión financiera (en términos anuales) sobre la cual el cargo tiene alguna forma de incidencia.

**3 Impacto**  
Define el tipo de efecto producido por el cargo en la dimensión financiera establecida.

#### Impacto del puesto sobre los resultados finales:

##### INDIRECTOS

**R - Remoto:** Servicios de información, registro u otras actividades destinadas al uso de otras personas en la obtención de algún resultado final.

**C - Contributorio:** Servicios de consultoría, apoyo, interpretación y asesoría destinado para contribuir a que otras personas alcancen los objetivos finales.

##### DIRECTOS

**S - Compartido:** Participación directa, de manera equilibrada con otras personas (excepto subordinados y superiores) dentro o fuera de su unidad organizacional, en la obtención de resultados finales.

**P - Primario:** Tiene control directo y determinante sobre los resultados finales, donde cualquier responsabilidad compartida con otros es secundaria.

Hay Group® copyright 2005 Hay Group, Inc. Todos los derechos reservados.

	0. MÍNIMO				1. MUY PEQUEÑA				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA				4. MEDIANA-GRANDE				5. GRANDE							
	De:		A:		De:		A:		De:		A:		De:		A:		De:		A:		De:		A:					
	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P				
<b>A. RESTRICTA:</b> Estos cargos están sujetos a instrucciones detalladas que cubren las tareas asignadas y/o supervisión inmediata.	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
<b>B. CONTROLADA:</b> Estos cargos están sujetos a instrucciones y rutinas fijas de trabajo y/o supervisión constante.	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
<b>C. ESTANDARIZADA:</b> Estos cargos están sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados.	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
<b>D. GENÉRICAMENTE REGULADA:</b> Estos cargos están sujetos a prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o revisión del superior.	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
<b>E. CON DIRECCIÓN:</b> Estos cargos están sujetos a prácticas y procedimientos amplios, basados en antecedentes y políticas funcionales y/o por la realización de actividades operativas definidas y/o dirección gerencial.	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
<b>F. CON ORIENTACIÓN:</b> Estos cargos por su naturaleza o tamaño, están sujetos en forma amplia a políticas y objetivos funcionales y/o por el alcance de metas establecidas para el negocio y/o dirección gerencial general.	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
<b>G. CON GUÍAS GENERALES:</b> Estos cargos están sujetos únicamente a políticas amplias emanadas de la más alta dirección de la empresa y/o responsabilidad por los resultados finales de la organización.	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
<b>H. ILIMITADA:</b> Estos cargos están sujetos apenas a las altas estrategias y prioridades establecidas por un Consejo de Administración o por los Accionistas.	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840

Anexo 12 Tabla de evaluación Grados Hay.



		BUCKETS	PUNTOS HAY		
			MIN	MAX	MEDIANA
		27	2551	3020	2786
		26	2141	2550	2346
		25	1801	2140	1971
		24	1508	1800	1654
		23	1261	1507	1384
		22	1056	1260	1158
		21	881	1055	968
		20	735	880	807
		19	614	734	674
Gerencias / Jefaturas		18	519	613	566
		17	439	518	479
		16	371	438	404
Especialistas		15	314	370	342
		14	269	313	291
Menos complejos: Contabilidad / RR.HH.		13	228	268	248
		12	192	227	210
Operarios		11	161	191	176
		10	135	160	148
		9	115	134	125
		8	98	114	106

**OBSERVACIONES**

**Administrativos** : puestos administrativos y operativos que no requieren análisis.

**Grado 11** : puestos administrativos con cierta especialización.

**Grado 14** : puestos que manejan gente no calificadas.

**Grado 16** : supervisan gente de análisis / operaciones. A partir de este grado comienzan los grados de jerarquía.