

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de administración

“IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL SISTEMA DE
COMPENSACIÓN SALARIAL DE LA EMPRESA INMAPE S.R.L.
JULIO 2019-ENERO 2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Susan Marlith Puitiza Flores

Asesor:

Mg. Luis Ricardo Cárdenas Torres

Lima-Perú

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su apoyo incondicional, a mis profesores por su enseñanza y paciencia que tuvieron en el desarrollo de mi carrera profesional, y a mis demás familiares por compartir sus conocimientos y experiencias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por guiar mi camino y permitir que realice mis estudios, por cuidarme y protegerme siempre, agradezco a la universidad por sus excelentes profesores, a mi asesor por su enseñanza y experiencia y a mis amigos por sus buenos consejos que me permitieron continuar día a día.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Descripción de la empresa	14
1.1.1 Misión:	14
1.1.2 Visión:	14
1.1.3 Nuestros Servicios:	14
1.1.4 Clientes	15
1.1.5 Organigrama	16
1.1.6 Justificación	17
CAPITULO II MARCO TEORICO	18
2.1. Antecedentes	18
2.2. Bases teóricas	20
2.2.1 Diseño organizacional	20
2.2.2. Gestión de Recursos Humanos	21
2.2.3. Compensación Salarial	22
2.2.3.1. Valoración de puestos de trabajo	24
2.2.3.1.1 Métodos de valoración cuantitativa:	25
2.2.3.2. Adecuación a la ley 30709	27
CAPITULO III DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	32
CAPITULO IV RESULTADOS	40
4.1 Desarrollo de los factores	41
4.2 Valoración de factores	47
4.3 Asignación de grados y puntaje a los factores	49
4.4 Bandas Salariales	54
CAPITULO V CONCLUSIONES	56
CAPITULO VI RECOMENDACIONES	57
Bibliografía	58
Anexos	60

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Empresas del sector hidrocarburos	11
Tabla N° 02: Actividades adicionales que se ejecutan en las plantas del Grupo Graña y Montero del sector Hidrocarburos	13
Tabla N° 03: Contenido de los cuadros de categoría y funciones	28
Tabla N° 04: Cargos principales con mayor rotación de personal.....	32
Tabla N° 05: Relación de salarios de puestos de trabajos principales	33
Tabla N° 06: Gastos adicionales de incorporar un nuevo personal.....	34
Tabla N° 07: Gastos por Horas Improductivas en un proyecto determinado	34
Tabla N° 08: Actividades para la implementación del sistema de compensación salarial	36
Tabla N° 09: Grados y escalas de factor de formación académica	41
Tabla N° 10: Grados y escalas de factor de experiencia laboral	41
Tabla N° 11: Grados y escalas de factor de responsabilidad externa.....	42
Tabla N° 12: Grados y escalas de factor por relaciones internas.....	43
Tabla N° 13: Grados y escalas de factor por complejidad de funciones	44
Tabla N° 14: Grados y escalas de factor según autonomía	45
Tabla N° 15: Grados y escalas de factor de responsabilidad por resultados	46
Tabla N° 16: Grados y escalas de factor de seguridad	47
Tabla N° 17: Categorización	47
Tabla N° 18: Ponderación a los factores.....	48
Tabla N° 19: Valoración por puestos de trabajo, del factor formación académica y experiencia laboral.....	49
Tabla N° 20: Valoración por puestos de trabajo, del factor responsabilidad por relaciones externas e internas.....	50
Tabla N° 21: Valoración por puestos de trabajo, del factor complejidad de sus funciones y autonomía.....	51
Tabla N° 22: Valoración por puestos de trabajo, del factor responsabilidad por resultados y seguridad.....	52
Tabla N° 23: Resumen de valoración de factores, según método de factores y puntos a medida .	53
Tabla N° 24: Bandas salariales según a categorías	54

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Los hidrocarburos en el mundo	9
Figura N° 02: Los hidrocarburos evolución en el tiempo	10
Figura N° 03: Cadena de valor de petróleo.....	12
Figura N° 04: Organigrama Inmape	16
Figura N° 05: Subsistema de Recursos Humanos.....	22
Figura N° 06: Estructura de compensación típica.....	23
Figura N° 07: Diseño de una estructura de compensación	24
Figura N° 08: Guía de análisis de tres elementos.....	25
Figura N° 09: Obligación de comunicar	30
Figura N° 10: Fundamentos para la igualdad salarial	31
Figura N° 11: Diagrama de Ishikawa	35
Figura N° 12: Diagrama Gantt.....	37

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de Suficiencia Profesional, titulado Implementación y Gestión del Sistema de Compensación Salarial de la empresa Inmape S.R.Ltda. Julio 2019 - enero 2020, se elaboró debido a que existía desigualdad salarial por puestos de trabajo y ninguna política establecida al respecto.

El estudio inicia estableciendo factores o también llamados criterios que determinan el grado o nivel de cada puesto de trabajo, cuya función principal es categorizar, para a partir de ello establecer los rangos salariales e implementar el sistema de compensación salarial.

El presente trabajo, propone una herramienta que permite al área administrativa gestionar adecuadamente la compensación salarial de todos los colaboradores de la empresa, de esta manera el área administrativa brinda el soporte para el buen funcionamiento de Inmape SRL, donde laboran personal profesional especializado y técnico quienes se encargan de realizar los servicios en plantas de hidrocarburos.

Finalmente, usando la metodología de los factores y puntos a medida, se implementa las escalas y políticas salariales para lograr tener una equidad interna en cumplimiento de la ley 30709 y con el objetivo de retener a los mejores colaboradores calificados para cada área.

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas buscan conservar al mejor talento humano, con el fin de poder invertir en ellos, capacitándoles, generando oportunidades de desarrollo dentro de la organización y por supuesto tener un buen clima laboral, teniendo como resultado el aporte de sus conocimientos y valor agregado en las funciones que realiza.

Las empresas buscan tener una buena productividad, teniendo el mejor personal calificado que hace frente a los trabajos que realiza, para ello es necesario tener una política establecida y procedimientos adecuados, desde el análisis de cada puesto de trabajo, selección del personal, formación, evaluación de desempeño y muy importante la retribución de los colaboradores mediante un adecuado sistema de compensación salarial.

Las normativas establecidas del gobierno a través del ministerio de trabajo y promoción del empleo, como es la normativa de políticas salariales, tienen como fin una remuneración equitativa y suficiente para cada colaborador y es deber de la organización cumplir esta normativa para no incurrir en sanciones legales ante la supervisión de Sunafil u otras entidades, para ello es necesario implementar la gestión de compensaciones bajo lineamientos o criterios que se adecuen a la organización.

La gestión de compensaciones busca asegurar la equidad interna de cada colaborador, con el fin de que reciba una remuneración justa acorde a sus responsabilidades e impacto, asimismo mantener la competitividad externa, es decir que el salario sea competitivo con el resto de las empresas y contar con políticas salariales para la no discriminación remunerativa.

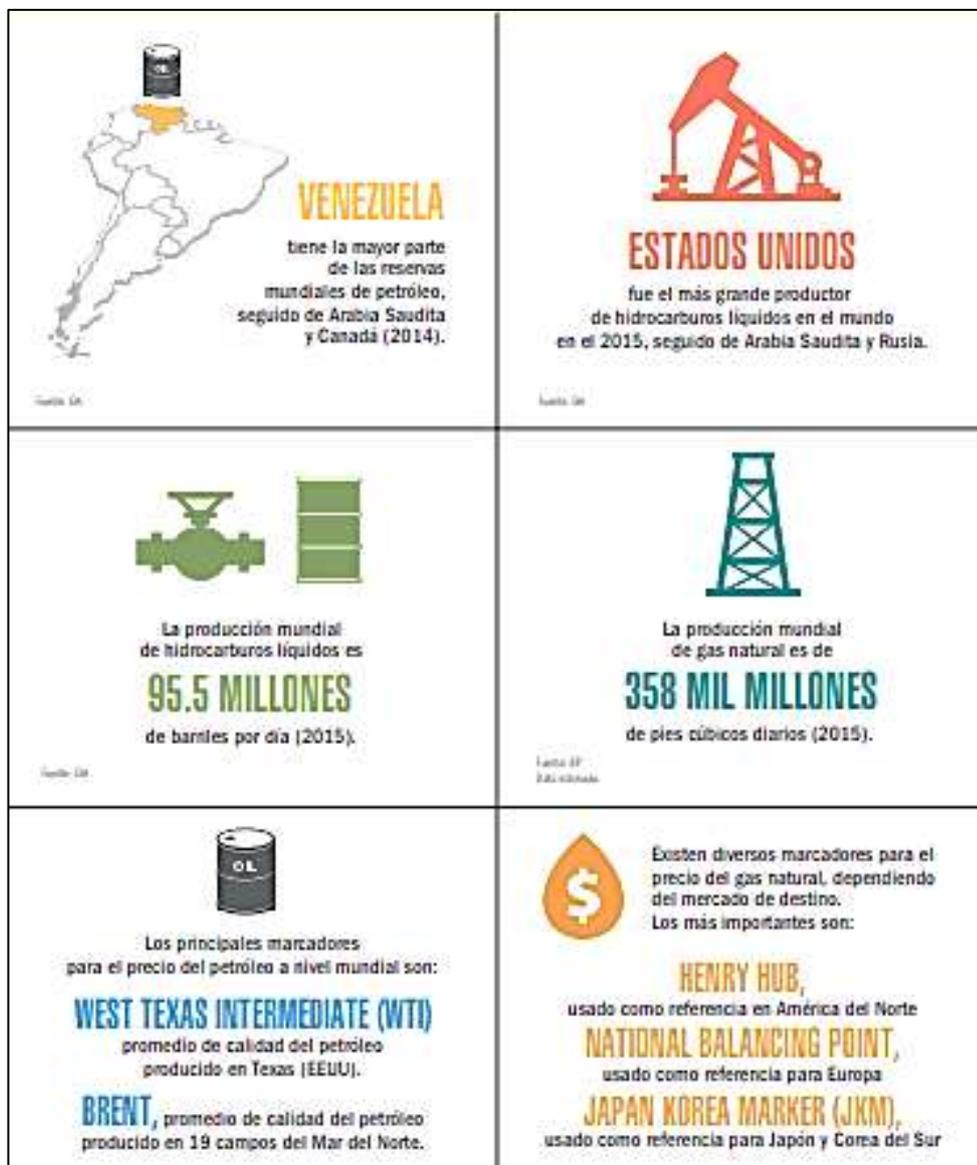
De esta manera, se dio inicio al trabajo de suficiencia profesional, agrupando los puestos de trabajo, luego separando por criterios, posterior a ello se realizó las funciones de cada trabajador tanto operativo como administrativo, con el fin de establecer las políticas salariales para que todos los colaboradores trabajen motivados brindando así una mejor productividad.

Por ello, es primordial tener al personal idóneo sobre todo en el sector en que desarrollamos nuestras actividades que es el sector de hidrocarburos, debido a que en las plantas industriales se requiere colaboradores especializados, que estén correctamente alineados y motivados, tanto en el área operativa como administrativa, para lograr los objetivos de la empresa, cumpliendo metas a nivel de seguridad y productividad que se traducen en ingresos para la organización.

El sector hidrocarburos a nivel mundial según la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (2016) es un importante agente para el desarrollo la economía nacional y mundial.

Como se aprecia en la Figura 1, el sector hidrocarburos se desarrolla en todo el mundo, donde Venezuela es el país que tiene la mayor parte de reservas mundiales de Petróleo, seguida de Arabia Saudita y Canadá (2014); Estados Unidos fue el más grande productor en el mundo en el 2015, seguido de Arabia Saudita y Rusia. Los principales marcadores para el precio del Petróleo a nivel mundial son: West, Texas, intermediate (WTI). Promedio de calidad del petróleo producido en Texas (EE. UU)

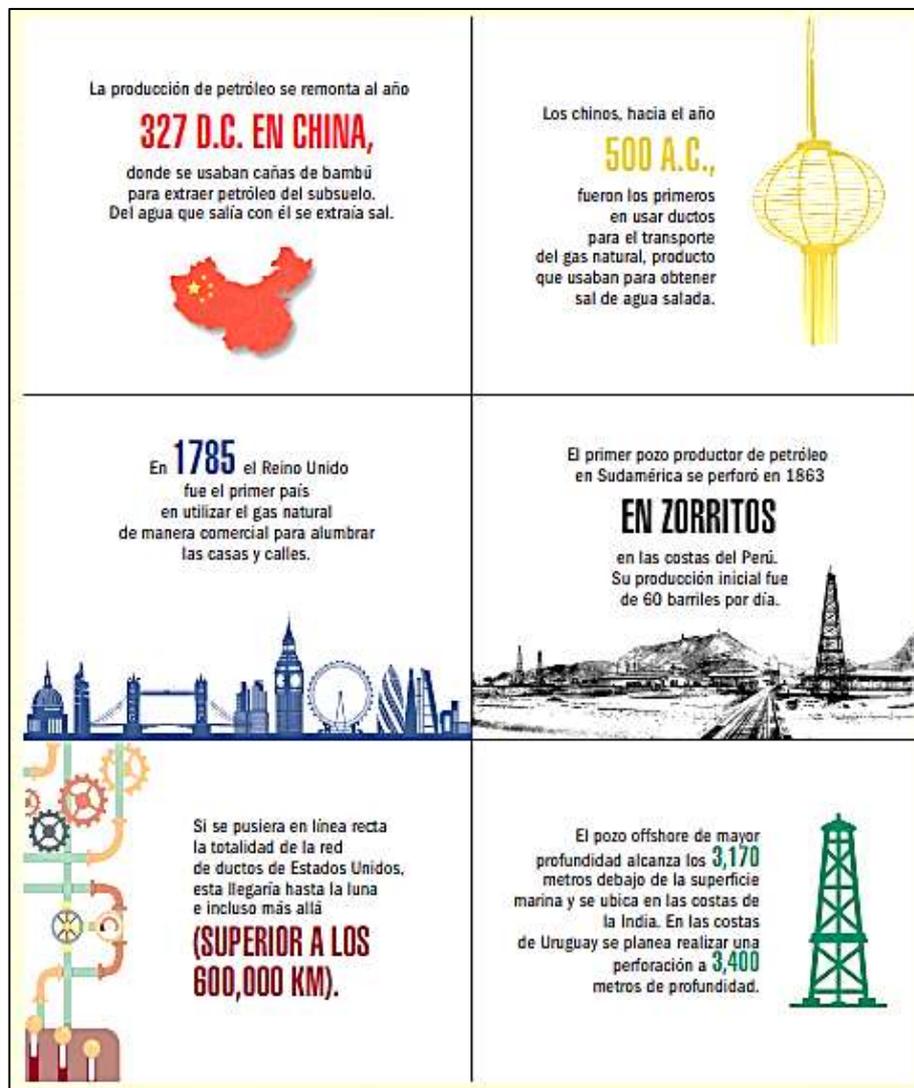
Figura N° 01: *Los hidrocarburos en el mundo*



Fuente: Sociedad nacional de minería, petróleo y energía

Asimismo, la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2016) nos muestra la evolución histórica de la explotación de este importante recurso, como se aprecia en la Figura N° 2. La producción de petróleo se remonta al año 327 D.C en China, donde se usaban cañas de bambú para extraer petróleo del subsuelo; los chinos, hacia el año 500 A.C fueron los primeros en usar ductos para el transporte de gas natural, producto que usaban para obtener sal de agua salada. En 1785 el Reino Unido fue el primer país en utilizar el gas natural de manera comercial para alumbrar las casas y calle. El primer pozo productor de petróleo Sudamérica se perforo en 1863 en Zorritos, en las costas del Perú, su producción inicial fue de 60 barriles por día

Figura N° 02: *Los hidrocarburos evolución en el tiempo*



Fuente: Sociedad nacional de minería, petróleo y energía

Según el Ministerio de Energía y Minas - MINEM (2020), como se muestra en la Tabla 01, estas son las empresas del sector hidrocarburos que se desarrollan en el Perú:

Tabla N° 01: *Empresas del sector hidrocarburos*

ITEM	EMPRESAS
1	Petroperú
2	Perú Petro
3	ProInversión
4	Aguaytía Energy
5	Transportadora de gas del Perú
6	CONTUGAS
7	Perú LNG

Fuente: Ministerio de Energía y Minas. Elaboración: Propia

Es importante señalar que las empresas del sector de hidrocarburos son supervisadas por Osinergmin, esta organización es una entidad pública cuyo objetivo es regular el cumplimiento de las disposiciones legales de las actividades que desarrollan, como se señala en el libro publicado por dicha entidad

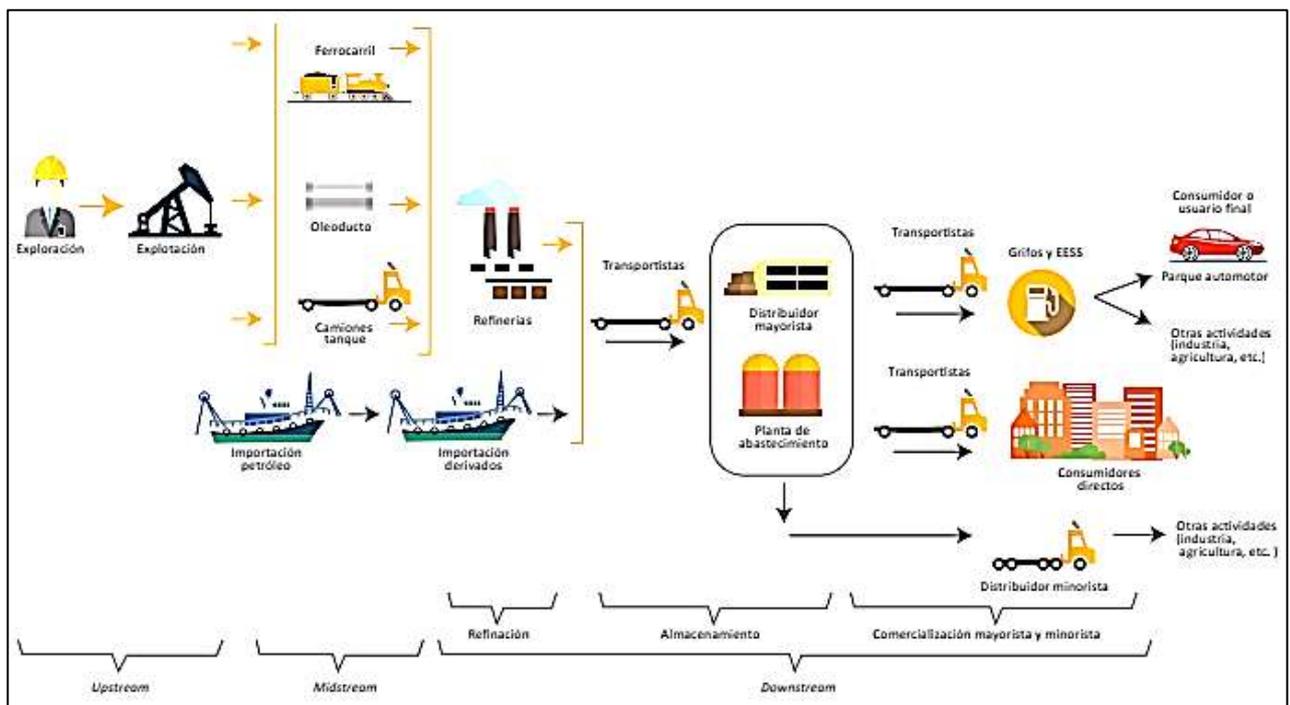
Osinergmin cumplió un rol gravitante en la industria de hidrocarburos líquidos en los últimos 20 años. Mediante el ejercicio autónomo de sus facultades reguladoras y supervisoras en el subsector, ha brindado reglas claras y una supervisión eficaz en materia de seguridad industrial y control de la calidad, que han contribuido a reducir los niveles de informalidad en la comercialización de combustibles y ordenar los mercados de hidrocarburos. Asimismo, es uno de los garantes de las inversiones en el subsector, al cumplir su función como órgano técnico participa de los procesos de promoción de la inversión privada en hidrocarburos. También es ejecutor de las normas aplicables a la industria de hidrocarburos líquidos, reduciendo la discrecionalidad de la administración pública con transparencia, autonomía y alta calidad técnica. (Osinergmin, 2015)

Como se puede ver el sector hidrocarburos, es un importante jugador dentro de la economía nacional, y opera bajo la supervisión del estado, es un sector formal que para operar requiere un importante trabajo conjunto con otros múltiples sectores y por ende participan diversas

empresas para sacar adelante la venta final del petróleo y sus derivados, por tanto, la cadena de valor que este sector genera aporta al desarrollo nacional

La cadena de valor de los hidrocarburos líquidos (petróleo y sus derivados y líquidos de gas natural, LGN) está dividida en dos segmentos, el upstream o “río arriba” y el downstream o “río abajo”. Las actividades incluidas en el upstream son la exploración de nuevas reservas y la explotación, que consiste en la extracción de petróleo y/o gas natural (GN). Mayormente se incluye en el upstream el transporte de hidrocarburos, por ejemplo, oleoductos, gasoductos, trenes, camiones tanque que los transportan a las refinerías, a la planta de fraccionamiento o a los puertos para comercio exterior. En algunas clasificaciones el transporte se menciona con el nombre de midstream o “río medio”. El segmento downstream incluye desde la refinación o fraccionamiento del hidrocarburo y su transformación en los diferentes combustibles, el transporte y almacenamiento de estos últimos, hasta la comercialización mayorista y minorista (Osinergmin, 2015)

Figura N° 03: Cadena de valor de petróleo



Fuente: Osinergmin

En esta imagen N°03 se muestra la cadena de valor desde la exploración del petróleo, seguida por la explotación que se ejecuta con la maquinaria adecuada, posterior a ello se realiza el transporte del combustible que puede ser por ferrocarril, oleoducto, camiones o vía marítima para llegar a las refinerías donde almacenan sus combustibles en sus diversos tanques que están en sus plantas industriales del sector hidrocarburos, luego de ese proceso llegan los transportistas en sus camiones que son los encargados de distribuir a los mayoristas y minoristas siendo estos los grifos y consumidores directos.

Y como ya nombramos anteriormente, dentro de las principales empresas del sector esta Petroperú, que es una empresa del estado peruano y de derecho privado dedicado al transporte, la refinación, la distribución y comercialización de combustible y otros productos derivados del petróleo (PetroPerú, 2021), quienes en el norte (Barranca, Chiclayo, Chimbote y Trujillo) mediante licitaciones alquilan sus plantas al grupo Graña y Montero quienes se encargan de almacenar y distribuir combustibles, a su vez, estas plantas industriales requieren el mantenimiento de sus sistemas, tanto mecánicos como eléctricos para el buen funcionamiento de su giro principal. (Contrato TER-MANT-2017)

Dentro de las plantas de hidrocarburos alquiladas por Petroperú al grupo Graña y Montero Petrolera se realizan actividades que son complementarias para el buen funcionamiento de sus plantas, como son:

Tabla N° 02: *Actividades adicionales que se ejecutan en las plantas del Grupo Graña y Montero del sector Hidrocarburos*

ITEM	ACTIVIDADES
1	Mantenimiento a sus Sistema Mecánico Eléctrico
2	Mantenimiento menor de Tanques
3	Trabajo de soldadura
4	Construcción de nuevos Tanques de Almacenamiento
5	Adecuaciones de su sistema de alarmas, etc.

Fuente: Inmape S.R.L. Elaboración: Propia

Inmape S.R.L. es la empresa encargada de brindar el servicio de estas actividades al Grupo Grana Y Montero, es por ello por lo que, para continuar siendo parte de este importante sector, Inmape S.R.L. debe contar con el mejor talento y es ideal que estas relaciones sean a largo plazo por ello el desarrollo del sistema de compensación salarial ha sido fundamental para lograr este objetivo.

1.1 Descripción de la empresa

Inmape SRL, es una contratista del sector Hidrocarburos que mediante licitaciones obtiene contratos y trabajos en los siguientes terminales: Callao, Supe, Salaverry, Eten, Chimbote en dichos lugares realizamos trabajos de Mantenimiento Mecánico Eléctrico y equipos electrónicos, adicional a ello realizamos proyectos en las plantas de Hidrocarburos.

Inmape SRL, se fundó en febrero del año 2002; está dedicada al rubro del servicio de mantenimiento preventivo, predictivo, correctivo e instalación de equipos eléctricos, electromecánicos, adicional a estos servicios la empresa ejecuta mantenimiento menor de tanques de almacenamiento que son complementarias al servicio.

1.1.1 Misión:

Brindar a nuestros clientes soluciones efectivas basadas en servicios oportunos, innovadores, confiables y de costo competitivo en el campo del mantenimiento, el diseño y la ejecución de proyectos en la industria.

1.1.2 Visión:

Ser la empresa líder a nivel nacional en brindar servicios de mantenimiento y proyectos integrales con los más altos estándares de calidad.

1.1.3 Nuestros Servicios:

Mantenimiento Mecánico - Eléctrico e Instrumentación Industrial

- Mantenimiento de Equipos Rotativos y Sistemas de Bombeo
- Mantenimiento de Motores Eléctricos y de Combustión
- Mantenimiento de Tableros eléctricos y puestas a tierra
- Mantenimiento de Sub estaciones Eléctricas y Grupos Electrógénos
- Mantenimiento de Sistemas Contra Incendio
- Mantenimiento de Equipos de Control de flujo de estaciones de despacho de Hidrocarburos
- Mantenimiento de Oficinas y Edificaciones

Instalaciones y Mantenimiento Metalmecánicos

- Habilidadación metalmecánica y obras civiles
- Mantenimiento menor de Tanques de Almacenamiento de Hidrocarburos

Proyectos e Ingeniería

- Elaboración de ingeniería y Ejecución de proyectos Electromecánicos y Metalmecánicos

1.1.4 Clientes

Terminales del Perú

Pertenece a la empresa Oiltanking que lleva trabajando en el ámbito de la logística de almacenamiento en tanques desde 1972, y es uno de los mayores operadores mundiales independientes de terminales de tanques para petróleo, gases y productos químicos. La empresa posee y opera 63 terminales en 23 países de los cinco continentes: en Europa, Norteamérica y América Latina, Oriente Medio, África, India y la región de Asia Pacífico; dentro de Latinoamérica opera también en el Perú. (Oiltanking, 2021)

Consorcio Terminales (GMP S.A.)

Empresa del grupo Graña y Montero, realiza operaciones propias de exploración y producción de petróleo y gas en los lotes I, III, IV y V en el noroeste del Perú; son propietarios y operadores de una planta de procesamiento de gas natural asociado, en donde también comercializa líquidos como GLP y solventes. Adicionalmente opera en diez terminales de recepción, almacenamiento y despacho de hidrocarburos líquidos ubicados estratégicamente a lo largo del territorio nacional del Perú. (GMP, 2021)

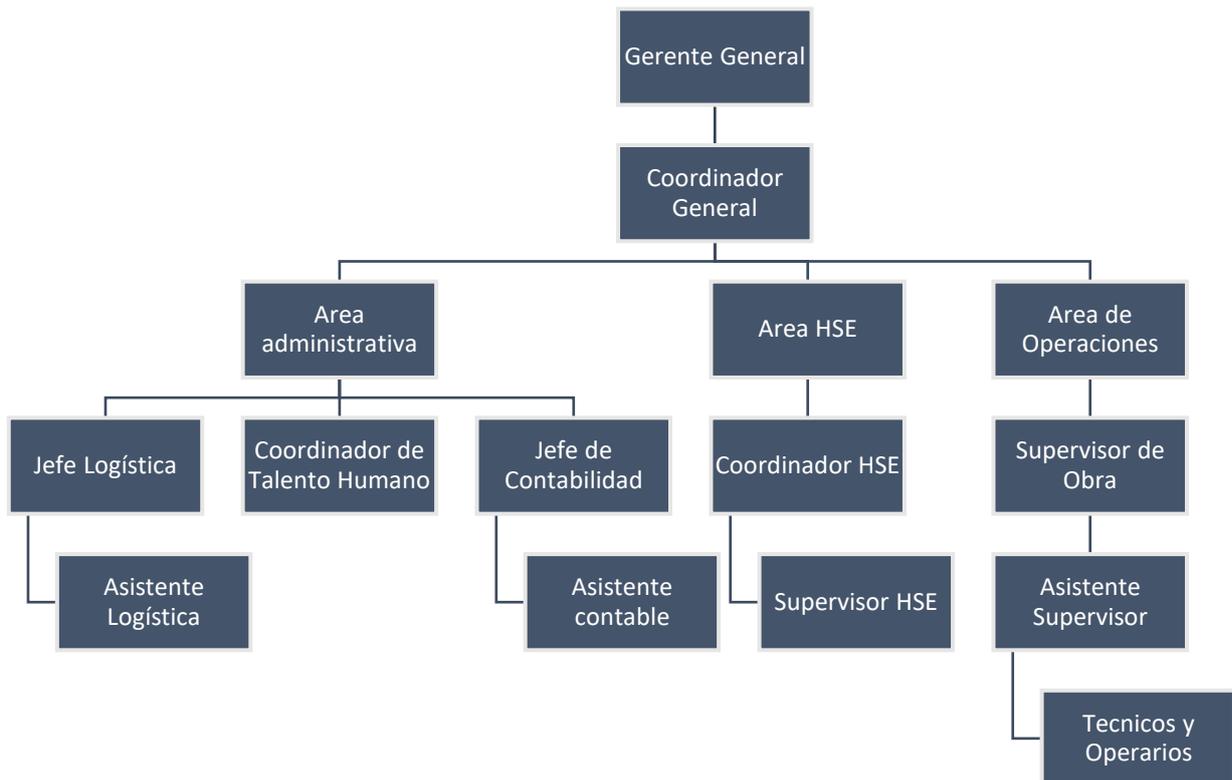
Valero Perú S.A.C.

Empresa dedicada a la comercialización de combustibles líquidos. Pertenece a Valero Energy, el refinador independiente de petróleo más grande del mundo.

Valero Perú S.A.C. suministra constante y confiablemente combustible en el Perú, para ello cuenta con un moderno terminal de abastecimiento ubicado estratégicamente en el Callao. con una capacidad de 42 millones de galones de combustible líquido que son distribuidos en 8 islas de despacho, 4 de ellas multiproducto. (Valero Perú , 2021)

1.1.5 Organigrama

Figura N° 04: *Organigrama Inmape*



Fuente: Inmape S.R.L. Elaboración: Propia

1.1.6 Justificación

La negociación de los salarios se realizaba entre la gerencia y el postulante, sin considerar previa evaluación de nivel de la categoría de puestos según a los factores diagnosticada para la empresa, esto conllevaba a que se genere un ambiente laboral inestable debido a la comparación que realizaban los trabajadores entre sí y teniendo como resultado diferentes salarios sin sustento.

En los últimos años, el personal abandonaba el trabajo de forma inesperada dejando proyectos paralizados o nos comunicaban de un día para otro justamente por esta incomodidad de no tener definido las escalas.

La compensación económica es un factor primordial para todos los colaboradores de la empresa, de no tener una política salarial o bien estructurada podría ocasionar disminución en el desempeño, la falta de interés del mismo e incurrir en gastos adicionales lo que conlleva al término del vínculo laboral.

Tras años en la empresa, se observó la falta de una política salarial donde se establezcan criterios que permitan conocer el nivel de experiencia, estudios, responsabilidad de los trabajadores, etc. con el fin de que se tenga una escala salarial y el conocimiento del mismo para que se sientan motivados y tengan un mejor desempeño, asimismo este rubro requiere personal con experiencia y capacitado, que mejor que tener un perfil para cada puesto con el fin de que desarrollen sus funciones tanto en campo con la parte técnica y el soporte administrativo, muchas veces, luego de un periodo corto al no estar conformes con su salario optaban por desistir antes del periodo contratado, donde no se cumple con el trabajo en el tiempo proyectado.

Este trabajo, de implementar un sistema de compensación salarial mediante los factores, ha sido de gran importancia, tanto para nuestros clientes internos que en la actualidad están comprometidos con la empresa, como para la organización que ante la Sunafil, quienes son los encargados de fiscalizaciones por discriminación salarial, se encuentra al amparo de la legislación y cumpliendo con las medidas que se dictan en ella.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Según Berrocal (2016) en su tesis doctoral, Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo nos indica que las técnicas de valoración de puestos permiten determinar el valor relativo de cada uno de ellos, por lo que los resultados de la misma serán el punto de partida para la elaboración de planes salariales equitativos, al hacer posible determinar los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo, en base a la contribución de cada uno de ellos a la consecución de los objetivos empresariales. El análisis y la valoración de los puestos de trabajo facilitarán información, también, sobre los puestos que actualmente (y por la propia evolución de la organización) han quedado vacíos de contenido, las nuevas actividades que será preciso llevar a cabo y que, actualmente, no están asignadas a ninguno, así como aquellas situaciones en las que se estén produciendo solapamientos de funciones y/o responsabilidades. Todo ello, servirá de base para llevar a cabo el diseño y rediseño de los puestos de trabajo y, cuando sea necesario, de la organización.

En dicho trabajo se concluye que Los tres métodos de valoración utilizados (método de la puntuación, sistema Hay y método DEPYET), clasifican y ordenan los puestos de una forma muy similar, por lo que puede decirse que los resultados obtenidos por los distintos métodos son comparables. Las diferencias que se encuentran en la clasificación y orden de los puestos se deben a los factores incluidos en cada sistema de valoración y a los pesos otorgados a los mismos, por lo que es preciso a la hora de definir y/o elegir los factores y sus pesos tener en cuenta los objetivos, cultura y valores de la organización.

Según González (2015) en su tesis Diseño de una escala salarial de puestos operativos para una empresa de centro de contacto nos menciona que La compensación es la gratificación que un colaborador recibe a cambio de su trabajo, es decir: salarios y prestaciones.

La correcta administración del Departamento de Recursos Humanos garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye el objetivo del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la retribución de la labor. (González, 2015, pág. XIX)

El método que se utilizó para dicho trabajo fue el Método de valuación de puestos de puntos y factores.

Finalmente, González (2015) concluye que la empresa del estudio es una de las principales compañías de centro de contacto en la ciudad de Guatemala y que “cuenta con una fuerza laboral de más de 700 personas. Sus salarios son similares a la competencia, pero busca tener una mejor escala salarial para ser líder en el mercado de centros de contacto.” (pág. 109)

Por último, se recomienda “implementar un sistema de escala salarial, acorde a las posibilidades de la empresa, la cual permita tener y mantener pagos equitativos entre los empleados con base a las actividades designadas, desde la hora de su contratación.” (González, 2015, pág. 111)

Según Huapaya (2016) en su tesis Valoración de puestos de confianza para empresas mineras nos indica que el problema de su investigación se suscita debido a la incomodidad de parte de los empleados de confianza en la parte remunerativa respecto a los trabajos y responsabilidades que se les encomienda pues manifiestan que no hay una equidad interna, generando una rotación de personal no deseada.

Es así como presenta su proyecto bajo la necesidad de lograr una equidad remunerativa entre los empleados de confianza de la empresa, cuyo objetivo fue desarrollar una herramienta de valoración de puestos que le permitiera determinar el valor relativo de los puestos.

Asimismo, nos menciona que la valoración de puestos fue realizada bajo la metodología puntos por factor por su uso generalizado, además de ser un método completo y sencillo de entender.

Concluye su trabajo indicando que Las principales causas que motivaron las desvinculaciones voluntarias según la encuesta de salida aplicada al personal son el horario de trabajo y el sueldo, las que cuenta con un porcentaje de aprobación de 46% y 50% respectivamente, por tanto, finalmente se recomienda determinar la diferencia entre el sueldo y el sueldo propuesto para cerrar las brechas y mejorar el horario de trabajo.

Según Alva & Estrada (2019) indican que la remuneración esté relacionada a los resultados, su importe total se basa, para la institución donde se desarrolló el trabajo, en una evaluación en la que se pondera el resultado de la persona y la Institución. Con la finalidad de calcular el monto de la remuneración extraordinaria, las evaluaciones de desempeño deben ser consistentes y se determinan ajustando los riesgos actuales y potenciales

Es así como dentro del desarrollo de su trabajo resalta que los factores de motivación de los trabajadores, bien podría estar altamente relacionado con el nivel de desempeño o satisfacción de los trabajadores según las bases teóricas de la motivación.

Finalmente concluyen que existe una relación directa entre remuneraciones y el desempeño laboral de la agencia Pizarro Scotiabank, tal como se muestra mediante la prueba estadística aplicada cuyo resultado permitió confirmar que ambas variables están muy relacionadas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional busca crear mecanismos para hacer más fácil los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, es un tema bien estudiado y del cual existen múltiples definiciones, pero a efectos del presente trabajo, definiremos el concepto según Chiavenato (2001), quien afirma lo siguiente:

El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, las características principales del diseño organizacional son la diferenciación, la formalización, la centralización y la integración. Estas características constituyen el amoldamiento a una enorme variedad de factores externos e internos, como los objetivos empresariales, la tecnología utilizada, el ambiente y la estrategia empresarial. La manera como estos factores son integrados en el conjunto depende, en cierta manera, del tamaño organizacional de la empresa, de la amplitud de control más adecuada para sus operaciones, e incluye áreas directamente relacionadas con los objetivos empresariales (unidades de línea) y las áreas de apoyo y soporte técnico (unidades de staff) (p.229)

De la definición señalada podemos indicar que cada organización debe estructurarse de acuerdo con los factores que inciden en ella tanto externa como internamente y así poder operar de la manera más eficiente, en esta misma línea de pensamiento de manera complementaria podemos citar a Louffat (2017) quien nos menciona que el diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día.

Es así como podemos indicar que, dentro de los factores internos de la organización, están los recursos financieros, materiales y humanos y precisamente este último es uno de los más importantes. Tal como afirma Valdés en la misma línea de pensamiento, una organización

cuenta con recursos internos para lograr sus objetivos cuya última expresión es ofrecer a un determinado mercado sus outputs (productos y/o servicios) y para ello es vital usar esos recursos ya sean; humanos, materiales, financieros. (2020)

En ese sentido los recursos humanos (factor interno) deben de gestionarse adecuadamente a fin de alcanzar sus objetivos y es mediante el área de recursos humanos que se logra concretar ello, dentro de esa gestión podemos mencionar la gestión de la planificación de los recursos humanos, la organización del trabajo y su efectiva distribución, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de desarrollo y capacitación, la gestión e las relaciones humanas y sociales y la gestión de compensación o también denominada gestión del sistema de compensación salarial. (Fernandez-Baca, 2020)

2.2.2. Gestión de Recursos Humanos

En primer lugar, es importante definir que es el recurso humano, por ejemplo, Alles (2006) nos dice que las personas son el recurso que hace la diferencia en una organización, que el tiempo, esfuerzo, capacitación y entrenamiento que las personas brindan a la organización logran marcar una diferencia a favor cuando se compite en el mercado empresarial,

En tanto, la gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

En ese sentido las funciones de administrar los recursos humanos definido por Alles (2006) son las siguientes:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación laboral
- Capacitar, entrenar y desarrollar al personal
- Vigilar que las compensaciones sean correctas
- Controlar la salud ocupacional del empleado
- Despedir empleados

Asimismo, administrando adecuadamente los recursos humanos afirma Alles, podemos evitar:

- Contratar a la persona equivocada
- Tener alta rotación de personal y los costos que ello implica
- Gente no comprometida
- Personal que piense que labora a cambio de un salario injusto.
- Personal que pierda el nivel requerido para la organización

Por ello, podemos indicar que la administración de recursos humanos es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos de organizaciones, contando para ello, con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

Un segundo aporte de Huapaya (2016) señala que “son las personas quienes le dan a la empresa u organización su trabajo, talento, creatividad y esfuerzo, para mediante ella alcanzar los objetivos de la organización, y a cambio reciben una contraprestación denominada sueldo o salario”.

Para conseguir este objetivo en la gestión de los recursos humanos, nos serviremos de la Dirección estratégica de Recursos Humanos, propuesto por Alles

Figura N° 05: *Subsistema de Recursos Humanos*



Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos

2.2.3. Compensación Salarial

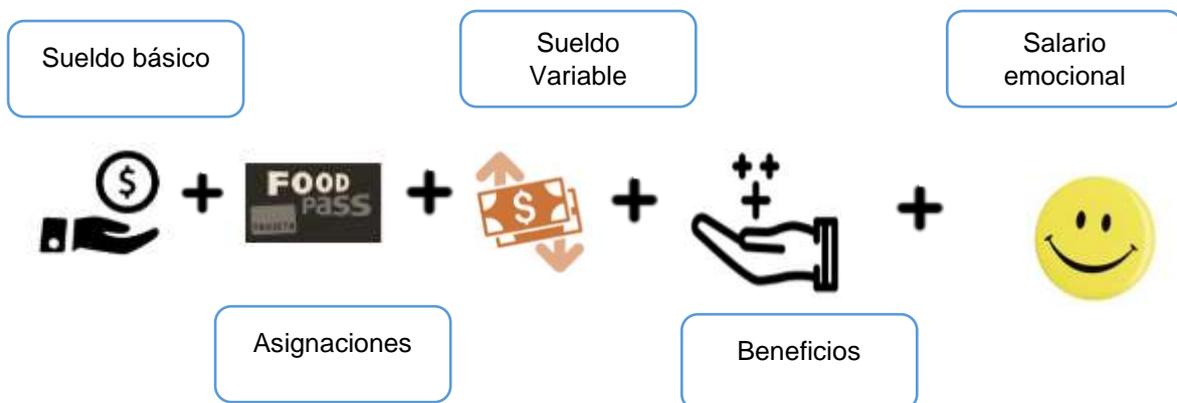
En la actualidad, la palabra compensación abarca mucho más que el simple salario que recibe un empleado por su labor, intelectual y física, prestada dentro de una organización; cuando hablamos de compensación también nos estamos refiriendo al sistema de incentivos, prestaciones sociales y servicios o beneficios adicionales que ofrece la empresa (García, 2014, pág. 29)

García también señala que cuando el sistema de compensación no es el adecuado, esto puede reflejarse dentro de la organización porque “produce desmotivación en los colaboradores y por ende la productividad tiende a disminuir.” (pág. 29)

El clima organizacional de la empresa también se ve afectado ya que se percibe un ambiente tenso y de inconformidad entre los empleados. Es por esta razón que el departamento de personal generalmente se centra en buscar el equilibrio entre el sistema de compensación y la capacidad competitiva para así encontrar el máximo nivel de satisfacción posible (García, 2014)

De conformidad al artículo 24 de la constitución del Perú todo trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente que le permita a él y a su familia el bienestar material y espiritual. El salario mínimo se determina en función a las necesidades de los trabajadores y de sus familias, los otros factores que se consideran para la fijación del salario mínimo incluyen el costo de vida, el desarrollo económico en el país, la productividad, la capacidad del empleador y la tasa de inflación; el salario es la retribución en efectivo o en especie que recibe el trabajador por los servicios prestados. (Ley de productividad y competitividad laboral N° 728)

Figura N° 06: *Estructura de compensación típica*



Fuente: (Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy, 2011), elaboración propia

En esta figura N°06 se muestra una compensación típica, que es el sueldo básico en dinero establecido para un empleado en función a su puesto, las asignaciones son los pagos de manera regular pero que no forman parte de su salario, el sueldo variable son los bonos o las utilidades, los beneficios son conceptos que no se otorgan al empleado en dinero y el salario emocional son temas no económicos que son importante para los empleados. (Segura & José, 2011)

Figura N° 07: *Diseño de una estructura de compensación*



Fuente: Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy, (2011), elaboración propia

En la equidad interna se realiza la determinación del valor de los puestos (evaluación de puestos), asimismo la agrupación de categorías, en la equidad externa se analiza la comparación en el mercado y el diseño de las bandas salariales. (Segura & José, 2011)

2.2.3.1. Valoración de puestos de trabajo

Según el autor Idalberto Chiavenato existen diversas formas de definir y gestionar los sistemas remunerativos del personal, las cuales consisten en conseguir datos con los que se pueda fijar la valoración de cada puesto, así como reconocer las diferencias esenciales que existen entre los puestos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Todos los métodos de valoración de cargos se pueden comparar. Por tal razón, se pueden cotejar unos con otros o contrastar los cargos con algunas pautas (grados o factores de valoración) tomadas como referencia básica (Chiavenato, 2011).

Métodos cualitativos

- Jerarquización
- Categorías predeterminadas

Métodos cuantitativos

- Factores y puntos
- Métodos de consultoras
 - Korn Ferry (Hay Group)
 - Mercer
 - PricewaterhouseCoopers
 - WillisTowersWatson

2.2.3.1.1 Métodos de valoración cuantitativa:

Según Rodríguez (2011) existen 2 métodos de valoración cuantitativa:

- Hay Group
- Métodos de factores y puntos

a) Método Hay Group.

El primer método de perfiles y escalas llamado hay Group mide la importancia, complejidad y responsabilidades asociados a los resultados esperados del puesto. (Segura & José, 2011)

Figura N° 08: *Guía de análisis de tres elementos*



Fuente: (Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy, 2011), elaboración propia

Este grafico N° 08 se muestra los elementos más importantes para poder asignarle un peso a cada puesto de trabajo el Know How es la suma de toda clase de habilidades, conocimientos y experiencias requeridas, como es la competencia técnica, competencia gerencial o habilidades en relaciones humanas; el factor de solución de problemas es la actividad mental requerida para el puesto para identificar, definir y encontrar solución a los problemas, la responsabilidad por resultados es el actuar que representa el responder por las acciones y sus consecuencias empresariales, implica la medición de la aportación del puesto sobre los resultados finales de la organización. (Segura & José, 2011)

Premisas indispensables para valorar según Segura & José (2011)

- Se valoran los PUESTOS, no las personas que ocupan los puestos.
- Se requiere tener claras las FUNCIONES y los PERFILES de los puestos de preferencia contar con descripción de puestos.
- Diferenciar claramente los puestos, no valorar de manera sesgada hacia arriba o hacia abajo, ni con valores promedios
- Se debe formar un COMITÉ que por consenso valide la valoración y categorías de los puestos

b) Método de Factores y Puntos

El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores (usualmente divididos en subfactores), y las distintas intensidades, llamadas grados. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor/subfactor, el grado en que se ajusta a los requisitos de aquél. No todos los factores y subfactores tienen la misma importancia. El valor que representa a esta importancia lo llamamos ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, subfactores, grados y ponderación constituye el manual de valoración. Este manual es el instrumento de medida a emplear determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, podremos con una simple suma tener el valor representativo del puesto (Segura & José, 2011)

Los pasos para crear un modelo de factores y puntos a medida de cada empresa son:

- Elección de factores
- Determinación de grados de cada factor
- Asignación de puntos a cada grado
- Prueba piloto
- Valoración y categorización

Deben ser:

- Importantes para la compañía
- Comunes a la mayoría de los puestos
- Estar presente en distinta intensidad en los puestos
- Ser independientes en su medición

Que tomar en cuenta

- La estrategia
- La estructura y los procesos
- El sector
- ¿Qué valora la compañía?
- ¿Qué no valora?

Grados

- Definir la intensidad con que se presenta el factor
- Se debe incluir los grados necesarios para el conjunto de puestos a evaluar
- Se inicia colocando el grado más alto y el más bajo y luego se van colocando los grados intermedios

Puntajes

Sera el puntaje que obtendrá cada puesto al ser evaluado en el factor y grado correspondiente

Se determinan los puntos extremos de los grados (puntos mínimos y máximos)

Se determina la razón entre grados:

$$\text{RAZÓN} = \frac{\text{PUNTO MÁXIMO} - \text{PUNTO MÍNIMO}}{\text{CANTIDAD DE GRADOS} - 1}$$

2.2.3.2. Adecuación a la ley 30709

La ley 30709 prohíbe la discriminación entre varones y mujeres, esta ley dispone la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igualdad remuneración por igual trabajo; ello a su vez, se encuentra en concordancia con el principio de igual remuneración por trabajo de igual valor (002-2018-TR, 2018)

Obligación de categorizar los puestos de trabajo

De conformidad con el artículo 2 de la Ley, el empleador debe evaluar y agrupar los puestos de trabajo en cuadros de categorías y funciones aplicando criterios objetivos, en base a las tareas que entrañan, a las aptitudes necesarias para realizarlas y al perfil del puesto. En el caso de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), las Direcciones y/o Gerencias Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo brindan asistencia técnica para la implementación de sus cuadros de categorías y funciones, en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que está a cargo de implementar módulos de asistencia o mecanismos informáticos que faciliten la implementación de los cuadros de categorías y funciones para la MYPE. (002-2018-TR, 2018)

Contenido mínimo de los cuadros de categorías y funciones

El empleador debe establecer cuadros de categorías y funciones con el siguiente contenido mínimo:

Tabla N° 03: *Contenido de los cuadros de categoría y funciones*

ITEM	CONTENIDO DE CATEGORIAS Y FUNCIONES
1	Puestos de trabajos
2	Descripción general de las características de los puestos de trabajos que justifican su agrupación
3	Ordenación y/ jerarquización de las categorías en base a su valoración y a la necesidad de la actividad económica

Fuente: Ley N° 30709, Elaboración: Propia

Prohibición de discriminación en la determinación de las remuneraciones

a. Prohibición de discriminación

Todo empleador tiene la facultad de establecer sus políticas remunerativas, fijar los requisitos para la percepción de la remuneración y determinar montos; en caso se alegue discriminación directa o indirecta en las remuneraciones por motivo de sexo, el empleador debe acreditar que los puestos de trabajo no son iguales, se pueden considerar los perfiles de los trabajadores implicados; las remuneraciones y beneficios de cualquier índole deben respetar los criterios establecidos en la presente norma y no pueden incurrir en prácticas de discriminación directa o indirecta por motivos de sexo. (002-2018-TR, 2018)

b. Justificación de diferencias salariales

Para la justificación de salarios tomaremos como referencia lo siguiente:

“Los colaboradores que pertenezcan a una misma categoría pueden recibir diferentes remuneraciones, siempre que estas diferencias se encuentran justificadas en criterios objetivos como los que se señala a continuación”: (002-2018-TR, 2018)

- Antigüedad
- El desempeño
- La negociación colectiva
- La escasez de oferta de mano de obra calificada
- El costo de vida
- La experiencia laboral
- El perfil académico
- El desempeño
- El lugar de trabajo.

c. Situaciones excepcionales

El empleador tiene la potestad de mantener, de ser el caso, la remuneración de un trabajador en un particular nivel o estatus cuando se produzca una modificación de la estructura salarial u organizacional, reclasificación, degradación o ajuste razonable, aunque el valor asignado al puesto de trabajo o categoría haya decrecido o el nuevo puesto de trabajo corresponda a una categoría de inferior nivel remunerativo. (002-2018-TR, 2018)

d. Bandas Salariales

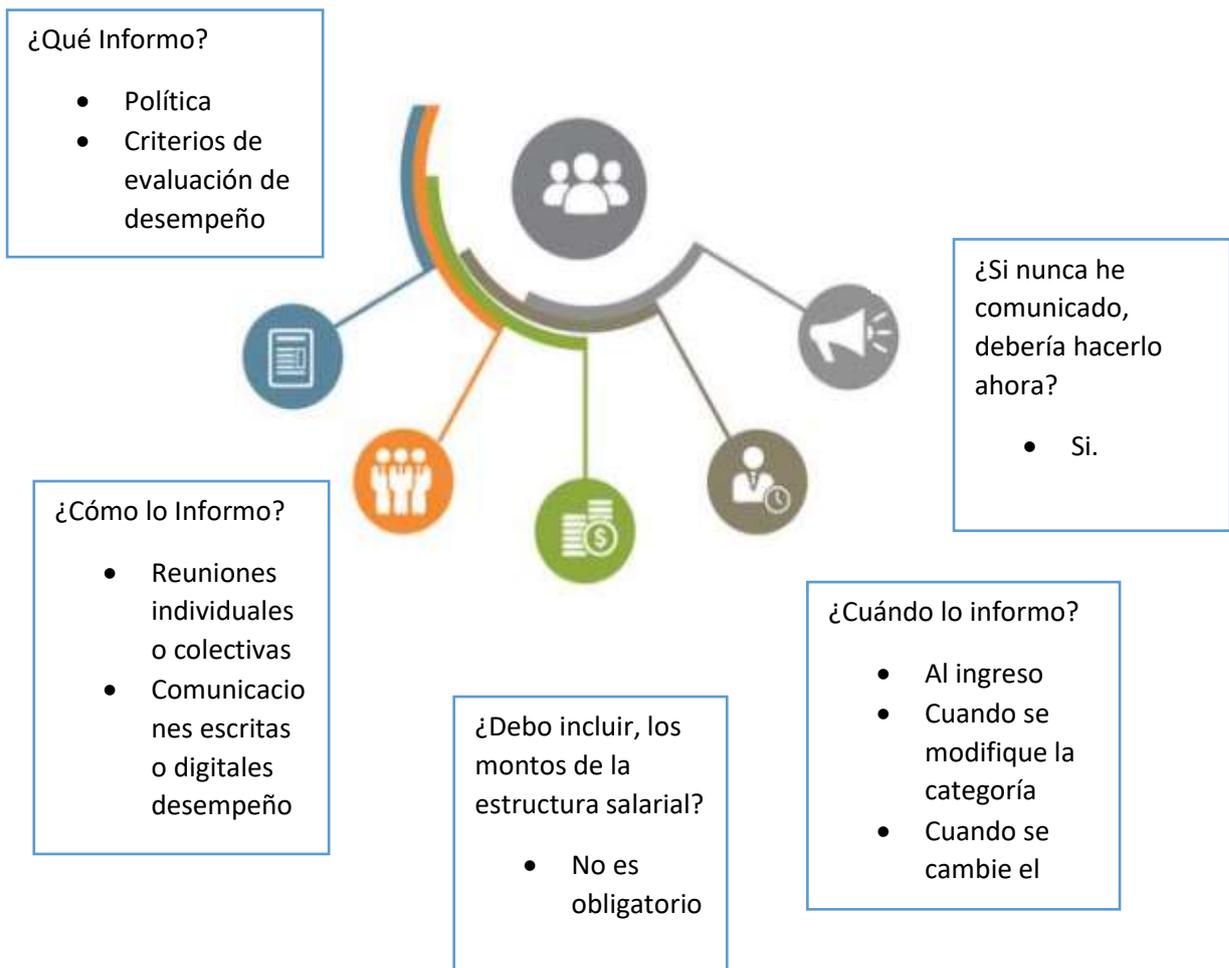
“Según la ley, el empleador puede optar por establecer sus políticas remunerativas, incluyendo bandas salariales u otras formas de categorías, de acuerdo con los criterios que considere pertinente para las consecuencias de sus fines”. (002-2018-TR, 2018)

e. Multas por falta de políticas salariales

Desde el 01 de julio del 2019, la Sunafil inició la fiscalización en materia de igualdad, las empresas que no cuenten con una política salarial establecida o no informen a sus trabajadores sobre estos documentos, dice la normativa de la Ley 30709 que serán multados hasta con 45 UIT. (Gestión, 2019)

En esta figura N° 09 se observa los lineamientos de la comunicación de la política salarial con el fin de no incurrir en multas ante la entidad fiscalizadora como lo es SUNAFIL:

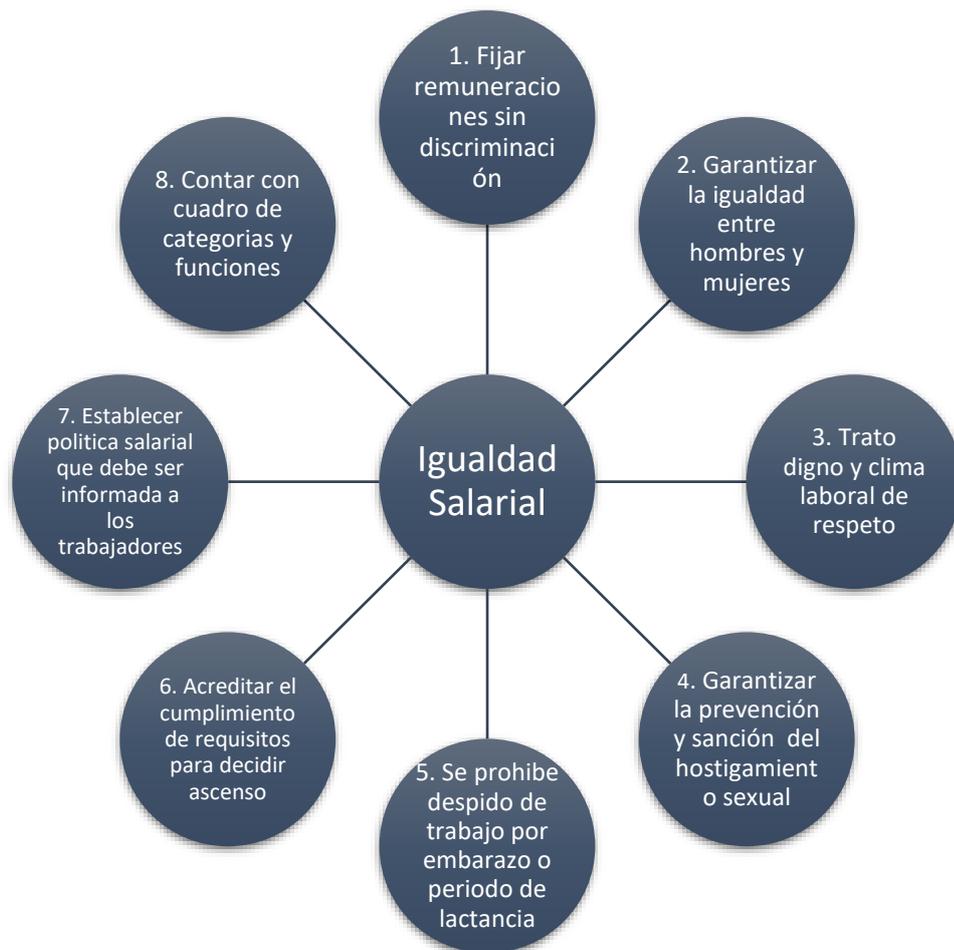
Figura N° 09: *Obligación de comunicar*



Fuente: Diario gestión.

En este grafico N° 10 se detallan 08 parámetros que deben tener las empresas con el fin de fomentar la igualdad salarial entre sus colaboradores

Figura N° 10: *Fundamentos para la igualdad salarial*



Fuente: Diario Gestión, elaboración propia

CAPITULO III DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El ingreso a la empresa Inmape S.R.Ltda., se dio en el año 2011 por la necesidad de la organización de contar con un asistente administrativo; para el reclutamiento solamente evaluaron tener una carrera técnica requisito con el cual se cumplía, luego de un periodo de un año se da el cambio al puesto de asistente de gerencia donde se coordinaba directamente con el gerente, la propuesta de los salarios de todo el personal, tema del presente trabajo, y se desarrollaban otras funciones propias del cargo, después de transcurridos dos años es nombrada administradora de la empresa, ello fue de la mano con el perfil académico adquirido en ese tiempo en la Universidad Privada del Norte y cursos adicionales específicos que se tomaron para mejorar la labor encomendada.

En el área administrativa, se percibía que faltaba el correcto diseño de una estructura de compensación salarial, esta idea se reforzó al observar que no se tenía un manual de organización y funciones, base para desarrollar los demás subsistemas de la gestión de recursos humanos y que fue lo que se implementó en primer orden, después vendría la implementación del sistema salarial, y con ello la política salarial de la empresa.

La percepción de una estructura salarial deficiente, se da porque constantemente había un alto grado de rotación de personal especializado, debido a que no estaban de acuerdo o conformes con los salarios, siendo estos desiguales, tanto que hubo diferencias para el mismo puesto de trabajo e incluso en algunos casos, personal que con cargos de menor nivel jerárquico percibían una remuneración igual o ligeramente superior; debido a la descripción de hechos anteriores cuando el personal renunciaba repentinamente indicaba que los motivos eran por desigualdad salarial.

Tabla N° 04: *Cargos principales con mayor rotación de personal*

ITEM	CARGOS	FRECUENCIA	CANTIDAD
1	Mecánicos	Trimestral	4
2	Electricistas	Trimestral	3
3	Pintor Industrial	Trimestral	2
4	Supervisor de Obra	Trimestral	2
5	Supervisor HSE	Trimestral	1

Fuente Inmape SRL, elaboración propia.

Según este cuadro de la tabla N° 04, se describe cinco puestos de trabajos principales, siendo el de mayor rotación el puesto de mecánico, quien es el técnico principal en un proyecto por su trabajo especializado, seguido de ello se encuentra el electricista quien realiza trabajos en paralelo con el técnico mecánico, el pintor industrial y el electrónico realizan trabajos específicos y el supervisor HSE es quien vela por la seguridad de nuestro personal operativo y en cada proyecto es de exigencia de nuestro cliente.

La rotación de personal se presenta con más claridad y se le da el grado de problema, cuando se establece que determinados proyectos que contaban con un cronograma para culminar en 3 meses, por ejemplo, se extendían más, debido a que se tenía que iniciar un proceso de reemplazo de personal y no se cumplía con el cronograma establecido. La administradora cuando realizaba los análisis de utilidad del proyecto observaba que los plazos eran mayores a lo acordado, en coordinación con el área operativa siendo responsable el supervisor de obra refería que el personal optaba por prescindir del trabajo por un desacuerdo salarial.

Tabla N° 05: *Relación de salarios de puestos de trabajos principales*

ITEM	CARGOS	SALARIOS
1	Ayudante Calificado	S/ 1,500.00
2	Ayudante Calificado	S/ 1,000.00
3	Pintor Industrial	S/ 1,200.00
4	Pintor Industrial	S/ 2,000.00
5	Mecánico	S/ 2,200.00
6	Mecánico	S/ 2,500.00
7	Electricista	S/ 2,800.00
8	Electricista	S/ 1,500.00
9	Electrónico	S/ 2,000.00
10	Supervisor HSE	S/ 2,000.00
11	Supervisor HSE	S/ 2,800.00
12	Supervisor de Obra	S/ 2,500.00
13	Supervisor de Obra	S/ 5,000.00

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En este cuadro de la tabla N° 05 se muestra las diferencias de salarios de los técnicos principales, donde se observa en primera instancia sueldos del mismo cargo con salarios diferentes, asimismo sueldos iguales con cargos diferentes, sin tener previos lineamientos de los criterios aplicados.

Para complementar, respecto a los motivos de que el personal abandonaba los proyectos, la administradora realizó una breve encuesta telefónica a todo el personal que renunció antes de la fecha del vencimiento del contrato y estas personas comunicaban en su mayoría que existían remuneraciones desiguales entre los mismos puestos de trabajo.

Posterior a estos inconvenientes de abandono de trabajo por los salarios disímiles se publica el reglamento de la ley 30709 que prohibía la discriminación salarial y exigía una categorización por puestos de trabajo.

Junto con la normativa y los gastos adicionales que se incurría al momento de reemplazar a un personal, el área administrativa cuantificó los gastos no contemplados en nuestro presupuesto.

Tabla N° 06: *Gastos adicionales de incorporar un nuevo personal*

ITEM	GASTOS	C/U
1	Inducción	S/ 30.00
2	Examen médico	S/ 450.00
3	Equipos de protección personal	S/ 500.00
4	Movilización	S/ 100.00
TOTAL		S/ 1,080.00

Fuente Inmape SRL, elaboración propia.

Estos gastos que figura en la tabla N° 06, es por cada trabajador que reemplazábamos, en un escenario normal estos gastos estaban contemplados para 6 meses mínimo y máximo 1 año.

Además de los gastos adicionales antes mencionados, había pérdida por horas muertas debido a la paralización o espera para la habilitación de un nuevo personal, estas pérdidas eran para todo el equipo de trabajo y se daba a raíz de la renuncia de algún técnico.

Tabla N° 07: *Gastos por Horas Improductivas en un proyecto determinado*

ITEM	CARGOS	H-H	HORAS	TOTAL
1	Mecánico	S/ 30.00	8	S/ 240.00
2	Electricista	S/ 28.00	8	S/ 224.00
3	Pintor Industrial	S/ 25.00	8	S/ 200.00
4	Supervisor de Obra	S/ 50.00	8	S/ 400.00
5	Supervisor HSE	S/ 48.00	8	S/ 384.00
TOTAL				S/ 1,448.00

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

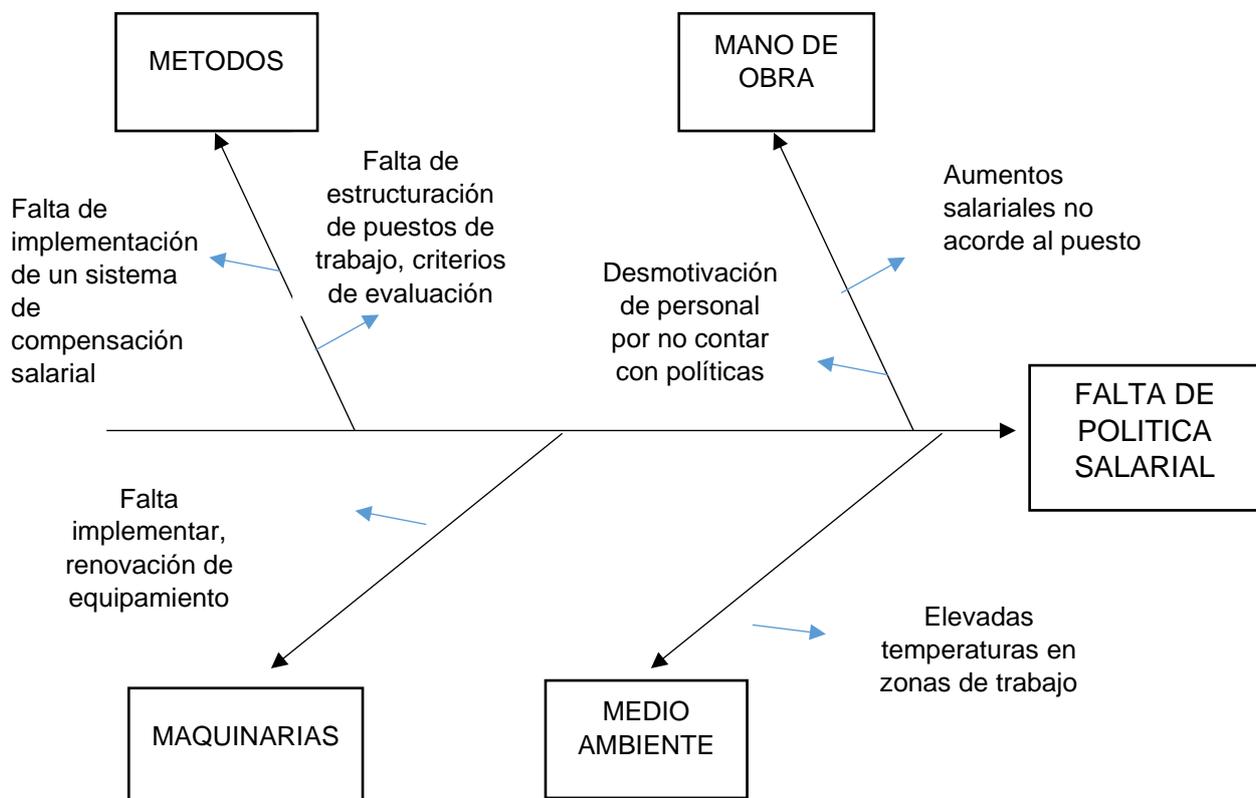
En esta tabla N° 07 se muestra las horas hombre que considerábamos en cada presupuesto y tomando como referencia 01 día de perdida por horas improductivas en un determinado proyecto. Por ende, la administración decide comunicar a gerencia y propone la implementación del sistema de compensación salarial.

3.1 Planificación

Como primer punto de partida para analizar la principal causa de que el personal no esté conforme con su salario o las diferencias de pagos, se realizó un diagrama de Ishikawa para saber las causas específicas.

Para la elaboración del diagrama participaron la administradora, el coordinador general y el supervisor de obra, ese fue el equipo que describió las causas de los problemas, los integrantes detallaron las causas basándose en la experiencia y conocimiento que adquirieron en la empresa, el tiempo destinado fue de una semana.

Figura N° 11: *Diagrama de Ishikawa*



Fuente: Inmape S.R.Ltda., elaboración propia

Como se observa en la figura N° 11, las principales causas descritas por el equipo de trabajo fueron relacionados a los inconvenientes con los salarios, referidos en métodos y mano de obra, la falta de un sistema salarial conllevaría a la desmotivación y la renuncia de los colaboradores

Para realizar la planificación del desarrollo del sistema de compensación salarial, se detallaron los procedimientos específicos con el fin de plasmarlo en un Diagrama de Gantt.

La planificación lo realizó la administradora de la empresa en coordinaciones puntuales con el supervisor de obra, para poder realizar dicha planificación se tomó de tiempo en promedio 20 días.

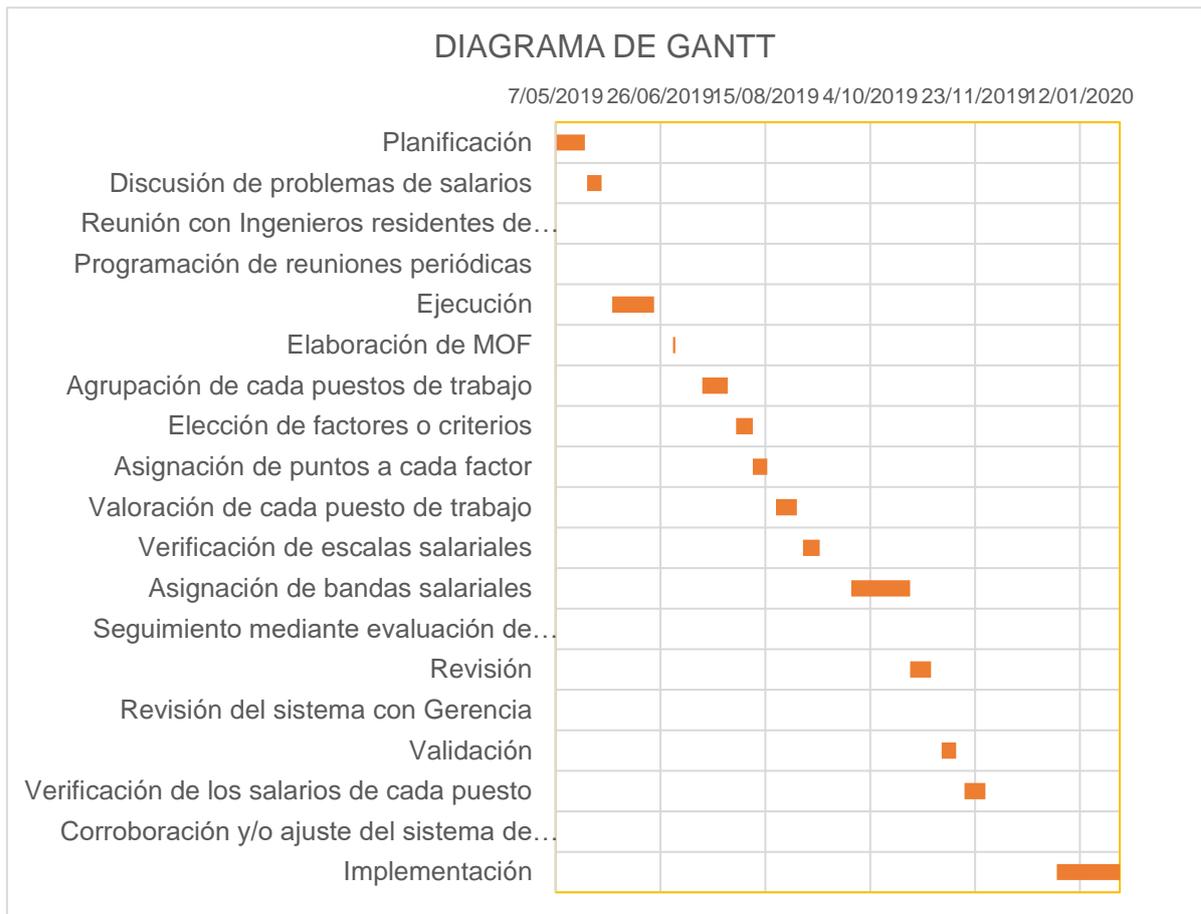
Tabla N° 08: *Actividades para la implementación del sistema de compensación salarial*

ITEM	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	DURACIÓN DE DIAS	FECHA DE FIN
1	Planificación			
1.1	Discusión de problemas de salarios	7/05/2019	14	21/05/2019
1.2	Reunión con Ingenieros residentes de planta	20/05/2019	7	27/05/2019
1.3	Programación de reuniones periódicas	27/05/2019	3	30/05/2019
2	Ejecución			
2.1	Elaboración de MOF	3/06/2019	20	23/06/2019
2.2	Agrupación de cada puesto de trabajo	2/07/2019	1	3/07/2019
2.3	Elección de factores o criterios	16/07/2019	12	28/07/2019
2.4	Asignación de puntos a cada factor	1/08/2019	8	9/08/2019
2.5	Valoración de cada puesto de trabajo	9/08/2019	7	16/08/2019
2.6	Verificación de escalas salariales	20/08/2019	10	30/08/2019
2.7	Asignación de bandas salariales	2/09/2019	8	10/09/2019
2.8	Seguimiento mediante evaluación de desempeño	25/09/2019	28	23/10/2019
3	Revisión			
3.1	Revisión del sistema con Gerencia	23/10/2019	10	2/11/2019
4	Validación			
4.1	Verificación de los salarios de cada puesto	7/11/2019	7	14/11/2019
4.2	Corroboración y/o ajuste del sistema de compensación	18/11/2019	10	28/11/2019
5	Implementación			
5.1	Puesta en marcha del sistema de compensación	1/01/2020	30	31/01/2020
	INICIO PROYECTO			7/05/2019
	FIN DE PROYECTO			31/01/2020

Fuente Inmape SRL, elaboración propia.

En este diagrama de la figura N° 11 elaborado por la administradora, se muestra el tiempo y las tareas asignadas para la ejecución de poder implementar el sistema de compensación salarial

Figura N° 12: Diagrama Gantt



Fuente: Inmape SRL, elaboración propia.

Desarrollo de las actividades

Planificación

Para realizar la planificación del sistema de compensación salarial, le tomo al área administrativa 1 mes, en esta etapa se discutió los problemas de la falta de una política salarial, el estudio se llevó a cabo con el área de operaciones, siendo el responsable el supervisor quien tenía contratiempos con los técnicos de planta debido a que querían que se considere un incremento de salario por el periodo que llevaban en la empresa, estos requerimientos fueron recopilados por el supervisor a cargo y se coordinó con la administradora para poder incorporar el factor de experiencia, por lo tanto, en acuerdo común se propusieron los siguientes objetivos para iniciar con la planificación:

- Gestionar la atracción y retención de colaboradores calificados para el área a desempeñarse
- Garantizar la equidad salarial de acuerdo con los criterios o factores que determinen responsabilidad del cargo
- Proveer criterios comunes y lineamientos para la administración de los salarios, considerando el valor relativo de cada puesto.
- Motivar a los colaboradores a mejorar su nivel de rendimiento

Luego de proponer estos objetivos se programaron reuniones constantes con los supervisores de planta, con el objetivo de poder brindar una solución implementando el sistema en mención con criterios que se diferencien los sueldos.

Cabe mencionar que la etapa que requirió de mayor diagnóstico fue la discusión de problemas en los salarios, requirió de gran organización y coordinaciones.

Ejecución

La etapa de la ejecución, fue la fase que tomo mayor tiempo, en promedio 4 meses, la administradora inició con la elaboración del MOF, el cual requirió de prórroga respecto al cronograma planteado, ya que la recopilación de información no fue sencilla por las reprogramaciones de reuniones con las diferentes áreas debido a la carga de trabajo, superado este impase se inició creando las funciones por cada puesto de trabajo, para las funciones de los técnicos que laboran en las plantas de hidrocarburos se requirió el apoyo del supervisor a cargo quién tenía conocimiento de las funciones que desempeñan a diario, sin embargo no estaban plasmados en documentos, en el manual también se consideró los perfiles para cada puesto de trabajo y el adiestramiento necesario con el que debía contar cada persona que ocupara un cargo, seguido de ello, el punto que requirió de criterio fue la elección de factores que se desarrolló en coordinación con todos los supervisores de planta más el coordinador general, fue la etapa que

demandó mayor análisis del equipo de trabajo y fue muy importante la experiencia de cada uno de ellos, porque se debía considerar en base al giro de negocio de la empresa, del mismo modo, para poder aplicar los grados a cada puesto laboral se tomaron en consideración la experiencia y conocimientos adquiridos en el trayecto, que permitieron poder asignar una ponderación a cada cargo, las categorías se debía considerar según los puntajes de cada puesto de trabajo, esta etapa también fue significativa y requería de estudios, posterior a ello se asignó las bandas salariales que se realizó tomando como datos los puntajes totales y la categorización de cada puesto de trabajo, se hizo comparaciones con el mercado laboral, tanto de forma interna y externamente, esto se dio en coordinación con el coordinador general de la empresa; el seguimiento de la ejecución del sistema se realizó durante 01 mes realizando evaluaciones de desempeño.

Revisión

La revisión del sistema de compensación salarial se realizó entre la administradora y el gerente general, quien acotó que para cada puesto de trabajo debía de considerarse al menos 3 niveles de salarios que se diferencien en base a los factores asignados.

Validación

La validación del sistema se realizó por el gerente de la empresa quien dio su conformidad con todos los criterios utilizados.

Implementación

Para esta etapa final y con la aprobación de la gerencia general, se puso en marcha la implementación del sistema de compensación salarial y en coordinación con los supervisores de obra se dio a conocer las políticas salariales, el tiempo de periodo de prueba designado fue de 01 mes y la finalidad fue hacer el seguimiento respectivo mediante el área de operaciones, como resultado obtenido el personal en general indicaba que tenían claro la comunicación y las escalas de los cargos y los criterios que tomamos en consideración para cada puesto laboral.

CAPITULO IV RESULTADOS

A raíz de las reuniones realizadas entre el área administrativa y operaciones, decidieron considerar 8 factores que sirvieron para analizar el nivel de cada puesto de trabajo, estos criterios fueron considerados en base a la experiencia laboral, a continuación, se detallan los factores:

1. Formación académica
2. Experiencia laboral
3. Responsabilidad por relaciones externas
4. Responsabilidad por relaciones internas
5. Complejidad de sus funciones
6. Autonomía
7. Responsabilidad por resultados
8. Seguridad

La administradora de la empresa decidió utilizar una escala numérica para medir cada factor antes descrito, utilizó de 100 hasta los 1000 puntos, siendo 100 el puntaje mínimo y 1000 puntos el valor máximo; según los grados que tenían cada factor se aplicaba una fórmula:

$$(1000-100) / (N^{\circ} \text{ grados}-1)$$

En este ejemplo, se considera que un factor tiene 6 grados, estos grados se utilizan para diferenciar las escalas utilizando el método de factores y puntos según (Segura & José, 2011), aplicando la formula, la constante con 6 factores seria 180 puntos que diferenciará a cada grado aplicado en las siguientes tablas.

4.1 Desarrollo de los factores

1. Formación académica.

Educación mínima necesaria que requieren tener los ocupantes del puesto para cumplir con las funciones.

Tabla N° 09: *Grados y escalas de factor de formación académica.*

GRADO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	1000	Formación universitaria completa con maestría.
2	820	Formación universitaria completa y cursos de especialización, certificaciones o diplomado de 6 meses como mínimo.
3	640	Formación universitaria completa (Bachiller o Titulado).
4	460	Formación técnica especializada.
5	280	Educación técnica básica
6	100	Secundaria completa.

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

2. Experiencia laboral

Experiencia laboral total mínima (en años) que requieren tener los ocupantes del puesto para cumplir con las funciones. Se refiere a la experiencia adquirida antes de ocupar el puesto.

Tabla N° 10: *Grados y escalas de factor de experiencia laboral*

GRADO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	1000	Más de 10 años de experiencia.
2	775	De 7 a 9 años de experiencia general.
3	550	De 4 a 6 años de experiencia general
4	325	De 1 a 3 años de experiencia general
5	100	Menos de 1 año de experiencia general

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

3. Responsabilidad por relaciones externas

Nivel de relacionamiento con entidades externas a INMAPE: Clientes (TP, VALERO, Subcontratas), para el caso de los técnicos interacción con los Supervisores y/o técnicos del Cliente; impacto de esta relación sobre el negocio.

Tabla N° 11: *Grados y escalas de factor de responsabilidad externa*

GRADO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	1000	Es el representante principal ante el cliente (entidades públicas y/o privadas).
2	850	Establece los vínculos estratégicos con el cliente y otras entidades que impactan sobre el negocio.
3	700	Se relaciona con el cliente y entidades externas para gestionar temas específicos que tienen impacto sobre un proceso o área de la Empresa.
4	550	Se relaciona con el cliente y entidades externas para la coordinación de actividades operativas de manera estrecha y
5	400	Se relaciona con el cliente y entidades externas para la coordinación de actividades operativas de manera ocasional.
6	250	Se relaciona con entidades o con el cliente de manera superficial. Ej. Entrega y recepción de documentos.
7	100	Casi no tiene relación externa o es muy esporádica.

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

4. Responsabilidad por relaciones internas

Nivel de relacionamiento al interior de INMAPE, con personas de otras áreas que no sean la propia. Impacto de esta relación sobre el negocio.

Tabla N° 12: *Grados y escalas de factor por relaciones internas*

GRADO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	1000	Integra todas las áreas de la Empresa para el logro del cumplimiento de los objetivos de la Empresa. Es el líder y representante de la Empresa ante los trabajadores.
2	820	Establece vínculos de coordinación estratégica con otras áreas de la Empresa, para el cumplimiento de los objetivos del negocio.
3	640	Se relaciona con otras áreas de la Empresa para gestionar temas específicos que tienen impacto sobre un proceso o área de la Empresa.
4	460	Se relaciona con otras áreas de la Empresa para la coordinación de actividades operativas de manera estrecha y permanente.
5	280	Se relaciona con otras áreas de la Empresa para la coordinación de actividades operativas de manera ocasional.
6	100	Su labor requiere mínima relación con personal de otras áreas.

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

5. Complejidad de funciones

Hace referencia a la profundidad y complejidad del pensamiento y análisis que demanda el puesto de trabajo, para el caso de técnicos es el nivel de especialización al ejecutar su trabajo, teniendo en cuenta el tipo de situaciones que enfrenta y las guías establecidas (instrucciones, procedimientos, políticas, etc.)

Tabla N° 13: *Grados y escalas de factor por complejidad de funciones*

GRADO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	1000	Maneja toda la Organización, asegurando el cumplimiento de la estrategia y objetivos de INMAPE. Requiere de gran iniciativa e ingenio, así como alta capacidad de análisis y discernimiento para enfrentar situaciones imprevistas o sin precedentes en el negocio.
2	820	Funciones complejas que implican análisis constante y continuo discernimiento en el manejo de múltiples variables para atender o resolver situaciones sin precedentes dentro de un área o proceso.
3	640	Tareas complejas que implican análisis constante y continuo discernimiento en el manejo de múltiples variables para atender o resolver situaciones en base a investigación o experiencia anterior sobre un área o proceso.
4	460	Tareas que implican el uso del conocimiento y análisis de políticas y procedimientos para atender o resolver las situaciones que se presenten.
5	280	Tareas que implican el uso del criterio para el cumplimiento de instrucciones y tareas específicas.
6	100	Tareas simples o rutinarias y repetitivas, que están reglamentadas. Requiere poco criterio.

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

6. Autonomía

Grado de autoridad que tiene el cargo para tomar decisiones de manera independiente y nivel de supervisión al que está sujeto.

Tabla N° 14: *Grados y escalas de factor según autonomía*

GRADO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	1000	El titular del cargo toma decisiones de envergadura para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Responde por los resultados de la Empresa ante la gerencia
2	820	El titular del cargo toma decisiones complejas basadas en políticas y objetivos funcionales. Se le controlan los resultados finales del área a su cargo.
3	640	El titular del cargo toma decisiones complejas respaldadas en políticas muy específicas. Se supervisa el cumplimiento de metas.
4	460	El titular del cargo toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.
5	280	El titular del cargo puede tomar decisiones menores ajustándose a instrucciones y procedimientos de trabajo muy específicos. Recibe alta supervisión.
6	100	El titular del cargo no puede tomar ninguna decisión. Todo está sujeto a las órdenes y aprobación del jefe.

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

7. Responsabilidad por resultados

Mide la forma como las funciones del puesto influyen en los resultados de la Empresa.

Los puestos que influyen de manera directa están relacionados los trabajos en planta y posterior valorización y facturación de los servicios. Los que influyen de manera indirecta están relacionados con actividades que dan soporte al giro del negocio para asegurar su continuidad.

Tabla N° 15: *Grados y escalas de factor de responsabilidad por resultados*

GRADO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	1000	Es el responsable máximo de los resultados finales del negocio en su integridad
2	820	Las actividades que realiza tienen una incidencia directa alta en los resultados de la Empresa.
3	640	Las actividades que realiza tienen una incidencia indirecta alta en los resultados de la Empresa.
4	460	Las actividades que realiza tienen una incidencia directa media en los resultados de la Empresa.
5	280	Las actividades que realiza tienen una incidencia indirecta media en los resultados de la Empresa.
6	100	Las actividades que realiza tienen baja incidencia en los resultados de la Empresa.

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

8. Seguridad

Cumplimiento de procedimientos, estándares, participación activa en realizar mejoras del IPERC, ATS, uso adecuado y cuidado de epps, orden y limpieza de área.

Tabla N° 16: *Grados y escalas de factor de seguridad*

GRADO	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	1000	Es el que genera mayor confianza al desempeñar sus funciones, activo y participativo, transmite seguridad con sus compañeros
2	775	Desempeña sus funciones realizando análisis y prevención
3	550	Aplica la seguridad en sus actividades sin necesidad que le comuniquen
4	325	Necesita mínima supervisión para desarrollar sus actividades
5	100	Necesita supervisión constante para el cumplimiento de seguridad

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

4.2 Valoración de factores

Para poder asignar un valor a cada puesto de trabajo, el equipo encargado en base a su experiencia en la empresa, clasifico por categorías según los puntajes que se han propuesto de los 100 a los 1000 puntos.

Tabla N° 17: *Categorización*

GRADO	PUNTAJE MÍNIMO	PUNTAJE MÁXIMO	CATEGORÍA
1	900	1000	A
2	800	899	B
3	600	799	C
4	400	599	D
5	300	399	E
6	100	299	F

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En la tabla N° 17, se muestra la categorización que se realizó en base a los puntajes considerados, esto se hizo con el fin de asignar una escala a los puntajes que hemos detallado en los factores, del mismo modo se detallan los grados, siendo 1 el grado de mayor puntaje.

Tabla N° 18: Ponderación a los factores

ITEM	FACTORES	PONDERACIÓN
1	Formación académica	8%
2	Experiencia laboral	7%
3	Responsabilidad por relaciones externas	8%
4	Responsabilidad por relaciones internas	5%
5	Complejidad de sus tareas o funciones	20%
6	Autonomía	20%
7	Responsabilidad por resultados	22%
8	Seguridad	10%
	TOTAL	100%

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En esta tabla N°18, se muestra los factores con el peso en porcentaje que establecieron la administradora con el coordinador general, se realizó en base al rubro de la empresa, por ejemplo, el factor del ítem 5 complejidad de sus funciones, se le asignó un porcentaje alto debido a que se requiere de análisis en el puesto de trabajo y criterio técnico para resolver cualquier tipo de situaciones, asimismo autonomía, es importante saber tomar decisiones y la responsabilidad por resultados, que influyen de manera directa a los logros de la empresa.

Considerando los datos antes mencionados, el equipo procedió a realizar la valoración de cada puesto de trabajo, tomando como datos los puntajes, grados, categoría y ponderación.

4.3 Asignación de grados y puntaje a los factores

El equipo encargado inicio con la asignación de grados, con la finalidad de que exista una escala para luego categorizar según a la puntuación de cada puesto de trabajo.

Tabla N° 19: *Valoración por puestos de trabajo, del factor formación académica y experiencia laboral*

Puestos	Area	Formación académica		Experiencia laboral	
		Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
Mecánico	Operativa	4	460	4	325
Electricista	Operativa	4	460	4	325
Electrónico	Operativa	4	460	4	325
Soldador	Operativa	4	460	4	325
Supervisor de Obra	Operativa	2	820	3	550
Supervisor HSE	Operativa	2	820	3	550
Prevencionista	Operativa	3	640	4	325
Pintor Industrial	Operativa	4	460	4	325
Asistente de Supervisión	Operativa	3	640	4	325
Ayudante Calificado	Operativa	4	460	5	100
Gerente General	Gerencia	1	1000	1	1000
Coordinador General	Administración	2	820	2	775
Administrador	Administración	2	820	3	550
Jefe de Logística	Logística	2	820	3	550
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	2	820	3	550
Asistente Logístico	Logística	4	460	4	325
Asistente Contable	Contabilidad	4	460	4	325
Asistente Administrativo	Administración	4	460	4	325
Auxiliar Contable	Administración	4	460	5	100

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En esta tabla N° 19, se muestra la valoración realizada por la administradora y el coordinador general, aplicado a 2 factores, siendo el de formación académica y experiencia laboral.

Tabla N° 20: *Valoración por puestos de trabajo, del factor responsabilidad por relaciones externas e internas*

Puestos	Area	Responsabilidad por relaciones externas		Responsabilidad por relaciones internas	
		Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
Mecánico	Operativa	4	550	6	100
Electricista	Operativa	4	550	6	100
Electrónico	Operativa	4	550	6	100
Soldador	Operativa	5	400	6	100
Supervisor de Obra	Operativa	2	850	2	820
Supervisor HSE	Operativa	2	850	3	640
Prevencionista	Operativa	3	700	3	640
Pintor Industrial	Operativa	4	550	6	100
Asistente de Supervisión	Operativa	5	400	4	460
Ayudante Calificado	Operativa	5	400	6	100
Gerente General	Gerencia	1	1000	1	1000
Coordinador General	Administración	2	850	2	820
Administrador	Administración	3	700	2	820
Jefe de Logística	Logística	3	700	3	640
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	3	700	3	640
Asistente Logístico	Logística	6	250	4	460
Asistente Contable	Contabilidad	6	250	4	460
Asistente Administrativo	Administración	6	250	4	460
Auxiliar Contable	Administración	6	250	6	100

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En esta tabla N° 20, se muestra la valoración realizada por la administradora, el coordinador general y supervisor de obra, aplicado a 2 factores, siendo el de responsabilidad por relaciones externas e internas

Tabla N° 21: *Valoración por puestos de trabajo, del factor complejidad de sus funciones y autonomía*

Puestos	Area	Complejidad de sus tareas o funciones		Autonomía	
		Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
Mecánico	Operativa	2	820	4	460
Electricista	Operativa	2	820	5	280
Electrónico	Operativa	2	820	4	460
Soldador	Operativa	2	820	4	460
Supervisor de Obra	Operativa	2	820	2	820
Supervisor HSE	Operativa	2	820	2	820
Prevencionista	Operativa	3	640	3	640
Pintor Industrial	Operativa	3	640	4	460
Asistente de Supervisión	Operativa	3	640	5	280
Ayudante Calificado	Operativa	4	460	4	460
Gerente General	Gerencia	1	1000	1	1000
Coordinador General	Administración	1	1000	2	820
Administrador	Administración	1	1000	2	820
Jefe de Logística	Logística	3	640	3	640
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	3	640	3	640
Asistente Logístico	Logística	3	640	5	280
Asistente Contable	Contabilidad	3	640	5	280
Asistente Administrativo	Administración	3	640	5	280
Auxiliar Contable	Administración	5	280	5	280

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En esta tabla N° 21, se muestra la valoración realizada por la administradora, el coordinador general y supervisor de obra, aplicado a 2 factores, siendo el de complejidad de sus funciones y autonomía

Tabla N° 22: *Valoración por puestos de trabajo, del factor responsabilidad por resultados y seguridad*

Puestos	Area	Responsabilidad por resultados		Seguridad	
		Grado	Puntaje	Grado	Puntaje
Mecánico	Operativa	1	1000	1	1000
Electricista	Operativa	1	1000	1	1000
Electrónico	Operativa	2	820	1	1000
Soldador	Operativa	2	820	1	1000
Supervisor de Obra	Operativa	2	820	1	1000
Supervisor HSE	Operativa	2	820	1	1000
Prevencionista	Operativa	3	640	1	1000
Pintor Industrial	Operativa	2	820	1	1000
Asistente de Supervisión	Operativa	2	820	1	1000
Ayudante Calificado	Operativa	2	820	1	1000
Gerente General	Gerencia	1	1000	1	1000
Coordinador General	Administración	2	820	1	1000
Administrador	Administración	2	820	1	1000
Jefe de Logística	Logística	3	640	1	1000
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	2	820	3	550
Asistente Logístico	Logística	5	280	4	325
Asistente Contable	Contabilidad	5	280	4	325
Asistente Administrativo	Administración	5	280	4	325
Auxiliar Contable	Administración	5	280	4	325

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En esta tabla N° 22, se muestra la valoración realizada por la administradora, el coordinador general, supervisor de obra y supervisor HSE, aplicado a 2 factores, siendo el de responsabilidad por resultados y seguridad.

Tabla N° 23: Resumen de valoración de factores, según método de factores y puntos a medida

Puestos	Área	Total Puntaje	Categoría
Gerente General	Gerencia	1000	A
Coordinador General	Administración	873	B
Administrador	Administración	846	B
Supervisor de Obra	Operativa	822	B
Supervisor HSE	Operativa	813	B
Jefe de Logística	Logística	689	C
Mecánico	Operativa	685	C
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	684	C
Prevencionista	Operativa	659	C
Electricista	Operativa	649	C
Electrónico	Operativa	645	C
Soldador	Operativa	633	C
Pintor Industrial	Operativa	609	C
Asistente de Supervisión	Operativa	593	D
Ayudante Calificado	Operativa	545	D
Asistente Logístico	Logística	381	E
Asistente Contable	Contabilidad	381	E
Asistente Administrativo	Administración	381	E
Auxiliar Contable	Administración	275	F

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En la tabla N° 23, se muestra los puestos de trabajos ordenados según a los puntajes totales, que salen de sumar los valores de todos los factores, multiplicado por el porcentaje asignado a cada uno de ellos y la categorización se consideraron según los datos de la tabla N°18. Se observa también que la categoría A corresponde a la escala más alta, seguido del coordinador, administrador y los supervisores en la categoría B, asimismo en la última categoría F, se muestra al auxiliar contable con el puntaje más bajo según los criterios aplicados; con esta información se procedió a realizar las bandas salariales.

4.4 Bandas Salariales

El equipo de la empresa, realizó la estructura de las bandas salariales que tienen como objetivo facilitar la administración salarial en nuestra empresa, tener el personal idóneo para el puesto de trabajo y premiar al mejor trabajador que conlleva a que exista una mejor productividad; basándose en las categorías obtenidas por la valoración de los factores más los puntajes, se obtuvo la jerarquía de puestos y asignación de bandas, se consideró rango de valores mínimos y máximos, el nivel en que se ubique a un colaborador dependerá de la experiencia en el sector de Hidrocarburos.

Tabla N° 24: *Bandas salariales según las categorías*

Género	Categoría	Nombre del puesto	Área	Puntaje	Banda salarial			
					Mínimo	Máximo		
M	A	Gerente General	Gerencia	1000	S/	6,000.00	S/	10,000.00
M	B	Coordinador General	Administración	873	S/	4,000.00	S/	5,000.00
F	B	Administrador	Administración	846	S/	3,000.00	S/	5,000.00
M	B	Supervisor de Obra	Operativa	822	S/	3,000.00	S/	5,000.00
F	B	Supervisor HSE	Operativa	813	S/	2,500.00	S/	4,000.00
M	C	Jefe de Logística	Logística	689	S/	2,000.00	S/	3,700.00
M	C	Mecánico	Operativa	685	S/	2,000.00	S/	3,600.00
F	C	Jefe de Contabilidad	Contabilidad	684	S/	2,000.00	S/	3,500.00
F	C	Prevencionista	Operativa	659	S/	2,000.00	S/	3,000.00
M	C	Electricista	Operativa	649	S/	1,800.00	S/	2,500.00
M	C	Electrónico	Operativa	645	S/	1,800.00	S/	2,500.00
M	C	Soldador	Operativa	633	S/	1,700.00	S/	2,000.00
M	C	Pintor Industrial	Operativa	609	S/	1,500.00	S/	2,000.00
F	D	Asistente de Supervisión	Operativa	593	S/	1,500.00	S/	1,800.00
M	D	Ayudante Calificado	Operativa	545	S/	1,200.00	S/	1,800.00
M	E	Asistente Logístico	Logística	381	S/	1,000.00	S/	1,600.00
F	E	Asistente Contable	Contabilidad	381	S/	1,000.00	S/	1,600.00
F	E	Asistente Administrativo	Administración	381	S/	1,000.00	S/	1,600.00
M	F	Auxiliar Contable	Administración	275	S/	930.00	S/	1,200.00

Fuente Inmape SRL, elaboración propia

En la tabla N° 24 se describe en orden de categorización los salarios analizados según el rubro de la empresa, la metodología que se aplica en el área administrativa y operativa ha sido en el primer lugar ordenar los puestos de trabajos según a los puntajes obtenidos a través de los factores, para poder utilizar un benchmark, el equipo de trabajo investigó a la competencia para saber cómo estaban siendo remunerados según a los mismos puestos de trabajo.

Esta etapa fue complicada debido a que la información era reservada, sin embargo, por los presupuestos que se intercambian con los clientes y coordinaciones con personal de otras empresas que labora en la misma planta, se obtuvo la información de los datos salariales de algunos puestos de trabajo, el siguiente procedimiento fue adquirir la revista Deloitte Touche Tohmatsu Limited, donde existe un estudio mediante una encuesta general de remuneraciones en el 2019 por sectores, en dicha revista se encontraba el sector de hidrocarburos, esa información permitió realizar comparaciones ágiles que permitió concretar los salarios mínimos y máximos por puestos de trabajo, las cuales permitieron tomar decisiones más certeras en nuestras bandas salariales y de esa manera se preparó el cuadro de la tabla N°24, donde se observa escalas por puesto de trabajo.

Al finalizar el cuadro de las bandas salariales, el equipo de trabajo comparo con los salarios que tenían los colaboradores y se percató que los ayudantes calificados de la planta Eten estaban por debajo de la escala planteada, asimismo 2 supervisores de proyectos estaban con sueldos sobrevalorados, ante lo expuesto, el equipo de trabajo coordinó con la gerencia para poder hacer la nivelación de salarios, asimismo se tomó la decisión de no renovar los contratos del personal que estaba por encima de la escala salarial.

Este cuadro N° 24, permitió al equipo tener un orden para la contratación de nuevo personal, asimismo conllevó a tener personal calificado para el puesto de trabajo.

CAPITULO V CONCLUSIONES

1. La implementación del sistema salarial nos permitió tener la gestión adecuada de las remuneraciones del personal, ello conllevó a conservar trabajadores aptos y motivados para cada área de trabajo; los factores que se determinaron permitieron establecer grados entre puestos de trabajo, y con ello el personal entendió el valor que tiene su cargo en la empresa, que a su vez incentivó al buen desempeño en sus funciones.
2. El trabajo ayudó a conocer a detalle la labor que desarrollan los técnicos en las plantas de hidrocarburos, que fue importante para la comunicación efectiva con los clientes al momento de solicitar información como cotizaciones, valorizaciones y otros.
3. Al implementar adecuadamente el trabajo de suficiencia profesional, la empresa evitará posibles sanciones y/o multas con SUNAFIL, debido a que a partir de julio del año 2019 es obligatorio que se implemente la política salarial.
4. Se implementó el Manual de Organización y Funciones (MOF) el cual fue un requisito importante para poder continuar con todo el proceso y además permitió que el personal tenga claro las funciones que debe realizar, evitando la duplicidad de estas y por ende generó mayor productividad de los colaboradores.
5. La escala salarial definió correctamente los niveles de jerarquía dentro de la empresa, así como las responsabilidades necesarias requeridas por cada puesto laboral las cuales fueron asumidas por cada colaborador en todas las actividades a su cargo.
6. El sistema de compensación, estableció una mejor comunicación interna entre todos los colaboradores que laboran en Inmape S.R.L., al recibir una compensación justa promovió una cultura sana y sin envidias por temas económicos.
7. La escala salarial, facultó para realizar ajustes a salarios sobrevalorados y actualización a salarios por debajo de la escala, lo que conllevó a tener a personal bien retribuido.
8. Las coordinaciones con el área operativa tuvieron un enfoque preciso en la asignación de factores, ello sumado a la experiencia del área administrativa permitió que se culmine satisfactoriamente la implementación del sistema.

CAPITULO VI RECOMENDACIONES

1. Seguir los lineamientos establecidos para la contratación del personal, aplicando los criterios desarrollados en el presente trabajo, para fijar la remuneración de cada persona que ingrese a laborar a Inmape S.R.L.
2. Dar a conocer el organigrama, MOF, RISST, RIT y la política salarial, con el fin de que los colaboradores conozcan que la organización tiene como base de sus actividades a las personas, por tanto, busca tener un personal motivado y adecuadamente remunerado.
3. Señalar que existen factores críticos de éxito para incentivar al personal y que pueden ayudar a la organización en todas su estructura y áreas de trabajo, y estas deben ser tomadas en cuenta a nivel corporativo unidad de negocio y grupal, además del individual.
4. Realizar seguimiento a las evaluaciones de desempeño de forma mensual mediante los supervisores de obra, con el objetivo de tener colaboradores productivos y eficientes para cada puesto de trabajo.
5. Contratar personal para el puesto de ayudante calificado con el grado de técnico, con el propósito de que pueda escalar en un corto periodo y su remuneración se vea reflejado evaluando los factores considerados en el presente trabajo.
6. Capacitar a 2 de los mejores técnicos por proyecto, con el fin de que estos a su vez puedan capacitar a sus compañeros, esto generaría mayor motivación y productividad al momento de realizar sus labores.
7. Establecer visitas programadas a planta por parte del área administrativa, con el fin de dar a conocer las nuevas normativas laborales, resultados de evaluaciones de desempeño y premiaciones al mejor colaborador, con el propósito de que exista un mayor grado de implicación, comunicación y productividad.

Bibliografía

Ley de productividad y competitividad laboral N° 728. (s.f.).

002-2018-TR, D. N. (mayo de 2018). *Ley N° 30709*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/318433/4_DECRETO_SUPREMO_N%C2%BA_002-2018-TR_-_Reglamento_de_la_Ley_N%C2%BA_30709__Ley_que_proh%C3%ADbe_la_discriminaci%C3%B3n_remunerativa_entre_varones_y_mujeres.pdf

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S.A.

Alva, J., & Estrada, M. (2019). *Remuneraciones y desempeño laboral en el Banco Scotiabank, Agencia Pizarro Trujillo 2019*. (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego: Trujillo, Peru.

Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid: España, Madrid.

Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, Proceso y Práctica*. Bogota Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Contrato TER-MANT-2017.

Coulter, S. P. (2016). *Administración*. Prentice-Hall.

El Economista América. (06 de marzo de 2014). Obtenido de <https://www.economistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/5600099/03/14/Grana-y-Montero-fue-elegida-como-la-empresa-mejor-gestionada-en-America-Latina-por-la-revista-Euromoney.html#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20peruana%20de%20ingenier%C3%ADa,Gesti>

Fernandez-Baca, W. (2020). *Ley de Igualdad Salarial (Ley 30709) y Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Grupo Milano: https://www.youtube.com/watch?v=RgXVQmqGWco&ab_channel=GrupoMilano

García, J. (2014). *Diseño de una escala salarial en la camara de comercio de santa rosa*. Pereira, Colombia.

Gestión. (Julio de 2019). Sunafil multará a empresas por no tener políticas salariales. págs. 12-16.

GMP. (2021). Obtenido de <http://www.gmp.com.pe/quienes-somos/nuestra-empresa>

González, C. (2015). *Diseño de una escala salarial de puestos operativos para una empresa de centro de contacto*. (Tesis de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala: Guatemala.

Huapaya, L. (2016). *Valoración de puestos de confianza para empresas*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima, Perú.

Louffat, E. (2017). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>

- MINEM, M. d.-H. (2020). *MINEM*. Obtenido de http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=5&idTitular=9496
- Oiltanking*. (2021). Obtenido de <https://www.oiltanking.com/es/conocenos/oiltanking-como-socio-para-el-almacenamiento-en-tanques.html>
- Osinermin. (2015). *La industria de los hidrocarburos líquidos en el Perú*. Lima, Perú: GRÁFICA BIBLOS S.A.
- PetroPerú. (2021). Obtenido de <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a/-que-hacemos/>
- Rodriguez, S. S. (2011). *Sistema Salarial en la Empresa de hoy*.
- Segura, S., & José, S. (2011). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*. Lima, Perú: Grupo Vía Lux S.A.C.
- Sociedad Nacional de Minería Petroleo y Energía*. (2016). Obtenido de <https://www.snmpe.org.pe/quienes-somos/mision.html>
- Valdés, C. (2020). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- Valero Perú*. (2021). Obtenido de <http://www.purebiofuels.com/>

ANEXOS

01: Actas de reuniones

	FORMATO ACTA DE REUNION	Código : F-819-IM-07
		Fecha de Aprobación: 04/12/17
		No Versión : 02
		Página : 1 de 1

	010-2019	Fecha:	18/07/2019	Hora Inicio:	2:00 p.m.
Lugar:	Oficina dministrativa			Hora Fin:	5:00 p.m.

Revisión por Comité Otros

N°	Temas de Agenda
1	Discusión de problemas de salarios
2	Agrupación de cada puesto de trabajo

Asistentes:



INMENEZ CASTILLO BLAS ARNOLDO
SUPERVISOR DE OBRA
REG. CIP 200294

Supervisor Terminal Eten



ING. JOSE P. SANCHEZ SACAS
SUPERVISOR DE OBRA
REG. CIP 200294

Supervisor Terminal Callao



SAL HERRERA URBINA
COORDINADOR GENERAL

Coordinador General



SUSAN PUJITA FLORES
ADMINISTRADORA

Administradora

Nota: * En caso haya una nueva fecha de programación, se tacha la fecha original y se coloca la nueva fecha.

Proxima reunión	18/07/2019
-----------------	------------

	FORMATO ACTA DE REUNION	Código : P-SIG-PM-08
		Fecha de Aprobación: 04/12/17
		No. Versión : 02
		Página : 1 de 1

Acta N°	010-2019	Fecha:	20/05/2019	Hora Inicio:	10:00 a.m.
Lugar:	Oficina dministrativa			Hora Fin:	2:00 p.m.

Revisión por comité Otros

N°	Temas de Agenda
1	Elección de factores para el Sistema de Compensación Salarial

Asistentes:



Supervisor Terminal Eten



Supervisor Terminal Callao



Coordinador General Administradora



Supervisor HSE



Nota: * En caso haya una nueva fecha de programación, se tacha la fecha original y se coloca la nueva fecha.

Proxima reunión	1/08/2019
-----------------	-----------

02. Política Salarial



POLITICA SALARIAL DE EMPRESA INMAPE S.R.L.

OBJETIVOS

- ❖ Gestionar la atracción y retención de colaboradores calificados para el área a desempeñarse
- ❖ Garantizar la equidad salarial de acuerdo a criterios o factores que determinen responsabilidad del cargo
- ❖ Proveer criterios comunes y lineamientos para la administración de los salarios, considerando el valor relativo de cada puesto.
- ❖ Motivar a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento
- ❖ Alentar la contratación de personal calificado y con ello una mayor productividad

ELEMENTOS DE LA POLITICA:

❖ NORMAS DE LA ADMINISTRACION SALARIAL

- Decreto Supremo 002-2018-TR_Reglamento de la Ley N° 30709

❖ EVALUACION DE DESEMPEÑO

- La evaluación de desempeño y cumplimiento de objetivos es de carácter mensual y emplea para cada trabajador, aplicando para tal fin el Sistema de Evaluación de Desempeño aprobado por la Gerencia General.

❖ RESPONSABILIDADES

- Del Gerente general
- De administración
- Del comité de igualdad salarial

COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN

- ❖ **Salario:** Compuesto por 12 remuneraciones mensuales y 2 gratificaciones según ley.
- ❖ **Horas Extras:** Las horas extras se otorgará al área operativa siempre y cuando sea sustentados con presupuestos adicionales
- ❖ **Bonos:**
El Bono, son las sumas de dinero que ocasionalmente y por liberalidad recibe el trabajador del empleador, y que pueden ser de las siguientes clases:
 - **Bono Operativo:** Los bonos para el área operativa están supeditados a que se ejecuten paralelamente proyectos adicionales y esto conlleve a generar un margen adicional a las metas mensuales.
 - **Bono Administrativo:** Los bonos para el área administrativa será otorgado por eficacia de gestión de algún proyecto y/o venta de suministro
 - **Bono Excepcional:** se le consignará debido al mejor desempeño laboral y será evaluado por la Gerencia General, este bono consta de pagar un curso, y/o diplomado, que sirva para el mejor desempeño de sus funciones
- ❖ Adicionalmente, Inmape SRL cumple con otorgar los conceptos remunerativos que las normas laborales peruanas establecen, tales como: asignación familiar, vacaciones, CTS, utilidades.



ADMINISTRACIÓN SALARIAL

Se han implementado las siguientes herramientas:

❖ **Manual de Organización y funciones:**

Compila la información sobre el objetivo, funciones y perfil requerido de cada puesto d trabajo.

❖ **Valoración de puestos y categorías:**

La evaluación de cada **PUESTO DE TRABAJO** es un procedimiento metodológico y sistemático que es utilizado para determinar la importancia relativa de los requisitos que se derivan del diseño intrínseco de un puesto de trabajo, en referencia a los demás puestos de una organización, por ende, al evaluar cada puesto, se le asignará puntos a partir de una matriz de criterios y factores de acuerdo con la importancia que posee dicho puesto dentro de la organización.

Se consideró como rango del 0-1000

A continuación, se detallan 8 factores que utilizaremos y en cada uno grados determinados por escalas y descripción correspondiente:

1. Formación académica
2. Experiencia laboral
3. Responsabilidad por relaciones externas
4. Responsabilidad por relaciones internas
5. Complejidad de sus funciones
6. Autonomía
7. Responsabilidad por resultados
8. Seguridad

❖ **Bandas salariales:**

Indican el rango de salario que le corresponde a cada categoría mínimo, promedio y máximo según el puntaje obtenido en los factores (Las bandas salariales se manejarán de forma confidencial)

❖ **Criterios para la diferenciación salarial:**

Para la diferenciación de los salarios de los colaboradores dentro de su banda salarial, se pueden considerar ciertos criterios de referencia, según el formato de evaluación de desempeño.

❖ **Periodos de incapacidad temporal:**

Los periodos de incapacidad temporal no tienen un impacto adverso en la asignación de incrementos remunerativos y/o beneficios. Estos periodos son aquellos vinculados con el embarazo, la licencia por maternidad o por paternidad, el permiso por lactancia materna o la asunción de las responsabilidades familiares. Dichos periodos se consideran como efectivamente laborados en concordancia con la normativa vigente.


.....
SUSAN PUITIZA FLORES
ADMINISTRACIÓN


.....
JUAN CARLOS OÑATIVIDAD
GERENTE GENERAL

03. Evaluación de desempeño

		FORMATO																																																									
		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																																																									
		Código:	F-SIG-EM-08																																																								
		F. Aprobación:	04/10/2019																																																								
		N° Versión:	00																																																								
		Página:	1 de 1																																																								
EMPRESA:	INMAPE SRL	RUC:	20530630804																																																								
DIRECCIÓN:	Calle 22 Mza. * F* Lt. 3 Urb. , Santo Domingo (etapa 10) - Carabaylo - Lima																																																										
MES:	Ene-20																																																										
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																																																											
APELLIDOS Y NOMBRES:	JOHNY HORNA CHACÓN		DNE:																																																								
PUESTO:	MECANICO	TERMINAL:	VALERO SAC																																																								
CARGO DEL AVALUADOR:	SUPERVISOR DE OBRA	FECHA DE EVALUACIÓN:	31/01/2010																																																								
NOMBRES DEL AVALUADOR:	JIMENEZ CASTILLO, BLAS ARNOLD																																																										
<p>1- Objetivos del puesto:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">TOTAL PUNTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Generales:</td> <td>Brindar un buen soporte tecnico a su equipo de trabajo</td> <td>67</td> <td>MUY ALTO</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">EXCELENTE</p>						TOTAL PUNTOS		Generales:	Brindar un buen soporte tecnico a su equipo de trabajo	67	MUY ALTO																																																
		TOTAL PUNTOS																																																									
Generales:	Brindar un buen soporte tecnico a su equipo de trabajo	67	MUY ALTO																																																								
<p>2- Competencias técnicas:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Definición:</th> <th>Comentarios:</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimiento técnico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>El personal, posee conocimiento técnico y lo aplica en sus funciones diarias?</td> <td></td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Puntuación:</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entiende la responsabilidad que involucra sus funciones?</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Puntuación:</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Resolución de Inconvenientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reacciona rápidamente ante las dificultades técnicas que se puedan presentar?</td> <td></td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Puntuación:</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realiza un volumen adecuado de trabajo con calidad en el servicio?</td> <td></td> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Puntuación:</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Optimización de Recursos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Definición:	Comentarios:			Conocimiento técnico				El personal, posee conocimiento técnico y lo aplica en sus funciones diarias?		1				Puntuación:	4	Responsabilidad				Entiende la responsabilidad que involucra sus funciones?		2				Puntuación:	4	Resolución de Inconvenientes				Reacciona rápidamente ante las dificultades técnicas que se puedan presentar?		3				Puntuación:	4	Calidad				Realiza un volumen adecuado de trabajo con calidad en el servicio?		4				Puntuación:	5	Optimización de Recursos			
Definición:	Comentarios:																																																										
Conocimiento técnico																																																											
El personal, posee conocimiento técnico y lo aplica en sus funciones diarias?		1																																																									
		Puntuación:	4																																																								
Responsabilidad																																																											
Entiende la responsabilidad que involucra sus funciones?		2																																																									
		Puntuación:	4																																																								
Resolución de Inconvenientes																																																											
Reacciona rápidamente ante las dificultades técnicas que se puedan presentar?		3																																																									
		Puntuación:	4																																																								
Calidad																																																											
Realiza un volumen adecuado de trabajo con calidad en el servicio?		4																																																									
		Puntuación:	5																																																								
Optimización de Recursos																																																											

Hace uso racional de los recursos?		5
		Puntuación:
		5
Definición:	Comentarios:	
Productividad		
El personal cumple sus funciones dentro del plazo estimado según presupuesto?		6
		Puntuación:
		5
3- Competencias generales:		
Definición:	Comentarios:	
Nivel de Participación		
Brinda Valor agregado en las decisiones del equipo?		7
		Puntuación:
		4
Definición:	Comentarios:	
Motivación		
Se muestra cortés con el cliente y con sus compañeros?		8
		Puntuación:
		5
Definición:	Comentarios:	
Trabajo en Equipo		
Trabaja en conjunto, y evita los conflictos?		9
		Puntuación:
		4
Definición:	Comentarios:	
Seguridad y Salud en el Trabajo		
Cumple con los procedimientos estandarizados de trabajo seguro de Inmape?		10
		Puntuación:
		4
Definición:	Comentarios:	
SST		
Cumple con los estándares de seguridad del cliente?		11
		Puntuación:
		5
4- Actitud en la tarea cotidiana:		
Definición:	Comentarios:	
Orden y Limpieza		
El Personal muestra orden y limpieza durante y al término de sus funciones?		12
		Puntuación:
		4

Definición:	Comentarios:	
Predisposición		
El personal tiene predisposición para atender trabajos de urgencias, trabajos en domingos u otros?		13
		Puntuación:
		5
Procedimientos		
El personal cumple con el proceso indicado por su supervisor al realizar sus funciones?		14
		Puntuación:
		4
Compromiso		
El personal muestra compromiso con la empresa?		15
		Puntuación:
		5

4- Comentarios del evaluado:

El personal evaluado muestra incremento de su puntuación respecto a la evaluación anterior

Firma:

Evaluador

