



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**MEJORA DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN  
LA EMPRESA DETROIT DIESEL MTU PERÚ DIRIGIDO A LOS  
COLABORADORES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO SERVICIO**

**TÉCNICO**

**PRESENTADO POR**

**ISAURA ISOLINA HUAROMO GARAY**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**MEJORA DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN  
EN LA EMPRESA DETROIT DIESEL MTU PERU DIRIGIDO A  
LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO  
SERVICIO TECNICO**

**Presentado por:**

**Bachiller: Isaura Isolina Huaromo Garay**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA  
EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**Lima - Perú**

2020

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
CONOCIMIENTOS GENERALES DE UNA EMPRESA .....	3
1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN .....	3
2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES .....	3
2.1 Nombre o razón social .....	3
2.2 Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU) .....	4
2.3 Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial .....	4
2.4 Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha .....	6
2.5 Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características .....	6
2.6 Estructura Orgánica .....	7
2.7 Cuadro de asignación de personal .....	13
2.8 Forma Jurídica Empresarial .....	15
2.9 Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI .....	16
2.10 Requisitos y Trámites Municipales .....	17
2.11 Registro de Planillas Electrónica (PLAME) .....	18
2.12 Modalidades de Contratos Laborales .....	19
3. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	20
3.1 Planteamiento del problema .....	20
3.2 Análisis de los factores que determinan el problema .....	21
3.3 Descripción de los problemas .....	22
3.4 Análisis de factores que causan y mantienen el problema .....	22
3.5 Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos .....	25
4. FINALIDAD DEL PLAN .....	27
4.1 Alcances de la aplicación del plan .....	27

4.2	Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan	30
4.2.1	Identificación de Factores.....	30
4.2.2	Indicadores.....	34
4.3	Objetivos.....	36
4.3.1	General.....	36
4.3.2	Específicos .....	36
4.4	Resultados.....	36
4.4.1	Flujograma.....	36
4.4.2	Mapa Mental.....	38
4.4.3	Matriz de Medición .....	39
4.4.4	Matriz de Medición Simulada.....	40
5.	ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO .....	41
5.1	Planteamiento y presentación de las propuestas .....	41
5.2	Análisis FODA de la aplicación del plan .....	46
5.3	Identificación y descripción de estrategias y actividades.....	47
5.4	Programación de actividades, diagrama de Gantt.....	48
5.5	Marco Teórico, Fundamento de las estrategias.....	50
5.5.1	Compensaciones.....	51
5.5.1.1	Conceptos .....	51
5.5.2	Desempeño .....	51
5.5.2.1	Conceptos .....	51
5.5.3	El Método Hay.....	52
5.5.3.1	Conceptos .....	52
6.	RESULTADOS.....	55
6.1	Resultados esperados .....	55

6.2	Requerimiento de implementación .....	57
6.3	Presupuesto del plan de implementación .....	58
6.4	Mecanismos de control y medición del cambio.....	59
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	62
7.1	Conclusiones .....	62
7.2	Recomendaciones .....	63
	REFERENCIAS .....	64

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIIU .....	4
Tabla 2. Clasificación según segmento empresarial.....	7
Tabla 3. Asignación del personal del proyecto.....	13
Tabla 4. Funciones en el proyecto .....	14
Tabla 5. Modalidades de Contratación .....	19
Tabla 6. Factores del problema .....	23
Tabla 7. %Promedio de Incidencias.....	24
Tabla 8. %Efectos del problema .....	26
Tabla 9. Matriz de Marco Lógico.....	35
Tabla 10. Matriz de Medición del Proyecto .....	39
Tabla 11. Matriz de Medición Simulada del Proyecto .....	40
Tabla 12. Formulación de Propuestas de Mejora .....	42
Tabla 13. Selección de Propuestas .....	43
Tabla 14. Estrategias y Actividades .....	47
Tabla 15. Diagrama Gantt.....	49
Tabla 16. Resultados Esperados .....	56
Tabla 17. Recursos.....	57
Tabla 18. Presupuesto.....	58
Tabla 19. Medidas de Control.....	59

## INDICE DE FIGURAS

Figuras 1. Ubicación Sede Principal Lima .....	5
Figuras 2. Ubicación Sucursal Chimbote .....	5
Figuras 3. Valores de la empresa .....	9
Figuras 4. Organigrama de la empresa .....	11
Figuras 5. Organigrama Unidad de Negocio Servicio Técnico .....	12
Figuras 6. Ficha RUC .....	16
Figuras 7. Logo empresa .....	17
Figuras 8. Licencia de Funcionamiento Indeterminada.....	17
Figuras 9. Planilla Electrónica - PLAME .....	18
Figuras 10. Accesos Directos Clave Sol .....	18
Figuras 11. Árbol de problemas .....	21
Figuras 12. %de incidencias que causan el problema .....	24
Figuras 13. Pareto 80-20 .....	25
Figuras 14. Efectos perniciosos .....	26
Figuras 15. Cronograma del Proyecto .....	28
Figuras 16. Organigrama del Equipo .....	29
Figuras 17. Pasos cuadro de categorías .....	32
Figuras 18. Proceso de implementación de las medidas de igualdad salarial .....	33
Figuras 19. Flujograma del proyecto.....	37
Figuras 20. Mapa Mental del Proyecto .....	38
Figuras 21. Criterios para evaluar propuestas .....	43
Figuras 22. FODA del Proyecto .....	46
Figuras 23. Factores de la Metodología Hay .....	54

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de mejora de procesos se ha elaborado para mejorar el desempeño de los colaboradores de la compañía **DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C** empresa peruana con más de 57 años, dedicada a la comercialización de motores, partes, accesorios y soporte técnico en el rubro industrial, minero, agroindustrial entre otros.

El plan de mejora consiste en desarrollar un Sistema de Compensación en el área de Servicio Técnico, ello comprende la elaboración de la Estructura de Compensaciones según el Método Hay; así como la Política Salarial que incluya un Sistema de Incentivos para los colaboradores.

Este proyecto surge porque en la compañía se percibe falta de equidad interna en el reconocimiento remunerativo a los colaboradores, entre las causas del problema encontramos:

- Poco interés de la Gerencia General para asignar recursos que permitan implementar un sistema de compensación.
- Falta de iniciativa del área de Recursos Humanos para incentivar al personal y satisfacer sus necesidades.
- Alto índice de favoritismo en la compañía.

Las consecuencias del problema son el bajo rendimiento de los colaboradores, la insatisfacción de los clientes y desmotivación del personal

El objetivo principal del proyecto es fortalecer el desempeño laboral, fidelizando al personal. Según la entrevista (Temple, 2011) " Cuando la gente está más comprometida, trabaja contenta, pone el hombro, los resultados pueden ser hasta un 30% o 40% mejor" Es por ello que

generar mejores lugares para laborar pasa a ser una necesidad empresarial.

El proyecto se llevará a cabo en las instalaciones de la compañía y está dirigida para todo el personal, para el desarrollo del proyecto se iniciará con la Estructura de Compensaciones según el Método Hay, donde se elaborará el descriptivo de puestos, análisis de los puestos y administración de la compensación. El método Hay según Edward Hay: “Permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a los diferentes aspectos (elementos) de cada puesto”.

Posteriormente se desarrollará la Política Salarial de la compañía la cual cumple con las pautas del marco normativo de la Ley 30709 Ley Que Prohíbe La Discriminación Remunerativa Entre Varones y Mujeres y Decreto Supremo N° 002-2018-TR; adicionalmente esta política estará acompañada de un Sistema de Incentivos que ofrezca oportunidades de desarrollo. Asimismo para el desarrollo del proyecto es crucial la participación de los Gerentes y/o Jefe de área, quienes son parte de los Stakeholders y se estima una inversión de S/. 14,000.00 incluyendo los Recursos Humanos, materiales, entre otros.

Finalmente, lograr un nivel de compromiso y satisfacción es clave en la Gestión de Recursos Humanos e indispensable para las compañías competitivas de hoy, que buscan medir y conocer el grado del clima laboral la cual impacta en los objetivos de la compañía.

## **CONOCIMIENTOS GENERALES DE UNA EMPRESA**

### **1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN**

Adecuación de la idea de mejora de procesos a la Estructura de Plan.

### **2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES**

#### 2.1 Nombre o razón social

El presente plan de mejora de procesos se ha elaborado para mejorar el desempeño laboral de la compañía DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C empresa peruana con más de 57 años en el mercado.

DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C., tiene como objeto social la venta de motores y grupos electrógenos diésel, piezas, accesorios y repuestos, baterías y filtros de aire, aceite, combustible y otros fluidos, de acuerdo con los requerimientos de los clientes, quienes pertenecen principalmente a los sectores industriales minero, marino, energía y gas. Asimismo, dentro de su objeto social, presta servicios de post venta, a través del monitoreo y reparación de los motores y grupos electrógenos.

Además podemos catalogar las actividades en principales y complementarias:

#### a. Actividades Principales:

- Venta de motores, grupos electrógenos diésel.
- Reparación de motores diésel y componentes electromecánicos.

-Asesoría y diagnóstico de motores diésel en operaciones mineras.

b. Actividades Complementarias:

-Venta de baterías, filtros y repuestos.

-Servicio Post-Venta al sector marino, generación e industrial.

-Importación de equipos, repuestos y componentes.

## 2.2 Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU)

La empresa DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C. está clasificada según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIU; la cual es una clasificación de actividades cuyo alcance abarca a todas las actividades económicas, las cuales se refieren tradicionalmente a las actividades productivas, es decir, aquellas que producen bienes y servicios.

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIU

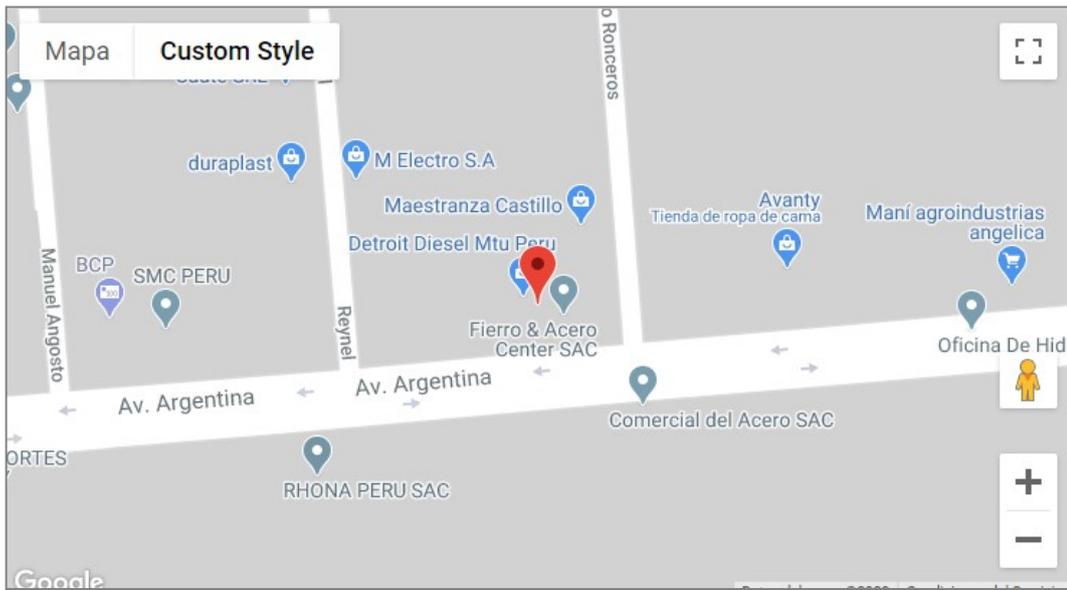
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CIU 4.0</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>4530</b>	VENTAS DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES.

Fuente: Elaboración propia basado en SUNAT

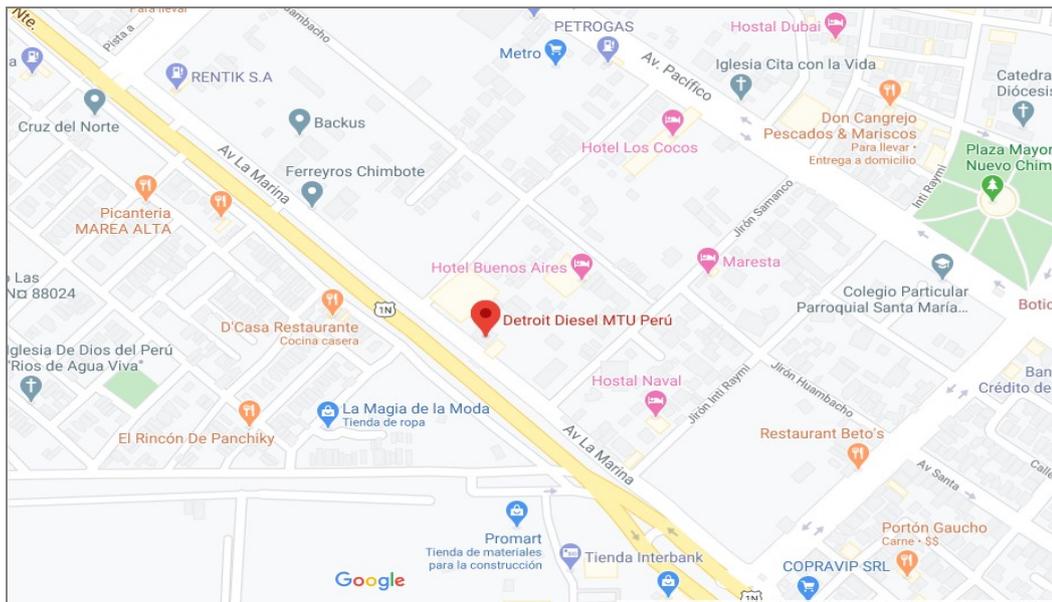
## 2.3 Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

La compañía se encuentra ubicada en la Zona Industrial de la Av. Argentina en el Cercado de Lima. Siendo su dirección principal, donde se encuentra el Taller de Reparaciones y oficinas administrativas.

Además cuenta con una Sucursal en Chimbote en donde atiende a los clientes del sector pesquero, conformado por una oficina de atención al cliente.



Figuras 1. Ubicación Sede Principal Lima  
Fuente: DETROIT DIESEL MTU PERU SAC



Figuras 2. Ubicación Sucursal Chimbote  
Fuente: DETROIT DIESEL MTU PERU SAC

## 2.4 Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

Los objetivos de la empresa están dirigidos al crecimiento de la compañía, para la elaboración de ellos se ha considerado las características que deben tener los objetivos: medibles, claros, alcanzables, desafiantes y coherentes. Así como la información histórica de la empresa.

Se detalla los objetivos de la empresa:

- Incrementar la venta anual de los productos que comercializa la empresa en 5% respecto del año 2019.
- Incrementar la venta anual de los equipos que comercializa la empresa en 5% respecto del año 2019.
- Reducir en 5% los reclamos de garantía de los clientes respecto del año 2019.
- Incrementar nuestra presencia de mercado en 20% a 30% en los siguientes 3 años en los sectores industriales, minero, marino, energía y gas.
- Implementar una política de mejora de procesos, para optimizar los procesos internos de la compañía.

## 2.5 Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características

La empresa DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C. NO está considerada como MYPE; pertenece a una mediana empresa como lo señala la Ley 30056 y según SUNAT:

*(Sunat, 2020) "Se denomina Mediana Empresa a aquella cuyas ventas anuales sobrepasan las 1,700 UIT pero no exceden de 2,300 UIT".*

Tabla 2. Clasificación según segmento empresarial

Segmento Empresarial	Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
<b>Microempresa</b>	Hasta 150
<b>Pequeña empresa</b>	Mayor de 150 hasta 1700
<b>Mediana empresa</b>	Mayor de 1700 hasta 2300
<b>Gran empresa</b>	Mayor de 2300

Fuente: Elaboración Propia basada en SUNAT

## 2.6 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la empresa DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C. está compuesta por:

- a) **Misión:** Proveer productos y servicios de la más alta calidad y tecnología, garantizando un servicio postventa eficaz de acuerdo a las exigencias del cliente. Generar valor para todos los miembros de la empresa y contribuir al desarrollo profesional de nuestros colaboradores.
  
- b) **Visión:** Ser reconocidos como el mejor socio estratégico en generación y transmisión de potencia, en todos los sectores productivos, logrando generar mayor rentabilidad en sus procesos.

### c) Valores de la Compañía

#### COMPROMISO

Ponemos al máximo nuestras capacidades para cumplir siempre con el desarrollo de las tareas encomendadas.



#### INTEGRIDAD

Realizamos todas nuestras acciones con la misma rectitud y apego a nuestros principios.

#### INNOVACION

Estamos siempre en busca de cambiar, mejorar, de evolucionar.



	<p><b>VOCACION DE SERVICIO</b></p> <p>Buscamos brindar una excelente calidad en todos nuestros servicios.</p>
<p><b>RESPECTO</b></p> <p>Consideramos esencial el respeto para poder habitar en armonía tanto interna como externamente.</p>	
	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p>Creemos fielmente que la unión hace la fuerza, por eso trabajamos unidos hacia una visión común.</p>

Figuras 3. Valores de la empresa  
Fuente: DETROIT DIESEL MTU PERU SAC

Asimismo la estructura organizacional de la empresa es de tipo **FUNCIONAL**; es decir que está dividida en áreas funcionales denominadas Unidades de Negocio entre ellas: Unidad de Negocio Comercial, Unidad de Negocio Servicio Técnico, Unidad de

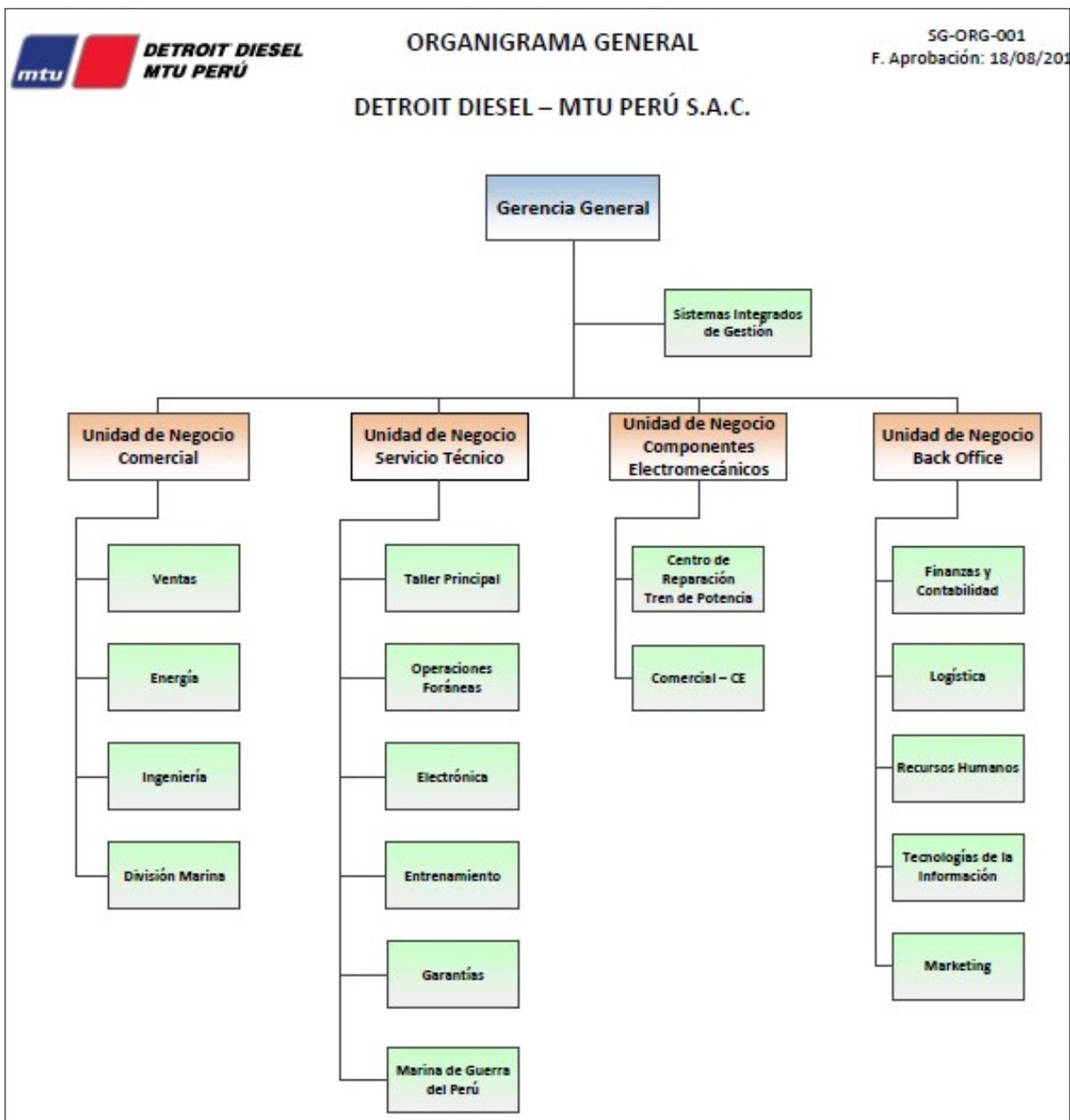
Negocio Componentes Electromecánicos, Unidad de Negocio Back Office.

El proyecto de mejora se centrará en la Unidad de Negocio Servicio Técnico porque es considerada un área Core de la compañía al ser el objeto social de la empresa la venta de motores y el servicio post venta.

Además para la selección del área donde se realizará el proyecto ha influenciado la cantidad de puestos y cantidad de personas en el área.

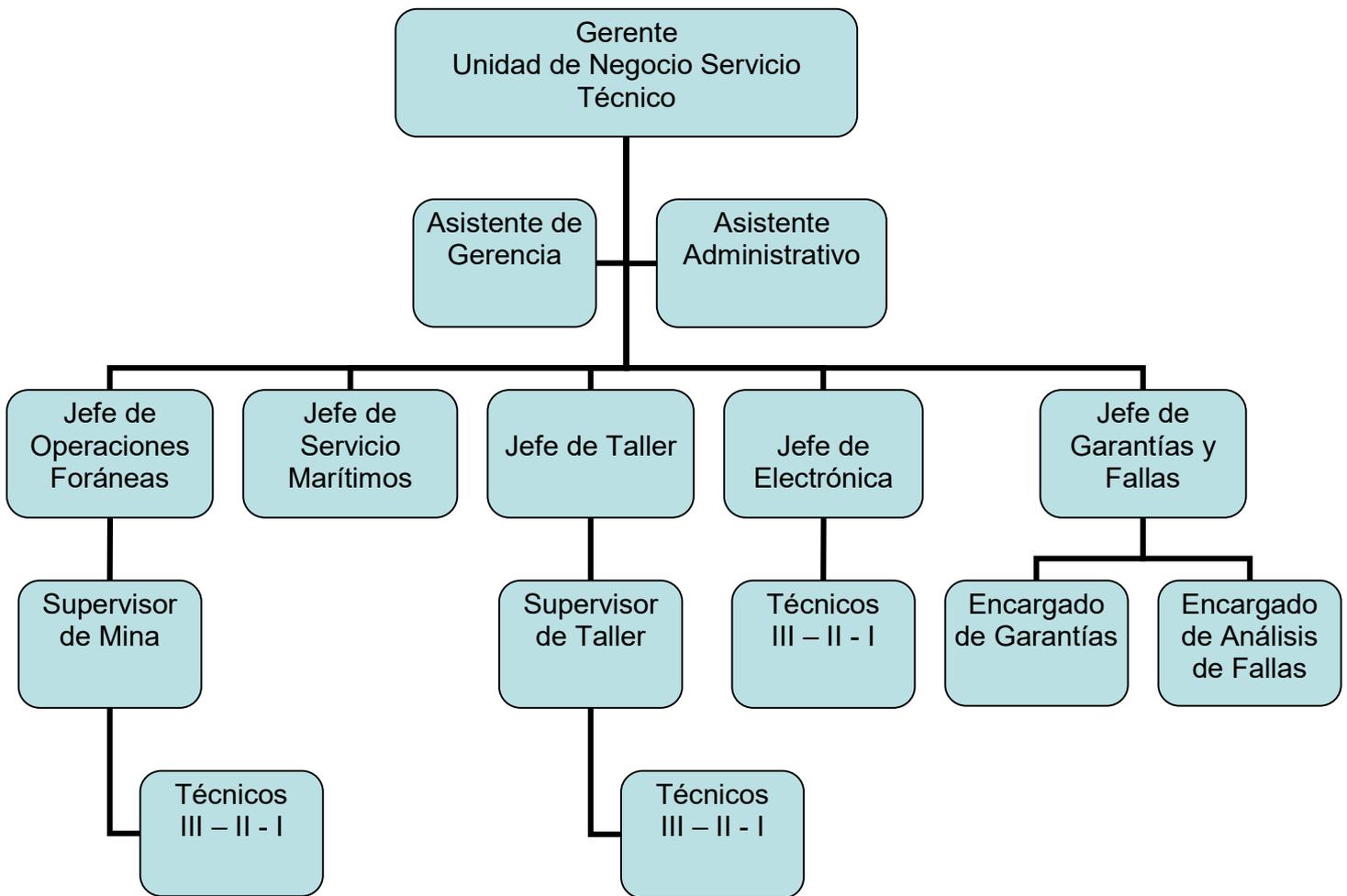
A continuación se gráfica en el organigrama la estructura organizacional.

d) Organigrama Funcional



Figuras 4. Organigrama de la empresa  
 Fuente: DETROIT DIESEL MTU PERU SAC

➤ Organigrama de la Unidad de Negocio Servicio Técnico



Figuras 5. Organigrama Unidad de Negocio Servicio Técnico  
Fuente: Elaboración Propia

## 2.7 Cuadro de asignación de personal

La implementación del plan de mejora requiere contar con un equipo de trabajo determinado; para la elaboración de los descriptivos de puestos, valorización de los puestos, retroalimentación con los encargados de la Unidad de Servicio Técnico.

El equipo de trabajo estará a cargo del Analista de Recursos Humanos que trabaja en la compañía, además deberá incorporar a una persona como asistente, el cual se registrará en el presupuesto del proyecto.

Tabla 3. Asignación del personal del proyecto

<b>N°</b>	<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	<b>RANGO DE SUELDO S/.</b>
1	Analista de Recursos Humanos	1	4,000.00 – 5,000.00
2	Asistente de Recursos Humanos	1	2,000.00 – 2,800.00

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detalla las funciones o roles que desarrollará cada puesto en el desarrollo del proyecto.

Tabla 4. Funciones en el proyecto

<b>PUESTO</b>	<b>FUNCIONES o ROLES A REALIZAR</b>
<p><b>Analista de Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsable del proyecto (plan de mejora de implementación).</li> <li>-Asegura el cumplimiento del desarrollo de todas las actividades del proyecto.</li> <li>-Valoriza los puestos en coordinación con los responsables.</li> <li>-Sustenta el proyecto ante la Gerencia de la compañía.</li> </ul>
<p><b>Asistente de Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recopila información de los descriptivos de puestos.</li> <li>-Coordina con los Jefes de todos los puestos para validar los descriptivos de puestos del personal a cargo.</li> <li>-Elabora los formatos de descriptivos de puesto.</li> <li>-Mantiene actualizado la información de las valorizaciones de puestos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 2.8 Forma Jurídica Empresarial

La empresa DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C. según la Ley General de Sociedades, está catalogada como Sociedad Anónima Cerrada - SAC.

Las Sociedades Anónimas Cerradas, tienen las siguientes características según la Sociedad Nacional de Industrias ((SNI), 2020): Creada por un reducido número de personas (hasta veinte socios) que pueden ser naturales o jurídicas, que tienen el ánimo de constituir una sociedad y participar en forma activa y directa en la administración, gestión y representación social

La Sociedad Anónima Cerrada es una figura más dinámica y la más recomendable para una empresa familiar, chica o mediana.

### **Características:**

- Puede funcionar sin directorio.
- El hecho de que uno de los requisitos de la SAC sea un máximo de 20 accionistas, no implica que vea limitada su posibilidad de manejar grandes capitales.
- Que una SAC tenga como máximo 20 accionistas no implica que se vea afectada la posibilidad de manejar grandes capitales.
- La sociedad anónima cerrada no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Es posible que en su estatuto se establezca un Directorio facultativo, es decir que cuente o no con uno; y cuenta con una auditoría externa anual si así lo pactase el estatuto o los accionistas.

En la compañía DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C. está compuesta por lo siguiente:

- ✓ 5 accionistas según estatuto.
- ✓ El capital social está representado por acciones nominativas.
- ✓ Los accionistas conforman un directorio, donde se reúnen de frecuencia periódica.

Información General del Contribuyente	
Apellidos y Nombres ó Razón Social	: DETROIT DIESEL - MTU PERU S.A.C.
Tipo de Contribuyente	: 39-SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción	: 09/10/1992
Fecha de Inicio de Actividades	: 20/03/1962
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0011 - I.PRICO NACIONAL
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emisor electrónico desde	: 23/06/2015
Comprobantes electrónicos	: BOLETA (desde 23/06/2015),FACTURA (desde 23/06/2015), (desde 03/07/2018)

Figuras 6. Ficha RUC  
Fuente: SUNAT

## 2.9 Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI

La compañía es distribuidor autorizado de MTU América suministrando el portafolio completo del fabricante. La marca del fabricante, permite a la compañía ofrecer la garantía y por ende marcar una diferencia con la competencia.

MTU es la división del grupo Roll-Royce Power Systems especializada en la fabricación de motores con sistema de control electrónico para los sectores: Industrial, minero, marino, ferroviario y construcción.

La compañía cuenta con el registro del logo en INDECOPI desde el 2001, cuando empezó a ser distribuidor autorizado, porque se fundó con el nombre de REPUESTOS DIESEL S.A. REDISA.



Figuras 7. Logo empresa

Fuente: DETROIT DIESEL MTU PERU SAC

## 2.10 Requisitos y Trámites Municipales

La empresa DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C. en el año 2017 cumplió con los requisitos establecidos en la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, N°28976 y compilados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA. Obteniendo la Licencia de funcionamiento Indeterminada:

<b>LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO INDETERMINADA</b>			
A favor de	: DETROIT DIESEL - MTU PERU S.A.C.		
R.U.C.	: 20100020441	Área	: 7172.13m2
Ubicado en	: AV. REPUBLICA ARGENTINA 2020, JR. LUIS CASTRO RONCEROS 780 y JR. VICTOR REYNEL 785 URB. CONDE DE LAS TORRES		
Zonificación	: I2		
Giro(s)	: D291107-REPARACION DE MOTORES Y TURBINAS K749920-OFCINAS ADMINISTRATIVAS		
<small>MANTENER las condiciones de aptitud y de seguridad óptimas del local comercial, contando con Certificado de Seguridad vigente. (No invadir áreas de la vía pública)</small>			

Figuras 8. Licencia de Funcionamiento Indeterminada

Fuente: DETROIT DIESEL MTU PERU SAC

## 2.11 Registro de Planillas Electrónica (PLAME)

La empresa DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C. tiene registrado a todo su personal en la planilla electrónica PLAME y T-Registro.



The screenshot displays the SUNAT PLAME interface. At the top, it shows the company name 'I.E.P. NUESTRA SEÑORA DE FATIMA SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA' and its RUC: 20179318102. Below this, there are tabs for 'Trabajadores', 'Pasadistas', 'Personal en Formación', 'Personal Técnico', and 'PS 4ta Categoría'. The 'Trabajadores' tab is selected and highlighted with a red box. A table lists the following workers:

Tpa.Doc. - Num.Doc.	Apellidos y Nombres	Días Lab.	Ingresos	Descuentos	Aporte Trab.	Retiro a Pagar	Aporte Emple.	Editar detalle	Est
01-03312757	CAMPOS CHIROQUE DE A	30							
01-43218030	DOMINGUEZ ESTEVES DI	30							
01-03375130	GUTIERREZ RIVAS DANNY	30							
01-42983424	PACHERRES GUERRERO	30							
01-03377221	PALACIOS MONTERO NA	30							
01-03302266	RIVAS GOMEZ MARIA DE	30							
01-03310090	RIVAS LOPEZ DE CALLE	30							
01-41289474	ROMAN RIVAS YESSER B	30							

A red arrow points to the 'Editar detalle' column. At the bottom, it shows 'Registros del 1 al 8 de 8 | Página 1 de 1' and 'Total: 8'.

Figuras 9. Planilla Electrónica - PLAME  
Fuente: SUNAT



Figuras 10. Accesos Directos Clave Sol  
Fuente: SUNAT

## 2.12 Modalidades de Contratos Laborales

La empresa DETROIT DIESEL MTU PERU S.A.C. actualmente ha suscrito contratos laborales de modalidad indeterminada y temporales de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Se detalla los tipos de contratos que tiene suscritos:

Tabla 5. Modalidades de Contratación

<b>MODALIDAD DE CONTRATO</b>	<b>TIPO DE CONTRATO</b>
<b>Indeterminado</b>	Indeterminado
<b>Temporal</b>	Por Servicio Especifico
	Necesidad de Mercado

Fuente: Elaboración Propia

## **PLAN DE MEJORA DE PROCESOS EN RECURSOS HUMANOS**

### **3. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

La empresa presenta problemas en las compensaciones del personal por la existencia de falta de equidad remunerativa en la Unidad de Negocio Servicio Técnico. Debido a que la compañía, para asignar la remuneración de sus colaboradores no realiza evaluaciones previas, no evalúa los conocimientos, competencias u desempeño de los colaboradores; es decir determina la compensación de acuerdo al mercado y no cuenta con criterios objetivos para un aumento salarial u otorgamiento de reconocimientos u incentivos.

Además no realiza esfuerzos por hacer un análisis u diagnóstico de las compensaciones del personal. Por compensaciones nos referimos a la remuneración fija y variable (conceptos no remunerativos).

El problema de falta de equidad remunerativa, está repercutiendo en el desempeño de los trabajadores; el personal se siente desmotivado en las actividades diarias y esto se manifiesta en la atención al cliente, a ello se suma que la empresa tiene índices de favoritismo.

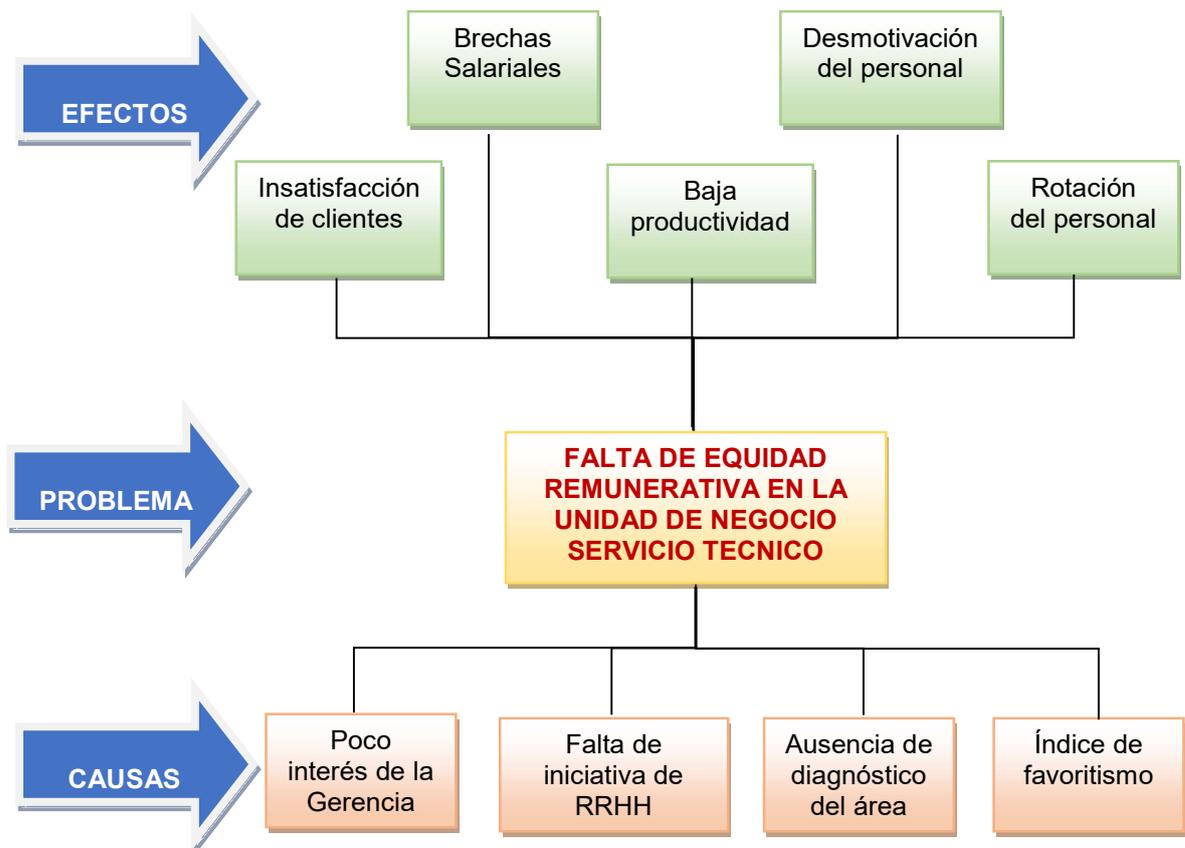
Asimismo analizando la información proporcionada por la empresa se registra que uno de los motivos que el personal técnico se retira es la falta de reconocimiento remunerativo.

### 3.2 Análisis de los factores que determinan el problema

De acuerdo a la metodología del Árbol de Problemas, como muestra en la imagen. Se determina el problema “Falta de equidad remunerativa en la Unidad de Negocio Servicio Técnico” y se identifica las causas y los efectos.

Dentro de las causas o factores tenemos:

- Poco interés de la Gerencia General
- Falta de iniciativa de RRHH
- Ausencia de diagnóstico del área
- Índice de favoritismo



Figuras 11. Árbol de problemas  
Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 Descripción de los problemas

El problema “Falta de equidad remunerativa en la Unidad de Negocio Servicio Técnico” está generando que la calidad de atención al cliente genere observaciones y ello sucede porque el personal se siente desmotivado. El problema principal hace identificar los siguientes problemas específicos:

- Poco interés de la Gerencia General para asignar recursos que permitan implementar un Sistema de Compensación
- Falta de iniciativa de RRHH para incentivar al personal y satisfacer sus necesidades.
- Ausencia de diagnóstico del área, no existe un mapeo de todos los puestos del área.
- Índice de favoritismo en la determinación de incentivos que hace generar un ambiente de diferencias.

### 3.4 Análisis de factores que causan y mantienen el problema

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa se ha valorizado y se ha colocado un % a cada uno de los factores (causas) del problema. Esto ha sido considerando la recurrencia de las incidencias y según la apreciación de la compañía.

En la tabla que a continuación se muestra, podemos visualizar que una de las causas con mayor incidencia es la falta de iniciativa de Recursos Humanos.

En una entrevista con la Gerencia General y Recursos Humanos, nos señalan que la empresa consideraba que al realizar un estudio de las compensaciones esto involucraría un incremento salarial para el

personal y que ahora ellos no se encuentran en esas condiciones de mejoras en las condiciones remunerativas. Asimismo ellos reconocen que otorgan beneficios a los colaboradores de forma esporádica y está vinculado al cumplimiento de las metas trazadas.

Adicionalmente otro factor es el Poco interés de la Gerencia General al 26%, lo cual es considerable y lo podemos resaltar según la entrevista realizada.

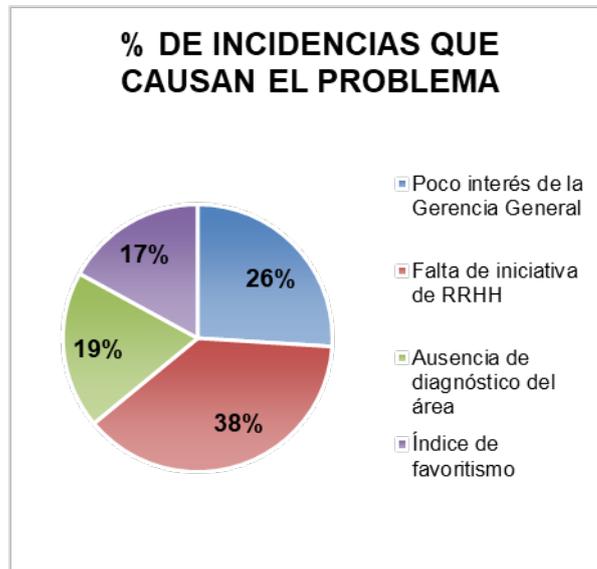
No debemos dejar de observar las otras dos causas que son Ausencia de diagnóstico del área con un 19% e índice de favoritismo al 17%

Tabla 6. Factores del problema

PROBLEMA	FACTORES/ CAUSAS	% PROMEDIO DE INCIDENCIAS
Falta de equidad remunerativa en la Unidad de Negocio Servicio Técnico	Poco interés de la Gerencia General	26%
	Falta de iniciativa de RRHH	38%
	Ausencia de diagnóstico del área	19%
	Índice de favoritismo	17%

Fuente: Elaboración Propia

En la figura podemos apreciar los factores divididos por % de promedio de incidencias, donde resalta los dos factores de Falta de Iniciativa de Recursos Humanos y poco interés de la Gerencia General, lo cual confirma para el análisis que son las dos primeras causas del problema.



Figuras 12. %de incidencias que causan el problema  
Fuente: Elaboración Propia

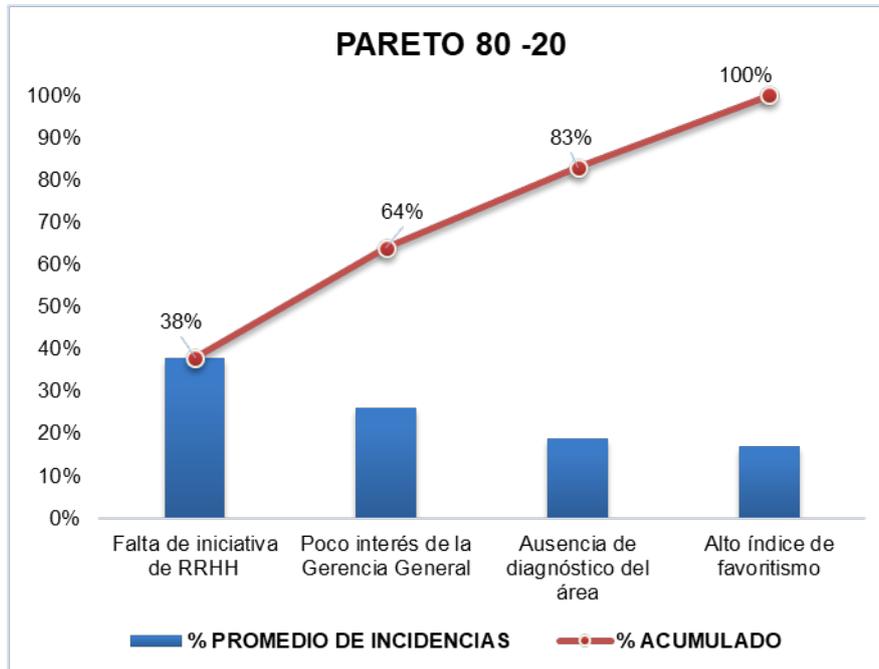
Identificando los factores, aplicamos el diagrama de Pareto de 80 – 20. Este diagrama permite identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia, su principio es la regla 80/20. Para ello se ha ordenado el promedio de las incidencias en el orden de mayor a menor y se ha calculado el % acumulado como lo muestra la tabla.

El % acumulado nos representa que en los tres primeros factores valorizado al 83% son las principales causas del problema y por ende que impactan en los efectos.

Tabla 7. %Promedio de Incidencias

FACTORES/ CAUSAS	% PROMEDIO DE INCIDENCIAS	% ACUMULADO
Falta de iniciativa de RRHH	38%	38%
Poco interés de la Gerencia General	26%	64%
Ausencia de diagnóstico del área	19%	83%
Alto índice de favoritismo	17%	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figuras 13. Pareto 80-20  
Fuente: Elaboración Propia

### 3.5 Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos

Las consecuencias o efectos perniciosos en el problema Falta de equidad remunerativa en el área de Servicio Técnico, han sido proporcionados de acuerdo a la información y realidad histórica de la empresa, los cuales exigen una respuesta de la compañía para empezar a eliminar o reducir estos efectos que involucran clientes internos y externos. Siendo:

- Rotación de personal
- Brechas salariales
- Desmotivación del personal
- Insatisfacción de clientes
- Baja productividad

Estos efectos han sido valorizados en promedio % y distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 8. %Efectos del problema

EFFECTOS	% EFECTOS
Rotación del personal	5%
Brechas salariales	18%
Desmotivación del personal	20%
Insatisfacción de clientes	25%
Baja productividad	32%

Fuente: Elaboración Propia

Podemos resaltar que uno de los efectos con mayor promedio % es la baja productividad del personal de la Unidad de Negocio Servicio Técnico, acompañado por la insatisfacción de los clientes al 25% y desmotivación del personal al 20%.

Figuras 14. Efectos perniciosos



Fuente: Elaboración Propia

## 4. FINALIDAD DEL PLAN

### 4.1 Alcances de la aplicación del plan

El proyecto se requiere implementar porque, se evidencia falta de equidad remunerativa en el área de Servicio Técnico; para fortalecer el desempeño de los colaboradores del área y por ende la productividad de la compañía. Además, servirá para cumplir el marco regulatorio. Para ello se propone implementar un Sistema de Compensaciones que consta de los siguientes subprocesos:

- Análisis de Descripción de Puestos, siendo sus actividades: realizar los formatos de los descriptivos de puestos, capacitar al personal para la elaboración de los descriptivos de puestos; revisar, corregir y validar los descriptivos de puestos.
- Evaluación de Puestos, siendo sus actividades: realizar los formatos de las evaluaciones, valorizar los puestos aplicando la metodología HAY de Perfiles y Escalas, aplicar el control de calidad de la metodología, exponer los resultados de las evaluaciones al comité de valoración, elaborar los ajustes a las evaluaciones y determinar los puntajes por cada puesto.
- Administración de la Compensación, siendo sus actividades: diseñar la estructura salarial, elaborar la banda salarial, diseñar la política de compensación y exponer el sistema de compensación a la Gerencia General.
- Comunicación del Sistema de Compensación, siendo sus actividades: informar el sistema de compensación a las

jefaturas, colaboradores y efectuar una simulación de la ejecución de la nueva planilla.

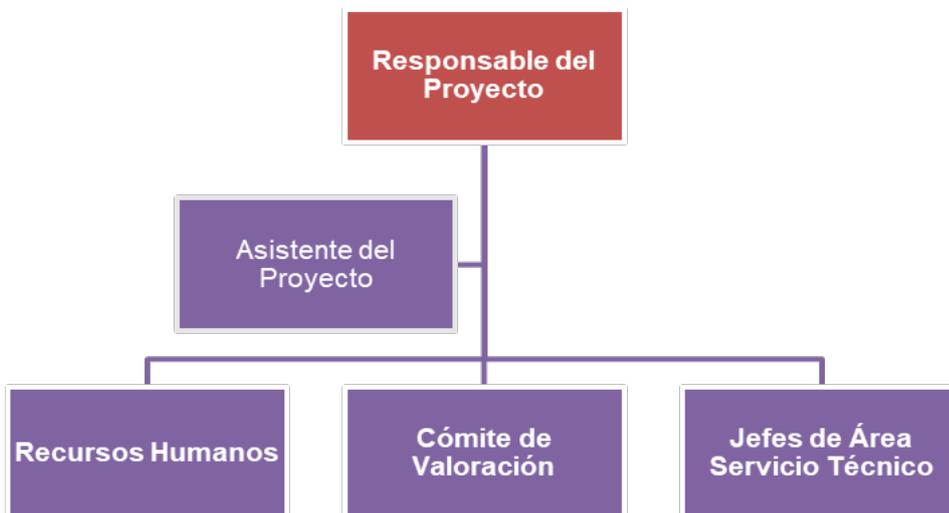
Se detalla el cronograma establecido:

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO																					
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22
<b>Planificación del Proyecto</b>	Responsable del Proyecto																						
Definir objetivos	Responsable del Proyecto																						
Determinar el alcance	Responsable del Proyecto																						
Seleccionar el Comité de Valoración	Gerencia General																						
Determinar los subprocesos del proyecto	Responsable del Proyecto																						
Definir los canales de comunicación	Recursos Humanos																						
Aprobar la organización del proyecto	Recursos Humanos Gerencia General																						
<b>Análisis de Descripción de Puestos</b>	Responsable del Proyecto																						
Realizar los formatos de los DP	Responsable del Proyecto																						
Capacitar al personal para la elaboración de los DP	Responsable del Proyecto																						
Revisar y corregir los DP de los puestos a valorizar	Responsable del Proyecto																						
Validar los DP con los Jefes de Área	Responsable del Proyecto																						
Establecer los DP	Responsable del Proyecto																						
<b>Evaluación de Puestos</b>	Responsable del Proyecto																						
Realizar los formatos de las evaluaciones	Responsable del Proyecto																						
Valorizar los puestos aplicando la metodología Hay de Perfiles y Escalas	Responsable del Proyecto																						
Aplicar el control de calidad de la metodología Hay de Perfiles y Escalas	Responsable del Proyecto																						
Exponer los resultados de las evaluaciones al Comité de Valoración	Responsable del Proyecto																						
Elaborar los ajustes a las evaluaciones	Responsable del Proyecto																						
Determinar los puntajes por cada puesto	Responsable del Proyecto																						
<b>Administración de la Compensación</b>	Responsable del Proyecto																						
Diseñar la estructura salarial	Responsable del Proyecto																						
Elaborar la banda salarial	Responsable del Proyecto																						
Exponer la banda salarial a Recursos Humanos	Responsable del Proyecto																						
Diseñar la Política de Compensación	Responsable del Proyecto																						
Exponer la Política de Compensación a Recursos Humanos	Responsable del Proyecto																						
Exponer el Sistema de Compensación a Gerencia General	Responsable del Proyecto																						
<b>Comunicar el Sistema de Compensación</b>	Responsable del Proyecto Recursos Humanos																						
Informar el sistema de compensación a jefaturas	Responsable del Proyecto																						
Comunicar el sistema de compensación a los colaboradores	Responsable del Proyecto																						
Efectuar la simulación de la ejecución de la nueva planilla	Responsable del Proyecto																						

Figuras 15. Cronograma del Proyecto  
Fuente: Elaboración Propia

La implementación del proyecto demanda una duración de 05 meses, con una inversión de S/. 14,656.10 Nuevos Soles.

Se cuenta con un equipo de trabajo conformado por un responsable del proyecto, el área de Recursos Humanos, un Comité de Valorización designado por la Gerencia General y los Jefes del área de Servicio Técnico. Durante el desarrollo del proyecto se ha establecido realizar reuniones.



Figuras 16. Organigrama del Equipo  
Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan

### 4.2.1 Identificación de Factores

El proyecto de implementación de un Sistema de Compensaciones, contiene los siguientes factores:

- **Necesidad**

Representa una necesidad, porque la empresa carece de un Sistema de Compensaciones con criterios objetivos y ello repercute en que los colaboradores se sienten desorientados en la forma en que la compañía determina sus remuneraciones.

Esta desorientación se ve impactada en el factor anímico y por ende en el desempeño de los colaboradores del área de Servicio Técnico. Asimismo, es importante resaltar que mientras más elevada sea la satisfacción del colaborador, la compañía alcanzará mejores resultados en los niveles de productividad.

- **Legal**

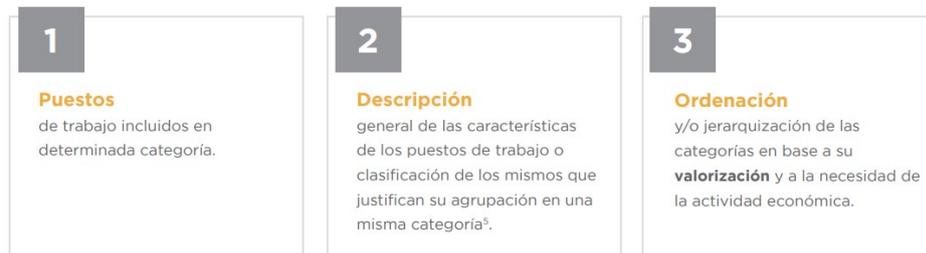
Tiene carácter regulatorio, de acuerdo a la Ley 30709 Ley Que Prohíbe La Discriminación Remunerativa Entre Varones y Mujeres.

La Ley de Igualdad Salarial dispone que todas las organizaciones están obligadas a elaborar un cuadro de categorías y funciones, junto a una política salarial que evite la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres.

De acuerdo a las directrices del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo publicadas en la Guía para la Igualdad (Empleo, 2018)

El objetivo de la Ley N° 30709, Ley que Prohíbe la Discriminación Remunerativa entre Varones y Mujeres (en adelante, Ley de Igualdad Salarial), y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2018-TR, es asegurar el cumplimiento del principio de igual remuneración por trabajo de igual valor. Es importante resaltar que dicho principio no solo se aplica a los casos en que se realicen trabajos iguales o similares, sino también en los casos de trabajos distintos, pero con un valor similar. Es decir, los trabajos pueden tener contenidos, responsabilidades, calificaciones y condiciones diferentes, pero generar el mismo valor para la organización. Por lo tanto, la remuneración debería ser la misma. Bajo este principio, lo que se analiza es el valor del puesto y no la persona que lo ocupa.

La Ley de Igualdad Salarial dispone que todas las organizaciones están obligadas a elaborar un cuadro de categorías y funciones junto a una política salarial que evite la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres. Para ello, se propone un contenido mínimo indispensable en los cuadros de categorías, según el Reglamento.



Figuras 17. Pasos cuadro de categorías  
Fuente: Guía para la Igualdad (2018)

Por otro lado, la política salarial consiste en el conjunto de criterios y directrices establecidos por la entidad empleadora para la gestión, fijación o reajuste de los diferentes esquemas de remuneración de las y los trabajadores.

Es importante resaltar que la evaluación o valorización de puestos de trabajo no es igual a una evaluación de rendimiento. Esta última se centra en el desempeño de una trabajadora o trabajador en su empleo. Mientras que una evaluación de puestos de trabajo determina el valor de un puesto, buscando su posición relativa en comparación con el resto de puestos existentes.

Existen diversas metodologías para evaluar los puestos de trabajo. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) ha optado por seguir y recomendar las pautas planteadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), por considerarlas las más adecuadas para conseguir los objetivos de la Ley. Es importante señalar que las organizaciones pueden utilizar la metodología que se adapte a sus necesidades, siempre que ésta posea una evaluación objetiva de los puestos de trabajo y esté sujeta a criterios de categorización que no se basen en el género de las y los trabajadores.



Figuras 18. Proceso de implementación de las medidas de igualdad salarial  
Fuente: Guía para la Igualdad (2018)

#### 4.2.2 Indicadores

Los indicadores para el presente proyecto son:

- **%Nivel de conocimiento de la compensación**
- **%Nivel de satisfacción del colaborador respecto a la compensación.**
- **%Cumplimiento de las metas trazadas**
- **%Nivel de satisfacción del cliente**

A continuación en la siguiente tabla considera los objetivos que persiguen cada indicador y las evidencias del cumplimiento de cada uno de ellos.

Tabla 9. Matriz de Marco Lógico

Alcance	Objetivos	Objetivo Específico	Indicador	Evidencias	Supuestos
Falta de equidad remunerativa en el área de Servicio Técnico.	Lograr una equidad remunerativa en el área de Servicio Técnico a través de la implementación de un Sistema de Compensaciones, para fortalecer el desempeño de los colaboradores.	Mejorar el nivel de conocimiento del colaborador acerca del sistema de compensación.	%Nivel de conocimiento de la compensación	Focus Group	Asumo que ningún colaborador conoce la forma de la compensación.
Fortalecer el desempeño de los colaboradores del área y por ende la productividad de la compañía.		Medir el nivel de satisfacción del colaborador en función a la compensación recibida.	%Nivel de satisfacción del colaborador respecto a la compensación	Encuestas	Declaro que siempre habrá personas insatisfechas.
		Fortalecer el desempeño de los colaboradores en función al cumplimiento de las metas trazadas.	%Cumplimiento de las metas trazadas	Cumplimiento de objetivos del área	Compromiso con los Jefes de Área.
		Medir el nivel de satisfacción del cliente en base a la calidad de atención de los colaboradores.	%Nivel de satisfacción del cliente	Quejas o reclamos del cliente	Respuestas honestas de parte del cliente

Fuente: Elaboración Propia

## 4.3 Objetivos

### 4.3.1 General

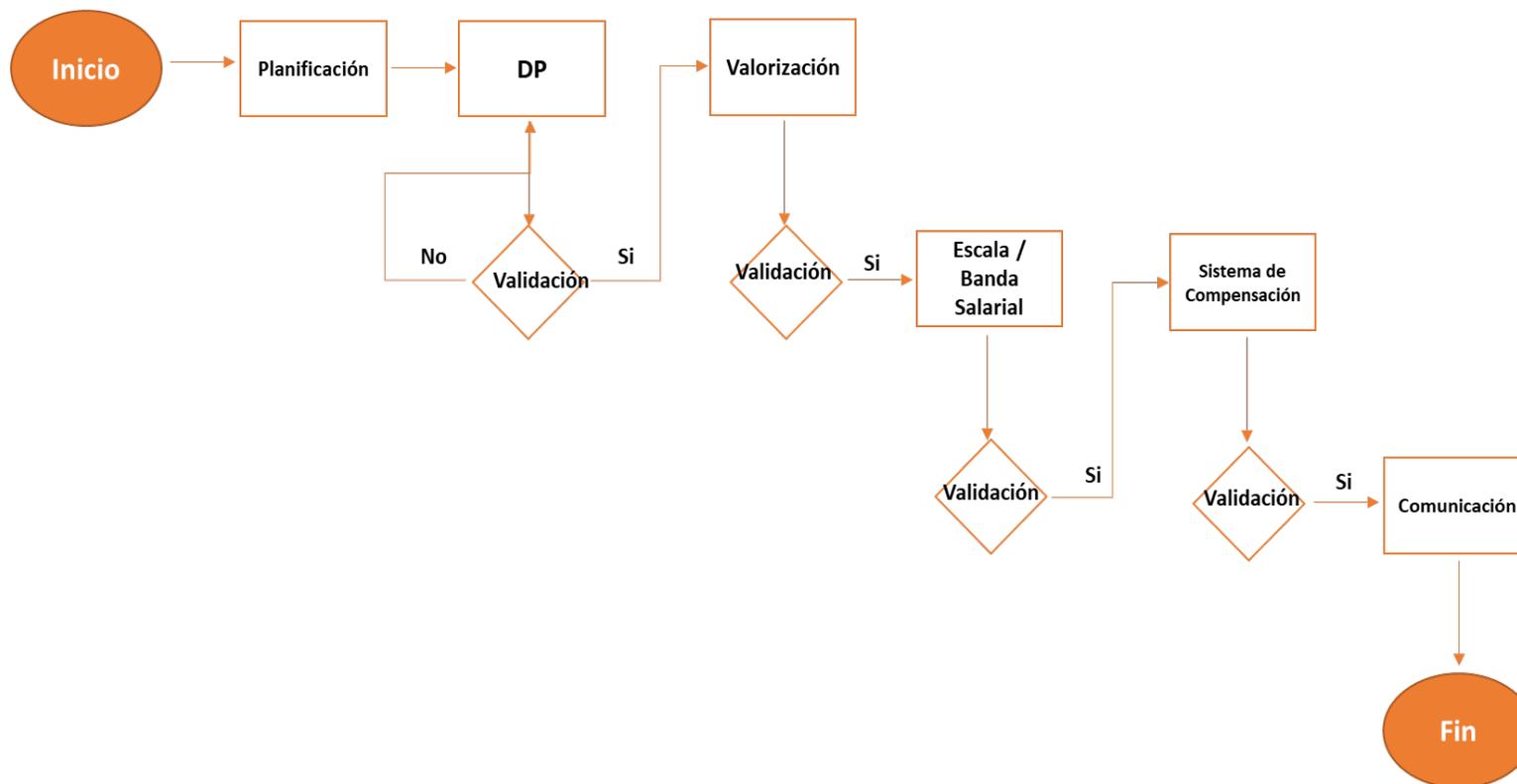
- Lograr una equidad remunerativa a través de la implementación de un Sistema de Compensaciones, para fortalecer el desempeño de los colaboradores en el área de Servicio Técnico

### 4.3.2 Específicos

- Mejorar el nivel de conocimiento del colaborador acerca del sistema de compensación.
- Medir el nivel de satisfacción del colaborador en función a la compensación recibida.
- Fortalecer el desempeño de los colaboradores en función al cumplimiento de las metas trazadas.
- Medir el nivel de satisfacción del cliente en base a la calidad de atención de los colaboradores.

## 4.4 Resultados

### 4.4.1 Flujograma



Figuras 19. Flujograma del proyecto  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.2 Mapa Mental



Figuras 20. Mapa Mental del Proyecto  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.3 Matriz de Medición

Tabla 10. Matriz de Medición del Proyecto

Indicador	Fórmula	Real	Meta	% de desviación	Comentario
%Nivel de conocimiento de la compensación	conocimiento post comunicación% - conocimiento antes de la comunicación%		75%		Expectativa de Recursos Humanos
%Nivel de satisfacción del colaborador respecto a la compensación	Promedio Ponderado de las respuestas x 100		70%		Expectativa de Recursos Humanos
%Cumplimiento de las metas trazadas	$\frac{\sum \text{metas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ metas trazadas}} \times 100$	70%	90%	22%	Decisión de Gerencia General
%Nivel de satisfacción del cliente	Promedio Ponderado de las respuestas x 100	71.5%	80%	11%	Decisión de Gerencia General

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.4 Matriz de Medición Simulada

Tabla 11. Matriz de Medición Simulada del Proyecto

Indicador	Fórmula	Real simulado	Meta	% de desviación	Comentario
%Nivel de conocimiento de la compensación	conocimiento post comunicación% - conocimiento antes de la comunicación%	40%	75%	47%	La experiencia me indica que el proceso debe ser llevado por etapas.
%Nivel de satisfacción del colaborador respecto a la compensación	Promedio Ponderado de las respuestas x 100	40%	70%	43%	
%Cumplimiento de las metas trazadas	$\frac{\sum \text{metas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ metas trazadas}} \times 100$	40%	90%	56%	Asimismo los resultados se medirán progresivamente.
%Nivel de satisfacción del cliente	Promedio Ponderado de las respuestas x 100	40%	80%	50%	

Fuente: Elaboración Propia

## 5. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

### 5.1 Planteamiento y presentación de las propuestas

El presente proyecto tiene por objetivo la implementación de un Sistema de Compensación para la Unidad de Negocio Servicio Técnico. Para ello se aplica la metodología de evaluar las propuestas para lograr los objetivos y metas establecidas:

Objetivos:

- Lograr una equidad remunerativa a través de la implementación de un Sistema de Compensaciones, para fortalecer el desempeño de los colaboradores en el área de Servicio Técnico
- Mejorar el nivel de conocimiento del colaborador acerca del sistema de compensación.
- Medir el nivel de satisfacción del colaborador en función a la compensación recibida.
- Fortalecer el desempeño de los colaboradores en función al cumplimiento de las metas trazadas.
- Medir el nivel de satisfacción del cliente en base a la calidad de atención de los colaboradores.

Para establecer las metas debe cumplir la siguiente característica:

**META= OBJETIVO + VALOR + PLAZO**

Según nos muestra la siguiente tabla, cada una de las propuestas para las metas establecidas.

Tabla 12. Formulación de Propuestas de Mejora

PROBLEMA	OBJETIVOS	METAS	FORMULACION DE PROPUESTA DE MEJORA
Falta de equidad remunerativa en el área de Servicio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr una equidad remunerativa a través de la implementación de un Sistema de Compensaciones, para fortalecer el desempeño de los colaboradores en el área de Servicio Técnico.</li> </ul>	Implementar un Sistema de Compensación para el área de Servicio Técnico en los próximos 06 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticar y analizar las compensaciones del área de Servicio Técnico.</li> <li>Implementar el sistema de compensación en el área de Servicio Técnico.</li> <li>Determinar programas de capacitación a los colaboradores difundiendo el sistema de compensación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir el nivel de satisfacción del colaborador en función a la compensación recibida.</li> </ul>	Lograr una satisfacción del 70% del colaborador al respecto a la compensación en los próximos 06 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer programas de comunicación acerca de la compensación que recibe el trabajador.</li> <li>Fomentar la retroalimentación Jefe - Colaborador – RRHH.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el desempeño de los colaboradores en función al cumplimiento de las metas trazadas.</li> </ul>	Optimizar al 90% la productividad de los colaboradores en los próximos 06 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las evaluaciones de desempeño de periodicidad semestral.</li> <li>Implementación en las evaluaciones de desempeño, la determinación de metas u objetivos por cada colaborador.</li> <li>Incentivar la retroalimentación Jefe - Colaborador</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir el nivel de satisfacción del cliente en base a la calidad de atención de los colaboradores.</li> </ul>	Incrementar al 80% el nivel de satisfacción del cliente en los próximos 06 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticar las necesidades del cliente.</li> <li>Visitas técnicas mensuales a los clientes.</li> <li>Brindar soluciones de acuerdo a las necesidades observadas.</li> <li>Establecer canales de comunicación con el cliente antes, durante y después del servicio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Posterior a ello, cada propuesta es sometida a una evaluación de Impacto e Implementabilidad.



Figuras 21. Criterios para evaluar propuestas  
Fuente: Universidad San Martín de Porres

De acuerdo a esta evaluación se seleccionó tres principales propuestas para mejorar la equidad remunerativa en la Unidad de Negocio Servicio Técnico y se detalla las actividades que se realizará.

Tabla 13. Selección de Propuestas

Propuesta de Mejora	Impacto	Implementabilidad	Selección de Propuestas
P1: Diagnosticar y analizar las compensaciones del área de Servicio Técnico.	o A	o MF	oP1. Diagnosticar y analizar las compensaciones de la Unidad de Negocio Servicio Técnico.
P2: Implementar la política de compensación en el área de Servicio Técnico.	o A	o MD	oP2. Implementar la política de compensación en el área de Servicio Técnico.
P3: Determinar programas de capacitación a los colaboradores difundiendo la política de compensación.	o A	o F	oP3, P4, P5, P8. Programas de capacitación, fomentando la retroalimentación Jefe - Colaborador - RRHH

P4: Establecer programas de comunicación acerca de la compensación que recibe el trabajador.	o A	o F	oP3, P4, P5, P8.
P5: Fomentar la retroalimentación Jefe - Colaborador - RRHH	o A	o MF	oP3, P4, P5, P8.
P6: Establecer las evaluaciones de desempeño de periodicidad semestral.	o A	o MF	oP6, P7: Evaluaciones de desempeño de forma semestral, donde incluya la determinación de objetivos por cada colaborador.
P7: Implementación en las evaluaciones de desempeño, la determinación de metas u objetivos por cada colaborador.	o A	o MF	oP6, P7.
P8: Incentivar la retroalimentación Jefe - Colaborador	o A	o MF	oP3, P4, P5, P8.
P9: Diagnosticar las necesidades del cliente.	o A	o MF	oP9. Diagnosticar las necesidades del cliente.
P10: Visitas técnicas mensuales a los clientes.	o A	o MF	oP10. Visitas técnicas mensuales a los clientes.
P11: Brindar soluciones de acuerdo a las necesidades observadas.	o A	o D	-
P12: Establecer canales de comunicación con el cliente antes, durante y después del servicio.	o A	o MF	oP12. Establecer canales de comunicación con el cliente antes, durante y después del servicio.

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta 1.- Diagnosticar y analizar las compensaciones de la Unidad de Negocio Servicio Técnico.

Actividades:

- Solicitar información de las compensaciones.
- Hacer un check list de todos los conceptos que la empresa otorga a los colaboradores.

- Dividir las compensaciones en remunerativas y no remunerativas.

Propuesta 2.- Implementar la política de compensación en la Unidad de Negocio Servicio Técnico.

Actividades:

- Elaborar los descriptivos de puestos
- Valorizar los descriptivos de puestos aplicando la metodología Hay de perfiles y escalas.
- Diseñar la estructura salarial, banda salarial.
- Diseñar la política de compensación.
- Comunicar la política de compensación.

Propuesta 3.- Programas de capacitación, fomentando la retroalimentación Jefe - Colaborador - RRHH

Actividades:

- Reunirse con los Jefes de área y RRHH, para determinar los temas de las capacitaciones.
- Capacitar al Jefe de área acerca del proceso de retroalimentación o feedback.
- Crear espacios para dar o pedir feedback.

## 5.2 Análisis FODA de la aplicación del plan

A continuación se desarrollará el Análisis FODA para entender la aplicación del plan desde un punto de vista interno y externo y plantear estrategias que permitan lograr los objetivos planteados.

		<b>INTORNO</b>	
		<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compromiso de la Gerencia General.</li> <li>-Experiencia en Compensaciones.</li> <li>-Disposición del equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insatisfacción de los colaboradores.</li> <li>-Falta de retroalimentación de los Jefes.</li> </ul>
<b>ENTORNO</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementación del Sistema de Compensación.</li> <li>-Creciente desarrollo del rubro de la empresa.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Valerse del compromiso de la Gerencia General para la implementación del Sistema de Compensación.</li> <li>-Utilizar la experiencia en diseñar compensaciones ante un creciente desarrollo del rubro de la empresa.</li> </ul>
	<b>Amenazas (A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La competencia ya cuenta con modelos de Compensaciones.</li> <li>-Cambios de Políticas de Estado.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovechar la implementación del Sistema de Compensación para mejorar la satisfacción de los colaboradores.</li> <li>-Aprovechar el creciente desarrollo del rubro de la empresa para desarrollar la retroalimentación de los Jefes.</li> </ul> <p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Valerse del el compromiso de la Gerencia General para mejorar las condiciones en compensaciones.</li> <li>-Utilizar la disposición de los equipos de trabajo para minimizar el impacto de los cambios de políticas de estado en las actividades de la compañía.</li> </ul> <p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar la satisfacción de los colaboradores a través de implementar un sistema de compensaciones.</li> </ul>

Figuras 22. FODA del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3 Identificación y descripción de estrategias y actividades

Después de cruzar Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades e identificar las estrategias, se enumera las actividades a realizarse:

Tabla 14. Estrategias y Actividades

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Valerse del compromiso de la Gerencia General para la implementación del Sistema de Compensación.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dirección de la Gerencia General en el proyecto de implementación.</li> <li>○ Determinar responsabilidades de la Gerencia General.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Utilizar la experiencia en diseñar compensaciones ante un creciente desarrollo del rubro de la empresa.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinar los pasos a seguir en el proyecto de implementación del sistema de compensación.</li> <li>○ Aplicar la metodología Hay de perfiles y escalas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Aprovechar la implementación del Sistema de Compensación para mejorar la satisfacción de los colaboradores.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuestar a los colaboradores para medir la satisfacción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Aprovechar el creciente desarrollo del rubro de la empresa para desarrollar la retroalimentación de los Jefes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluar las habilidades de comunicación de los Jefes.</li> <li>○ Establecer espacios para realizar la retroalimentación Colaborador – Jefe</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Valerse del el compromiso de la Gerencia General para mejorar las condiciones en compensaciones.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proponer Reconocimientos e Incentivos en la Sistema de Compensación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Utilizar la disposición de los equipos de trabajo para minimizar el impacto de los cambios de políticas de estado en las actividades de la compañía.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir los roles del equipo de trabajo.</li> <li>○ Fomentar retroalimentación de los miembros del equipo de trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Mejorar la satisfacción de los colaboradores a través de implementar un sistema de compensaciones.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer los canales de comunicación para dar a conocer a los colaboradores el Sistema de Compensación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt

El proyecto de implementación del Sistema de Compensación consta de los siguientes subprocesos que se detalla en el Diagrama Gantt.

Las actividades que a continuación se detalla surgen de las actividades descritas por las estrategias determinadas.

Tabla 15. Diagrama Gantt

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO																					
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22
<b>Planificación del Proyecto</b>	Responsable del Proyecto																						
Definir objetivos	Responsable del Proyecto																						
Determinar el alcance	Responsable del Proyecto																						
Seleccionar el Comité de Valoración	Gerencia General																						
Determinar los subprocesos del proyecto	Responsable del Proyecto																						
Definir los canales de comunicación	Recursos Humanos																						
Aprobar la organización del proyecto	Recursos Humanos Gerencia General																						
<b>Análisis de Descripción de Puestos</b>	Responsable del Proyecto																						
Realizar los formatos de los DP	Responsable del Proyecto																						
Capacitar al personal para la elaboración de los DP	Responsable del Proyecto																						
Revisar y corregir los DP de los puestos a valorizar	Responsable del Proyecto																						
Validar los DP con los Jefes de Área	Responsable del Proyecto																						
Establecer los DP	Responsable del Proyecto																						
<b>Evaluación de Puestos</b>	Responsable del Proyecto																						
Realizar los formatos de las evaluaciones	Responsable del Proyecto																						
Valorizar los puestos aplicando la metodología Hay de Perfiles y Escalas	Responsable del Proyecto																						
Aplicar el control de calidad de la metodología Hay de Perfiles y Escalas	Responsable del Proyecto																						
Exponer los resultados de las evaluaciones al Comité de Valoración	Responsable del Proyecto																						
Elaborar los ajustes a las evaluaciones	Responsable del Proyecto																						
Determinar los puntajes por cada puesto	Responsable del Proyecto																						
<b>Administración de la Compensación</b>	Responsable del Proyecto																						
Diseñar la estructura salarial	Responsable del Proyecto																						
Elaborar la banda salarial	Responsable del Proyecto																						



## Marco Teórico, Fundamento de las estrategias

### 5.5.1 Compensaciones

#### 5.5.1.1 Conceptos

(Mazabel Galarza, 2015), señala que la administración de la compensación es un proceso de control, distribución y planificación de las remuneraciones en función a los cargos existentes en las empresas. Los sueldos y salarios son la retribución al colaborador por sus servicios prestados a la empresa.

Asimismo, las compensaciones deben tener el principio de igual salarial que actualmente es obligatorio para las empresas privadas y públicas para ello el Ministerio de Trabajo ha publicado la Guía para la Igualdad Salarial, Ley N° 30709, donde prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres.

### 5.5.2 Desempeño

#### 5.5.2.1 Conceptos

(Villagra Villanueva, 2015): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

(Mazabel Galarza, 2015) La suma de los resultados del desempeño del personal es el resultado de la organización.

En la implementación del proyecto se busca optimizar el desempeño de los colaboradores y por ende impactar en productividad de la compañía. Lograremos obtener estos resultados a través de la implementación del Sistema de Compensación que va generar que las causas del problema identificado se reduzcan:

- Poco interés de la Gerencia General para asignar recursos que permitan implementar un plan de reconocimientos remunerativo.
- Falta de iniciativa del área de Recursos Humanos para incentivar al personal y satisfacer sus necesidades.
- Alto índice de favoritismo en la compañía.
- Poco énfasis en la medición del rendimiento u desempeño de los trabajadores.

### 5.5.3 El Método Hay

#### 5.5.3.1 Conceptos

(Segura Rodriguez & Segura Suarez, 2009): El Método Hay de Perfiles y Escalas para Valorar Cargos, cuenta con una escala o manual de evaluación estándar que se utiliza en cualquier organización.

Esta dispone de tres factores – *know how*, *solución de problemas*, y *responsabilidades* – cada uno de los cuales está conformado a su vez por dos o tres denominados “elementos”. Estos componentes o rasgos – que finalmente suman ocho- constituyen el patrón general del método Hay.

El factor *know how*, tiene la siguiente estructura:

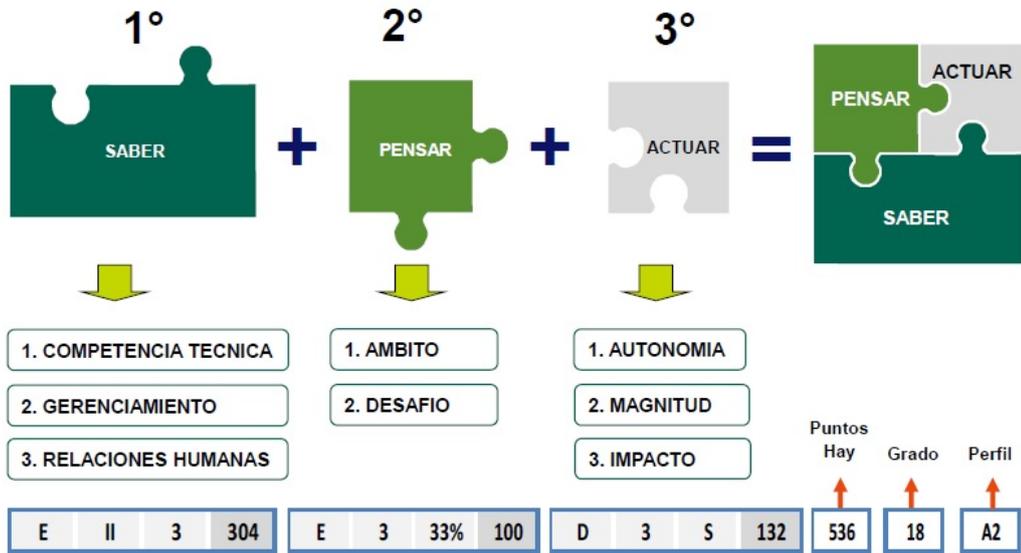
- ✓ Tres amplias columnas son destinadas a medir el *know how* gerencial. Sus valores van desde un nivel “mínimo” hasta uno designado como “heterogéneo”.
- ✓ Dentro de cada una de las indicadas columnas existen tres más estrechas que sirven para evaluar los grados correspondientes al elemento *relaciones humanas*. Las intensidades en este caso nacen por las “básicas”, pasan por las “importantes” y culminan en las “críticas”.

El segundo factor de la Escala Hay- nombrado solución de problemas. Es este rasgo las intensidades se expresan como porcentajes de las calificaciones que podrían lograr los puestos en el factor *know how*. Esta dependencia obedece, según Hay, a que la “materia prima” del pensamiento –base para la *solución de problemas*- es el conocimiento de hechos, principios y significados, saber que se mide con antelación en el factor *know how*.

El tercer y último factor - *responsabilidad*-, dispone de un sistema de puntajes semejante al de factor *know how*, siendo asimismo, idénticos los criterios establecidos para realizar la calificación.

A continuación se grafica los factores según la metodología Hay.

## FACTORES DE LA METODOLOGÍA HAY



Figuras 23. Factores de la Metodología Hay  
Fuente: Korn Ferry

## **6. RESULTADOS**

### **6.1 Resultados esperados**

En el presente proyecto se ha estimado los resultados de la implementación del Sistema de Compensación que busca la equidad remunerativa. Además se determinó objetivos y KPI para asegurar el cumplimiento de los mismos.

Cada uno de los objetivos determinados son medidos por indicadores, cada indicador tiene una meta que ha sido determinada junto con la empresa o representa la expectativa de la empresa.

Como muestra en la tabla de resultados esperados, el resultado real de los objetivos: Mejorar el nivel de conocimiento del colaborador acerca de la compensación y medir el nivel de satisfacción del colaborador en función a la compensación recibida, aún no han sido cuantificados por encontrarse el proyecto en curso, se estima un resultado del 40% al ser medidos de forma trimestral y mensual; asimismo, considerando que siempre habrá personas insatisfechas y al término del proyecto el resultado incrementará por las estrategias planteadas.

Los otros objetivos: Fortalecer el desempeño de los colaboradores y Medir el nivel de satisfacción del cliente, se estima un resultado menor a la meta por ser medidos de forma mensual.

Tabla 16. Resultados Esperados

Objetivo	KPI	Medida	Plazo del Indicador	Métrica	Meta	Resultado Real	Resultado Esperado Variación	Análisis
Mejorar el nivel de conocimiento del colaborador acerca del sistema de compensación.	%Nivel de conocimiento de la compensación	%	Trimestral	conocimiento post comunicación% - conocimiento antes de la comunicación%	75%	-	40%	Aún no hay un resultado real, por encontrarse en implementación. Se estima el Resultado Esperado a un avance del 40%
Medir el nivel de satisfacción del colaborador en función a la compensación recibida.	%Nivel de satisfacción del colaborador respecto a la compensación	%	Mensual	Promedio Ponderado de las respuestas x 100	70%	-	40%	
Fortalecer el desempeño de los colaboradores en función al cumplimiento de las metas trazadas.	%Cumplimiento de las metas trazadas	%	Mensual	$\frac{\sum \text{metas realizadas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ metas trazadas}}$	90%	70%	20%	Menor que la meta
Medir el nivel de satisfacción del cliente en base a la calidad de atención de los colaboradores.	%Nivel de satisfacción del cliente	%	Mensual	Promedio Ponderado de las respuestas x 100	80%	72%	9%	Menor que la meta

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2 Requerimiento de implementación

Para la realización del proyecto se determinó las actividades a realizar, para llevarlas a cabo se necesita los siguientes recursos.

Tabla 17. Recursos

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida
<b>Personal</b>		
Asistente del Proyecto	1	-
<b>Utiles de Escritorio</b>		
Lapicero	1	Docena
Lapiz	1	Docena
Papel Bond A4	3	Paquete de 100
Papelógrafo	4	Docena
Plumon pizarra	1	Docena
Borrador	1	Docena
Resaltador	1	Docena
Tajador	1	Docena
Corrector	1	Docena
Cinta de Embalaje	3	Unidad
<b>Equipos</b>		
Computadora	1	Unidad
Laptop	7	Unidad
Proyector	1	Unidad
Impresora	1	Unidad
Puntero Láser	1	Unidad
<b>Herramientas</b>		
Pizarra Acrílica Adhesiva	1	Unidad
Engranpadora	1	Unidad
Perforador	1	Unidad
<b>Gastos Comunes</b>		
Luz	-	-
Agua	-	-
Internet	-	-
Salón de Reuniones	1	Unidad
<b>Coffee Break</b>		
Café	1	Docena
Infusión	1	Docena
Piqueos	2	Docena
Jugos	1	Docena

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3 Presupuesto del plan de implementación

El presupuesto del proyecto no incluye la mano de obra, porque el responsable del proyecto labora en la empresa y por ende es un costo ya estimado en la planilla de la compañía. Eso significa que el presupuesto solo considera los recursos u gastos para la implementación.

Tabla 18. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unidad S/.	Total S/.	Total Rubro S/.
<b>Personal</b>					
Asistente del Proyecto	1	-	2,800.00	14,000.00	14,000.00
<b>Utiles de Escritorio</b>					188.90
Lapicero	1	Docena	8.00	8.00	
Lapiz	1	Docena	5.00	5.00	
<b>A4</b>					
Papel Bond	3	Paquete de 100	10.00	30.00	
Papelógrafo	4	Docena	4.80	19.20	
<b>Plumon pizarra</b>	1	Docena	41.00	41.00	
Borrador	1	Docena	5.20	5.20	
Resaltador	1	Docena	21.60	21.60	
Tajador	1	Docena	19.60	19.60	
Corrector	1	Docena	28.80	28.80	
<b>Cinta de Embalaje</b>	3	Unidad	3.50	10.50	
<b>Equipos</b>					50.00
Computadora	2	Unidad	0.00	0.00	
Laptop	7	Unidad	0.00	0.00	
Proyector	1	Unidad	0.00	0.00	
Impresora	2	Unidad	0.00	0.00	
Puntero Láser	1	Unidad	50.00	50.00	
<b>Herramientas</b>					115.20
Pizarra Acrílica Adhesiva	1	Unidad	76.00	76.00	

<b>Engranpadora</b>	1	Unidad	10.10	10.10	
<b>Perforador</b>	1	Unidad	29.10	29.10	
<b>Gastos Comunes</b>					0.00
<b>Luz</b>	0	-	0.00	0.00	
<b>Agua</b>	0	-	0.00	0.00	
<b>Internet</b>	0	-	0.00	0.00	
<b>Salón de Reuniones</b>	0	-	0.00	0.00	
<b>Coffee Break</b>					302.00
<b>Café</b>	1	Docena	12.00	12.00	
<b>Infusión</b>	1	Docena	10.00	120.00	
<b>Piqueos</b>	2	Docena	60.00	120.00	
<b>Jugos</b>	1	Docena	50.00	50.00	
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>S/14,656.10</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4 Mecanismos de control y medición del cambio

Se determina las medidas de control para cada una de las actividades del Diagrama de Gantt, así como los resultados que se espera en cada una de las actividades.

En muchas actividades las medidas de control coinciden al ser actividades que dependen unas de otras.

Tabla 19. Medidas de Control

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
		INICIO	FINAL		
<b>Planificación del Proyecto</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
<b>Definir objetivos</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
<b>Determinar el alcance</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
<b>Seleccionar el Comité de Valoración</b>	Gerencia General	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
<b>Determinar los subprocesos del</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe

<b>proyecto</b>					
<b>Definir los canales de comunicación</b>	Recursos Humanos	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
<b>Aprobar la organización del proyecto</b>	Recursos Humanos Gerencia General	SEMANA 2	SEMANA 2	Acta de la planificación	Informe
<b>Análisis de Descripción de Puestos</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 3	SEMANA 3	Manual de evaluación de puestos	Informe
<b>Realizar los formatos de los DP</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 3	SEMANA 3	Descriptivo de puestos	Resultados
<b>Capacitar al personal para la elaboración de los DP</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 3	SEMANA 3	Descriptivo de puestos	Resultados
<b>Revisar y corregir los DP de los puestos a valorizar</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 3	SEMANA 4	Descriptivo de puestos	Resultados
<b>Validar los DP con los Jefes de Área</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 4	SEMANA 4	Valorizaciones de puestos	Informe
<b>Establecer los DP</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 4	SEMANA 4	Valorizaciones de puestos	Informe
<b>Evaluación de Puestos</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 5	SEMANA 5	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Realizar los formatos de las evaluaciones</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Valorizar los puestos aplicando la metodología Hay de Perfiles y Escalas</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 5	SEMANA 7	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Aplicar el control de calidad de la metodología Hay de Perfiles y Escalas</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 8	SEMANA 9	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Exponer los resultados de las evaluaciones al Comité de Valoración</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 10	SEMANA 10	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Elaborar los ajustes a las evaluaciones</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 11	SEMANA 11	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Determinar los puntajes por cada puesto</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 12	SEMANA 12	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Administración de la Compensación</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 13	SEMANA 13	Reporte de progreso	Informe de mejora

<b>Diseñar la estructura salarial</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 13	SEMANA 15	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Elaborar la banda salarial</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 15	SEMANA 16	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Exponer la banda salarial a Recursos Humanos</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 17	SEMANA 17	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Diseñar la Política de Compensación</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 18	SEMANA 19	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Exponer la Política de Compensación a Recursos Humanos</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 20	SEMANA 20	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Exponer el Sistema de Compensación a Gerencia General</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 21	SEMANA 21	Reporte de progreso	Informe de mejora
<b>Comunicar el Sistema de Compensación</b>	Responsable del Proyecto Recursos Humanos	SEMANA 22	SEMANA 22	Revisión de indicadores	Informe de mejora
<b>Informar el sistema de compensación a jefaturas</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 22	SEMANA 22	Revisión de indicadores	Informe de mejora
<b>Comunicar el sistema de compensación a los colaboradores</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 22	SEMANA 22	Revisión de indicadores	Informe de mejora
<b>Efectuar la simulación de la ejecución de la nueva planilla</b>	Responsable del Proyecto	SEMANA 22	SEMANA 22	Planilla de Sueldos	Reporte

Fuente: Elaboración Propia

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

A continuación el desarrollo del plan de mejora, nos permite concluir:

- La compañía logrará una equidad remunerativa implementando el proceso de compensaciones, porque está será determinado con criterios objetivos y científicos que ya han sido implementado en otras compañía a través de la metodología Hay de Perfiles y Escalas, esto nos permite asegurar que la valorización va cumplir con todas las medidas de control.
- La equidad remunerativa, actualmente está regulada y es fiscalizable, es obligatorio la presentación del cuadro de categorías y funciones y la política salarial que debe ser comunicada a los trabajadores, la oportunidad de la comunicación debe ser al ingreso y durante la relación laboral.
- La comunicación al colaborador y jefe, será esencial para el proyecto, porque buscamos mejorar satisfacción del colaborador. Lo cual se logrará a través de programas de comunicación logrando llegar al entendimiento de todos los colaboradores.
- El nivel de satisfacción al cliente mejorará con la implementación del proyecto, porque el impacto es directo en el desempeño de los colaboradores, eso significa mejor ambiente para los colaborados, mejores resultados en el desempeño y por ende en la calidad de atención al cliente.

## 7.2 Recomendaciones

- La empresa debe implementar el Sistema de Compensación a todas las Unidades de Negocio de la compañía. Para contar con un sistema sólido y aplicable para todos los puestos y asegurar el cumplimiento de la Ley 30709 Ley Que Prohíbe La Discriminación Remunerativa Entre Varones y Mujeres.
- Respetar y contratar al nuevo personal según los criterios de la Política Salarial implementada. En caso de ingresos excepcionales debe considerarlos en la política, eliminar las brechas salariales y las desigualdades remunerativas.
- Hacer énfasis en otorgar conceptos no remunerativos (salario emocional), para evitar mayores costos laborales, de acuerdo Decreto Legislativo N° 650 Ley de Compensación por Tiempo de Servicios.
- Promover las evaluaciones de retroalimentación, entre Jefe y Colaborador, generando espacios y ambientes para dar feedback o pedir feedback. El jefe debe estar capacitado para ello, se debe hacer seguimiento a las competencias blandas de los líderes de la organización.

## REFERENCIAS

- (SNI), S. N. (03 de Junio de 2020). *SNI*. Obtenido de SNI:  
<https://www.sni.org.pe/>
- Empleo, M. d. (2018). Guía para la Igualdad . *Guía para la Igualdad* , 36.
- Mazabel Galarza, C. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su Resultado Económico en la Empresa*. Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos S.A.C.
- Segura Rodriguez, S., & Segura Suarez, J. L. (2009). *Diseño del Sistema Salarial en la Empresa de Hoy*. Lima: ViaLux Group.
- Sunat. (02 de 06 de 2020). Obtenido de  
<http://www.sunat.gob.pe/empresas.html>
- Temple, I. (23 de 11 de 2011). (D. P. Chile, Entrevistador)
- Villagra Villanueva, J. A. (2015). *Indicadores de Gestión un Enfoque Práctico*. Mexico: Cengage Learning.