



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

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA Y
POLÍTICA SALARIAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR
AGROINDUSTRIAL PARA MEJORAR LA EQUIDAD**

SALARIAL INTERNA

PRESENTADO POR

GIANCARLO PATRICK ROJAS FERNÁNDEZ

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO 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

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA Y POLÍTICA
SALARIAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR AGROINDUSTRIAL
PARA MEJORAR LA EQUIDAD SALARIAL INTERNA**

Presentado por:

Bachiller: Giancarlo Patrick Rojas Fernández

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Lima - Perú

2020

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES..... | 7 |
| 1.1. Nombre o razón social..... | 7 |
| 1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)..... | 7 |
| 1.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial..... | 7 |
| 1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha..... | 8 |
| 1.4.1. Objetivo General: | 8 |
| 1.4.2. Objetivos específicos: | 8 |
| 1.4.3. Principio de Empresa: | 8 |
| 1.4.4. Visión: | 9 |
| 1.4.5. Misión: | 9 |
| 1.4.6. Valores:..... | 9 |
| 1.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características. | 10 |
| 1.6. Estructura Orgánica..... | 10 |
| 1.7. Cuadro de asignación de personal (CAP)..... | 11 |
| 1.8. Forma Jurídica Empresarial..... | 13 |
| 1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI..... | 13 |
| 1.10. Requisitos y Trámites Municipales..... | 13 |
| 1.11. Régimen tributario desde la obtención del RUC y Modalidades..... | 14 |
| 1.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME) | 14 |
| 1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral..... | 14 |
| 1.14. Modalidades de Contratos Laborales..... | 14 |
| 1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas. | 14 |
| II. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | 15 |
| 2.1. Planteamiento del problema | 15 |
| 2.2. Análisis de los factores que determinan el problema | 24 |
| 2.3. Descripción de los problemas..... | 25 |
| 2.4. Análisis de factores que causan y mantienen el problema..... | 26 |
| 2.5. Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos. | 30 |
| III. FINALIDAD DEL PLAN | 33 |
| 3.1. Alcances de la aplicación del plan | 33 |
| 3.2. Planteamiento e identificación de factores del plan..... | 35 |
| 3.2.1. Factores:..... | 35 |
| 3.3. Objetivos: | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.1. General: | 35 |
| 3.3.2. Específicos:..... | 35 |
| 3.4. Resultados | 36 |
| IV. ESTRATEGIAS DE CAMBIO O MEJORA..... | 40 |
| 4.1. Planteamiento y presentación de propuestas | 40 |
| 4.2. Análisis FODA de la aplicación del plan..... | 47 |
| 4.3. Identificación y descripción de las estrategias y actividades | 50 |
| 4.4. Programación de actividades – Diagrama de Gantt | 52 |
| 4.5. Marco Teórico..... | 55 |
| V. RESULTADOS | 63 |
| 5.1. Resultados esperados | 63 |
| 5.2. Requerimientos y presupuesto para la implementación | 66 |
| 5.3. Mecanismos de control y medición del cambio | 68 |
| VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 73 |
| 6.1. Conclusiones | 73 |
| 6.2. Recomendaciones | 74 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1.1 Valores de la empresa..... | 9 |
| Gráfico 2.1. Diagrama de Dispersión con todos los valores..... | 17 |
| Gráfico 2.2. Diagrama de dispersión del 01 al 05 | 19 |
| Gráfico 2.3. Diagrama de dispersión del 06 al 08 | 20 |
| Gráfico 2.4. Diagrama de dispersión con limites 20% (+/-) la práctica de pago 22 | |
| Gráfico 2.5. Porcentaje de incidencias que causan el problema..... | 27 |
| Gráfico 2.7. Consecuencias – Análisis Pareto | 31 |
| Gráfico 4.1. Factores de la metodología HAY | 59 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|---|
| Tabla 1.1. Codificación Internacional CIUU | 7 |
|--|---|

| | |
|---|----|
| Tabla 1.2. Ubicación de la empresa..... | 7 |
| Tabla 1.3. Cuadro de asignación de personal..... | 11 |
| Tabla 1.4. Marcas registradas..... | 13 |
| Tabla 2.1. Cuadro de categorías y grados | 17 |
| Tabla 2.2. Práctica de pago y progresión..... | 20 |
| Tabla 2.3. Porcentaje de personas por grado | 22 |
| Tabla 2.4. Factores que determinan el problema..... | 24 |
| Tabla 2.5. Factores que causan el problema | 27 |
| Tabla 2.6. Acumulado de factores que causan el problema | 28 |
| Tabla 2.7. Porcentaje acumulado de consecuencias del problema | 30 |
| Tabla 3.1: Matriz de indicadores y metas..... | 37 |
| Tabla 4.1. Formulación y presentación de propuestas..... | 40 |
| Tabla 4.2. Matriz de análisis FODA..... | 47 |
| Tabla 4.3. Estrategias y actividades..... | 50 |
| Tabla 4.4. Diagrama de Gantt..... | 52 |
| Tabla 5.1. Resultados esperados..... | 63 |
| Tabla 5.2. Presupuesto del proyecto..... | 66 |
| Tabla 5.3. Mecanismos de control | 68 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan se ha elaborado para mejorar el proceso de compensación actual en la empresa **Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C**, una empresa familiar dedica a la exportación de productos orgánicos y naturales con más de 13 años en el mercado, debido a que se han identificado problemas de equidad salarial interna dentro de ciertas personas con responsabilidades similares que pertenecen a la misma jerarquía, y a la falta de criterios objetivos al momento de asignar sueldos y otorgar aumentos en la remuneración o beneficios económicos. (bonificaciones, gratificaciones extraordinarias, otros)

El Plan consiste en diseñar e implementar una Estructura y Política salarial para toda la empresa utilizando como herramienta el Método de Compensaciones “Hay” y los lineamientos de la Ley N° 30709 “Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres” y su reglamento que exige a las empresas que elaboren y comuniquen a sus trabajadores la Política Salarial de la empresa con la finalidad de que no exista desigualdad remunerativa entre hombres y mujeres por actos de discriminación en la igualdad de oportunidades, cómo por género, edad, religión, ni por cualquier otro motivo.

Es importante señalar que este plan cuenta con la aprobación del Gerente General de la empresa y el apoyo de los Gerentes de las unidades en las etapas de la implementación.

En los próximos capítulos se describe el resumen de la empresa, sus características, el problema identificado, las consecuencias que se están ocasionando, las etapas para la implementación, los resultados esperados y los beneficios que traerán a la empresa esta mejora de proceso.

La compensación es un proceso clave en las empresas ya que integra a todos los procesos de recursos humanos, buscando el reconocimiento y la motivación en los trabajadores a través de una remuneración justa y beneficios que ayuden con su crecimiento profesional, familiar y como ser humano, es por eso que ha sido materia de estudio en el presente plan, para agregar valor y competitividad a la empresa.

I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

1.1. Nombre o razón social

Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C. con RUC 20516378876

1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIUU)

La empresa se dedica a la producción, comercialización y exportación de productos de la biodiversidad nativa del Perú.

Tabla 1.1. Codificación Internacional CIUU

| CIUU | Actividad económica |
|-------------|--|
| 1079 | Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P. |
| 4630 | Venta al por mayor de alimentos bebidas y tabaco |

Fuente: Elaboración propia

1.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

La empresa cuenta con dos sedes en el Departamento y Provincia de Lima.

Tabla 1.2. Ubicación de la empresa

| Sede | Dirección |
|----------------|---|
| Administrativa | Av. Bolognesi 937 Barranco (Dirección fiscal) |
| Productiva | Av. A lote 6 manzana H urbanización nuevo Lurín |

Fuente: Elaboración propia

1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

1.4.1. Objetivo General:

Al 2021, posicionarnos como primeros proveedores peruanos de maca, camu camu, algarroba y lúcuma con porcentajes de participación superiores al 30% en cada caso.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Transformar más de 750 toneladas de maca seca raíz en un año.
- Generar un crecimiento en ventas de 20% con respecto al año anterior.
- Incrementar en un 10% el número de proveedores de materias primas.
- Mejorar la eficiencia operativa en un 25%.
- Incrementar el rendimiento productivo en 5% de principales líneas.

1.4.3. Principio de Empresa:

El principio de la empresa para sus operaciones en marcha es “Operar de la manera más eficiente respetando, siendo solidarios y actuando responsablemente con los principales grupos de interés e involucrados”

1.4.4. Visión:

Ser el socio estratégico global en el aprovisionamiento sostenible de súper alimentos innovadores para una nutrición saludable.

1.4.5. Misión:

Somos una familia comprometida y responsable con nuestros procesos garantizando altos estándares de calidad acreditados por entidades nacionales e internacionales para la producción y comercialización de súper alimentos innovadores y sostenibles.

1.4.6. Valores:

Gráfico 1.1 Valores de la empresa



Fuente: Área de Recursos humanos de la empresa

1.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características.

La empresa actualmente se encuentra desde el 2017 en el Régimen General Tributario por las ventas (en soles) que genera al año.

A principios si se encontró dentro del Registro REMYPE, en su etapa de formalización en el cual se acogió a importantes beneficios de este Régimen Tributario.

1.6. Estructura Orgánica

Se adjunta como Anexo N°1

1.7. Cuadro de asignación de personal (CAP)

En total hay 26 puestos de trabajo y 44 colaboradores.

Tabla 1.3. Cuadro de asignación de personal

| UNIDAD/AREA | N° Personas | % |
|-----------------------------------|------------------------|------------|
| Gerencia General | 1 | 2% |
| Gerente General | 1 | |
| Administración y RR.HH | 5 | 11% |
| Gerente de Administración y RR.HH | 1 | |
| Jefe de Contabilidad | 1 | |
| Coordinador de Contabilidad | 1 | |
| Coordinador de RR.HH | 1 | |
| Asistente Contable | 1 | |
| Comercial | 5 | 11% |
| Jefe Comercial Nacional | 1 | |
| Ejecutivo Comercial | 2 | |
| Coordinador Logístico | 1 | |
| Asistente comercial nacional | 1 | |
| Marketing | 4 | 9% |
| Coordinador de Marketing | 1 | |
| Responsable de Comunicaciones | 1 | |
| Asistente publicitario | 1 | |

| | | |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Asistente de contenidos | 1 | |
| Operaciones | 29 | 66% |
| Jefe de Operaciones | 1 | |
| Coordinador de Producción | 1 | |
| Coordinador de Calidad | 1 | |
| Coordinador de Abastecimiento | 1 | |
| Coordinador de I+D+I | 1 | |
| Responsable de Almacén | 1 | |
| Responsable de Mantenimiento | 1 | |
| Asistente de calidad | 1 | |
| Asistente de almacén | 2 | |
| Operario de alimentos | 15 | |
| Vigilante | 2 | |
| Encargado de limpieza | 2 | |
| TOTAL | 44 | 100% |

Fuente: Área de Recursos humanos de la empresa

“Un dato importante es que en el puesto Operario de alimentos se encuentra la mayor fuerza laboral de la empresa”.

1.8. Forma Jurídica Empresarial

Por ser una empresa familiar y sus números de accionistas a la actualidad, la empresa está constituida como SOCIEDAD ANONIMA CERRADA.

1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI

La empresa cuenta con dos marcas registradas en INDECOPI.

Tabla 1.4. Marcas registradas

| Marcas | Descripción |
|----------------------|--|
| Algarrobos Orgánicos | Registro de nombre comercial |
| La Perla del Chira | Marca de producto para la línea de alimentos orgánicos en el mercado nacional. |

Fuente: Jefatura Comercial

1.10. Requisitos y Trámites Municipales

La empresa cuenta con licencia municipal vigente en los distritos de: Barranco para oficinas administrativas y Lurín para planta de procesos industriales. Ambos lugares con autorización de Defensa Civil (INDECI)

1.11. Régimen tributario desde la obtención del RUC y Modalidades

Régimen general tributario desde el 2017

1.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME)

La empresa está dentro del Régimen laboral de la actividad privada y registra a sus colaboradores en la planilla electrónica (PDT PLAME)

1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.

La empresa contrata a su personal bajo el Régimen Laboral General de la Actividad Privada - Decreto Legislativo N° 728.

1.14. Modalidades de Contratos Laborales.

- Plazo fijo – Necesidad de Mercado: 86 % (Administrativos y operativos)
- Indeterminado: 14 % (Gerentes y personal con más de 05 años)

1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.

La empresa no maneja contratos comerciales solo por órdenes compras y servicios.

II. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

2.1. Planteamiento del problema

En la empresa existen diferencias en las remuneraciones de personas que ocupan puestos con responsabilidades similares y pertenecen a la misma jerarquía como por ejemplo en el grupo de jefes, y no se cuentan con los criterios objetivos para gestionar las remuneraciones que exige la Ley N° 30709 “Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres” y su Reglamento. Estas diferencias salariales podrían ser actos de discriminación salarial indirecta y están influenciando en la motivación y productividad de las personas.

El problema se identificó luego de revisar las remuneraciones de todas las personas que trabajan en la empresa y tras la solicitud constante de los Operarios de alimentos en los últimos meses para que se les otorgue aumentos en su remuneración.

Las diferencias de remuneración pueden existir en cualquier empresa y eso no está mal, lo que no debe pasar es que esas diferencias de remuneración entre trabajadores que ocupan puestos que pertenecen a una misma categoría, no se justifiquen con criterios objetivos y justos tales como: las responsabilidades, la experiencia, el perfil educativo, el desempeño, el impacto de las funciones del puesto en la organización, porque de lo contrario se estarían cometiendo actos de discriminación remunerativa y eso es materia de sanción para cualquier empresa.

Para evidenciar el problema, se han realizado los siguientes análisis de equidad salarial interna con las remuneraciones de las 44 personas que trabajan en la empresa.

Se ha tomado como referencia la técnica que utiliza el Autor Víctor León Bautista en su libro “Compensación – Diferenciar con Equidad” (2013) Legal Publishing. Capítulo 12, pp. 279 -317, en donde señala que se tienen que agrupar todos los puestos de acuerdo al tipo de responsabilidad que tienen, ordenarlos y listarlos desde la mayor remuneración hasta la menor, por persona y realizar la gráfica estadística de dispersión utilizando la herramienta Excel.

El autor señala que luego de realizar la gráfica de dispersión, se puede conocer la proporción y correlación que existen entre las remuneraciones de cada grado, el cual se identifica con el valor de R^2 pudiendo tomar un valor entre 1 y 0. Toma el valor 1 cuando hay una correlación perfecta y 0 cuando no hay ninguna correlación, valores por 0.8 implican que hay una adecuada equidad salarial interna en la empresa. El valor de R^2 se puede tomar como una primera aproximación para visualizar el grado de equidad salarial interna que existe en la organización.

Para efectos de confidencialidad, no se muestran los niveles de remuneraciones en el eje horizontal (x), solo los grados del 01 al 08 en el eje (y), en los cuales se han agrupado los puestos de acuerdo a las responsabilidades que tienen en común. Por ejemplo, en el grado 01 se encuentran los operarios, vigilante y en el grado 02 los asistentes administrativos.

Tabla 2.1. Cuadro de categorías y grados

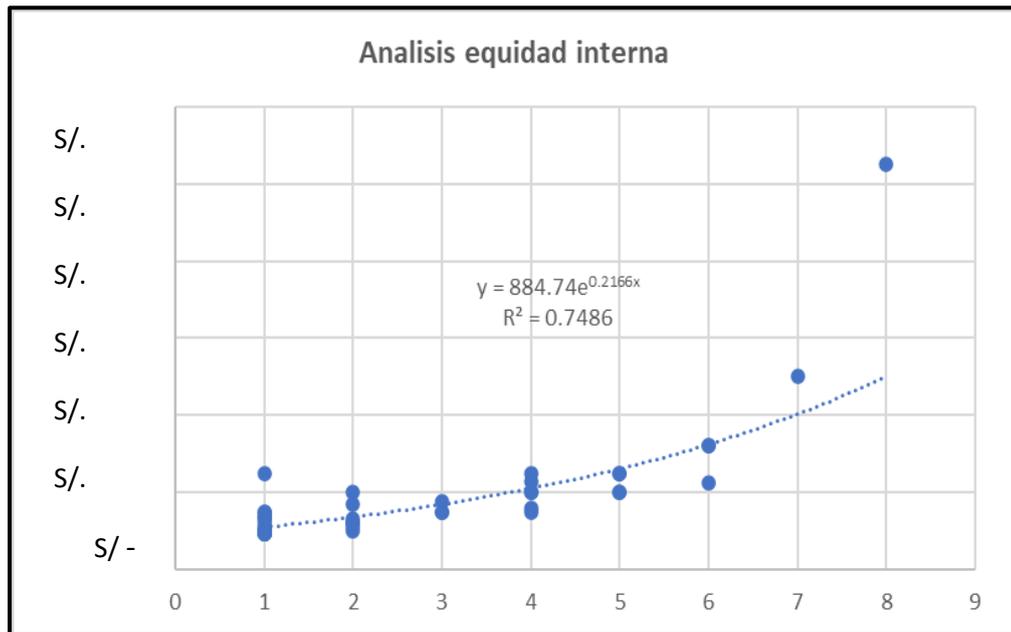
| CATEGORIAS | SUB CATEGORIA | GRADO |
|-----------------|---------------------------|-------|
| DIRECTIVOS | Gerencia General | 8 |
| | Gerentes | 7 |
| EJECUTORES | Jefes | 6 |
| PROFESIONALES | (A) Con personal a Cargo | 5 |
| | (B) Sin personal a cargo | 4 |
| | (C) Responsables técnicos | 3 |
| ADMINISTRATIVOS | Asistentes | 2 |
| ELEMENTALES | Operarios | 1 |

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis 01: Regresión exponencial con todos los valores**

A continuación, se presenta el diagrama de dispersión elaborado utilizando todos los valores.

Gráfico 2.1. Diagrama de Dispersión con todos los valores



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama de dispersión se puede apreciar que el valor de R^2 luego del análisis realizado es 0.74, un valor que se acerca a 0.8 y aparentemente es un buen indicador de equidad salarial interna, pero también se visualiza que existen casos en donde las remuneraciones están por encima y debajo de la línea de tendencia, como pasa en los grados 01, 02, 04, 06, 07 y 08 en donde se encuentran varios puestos y algunos claves como los Operarios de alimentos, Coordinadores y Jefes.

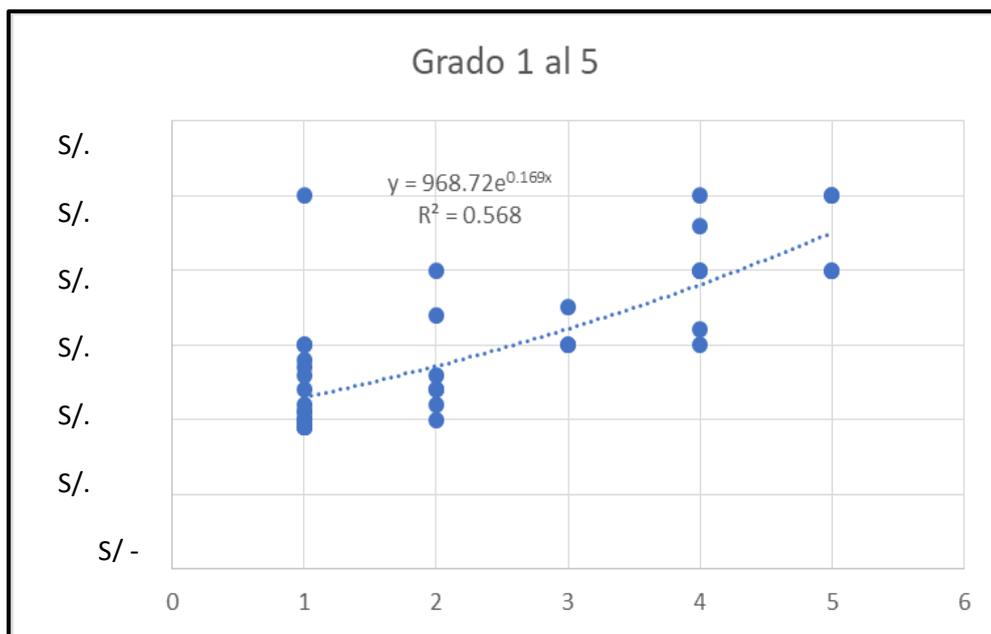
También se puede notar que a partir del grado 06 donde se encuentra la categoría directivos, la curva toma una orientación más elevada y esto puede ser debido a que la empresa ha asignado remuneraciones más competitivas para los Gerentes respecto al resto del personal, como parte de su estrategia de pago.

- **Análisis 2: Regresión exponencial con un corte**

Debido a que en el gráfico anterior se evidenció un cambio de comportamiento en la curva a partir del grado 06, se ha realizado un nuevo análisis, pero esta vez con un corte en la regresión exponencial respecto a dos curvas de prácticas de pago, una curva del 01 al 05 y otra del 06 al 08.

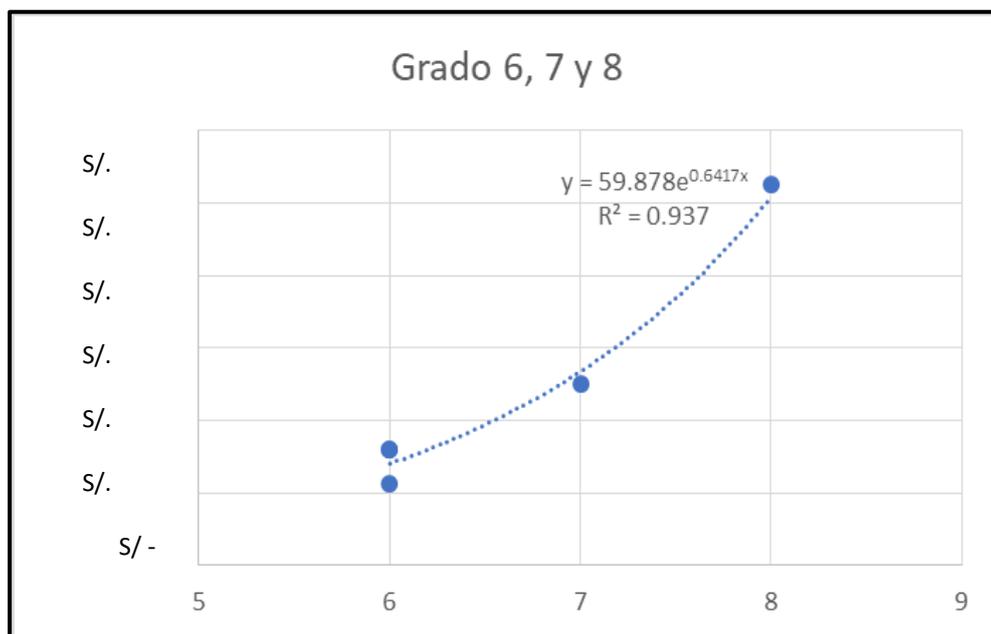
La curva de práctica de pago es la línea de tendencia de las remuneraciones que se ajusta a lo real y establece mayor equidad entre las remuneraciones de las diferentes categorías.

Gráfico 2.2. Diagrama de dispersión del 01 al 05



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.3. Diagrama de dispersión del 06 al 08



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2.2 se puede visualizar que las remuneraciones están muy dispersas sobre la línea de tendencia y por eso no existe una buena correlación llegando a un valor de R^2 con 0.57, mientras que en el gráfico 2.3 es todo lo contrario, la correlación es mejor con un valor de R^2 0.94.

Luego de haber realizado el gráfico y obtenido la línea de tendencia actual, con las ecuaciones generadas ($y=968.72e^{0.169x}$), ($y=59.878e^{0.6417x}$), se han ajustado las remuneraciones y determinado la práctica de pago. A esto se le llama "regresión exponencial" y se puede visualizar en la siguiente tabla. La progresión es el crecimiento entre un grado y el otro.

Tabla 2.2. Práctica de pago y progresión

| GRADO | CATEGORIA | PRACTICA DE PAGO | PROGRESIÓN |
|-------|-----------------|------------------|------------|
| 8 | DIRECTIVOS | S/ xx,xxx.00 | 90 % |
| 7 | DIRECTIVOS | S/ x.xxx.00 | 90 % |
| 6 | EJECUTORES | S/ x,xxx.00 | 25 % |
| 5 | PROFESIONALES | S/ x,xxx.00 | 18 % |
| 4 | PROFESIONALES | S/ x,xxx.00 | 18 % |
| 3 | PROFESIONALES | S/ x,xxx.00 | 18 % |
| 2 | ADMINISTRATIVOS | S/ x,xxx.00 | 18 % |
| 1 | ELEMENTALES | S/ x,xxx.00 | - |

Fuente: Elaboración propia

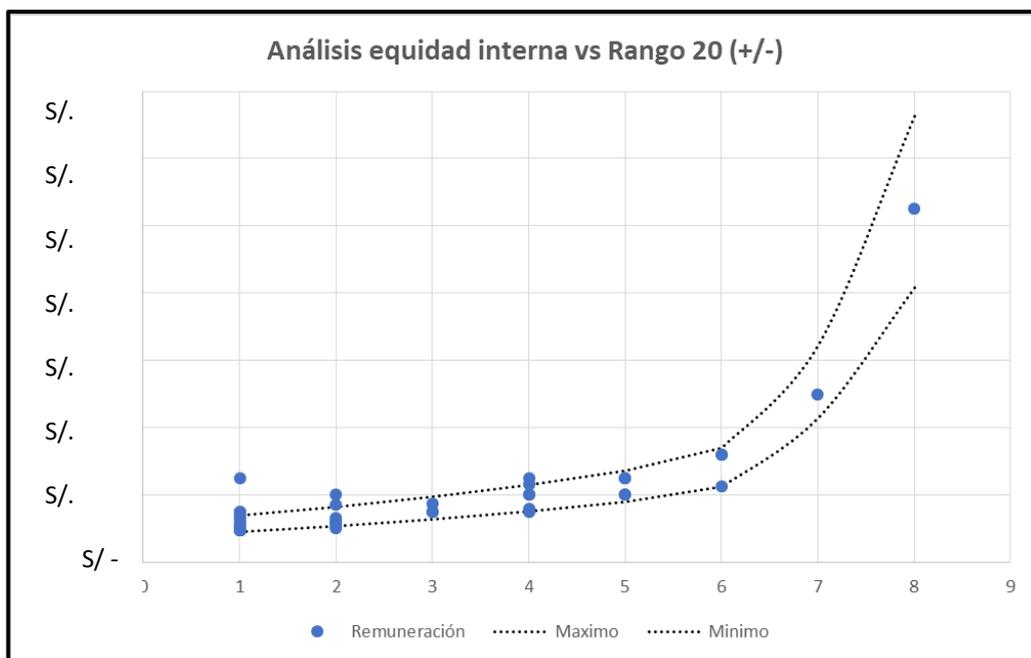
En la tabla 2.2, se puede visualizar que entre el grado 01 y 05 la progresión es de 18%, en el grado 06 un valor de 25% (aquí fue donde se hizo el corte) y en los grados 07 y 08 es de 90%.

De igual manera se puede apreciar que la progresión de las remuneraciones de los puestos en la categoría Directivos es mayor al 50 % que el del resto del personal, incluso entre los puestos de la misma categoría Directivos existe una diferencia del 90 %.

Una vez determinadas las prácticas de pago, el autor Víctor León indica que deben definirse límites máximos y mínimos para la compensación. Un (20 % más y menos) de la práctica de pago son límites adecuados para asignar las

remuneraciones según criterios de desempeño, a continuación, se presenta el siguiente gráfico y tabla.

Gráfico 2.4. Diagrama de dispersión con límites 20% (+/-) la práctica de pago



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.3. Porcentaje de personas por grado

| GRADO | SOBRE MAXIMO | BAJO DEL MINIMO | DENTRO DEL RANGO | TOTAL |
|-------|--------------|-----------------|------------------|-------|
| 8 | 0% | 0% | 100% | 100% |
| 7 | 0% | 0% | 100% | 100% |
| 6 | 0% | 33% | 67% | 100% |
| 5 | 0% | 0% | 100% | 100% |
| 4 | 33% | 17% | 50% | 100% |

| | | | | |
|--------------|------------|-----------|------------|-------------|
| 3 | 0% | 0% | 100% | 100% |
| 2 | 29% | 14% | 57% | 100% |
| 1 | 21% | 0% | 79% | 100% |
| TOTAL | 18% | 7% | 75% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Después de haber realizado los dos análisis, se puede concluir que existen diferencias entre las remuneraciones de puestos con responsabilidades similares de la misma jerarquía sin tener criterios objetivos que sustenten que no existe desigualdad y discriminación remunerativa como lo exige la Ley N° 30709, sobre todo en los grados 02, 04 y 06, que tienen remuneraciones menores y mayores al 70 % dentro del rango, como se visualiza en la tabla 2.3.

Así mismo, la empresa no ha podido implementar la Política salarial que exige la Ley N° 30709 “Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres” y su Reglamento, la cual exige a todas las empresas que establezcan un cuadro de categorías y funciones para todos los puestos de trabajo, como también los criterios que se utilizan para asignar y otorgar aumentos en la remuneración sin incurrir en discriminación por género u otros motivos. Esto podría traer una multa de más de 33,884 soles según el artículo 25 de la Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo.

Actualmente, los aumentos de remuneración se realizan considerando el tiempo de servicio y ciertas actitudes, una evaluación que se considera poco objetiva y

además los trabajadores no conocen cual es la remuneración máxima que podrían recibir trabajando en la empresa y cuáles son los criterios que permiten recibir un aumento en la remuneración porque no se les ha comunicado.

Para finalizar, se recalca que estas diferencias salariales y falta de criterios aún no han originado fuertes consecuencias como una “alta rotación de personal” por insatisfacción salarial, pero lo podría hacer teniendo en cuenta que la empresa está creciendo y con ellos los puestos, sumándose nuevas personas y también porque ya hay antecedentes de insatisfacción salarial.

2.2. Análisis de los factores que determinan el problema

Tabla 2.4. Factores que determinan el problema

| CONSECUENCIAS | | | |
|--|--|-----------------------------------|------------------------------|
| Brechas salariales sin justificación de no discriminación remunerativa | Baja productividad en algunas personas | Desmotivación en algunas personas | Multa de más de 33,884 soles |
| PROBLEMA | | | |
| Falta de equidad salarial interna en la empresa | | | |
| CAUSAS | | | |

| | | |
|--|---|--|
| Poco interés de la Gerencia General en este tema | El área de Recursos humanos no había realizado un análisis interno de las remuneraciones, ni determinado los criterios objetivos para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones. | Los Gerentes de las unidades no han intervenido en este tema |
|--|---|--|

Fuente: Elaboración propia

2.3. Descripción de los problemas

En la empresa se ha identificado que existen diferencias salariales entre personas que ocupan puestos con responsabilidad similar de la misma jerarquía y falta de criterios objetivos para asignar las remuneraciones y otorgar aumentos que sustenten que no se realizan actos de discriminación remunerativa.

Por el momento, esto aún no ha traído fuertes consecuencias como una alta rotación de personal sobre todo en puestos claves, pero si desmotivación en algunas personas, baja productividad en el trabajo y conflictos. Así mismo, la empresa no cumple con haber elaborado y comunicado la Política salarial que exige la Ley N° 30709 y debería tener implementada. Aún no ha sido fiscalizada por la Institución correspondiente.

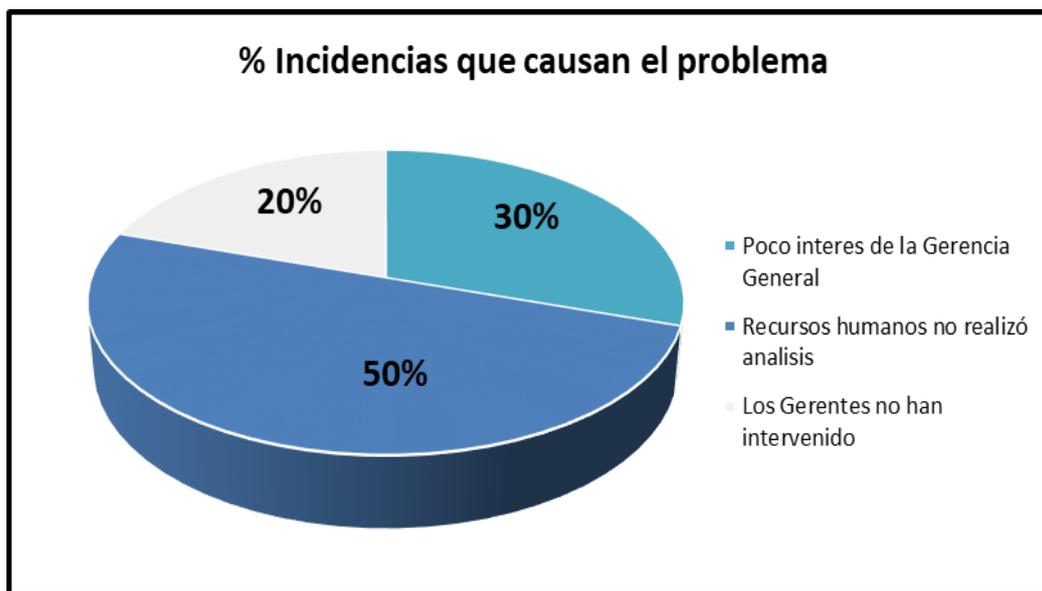
El problema principal hace identificar los siguientes problemas específicos, los cuales serán analizados en el siguiente punto.

- Poco interés de la Gerencia General en este tema. El Gerente anterior no se había preocupado por este tema debido a que no se veían reflejados fuertes consecuencias.
- El área de Recursos humanos no había realizado todavía un análisis interno de las remuneraciones, de la misma manera no lo consideraba como prioridad ni necesario porque no hay fuertes consecuencias.
- Los Gerentes de las unidades no han intervenido en este tema, se han enfocado más en los resultados dejando de lado ciertos factores que influyen en el desempeño de su personal a cargo.

2.4. Análisis de factores que causan y mantienen el problema

Con el apoyo del Gerente de Recursos humanos se han valorizado los factores que causan el problema determinando un peso del 1 % al 100 % a cada factor según el impacto que cada uno tiene sobre el problema.

Gráfico 2.5. Porcentaje de incidencias que causan el problema



Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos para determinar los factores que causan los problemas se han jerarquizado las causas por incidencias según la Tabla 07, en la cual observamos que hay causas que tienen mayor incidencia en el problema.

Tabla 2.5. Factores que causan el problema

| FACTORES | PESO |
|---|------|
| El área de Recursos humanos no había realizado un análisis interno de las remuneraciones. | 50 % |
| Poco interés de la Gerencia General en este tema. | 30 % |
| Los Gerentes de las unidades no han intervenido en este tema | 20 % |

Fuente: Elaboración propia

Identificando los factores, se aplica el diagrama de Pareto de 80/20, para identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia e importancia. Se ha ordenado el promedio de las incidencias de mayor a menor y se ha calculado el % acumulado como lo muestra la tabla 09.

El % acumulado representa que los dos primeros factores valorizan el 80% y son las principales causas del problema.

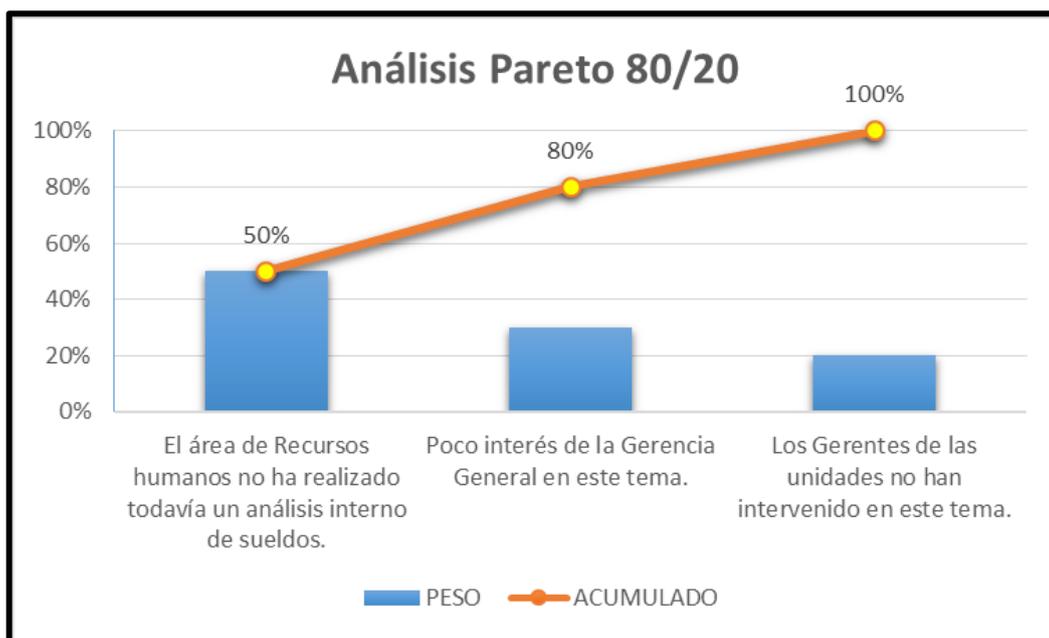
Tabla 2.6. Acumulado de factores que causan el problema

| FACTORES | PESO | ACUMULADO |
|---|-------------|------------------|
| El área de Recursos humanos no había realizado un análisis interno de remuneraciones. | 50 % | 50 % |
| Poco interés de la Gerencia General en este tema. | 30 % | 80 % |
| Los Gerentes de las unidades no han intervenido en este tema. | 20 % | 100% |

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se puede ver mejor cuales son los factores que representan el 80 % del problema.

Gráfico 2.6. Análisis y diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Luego de valorizar las causas del problema, se ha tenido una reunión con el Gerente General mostrándole el análisis realizado y en el cual él ha respondido lo siguiente: “Necesitamos establecer una base sólida que nos permita administrar mejor las remuneraciones de nuestro personal para que no exista alguna insatisfacción y cuentan con mi apoyo para que la implementación tenga éxito.”

Así mismo, confirmó que es posible que la Gerencia General anterior no consideró importante este tema porque hubo otros problemas también que se tuvieron que priorizar por el impacto que iban a causar en la economía de la empresa.

Por otro lado, los Gerentes de las unidades respondieron que no intervinieron mucho en las remuneraciones de su personal a cargo porque era la Gerencia de

Recursos Humanos quien administraba la gestión, fijación y los reajustes de las remuneraciones.

Finalmente, la Gerencia General le pide al área de Recursos humanos que los ajustes de las remuneraciones en el personal que se tengan que realizar para reducir las brechas salariales, se realicen por periodos y previo una evaluación de desempeño a cada uno.

2.5. Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos.

Las consecuencias de los problemas de la falta de equidad salarial interna han sido identificadas con el apoyo del Gerente de Recursos humanos y son los siguientes:

- Brechas salariales
- Desmotivación en algunas personas
- Baja productividad
- Multa de más de 33,884 soles

Estos efectos han sido valorizados de acuerdo al impacto que originan en la empresa.

Tabla 2.7. Porcentaje acumulado de consecuencias del problema

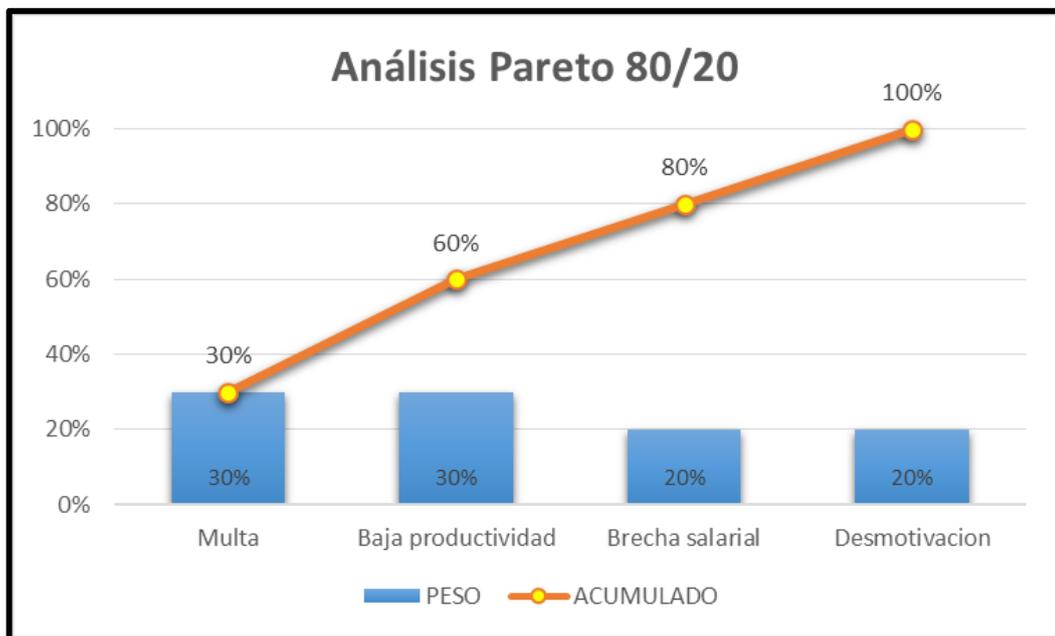
| FACTORES | PESO | ACUMULADO |
|------------------------------|-------------|------------------|
| Multa de más de 33,884 soles | 30 % | 30 % |

| | | |
|-----------------------------------|------|-------|
| Baja productividad | 30 % | 60% |
| Brechas salariales | 20 % | 80 % |
| Desmotivación en algunas personas | 20 % | 100 % |

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se puede ver mejor cuales son las consecuencias más importantes del problema.

Gráfico 2.7. Consecuencias – Análisis Pareto



Fuente: Elaboración propia.

La consecuencia multa y baja productividad son las más fuertes y se tienen que subsanar con el diseño e implementación de una nueva estructura y política salarial para la empresa.

III. FINALIDAD DEL PLAN

3.1. Alcances de la aplicación del plan

La propuesta del Plan consiste en diseñar e implementar una estructura y política salarial aplicable en toda la empresa, desde el personal operativo hasta el Directivo, para gestionar las remuneraciones sin realizar prácticas de discriminación, terminando con todas aquellas diferencias sin justificación de no discriminación e igualdad, que existen entre las remuneraciones de trabajadores que tienen responsabilidades similares y pertenecen a la misma jerarquía. De esta manera se cumplirá con la Ley N° 30709, ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, y también se mejorará el proceso de compensación en la empresa.

Involucrados directos: Gerente General, Gerencia de Recursos humanos y Jefes de área.

La estructura salarial, establecerá los rangos mínimos y máximos de las remuneraciones de diferentes categorías, respecto a las responsabilidades y a su impacto en la empresa. Se utilizará el “Método de compensaciones Hay” y las directrices de la “Guía para la Igualdad Salarial (2018)” del Ministerio de Trabajo.

La política salarial, establecerá los criterios para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones considerando la meritocracia, es decir el desempeño y otros

factores objetivos que hagan más justa la asignación y reajustes de las remuneraciones de toda persona que trabaja en la organización.

Para la elaboración de ambas herramientas, se conformará un comité de igualdad salarial con personas de la empresa que se designen para que acompañen en la construcción, revisión y aprobación del proyecto como lo indica la Ley N° 30709. Se conformarán reuniones mensuales.

La Gerencia General formará parte del comité y el responsable del proyecto será el Coordinador de Recursos Humanos, con el seguimiento y revisión del Gerente de Recursos humanos en toda la etapa de implementación.

A continuación, las actividades a realizar:

- Análisis de descriptivos y perfiles de puestos
- Valoración de puestos según método hay
- Tendencia de Género en puestos según guía de igualdad salarial (MTPE).
- Cuadro de categorías y funciones
- Diseño de estructura salarial con bandas y límites
- Política salarial

El plan tiene una duración aproximada de 06 meses. Se estima puede terminar un mes antes si no surgieran imprevistos y los participantes en el proyecto tengan la disponibilidad que se necesitará en la etapa de implementación.

3.2. Planteamiento e identificación de factores del plan

3.2.1. Factores:

La elaboración del plan surge por dos factores, el primer factor es la necesidad de eliminar las diferencias que existen entre las remuneraciones de los trabajadores que ocupan puestos con responsabilidades similares y no cuentan con los criterios necesarios que justifiquen que no hubo practica de discriminación remunerativa, y el segundo factor es para el cumplimiento de la Ley N° 30709 ante la falta de criterios objetivos dentro de una política salarial para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones.

3.3. Objetivos:

3.3.1. General:

Mejorar la equidad salarial interna en la empresa, con el diseño y la implementación de una estructura y política salarial alineada a la ley N° 30709, para reducir las diferencias que existen entre las remuneraciones de los trabajadores que ocupan puestos con responsabilidades similares, y no cuentan con los criterios necesarios que justifiquen que no existe practica de discriminación remunerativa

3.3.2. Específicos:

- Reducir las diferencias que existen sin justificación de no discriminación remunerativa entre las remuneraciones de personas que tienen responsabilidades similares y pertenecen a la misma jerarquía, aplicando la metodología HAY.
- Crear la política salarial de la empresa con los criterios objetivos que exige la ley N° 30709 para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones en todas las categorías ocupacionales.
- Establecer la estructura salarial de la empresa con los límites de remuneración (Inicial y máximo) para cada puesto de acuerdo a categorías y a su función.
- Mejorar la satisfacción salarial del personal respecto a la compensación que ofrece la empresa con el nuevo diseño de la estructura y política salarial.
- Influenciar en la productividad del personal con la satisfacción salarial que se logre luego de la implementación.
- Lograr que la Gerencia General se involucre en la compensación al personal y se convenza que es una estrategia sostenible para la empresa.

3.4. Resultados

Los resultados serán medidos con los siguientes indicadores de gestión:

Tabla 3.1: Matriz de indicadores y metas

| OBJETIVO | KPI | MEDIDA | PLAZO INDICADOR | METRICA | META | AREA |
|--|---|---------|----------------------|---|---|--|
| Reducir las diferencias que existen sin justificación de no discriminación remunerativa entre las remuneraciones de personas con responsabilidades similares que pertenecen a la misma jerarquía aplicando la metodología HAY. | % de casos reducidos con diferencia salarial sin justificación de no discriminación | % | Semestral – Anual | N° casos reducidos / N° de casos total con diferencia salarial sin justificación * 100 | 80 % | Recursos Humanos y Comité de igualdad salarial |
| Crear la política salarial de la empresa con los criterios objetivos que exige la ley 30709 para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones en todas las categorías ocupacionales. | Política salarial aprobada por el comité de igualdad salarial. | Calidad | Semestral | Criterios de la política salarial nueva vs criterios actuales que se usan | Contar con la Política salarial que exige la ley N° 30709 antes de la comunicación a los trabajadores | Recursos Humanos y Comité de igualdad salarial |

| | | | | | | |
|--|---|--|------------------|--|---|-------------------------|
| <p>Establecer la estructura salarial con los límites de remuneración (inicial, promedio y máximo) para cada puesto en la empresa de acuerdo a categorías y a su función.</p> | <p>Banda salarial equitativa por categorías ocupacionales</p> | <p>Coeficiente de correlación R²</p> | <p>Semestral</p> | <p>R² con la implementación ≥0.85</p> | <p>Contar con bandas salariales equitativas por categorías ocupacionales (Tiempo 06 meses) Correlación de bandas R² ≥0.85</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
| <p>Mejorar la satisfacción salarial del personal respecto a la compensación que ofrece la empresa con el nuevo diseño de la estructura y política salarial.</p> | <p>% Personas satisfechas con la remuneración que reciben después de implementada la nueva estructura y política salarial</p> | <p>%</p> | <p>Anual</p> | <p>Satisfacción salarial después de la implementación / Satisfacción salarial actual</p> | <p>80 %</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
| | | | | <p>Productividad después de</p> | | |

| | | | | | | |
|--|--|----------|-------|--|--|-------------------------------------|
| Influenciar en la productividad del personal con la satisfacción salarial que se logre luego de la implementación. | % de Influencia en el Incremento de productividad en el personal después de haber mejorado la satisfacción salarial | % | Anual | mejorar la satisfacción salarial / Productividad antes de mejorar la satisfacción salarial * 100 | Satisfacción salarial influencia un 50 % en el 15 % del incremento de la productividad del personal. | Recursos Humanos y Jefaturas |
| Lograr que la Gerencia General se involucre en la compensación al personal y se convenza que es una estrategia sostenible para la empresa. | N° de participaciones de la Gerencia General en reuniones para la revisión de la situación de compensaciones después de la implementación. | Cantidad | Anual | N° de participaciones de la Gerencia General luego de la implementación – N° de participaciones anterior | Participación 01 vez al año | Recursos Humanos y Gerencia General |

Fuente: Elaboración Propia

IV. ESTRATEGIAS DE CAMBIO O MEJORA

4.1. Planteamiento y presentación de propuestas

El presente plan tiene como objetivo principal reducir las diferencias que existen sin justificación de no discriminación remunerativa entre las remuneraciones de personas con responsabilidades similares que pertenecen a la misma jerarquía, para ello se plantea establecer criterios adecuados y objetivos mediante el diseño de una estructura y política salarial aplicable para toda la empresa.

Las propuestas de solución se han formulado en relación a los objetivos específicos y metas para terminar o reducir el problema de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 4.1. Formulación y presentación de propuestas

| PROBLEMA | OBJETIVOS | METAS | PROPUESTAS DE SOLUCIÓN |
|----------|-----------|-------|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none">• Analizar los descriptivos y perfiles de puestos. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>Falta de equidad salarial interna en la empresa</p> | <p>Reducir las diferencias salariales que existen sin justificación de no discriminación remunerativa entre las remuneraciones de personas con responsabilidades similares que pertenecen a la misma jerarquía.</p> | <p>Reducir el 80% del total de casos con diferencia salarial sin justificación de no discriminación remunerativa en los próximos 06 meses hasta 01 año.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico de la situación salarial actual. • Contratar a un especialista externo para el soporte en la ejecución del proyecto. • Agrupar los puestos por categorías ocupacionales. • Determinar la tendencia de género de los puestos según Guía de igualdad salarial (MTPE) • Aplicar el método de compensaciones hay para la valoración de puestos. • Plantear las nuevas remuneraciones para los puestos y sus categorías de acuerdo al estudio. |
|--|---|---|--|

| | | | |
|---|---|---|--|
| Falta de equidad salarial interna en la empresa | Establecer la estructura salarial con los límites de remuneración (inicial y máximo) para cada puesto en la empresa de acuerdo a categorías y su función. | Contar con la estructura salarial equitativa por categorías ocupacionales en un tiempo de 06 meses. | <ul style="list-style-type: none"> Establecer la estructura salarial para la empresa con bandas equitativas por categorías ocupacionales de acuerdo a los resultados del estudio realizado. |
| | Crear la política salarial de la empresa con los criterios objetivos que se utilizarán para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones en todas las categorías ocupacionales. | Contar con la política salarial y los criterios objetivos para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones que exige la ley N° 30709 al finalizar la implementación del proyecto en un tiempo de 06 meses. | <ul style="list-style-type: none"> Identificar los criterios objetivos que se utilizarán para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones sin incurrir en desigualdad ni discriminación remunerativa. Comité de igualdad salarial y Gerencia General deben aprobar los criterios planteados para elaborar la política salarial. |
| Falta de equidad salarial interna en la empresa | Mejorar la satisfacción salarial del personal respecto a la compensación que ofrece la empresa con el nuevo diseño de la estructura y política salarial. | Mejorar la satisfacción salarial del 80 % del total de colaboradores después de implementada la estructura y política salarial en un tiempo de 01 año. | <ul style="list-style-type: none"> Medir la satisfacción salarial actual antes de la implementación. Reducir las brechas salariales y reajustar las remuneraciones según los casos. |

| | | | |
|---|--|--|---|
| Falta de equidad salarial interna en la empresa | Mejorar la satisfacción salarial del personal respecto a la compensación que ofrece la empresa con el nuevo diseño de la estructura y política salarial. | Mejorar la satisfacción salarial del 80 % del total de colaboradores después de implementada la estructura y política salarial en un tiempo de 01 año. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la política salarial creada a todos los colaboradores de la empresa mediante programas de comunicación. • Comunicar la política salarial a todos los que ingresen a trabajar en la empresa. • Medir la satisfacción salarial de los colaboradores sobre la remuneración que reciben cada año. |
| | Influenciar en la productividad del personal luego de la implementación y mejora de la satisfacción salarial. | Incrementar la productividad del personal un 15 %, después de haber mejorado la satisfacción salarial en un tiempo de un año. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas y objetivos para cada colaborador. • Realizar evaluación del desempeño cada seis meses, después de implementado el proyecto. |
| | Lograr que la Gerencia General se involucre en la compensación al personal y se convenza que es | Lograr la participación de la Gerencia general en la revisión de las compensaciones al personal - 01 vez al año. | <ul style="list-style-type: none"> • Agendar reunión con la Gerencia General donde se le muestre los resultados de la medición de la satisfacción salarial y el aumento de |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Falta de equidad salarial interna en la empresa</p> | <p>una estrategia sostenible para la empresa.</p> | | <p>la productividad luego de la implementación y ajustes en las remuneraciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar a la Gerencia General el porcentaje de renuncias del personal por motivos de remuneración. • Agendar una reunión antes de finalizar cada año e invitar a la Gerencia general para su participación en la revisión de las compensaciones al personal. |
|--|---|--|---|

Fuente: Elaboración propia

A continuación, las propuestas de solución formuladas son listadas y enumeradas de la siguiente manera.

P1. Realizar un diagnóstico de la situación salarial actual.

P2. Contratar a un especialista externo para el soporte en la ejecución del proyecto.

P3. Agrupar los puestos por categorías ocupacionales.

P4. Determinar la tendencia de género de los puestos según Guía de igualdad salarial (MTPE)

P5. Aplicar el método de compensaciones Hay para la valoración de puestos.

P6. Plantear las nuevas remuneraciones para los puestos y sus categorías de acuerdo al estudio.

P7. Establecer la estructura salarial para la empresa con bandas equitativas por categorías ocupacionales de acuerdo a los resultados del estudio realizado.

P8. Identificar los criterios objetivos que se utilizarán para fijar, gestionar y otorgar aumentos en las remuneraciones sin incurrir en desigualdad ni discriminación remunerativa.

P9. Comité de igualdad salarial y Gerencia General deben aprobar los criterios planteados para elaborar la política salarial.

P10. Medir la satisfacción salarial actual antes de la implementación.

P11. Reducir las brechas salariales y reajustar las remuneraciones según los casos.

P12. Comunicar la política salarial creada a todos los colaboradores de la empresa mediante programas de comunicación.

P13. Comunicar la política salarial a todos los que ingresen a trabajar en la empresa.

P14. Medir la satisfacción salarial de los colaboradores sobre la remuneración que reciben cada año.

P15. Establecer metas y objetivos para cada colaborador.

P16. Realizar evaluación del desempeño cada seis meses, después de implementado el proyecto.

P17. Agendar reunión con la Gerencia General donde se le muestre los resultados de la medición de la satisfacción salarial y el % de su influencia en el aumento de la productividad luego de la implementación y ajustes en las remuneraciones.

P18. Mostrar a la Gerencia General el porcentaje de renuncias del personal por motivos de remuneración.

P19. Agendar una reunión antes de finalizar cada año e invitar a la Gerencia general para su participación en la revisión de las compensaciones al personal.

Cada una de las propuestas planteadas para la ejecución del proyecto, se realizarán de acuerdo al cronograma gantt que se muestra más adelante, adaptándose también a lo que pueda pasar, pero cumpliendo con el objetivo del plan.

4.2. Análisis FODA de la aplicación del plan

El Plan de mejora utiliza el análisis FODA para entender a la organización desde el punto de vista interno y externo y plantear estrategias que nos permitan lograr los objetivos y encaminar las propuestas de solución a la mejora.

Tabla 4.2. Matriz de análisis FODA

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| ANALISIS INTERNO Y EXTERNO | <u>FORTALEZAS</u> <ul style="list-style-type: none">• Compromiso y aprobación de la Gerencia General para la implementación.• Se cuenta con presupuesto aprobado.• Personal competente en el área de Recursos humanos para la implementación del proyecto. | <u>DEBILIDADES</u> <ul style="list-style-type: none">• Insatisfacción salarial de algunos colaboradores.• Los Jefes de área no han intervenido en las remuneraciones de su personal.• En la empresa existen problemas de organización. |
|-----------------------------------|---|---|

| | | |
|---|--|--|
| <p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura y política salarial establecida para la empresa. • Satisfacción salarial de los colaboradores. • Mejora del proceso de evaluación de desempeño. | <p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el compromiso y la aprobación de la Gerencia General para establecer la estructura y política salarial de la empresa y mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. • Utilizar el presupuesto asignado para contratar al especialista que dará soporte a la implementación de proyecto. • Utilizar las competencias del personal de RR.HH de para desarrollar con éxito la implementación. | <p><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la estructura y política salarial en la empresa para reducir la insatisfacción salarial de los colaboradores actualmente. • Aprovechar la implementación del proyecto para involucrar y hacer participar a los jefes de área en el diseño de la estructura y política salarial de la empresa. |
| <p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiscalización de parte de la SUNAFIL. • Puedan surgir problemas internos o externos que obstaculicen el avance de proyecto. | <p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el compromiso y la aprobación de la Gerencia para implementar la estructura y política salarial de la empresa y evitar multas en la fiscalización de la SUNAFIL. • Establecer el cronograma de actividades del proyecto con rapidez y un plan de contingencias. | <p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la satisfacción salarial de los colaboradores para no causar renuncias por insatisfacción salarial y evitar que la competencia se lleve al personal. |

| | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Empresas del rubro posiblemente cuenten con estructura y política salarial competitiva. | <ul style="list-style-type: none">• Aprovechar el compromiso de la Gerencia General y los recursos que se tienen implementar una estructura y política salarial competitiva. | <ul style="list-style-type: none">• Apoyarse de la voluntad de los jefes para vencer obstáculos internos que se presenten y lograr la implementación. |
|---|--|---|

Fuente: Elaboración propia

4.3. Identificación y descripción de las estrategias y actividades

Las estrategias identificadas para lograr nuestros objetivos a partir del FODA son:

Tabla 4.3. Estrategias y actividades

| ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES |
|---|---|
| 1. Utilizar el compromiso y la aprobación de la Gerencia General para lograr la implementación del diseño de la estructura y política salarial. | <ul style="list-style-type: none">• Determinar la responsabilidad y participación de la Gerencia General en el proyecto. |
| 2. Utilizar las competencias del personal del área de RR.HH para desarrollar con éxito la implementación. | <ul style="list-style-type: none">• Determinar responsabilidades en el personal de RR.HH que participará en el desarrollo de la implementación.• Determinar las etapas y actividades del proyecto. |
| 3. Implementar la estructura y política salarial en la empresa para mejorar la satisfacción salarial de los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none">• Conocer el grado de satisfacción salarial actual de los colaboradores sobre la compensación que reciben.• Mantener activa la comunicación sobre los esquemas de remuneración y los criterios para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones |
| 4. Aprovechar la implementación del proyecto para involucrar y hacer participar a los jefes de área en el diseño | <ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniones con cada Jefe para conocer su opinión o alguna |

| | |
|---|---|
| <p>de la estructura y la política salarial de la empresa.</p> | <p>idea de mejora sobre las remuneraciones de su personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza y espacios entre los Jefes y sus colaboradores en temas de remuneraciones, aumentos. |
| <p>5. Aprovechar el compromiso y la aprobación de la Gerencia General para implementar la estructura y política salarial de la empresa y evitar multas en la fiscalización de la SUNAFIL.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las infracciones • Agilizar la implementación • Implementar los requerimientos de la ley. |
| <p>6. Establecer el cronograma de actividades del proyecto con rapidez y un plan de contingencias.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las actividades y fechas en las que se realizará el proyecto. • Medir los avances del proyecto quincenal y mensualmente. • Elaborar un plan de contingencias con estrategias por si se presenten obstáculos. |
| <p>7. Mejorar la satisfacción salarial de los colaboradores para no causar renuncias por insatisfacción salarial y evitar que la competencia se lleve al talento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer bandas salariales equitativas y competitivas al mercado. • Contar con la política salarial adecuada y difundirla con todos. • Generar encuesta de salida e indicador de renuncias por insatisfacción salarial. |

Fuente: Elaboración propia

4.4. Programación de actividades – Diagrama de Gantt

Tabla 4.4. Diagrama de Gantt

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | |
|---|---|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|-------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| 1. Planificación del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar los objetivos, resultados esperados y el alcance del plan. | Responsable del Proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seleccionar e instaurar al comité de igualdad salarial y valoración del proyecto | Gerencia General | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar las actividades, responsables, participantes y duración del proyecto. | Responsable del Proyecto y comité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar Plan de contingencias | Responsable del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Análisis de descripciones de puestos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitar a los jefes para revisar y/o actualizar las descripciones y perfiles de los puestos | Responsable del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jefe y colaborador revisan las descripciones (funciones) que se realizan en los puestos | Responsable del proyecto Jefe de áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jefes y RR.HH revisan y validan las descripciones de los puestos | Responsable del proyecto Jefe de áreas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 6. Medir la satisfacción salarial actual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar diagnóstico de satisfacción salarial actual por sedes | Responsable del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Difusión y comunicación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Difundir la política salarial y el cuadro de categorías a todos los colaboradores | Responsable del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dar a conocer a los jefes los reajustes que se darán en las remuneraciones de su gente a cargo | Responsable del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Eliminar brechas salariales sin justificación de no discriminación remunerativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reducir gradualmente las brechas salariales con reajustes de remuneración según el estudio y estructura salarial | Responsable del proyecto Gerencia General | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

4.5. Marco Teórico

- **Estructura salarial:**

Es la arquitectura de las remuneraciones en una empresa y están agrupadas por categorías y grados de acuerdo con la importancia relativa de los puestos asignándole rangos de remuneración (mínimo y máximo) a cada una de ellos. (Korn Ferry, 2016) Tiene dos elementos:

- ✓ Grados: Rangos de puntos que establecen equivalencia entre puestos en un mismo grado.
- ✓ Rango o banda salarial: Límite máximo y mínimo de la remuneración de una categoría que se crea a partir del punto medio.

- **Política salarial:**

Conjunto de criterios y directrices establecidos por el empleador para la gestión, fijación o reajuste de los diferentes esquemas de remuneración de los trabajadores. (Reglamento de Ley N° 30709, 2018)

- **Equidad salarial interna:**

Mide el grado de relación y proporción en la organización entre el peso relativo de los puestos y la remuneración. (Korn Ferry, 2016)

- **Remuneración:**

Todo lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. (Ley N° 728, 1993)

- **Compensación:**

Es la retribución, remuneración o recompensa que la empresa ofrece a sus empleados por su trabajo. (Ericka Carrillo, 2014)

- **Ley 30709:**

Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo. Esta ley está en concordancia de la Ley 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

- **Cuadro de categorías:**

Mecanismo mediante el cual el empleador evalúa y organiza los puestos de trabajo de acuerdo a criterios objetivos y a la necesidad de su actividad económica. (Reglamento de Ley N° 30709, 2018)

- **Discriminación remunerativa:**

Situación que se produce cuando se establecen diferencias salariales o remunerativas basadas en el sexo de la persona y sin criterios objetivos. La discriminación remunerativa puede ser directa o indirecta. (Reglamento de Ley N° 30709, 2018)

- **Discriminación directa:**

Situación que se produce cuando la normativa o la práctica excluyen o dan preferencia a una persona o a un grupo de personas sobre la base de un motivo prohibido. (Reglamento de Ley N° 30709, 2018)

- **Discriminación indirecta:**

Situación que se produce cuando las normas o prácticas establecen una medida aparentemente neutra, pero que en su aplicación afecta, de manera desproporcionada, a los miembros de un grupo o colectivo protegido, generando un impacto adverso. (Reglamento de Ley N° 30709, 2018)

- **Análisis de puestos:**

(Korn Ferry, 2016) Es un proceso que consiste en recopilar e investigar las responsabilidades, tareas, actividades, y resultados que debe realizar cada puesto de trabajo y de las exigencias y requerimientos tales como las habilidades,

conocimientos, actitudes y aptitudes que se requieren para el desempeño en el puesto. Tiene dos elementos:

- ✓ **Descripción del puesto:** Es la relación escrita de las tareas funciones y responsabilidades del puesto, las condiciones en que las realiza y la forma como las realiza.
- ✓ **Especificaciones del puesto:** Son los requerimientos que el puesto necesita para lograr con el objetivo que tiene en la organización. Son los conocimientos, habilidades y destrezas.

- **Puesto:**

(Korn Ferry, 2016). Es la unidad básica de la estructura organizacional que ayuda a la organización a alcanzar su propósito Está compuesto por 3 elementos:

- ✓ **Competencias:** Son los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren.
- ✓ **Procesos:** Son los procesos en los que participa o sobre los que impacta el puesto.
- ✓ **Resultados:** Resultados esperados de la labor del puesto.

- **Valoración de puestos:**

Es un proceso sistemático para clasificar puestos lógicamente y objetivamente comparándolos entre sí o con una escala preestablecida para determinar la importancia relativa de los mismos dentro de una organización. (Korn Ferry, 2016)

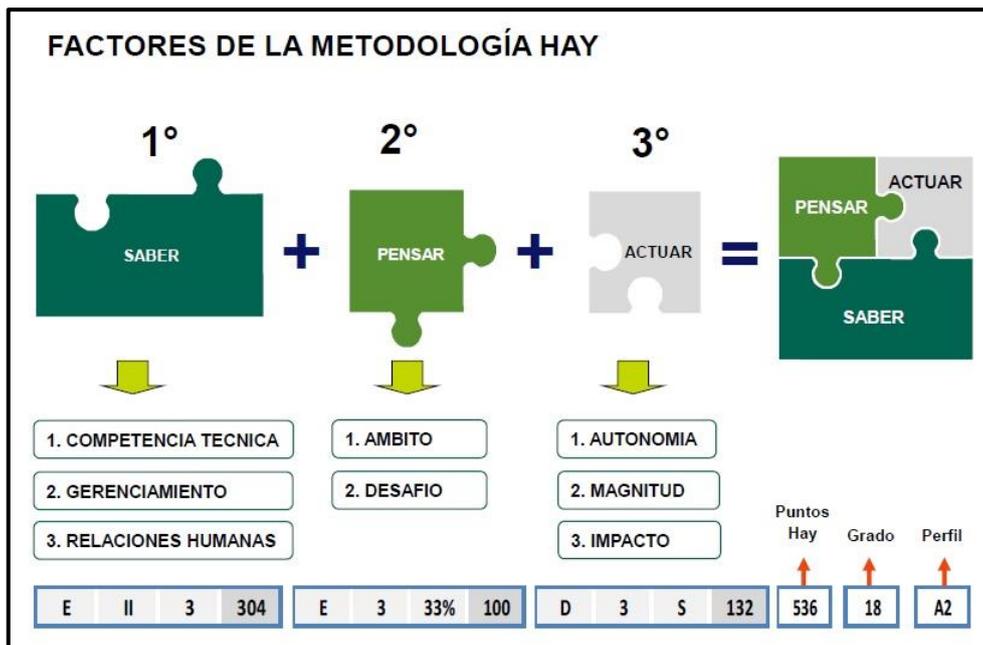
- **Metodología Hay:**

La metodología Hay es una metodología de valoración de puestos que mide tres aspectos llamados factores:

- ✓ **Know-How:** El conocimiento requerido (input).
- ✓ **Solución de Problemas:** La solución de problemas involucrada (durante).
- ✓ **Responsabilidad:** Los resultados esperados (output).

El resultado de esta metodología es una medida del tamaño del puesto expresada en puntos. (Korn Ferry, 2016)

Gráfico 4.1. Factores de la metodología HAY



Fuente: Korn Ferry

- **Comité:**

Es un grupo conformado por personas a libre designación del empleador, 50 % mujeres y 50 % varones, que tiene el objetivo de revisar y aprobar la elaboración de la política salarial de la empresa. (Guía Igualdad salarial, 2018)

- **Tendencia de género:**

Evaluación que determina si los puestos de trabajo son predominantemente masculinos, femeninos o neutros. La Guía de igualdad salarial plantea 03 criterios para la evaluación:

- ✓ **Porcentaje de hombres y mujeres en los puestos:** Donde se encuentre mayor porcentaje de hombres, nos encontraremos ante un puesto de género masculino, y donde haya mayor porcentaje de mujeres, nos encontraremos ante un puesto femenino.
- ✓ **Evolución histórica:** Este criterio evalúa la evolución histórica del puesto para determinar si es femenino o masculino. Es decir, si en los últimos años ha estado ocupado mayoritariamente por mujeres o por hombres.
- ✓ **Estereotipos vinculados al puesto:** Este criterio permite evidenciar el género socialmente asignado a determinados puestos de trabajo. Como por ejemplo, el género femenino asignado a las enfermeras, profesoras de primaria, secretarias, etc.

Si la combinación de estos tres criterios no identifica claramente un puesto como de género masculino o femenino, estamos frente a un puesto neutro. (MTPE, 2018)

- **MTPE:**

Ministerio de trabajo y promoción del empleo

- **SUNAFIL:**

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. Supervisa el cumplimiento de la normativa socio-laboral y de seguridad y salud en el trabajo, ejecutando las

funciones de fiscalización y sanción en materia de inspección del trabajo dentro del ámbito de su competencia.

Asimismo, aprueba las políticas institucionales en materia de inspección del trabajo, en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales. (MTPE, 2020)

V. RESULTADOS

5.1. Resultados esperados

Para conseguir el objetivo de mejorar la equidad salarial interna, se han planteado las siguientes metas a partir de los objetivos específicos.

Tabla 5.1. Resultados esperados

| OBJETIVO | KPI | META |
|--|--|---|
| Reducir las diferencias salariales que existen sin justificación de no discriminación remunerativa entre personas que ocupan puestos con responsabilidad similar aplicando la metodología HAY. | % de casos reducidos con diferencia salarial sin justificación de no discriminación remunerativa | Reducir un 80 % del total de casos (Tiempo de 06 a 12 meses) |
| Crear la política salarial de la empresa con los criterios objetivos que exige la ley 30709 para la gestión, fijación y reajustes de las | Política salarial aprobada por el comité de igualdad salarial. | Contar con la Política salarial que exige la ley N° 30709. |

| | | |
|---|--|---|
| remuneraciones en todas las categorías ocupacionales. | | (Tiempo 06 meses) |
| Establecer la estructura salarial con los límites de remuneración (inicial, promedio y máximo) para cada puesto en la empresa de acuerdo a categorías y a su función. | Banda salarial equitativa por categorías ocupacionales Correlación de bandas $R^2 \geq 0.85$ | Contar con bandas salariales equitativas por categorías ocupacionales (Tiempo 06 meses) |
| Mejorar la satisfacción salarial del personal respecto a la compensación que ofrece la empresa con el nuevo diseño de la estructura y política salarial. | % Personas satisfechas con la remuneración que reciben después de implementada la nueva estructura y política salarial | Mejorar la satisfacción salarial del 80 % del total de los colaboradores (Tiempo 01 año) |
| Influenciar en el aumento de la productividad del personal luego de la implementación y mejora de la satisfacción salarial. | % de Incremento de productividad en el personal influenciado por haber mejorado la satisfacción salarial | Mejorar el desempeño del personal y aumentar la productividad un 15% (Tiempo 1 año) |
| Lograr que la Gerencia General se involucre en la compensación al personal y se | N° de participaciones de la Gerencia General en | Participación de la gerencia general 01 vez al año |

| | | |
|--|--|--|
| convenza que es una estrategia sostenible para la empresa. | reuniones para la revisión de la situación de compensaciones después de la implementación. | |
|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia

5.2. Requerimientos y presupuesto para la implementación

Tabla 5.2. Presupuesto del proyecto

| Descripción | Cantidad | Unidad de Medida | Precio Unit S/. | Total S/. |
|--|----------|------------------|--------------------|-----------|
| Personal | | | | |
| Especialista externo | 1 | - | 2,500.00 | 2,500.00 |
| Responsable del proyecto | 1 | - | - | - |
| Útiles de Escritorio (Para encuestas y reuniones) | | | | |
| Lapicero | 4 | Docena | 6.00 | 24.00 |
| Lápiz | 1 | Docena | 6.00 | 6.00 |
| Papel Bond A4 | 3 | Paquetes | 10.00 | 30.00 |
| Papelógrafo | 1 | Docena | 6.00 | 6.00 |
| Plumón pizarra | 0.5 | Docena | 15.00 | 7.00 |
| Borrador | 0.5 | Docena | 6.00 | 3.00 |
| Equipos | | | | |
| Laptop | 1 | Unidad | - | - |
| Proyector | 1 | Unidad | - | - |
| Impresora | 1 | Unidad | - | - |
| Herramientas y otros | | | | |
| Pizarra Acrílica + mota | 1 | Unidad | - | - |
| Plataforma virtual para Reuniones | 1 | Unidad | - | - |
| Política salarial y cuadro de categorías impresas | 2 | Unidad | 25.00 | 50.00 |
| Coffee Break | | | | |
| Piqueos + bebidas | 6 | Para 6 personas | 30.00 | 180.00 |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | S/ 2,806.00 | |

Fuente: Elaboración propia

Los requerimientos que tienen costo cero como laptop, plataforma virtual y otros son cero porque ya se cuentan en la empresa, así como también al personal de RR.HH.

El presupuesto no considera el costo que se incurrirá por los ajustes en las remuneraciones del personal que puedan realizarse después del estudio para reducir las brechas salariales que existen y mejorar la equidad salarial. Se estima que el porcentaje de aumento de ese costo será de un 7 % del total de la planilla, costo que se podrá asumir gradualmente en el transcurso de 01 año o quizás 02 años.

5.3. Mecanismos de control y medición del cambio

Se determinan los mecanismos de control para dar seguimiento al cumplimiento de las metas y actividades del cronograma de Gantt para la implementación del proyecto. Este control se realizará con frecuencia mensual.

Tabla 5.3. Mecanismos de control

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | INICIO | FIN | MEDIDA DE CONTROL | RESULTADO |
|--|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---|-----------------------------------|
| Determinar los objetivos, resultados esperados y el alcance del plan. | Responsable del Proyecto | Semana 1 Noviembre | Semana 1 Noviembre | Objetivos en el plan del proyecto | Objetivos en el plan del proyecto |
| Seleccionar e instaurar al comité de igualdad salarial y valoración del proyecto | Gerencia General | Semana 2 Noviembre | Semana 2 Noviembre | Acta de instalación | Comité conformado |
| Determinar las actividades, responsables, participantes y duración del proyecto. | Responsable del Proyecto y comité | Semana 2 Noviembre | Semana 2 Noviembre | Diagrama de Gantt y responsabilidades de los involucrados | Diagrama de Gantt en aprobado |

| | | | | | |
|---|---|-----------------------|-----------------------|---|--|
| Elaborar Plan de contingencias | Responsable del proyecto | Semana 3 Noviembre | Semana 3 Noviembre | Plan de contingencias en el Plan | Plan de contingencia |
| Capacitar a los jefes para revisar y/o actualizar las descripciones y perfiles de los puestos | Responsable del proyecto | Semana 4 Noviembre | Semana 1 Diciembre | Acta de reunión y capacitación | Jefes capacitados |
| Jefe y colaborador revisan las descripciones (funciones) que se realizan en los puestos | Responsable del proyecto Jefe de áreas | Semana 1 Diciembre | Semana 3 Diciembre | Formatos para actualización de descripciones, llenado | Descripciones de puestos actualizados |
| Jefes y RR.HH revisan y validan las descripciones de los puestos | Responsable del proyecto Jefe de áreas | Semana 4 Diciembre | Semana 4 Diciembre | Descripciones de puestos validadas por RR.HH | Descripciones de puestos validadas por RR.HH |
| Establecer las descripciones de los puestos en un manual | Responsable del proyecto | Semana 4 Diciembre | Semana 4 Diciembre | Manual de organización y funciones | Manual de organización y funciones |
| Valorizar los puestos aplicando la metodología HAY | Responsable del proyecto | Semana 1 Enero | Semana 2 Enero | Tabla de valoración de puestos | Puestos valorizados con método HAY |

| | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------|---------------------|---|--|
| Determinar los puntajes por cada puesto y categorías. | Responsable del proyecto | Semana 2 Enero | Semana 2 Enero | Tabla de puntos hay Cuadro de categorías | Puestos valorizados con método HAY y categorizados |
| Exponer los resultados de las evaluaciones al Comité | Responsable del proyecto | Semana 3 Enero | Semana 3 Enero | Acta de reunión | Resultados de la valoración de puestos expuestos al comité |
| Aprobar la valoración de puestos | Comité | Semana 3 Enero | Semana 3 Enero | Acta de reunión y aprobación de la valoración | Valoración de puestos aprobado por el comité |
| Realizar diagnóstico salarial actual | Responsable del proyecto | Semana 4 Enero | Semana 4 Enero | Informe de diagnóstico salarial | Diagnóstico salarial realizado |
| Diseñar la estructura salarial | Responsable del proyecto | Semana 4 Enero | Semana 2 Febrero | Documento de diseño de estructura salarial | Estructura salarial diseñada |
| Elaborar la banda salarial | Responsable del proyecto | Semana 1 Febrero | Semana 2 Febrero | Documento de Banda salarial | Banda salarial elaborada |

| | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------|---------------------|--|--|
| Exponer la nueva estructura y banda salarial al comité | Responsable del proyecto | Semana 3 Febrero | Semana 3 Febrero | Acta de reunión | Estructura y banda salarial expuestas al comité |
| Aprobar la estructura y banda salarial | Comité | Semana 3 Febrero | Semana 3 Febrero | Acta de reunión y aprobación de la estructura y banda salarial | Estructura y banda salarial aprobada por el comité |
| Identificar los criterios para la gestión, fijación y ajustes de remuneraciones y elaborar la política salarial | Responsable del proyecto | Semana 4 Febrero | Semana 1 Marzo | Política salarial con criterios según ley N° 30709 | Política salarial elaborada según ley N° 30709 |
| Exponer la política salarial al comité | Responsable del proyecto | Semana 2 Marzo | Semana 2 Marzo | Acta de reunión | Política salarial expuesta al comité |
| Aprobar la política salarial | Comité | Semana 2 Marzo | Semana 2 Marzo | Acta de reunión y aprobación de la Política salarial | Política salarial aprobada por el comité |

| | | | | | |
|--|--|-------------------|-------------------|---|---|
| Realizar diagnóstico de satisfacción salarial actual por sedes | Responsable del proyecto | Semana 3 Marzo | Semana 1 Abril | Informe de diagnóstico de satisfacción salarial | Diagnóstico de satisfacción salarial realizado |
| Difundir la política salarial y el cuadro de categorías a todos los colaboradores | Responsable del proyecto | Semana 2 Abril | Semana 3 Abril | Acta de reunión | Política salarial y cuadro de categorías difundido a todo el personal |
| Dar a conocer a los jefes los reajustes que se darán en las remuneraciones de su gente a cargo | Responsable del proyecto | Semana 2 Abril | Semana 3 Abril | Acta de reunión | Los jefes ya conocen los reajustes que se darán en las remuneraciones de su gente a cargo |
| Reducir gradualmente las brechas salariales con reajustes de remuneración según el estudio y estructura salarial | Responsable del proyecto Gerencia General | Semana 4 Abril | Semana 4 Abril | Acta de reunión con la Gerencia general | Reajustes de remuneración programados en el año |

Fuente: Elaboración propia

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La empresa podrá mejorar su equidad salarial interna y su proceso de compensación con la implementación de la estructura y política salarial diseñada aplicando la Metodología Hay, porque esta metodología contiene criterios objetivos que ayudarán a administrar mejor las remuneraciones (fijación y reajustes por desempeño, nuevos ingresos o ascensos).
- La empresa contará con la política salarial que exige la ley N° 30709 para la gestión, fijación y reajustes de las remuneraciones sin causar discriminación remunerativa utilizando los criterios de la Metodología Hay, valorizando y agrupando a los puestos de la manera más adecuada.
- La empresa mejorará la satisfacción salarial del personal respecto a la compensación que se ofrece utilizando la estructura y política salarial implementada para administrar mejor las remuneraciones. Será esencial comunicar la política salarial a todos los colaboradores, al ingreso y durante la relación laboral.
- Una empresa que no implementa las disposiciones de la Ley 30709 puede ser multada en cualquier momento.

- La productividad del personal aumentará influenciada por el grado de satisfacción salarial de los colaboradores luego de la implementación de la estructura y política salarial. Para evidenciarlo, será importante realizar un diagnóstico antes de implementado el plan y luego de 06 meses hasta 01 año de la implementación.
- La Gerencia general y jefaturas se involucrarán más en las compensaciones, luego de evidenciar que un manejo equitativo y bueno influye directamente en el desempeño y productividad de los colaboradores.

6.2. Recomendaciones

- Para el diseño de la estructura salarial y sus bandas la empresa debe considerar los sueldos y remuneraciones que ofrecen demás empresas con características muy similares (tamaño, facturación, rubro) para analizar qué tan diferente la empresa está pagando a su personal. Sino se realiza un análisis externo, no se podría decir que se ha realizado una equidad interna total.
- La empresa debe realizar gradualmente los reajustes de las remuneraciones que determine el estudio, durante el año de la mano con la evaluación de desempeño a cada persona.

- La empresa debe mantener activa la difusión de la Política salarial y los esquemas remunerativos durante la relación laboral con los colaboradores (al inicio y durante), a través de programas de comunicación y la comunicación de los jefes hacia el personal a cargo.
- La empresa debe respetar la política salarial implementada en todo momento y sin excepciones, para los nuevos ingresos como también para los casos de reajustes por desempeño o ascensos.
- La empresa debe diseñar e implementar una metodología para la evaluación de desempeño del personal que permita conocer el desempeño de los mismos y que ayude en la gestión de las compensaciones.
- La empresa debe realizar diagnósticos de satisfacción salarial cada cierto tiempo (de uno a dos años) como también el análisis de equidad interna de las remuneraciones con la finalidad de mantener actualizado la estructura salarial de la empresa acorde a la realidad.
- La empresa debe contar con su MOF actualizado porque de las funciones y perfil de puesto dependerá y se podrá realizar la Valoración de puestos. No contar con uno actualizado, hará demorar el proceso de valoración y finalmente elaboración o actualización de estructura salarial.

ANEXO

