



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES
SALARIALES DEL PERSONAL OBRERO DEL
GOBIERNO REGIONAL CUSCO – 2017”**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA:

BACH. MIRIAN MAGDA PEREZ MATEOS

LIMA – PERÚ

2017

Asesor de Tesis

Mg. RODRIGUEZ RODRIGUEZ MARIBEL

JURADO EXAMINADOR

**DR. TAM WONG FERNANDO LUIS
PRESIDENTE**

**MG. AGUIRRE VILLEGAS GUILLERMO DANIEL
SECRETARIO**

**MG. ARCE GUEVARA ERNESTO
VOCAL**

Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo mi amor y cariño a mis padres, por sus palabras aliento y superación, a mi esposo por su cariño, apoyo incondicional y por ser mi ejemplo a seguir; a mis hijos por ser la motivación para exigirme más como persona y profesional, y a todas las personas que me apoyaron, por sus constantes consejos, recomendaciones y cariño, los cuales me permitieron hacer posible este trabajo.

Mirian Magda Pérez Mateos

Agradecimiento

Con gratitud a Dios, a mis padres, esposo, hijos y familiares por su apoyo constante para el logro de mis objetivos personales y profesionales. Así mismo, también agradezco a mis docentes de la universidad, que me apoyaron permanentemente en mi formación profesional.

Gracias a todas las personas que durante esta etapa, estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este gran sueño se haga realidad.

. Mirian Magda Pérez Mateos

Declaración de Autenticidad

Yo, Mirian Magda Pérez Mateos, estudiante de la Escuela Profesional de Administración, Finanzas y Negocios Globales declaro que el trabajo declaró ser autora del presente trabajo académico titulado “Administración de Compensaciones Salariales del Personal Obrero del Gobierno Regional Cusco - 2017”.

Presenta, en 78 folios para la obtención del título profesional académico de Licenciada en Administración Finanzas y Negocios Globales.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No se ha utilizado ninguna de otras fuentes distintas de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- El presente trabajo de investigación no ha sido anteriormente presentado completamente ni parcialmente en la obtención de otro grado académico.
- Nuestro trabajo puede ser revisado electrónicamente en busca de plagios.

Cusco 02 de Diciembre del 2017.

.....

Bach. Mirian Magda Pérez Mateos

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer la Administración de Compensaciones Salariales del Personal Obrero del Gobierno Regional Cusco-2017. Titulada “Administración de Compensaciones Salariales del Personal Obrero del Gobierno Regional Cusco - 2017”.

El nivel de investigación fue descriptivo con diseño no experimental y la población de estudio, el área de compensaciones de la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional. La técnica de investigación utilizada fue la observación con la guía de observación como su instrumento.

La principal conclusión del trabajo es que la administración de compensaciones salariales del personal obrero del Gobierno Regional Cusco muestra un equilibrio interno eficiente. Esto se debe a la regulación del Régimen Laboral Especial de Construcción Civil, que evidencia las valuaciones y la clasificación de puestos para los obreros, de esta manera, se ganaría una distribución equitativa de bandas salariales dentro de la organización y se evitaría un equilibrio externo deficiente debido a la falta de relación de pago de compensaciones con el mercado laboral.

Palabras clave: Administración de Compensaciones Salariales

ABSTRACT

The present investigation has like objective to know the Administration of Wage Compensations of the Workers Staff of the Regional Government Cusco - 2017. Entitled Administration of wage compensation of staff worker for the Regional Government Cusco – 2017.

The level of research was descriptive with non-experimental design and the study population, the compensation area of the Human Resources Office of the Regional Government. The research technique used was observation with the observation guide as its instrument.

The main conclusion of the work is that the administration of wage compensations of the workers of the Cusco Regional Government shows an efficient internal balance. This is due to the regulation of the Civil Labor Special Labor Regime, which evidences the valuations, the classification of positions for the workers, in this way, an equitable distribution of salary bands within the organization would be gained, and a poor external balance would be avoided due to the lack of compensation relationship with the labor market.

Keyword: Administration of salary compensations

Índice de Contenido

Asesor de Tesis	ii
Jurado Examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de Autenticidad	vi
Resumen	vii
ABSTRACT	viii
Índice de Tablas	
Índice de Figuras	
INTRODUCCIÓN	
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Justificación y aportes del estudio	16
1.3.1. Justificación teórica	16
1.3.2. Justificación práctica	17
1.3.3. Justificación metodológica.....	17
1.4. Objetivos de la Investigación	17
1.4.1. Objetivo general.....	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	18
2.1.1. Antecedentes nacionales	18
2.1.2. Antecedentes internacionales	23
2.2. Bases teóricas de las variables	30
2.2.1. Administración de compensaciones	30
2.2.2. Objetivos de la administración de la compensación	32
2.2.3. Estructura de la administración de remuneraciones.....	33

2.3. Bases Legales.....	42
2.3.1. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público	42
2.3.2. Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.....	43
2.3.3. Expediente N° 142-2016/ MTPE/2.14-NC - Convención Colectiva De Trabajo.....	46
2.4. Definición de términos básicos.....	48

3. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Variable de estudio.....	52
3.1.1. Definición conceptual	52
3.1.2. Definición operacional	52
3.1.3. Operacionalización de la variable.....	53
3.2. Nivel de investigación.....	53
3.3. Enfoque de la investigación.....	53
3.4. Diseño de la investigación.....	54
3.5. Población y Muestra de estudio.....	54
3.5.1. Población.....	54
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.6.1 Técnicas de recolección de datos	54
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos	55
3.7. Validación y confiabilidad del instrumento.....	55
3.7.1. Validez.....	55
3.7.2. Desarrollo de la propuesta de valor.....	55

VI. RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados.....	56
4.1.1. Valuación de puestos del personal obrero del Gobierno Regional de Cusco.....	56
4.1.2. Clasificación de puestos.....	59
4.1.3. Encuesta salarial	64

V. CONCLUSIONES

VI. RECOMENDACIONES

VII. BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Índice de Tablas

Tabla 1 : Operacionalización de variables.....	53
Tabla 2: Resumen de valuación de puestos	58
Tabla 3: Beneficios para el Operario	60
Tabla 4: Beneficios para un trabajador de categoría Oficial	62
Tabla 5: Beneficios para un peón.....	63
Tabla 6: Otros beneficios	63
Tabla 7: Resumen salario básico y beneficios	63
Tabla 8: Operario	65
Tabla 9: Oficial	66
Tabla 10: Peón	67
Tabla 11: Otros beneficios 2016-2017	67
Tabla 12: Comparación de remuneraciones	68

Índice de Figuras

Figura 1: El sistema de administración de sueldos y salaries	32
Figura 2: Análisis del puesto información para su valuación	34
Figura 3: Análisis del puesto información para su valuación	39
Figura 4: Comparación de compensaciones	69

Introducción

La Administración de Compensaciones Salariales del Personal Obrero es una de las herramientas de gestión que las organizaciones privadas y estatales utilizan para desarrollar el talento humano. Por tanto, en esta tesis se estudiará la “Administración de Compensaciones Salariales del Personal Obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017”, cuyos resultados servirán como antecedentes de futuras investigaciones.

Para su mejor entendimiento, este trabajo de investigación está propuesto de la siguiente manera:

El capítulo I comprende la problemática de la investigación, que se divide entre el planteamiento del problema, formulación del problema, la justificación y los objetivos.

En el capítulo II exponemos todo lo concerniente al Marco Teórico, los Fundamentos Teóricos y los antecedentes de la investigación. Por otra parte, también se ha incluido en este capítulo aspectos relacionados con las Bases legales, Bases teóricas y definición de términos.

El capítulo III comprende el aspecto metodológico y los materiales que comprende las variables de estudio, la operacionalización de variables, el nivel de investigación, enfoque, diseño de investigación, la población y muestra estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validez y confiabilidad del instrumento.

En el capítulo IV, que es el más extenso, desarrollaremos la organización, presentación y análisis de resultados.

Finalmente, nos concentraremos en la discusión de los resultados, las conclusiones, algunas recomendaciones pertinentes y los anexos de la investigación.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años se ha reconocido cada vez más la necesidad de controlar las tendencias de las compensaciones y de aplicar políticas salariales sostenibles, que atajen el estancamiento de estas, aumenten los niveles de remuneración de los millones de trabajadores y trabajadoras pobres del mundo, aseguren una distribución justa, reduzcan las excesivas desigualdades de los salarios y de la renta, y refuercen el consumo, como pilar fundamental de una economía sostenible. Por tanto, la cuestión de las compensaciones es importante porque representan una fuente crucial de ingresos para los hogares, y en consecuencia tienen una enorme influencia en el nivel de vida de la población (OIT, 2017).

Estas compensaciones van más allá, por tanto, una eficaz administración permitirá cumplir con las expectativas de cada individuo trabajador, tratar de satisfacerlas, siempre y cuando el trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización (Castaño, 2009).

En ese sentido, las organizaciones necesitan disponer de una adecuada administración de compensaciones que les asegure una gestión eficaz de los costos operativos más importantes y cuya finalidad primordial es lograr el equilibrio necesario para obtener el desempeño laboral esperado y a la vez ser un instrumento motivador para retener y atraer talento humano.

La administración de las compensaciones deben alinearse con los objetivos y las estrategias de la empresa, ya sea implementando programas de remuneración variable o aplicando incentivos económicos y planes de retención. Asimismo, el conocimiento del mercado laboral permite conocer el talento por el que competimos. A partir de ello, se podrá establecer una estrategia de sueldos de ingreso o quizá para un grupo concreto de puestos y/o personas clave, diferenciados por segmentos profesionales y ser líderes en todos los puestos o puestos estratégicos.

En el Perú el salario mínimo vital tuvo una tendencia positiva gracias al incremento y mejoras en la economía. Subió de S/750.00 a S/ 850.00, pero en comparación a toda Latinoamérica sigue siendo uno de los sueldos más bajos de la región. Pero a

pesar de este pequeño incremento y mejoras de sueldos en distintas instituciones, en el ámbito del sector público se observa a trabajadores que no gozan a plenitud sus derechos laborales, teniendo al Estado como el primero en vulnerar los derechos de los asalariados.

Las instituciones públicas necesitan disponer de una adecuada administración de compensación salarial que asegure una gestión eficaz de los costos operativos para obtener el desempeño laboral esperado y a la vez ser un instrumento motivador para retener y atraer a los trabajadores.

En el Gobierno Regional de Cusco se cuenta con servidores públicos que desarrollan un servicio que está dirigido a la población y que genera beneficios a todos los ciudadanos.

Gestionar un sistema laboral público es complicado debido a que se tiene que lidiar con normas sobre empleo público y manejar planillas con muchos conceptos de pagó. Asimismo sin dejar de lado a los servidores contratados bajo modalidades temporales, pese a que una gran proporción de estos realiza funciones permanentes.

Los obreros son trabajadores importantes para la ejecución física de distintas obras de esta institución. Muchas veces ingresan a estos puestos de trabajo sin reglas claras, en su mayoría, sin pasar por un concurso público, ni perfiles claros que definen estándares mínimos de capacidades.

A ello se suma los incumplimientos de pagos en la fecha pactada, por parte del Gobierno Regional Cusco, falta de incentivos para quienes asumen un compromiso por sacar adelante la gestión del gobierno regional; generando de esta manera insatisfacción en los trabajadores. Lo que muchas veces provoca paros como medida de presión para la consecución de los distintos proyectos.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la credibilidad y competitividad de la organización, en este caso, del Gobierno Regional del Cusco.

Esto generalmente debido a la falta de planificación y dirección coherente de las compensaciones salariales, aplicación de distintos regímenes laborales con diferentes reglas de juego y abusos en las contrataciones temporales por parte de los representantes del Gobierno Regional.

La clave está en mantener a los trabajadores contentos dentro de la organización y de esta manera conseguir el máximo rendimiento laboral en beneficio de la organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cómo es la administración de compensaciones salariales el personal obrero del Gobierno Regional Cusco - 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la valuación de puestos en el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017?
- ¿Cómo es la clasificación de puestos el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017?
- ¿Cuál es la encuesta salarial del personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017?

1.3. Justificación y aportes del estudio

1.3.1. Justificación teórica

La investigación contribuye a realzar todo tipo de noción sobre la administración de compensación desarrollada por diversos autores como retribución que los empleados reciben a cambio de su labor. Asimismo, la revisión de libros, informes, estudios y todo tipo de bibliografía permitió ahondar carencias de conocimiento sobre este tema. Finalmente, la investigación servirá de referencia de estudio para otras investigaciones.

1.3.2. Justificación práctica

Esta investigación sirve de referencia directa para el Gobierno Regional de Cusco para que pueda desarrollar mejoras en la administración de compensaciones salariales de sus trabajadores. Si desconocemos la importancia del trabajador dentro de la administración de recursos humanos, no se garantizará la satisfacción de mismos. A su vez ayuda al organismo a obtener, mantener y retener fuerza de trabajo productiva.

1.3.3. Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación sigue procedimientos ya estructurados en metodología de la investigación, para lograr conocer la administración de Compensaciones Salariales del Personal Obrero del Gobierno Regional Cusco-2017". Es importante señalar que no se contribuirá con nuevas definiciones de la variable de estudio, sino conocer en mayor medida el comportamiento de la variable.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

- Determinar cómo es la administración de compensaciones salariales del personal obrero del Gobierno Regional Cusco-2017.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir la valuación de puestos en el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017.
- Conocer la clasificación de puestos en el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017.
- Identificar la oferta de mercado para el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Carnaqué (2014) en su tesis: “Sistema de Compensación Salarial Y Desempeño Laboral de los Trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo – 2013”, presentada en la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú, para obtener el grado académico de maestro en Gestión del Talento Humano (maestría en Gestión del Talento Humano) describe los principales componentes del sistema de compensación salarial, diagnóstica su nivel desempeño y a la vez –analiza la relación entre ambas variables. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional expresada en términos cuantitativos y aplicada al total de la población que estuvo conformada por los 52 trabajadores que laboraban en el instituto entre Noviembre de 2013 a Febrero de 2014. Los datos se recogieron a través de la observación directa, la revisión de documentos, aplicación de entrevistas y cuestionarios validados con el mismo personal objeto de la investigación. Al finalizar la investigación se pudo demostrar que existe una relación significativa entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto.

Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones, que a continuación se detallan:

- Se determinó que en el IESTP Abaco Chiclayo la relación que existe entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral es positiva alta. Se obtuvo un índice de correlación de 0.705 lo que indica que ante una mejora en el sistema de compensación salarial se logrará incrementar el desempeño laboral del trabajador.
- Se determinó que el IESTP Abaco Chiclayo no cuenta con un sistema de compensación salarial establecida. La remuneración, beneficios e incentivos que recibe el trabajador los obtiene de una negociación directa con gerencia quién determina cuándo y cómo le serán cancelados.
- A la fecha en el IESTP Abaco Chiclayo no existen políticas que permitan realizar

una evaluación del desempeño laboral de sus trabajadores.

- Debido a la situación económica que atraviesa el Instituto no cuenta con un presupuesto que le permita implementar un sistema de compensación salarial acorde con la estrategia del negocio que le posibilite mejorar la situación laboral de sus trabajadores, por lo que se han propuesto algunos procedimientos para el control de asistencia del personal, vacaciones, compensación de horas extras y asignación por estudios. Propuestas que se constituirán en el punto de partida para ir monitoreando el desempeño laboral de sus colaboradores.

Alvitez & Ramirez (2013) en su tesis: **“Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer 2013 – Trujillo”**, presentada en la **Universidad Privada Antenor Orrego, Chiclayo – Perú**, para obtener el título de **Licenciado en Administración (Escuela Profesional de Administración)** determinaron la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer. Para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permitieron poder recolectar la información de manera más certera. Es por ello que se realizó entrevistas a algunos de los trabajadores de cada nivel encontrado para poder tener un termómetro de la situación laboral en que se encuentran para posteriormente, de una forma más detallada e individual, aplicar una encuesta individual a todo el personal que labora en la organización. Los resultados obtenidos nos muestran que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores. Este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado. Los principales hallazgos de la investigación son los siguientes:

- El Programa de Incentivos y Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer fue muy básico, por no decir inexistente. La estrategia utiliza únicamente el sueldo como motivación, que al ser bajo no genera motivación y más aún, si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas.

- En cuanto al nivel de satisfacción, el 28% los empleados de la Empresa del Grupo Almer se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, el 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, el 9% está insatisfecho y el 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.
- Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones: primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se deben incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

Rendón & Barriga (2016) en su tesis: “Impacto de la remuneración percibida sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico C del Distrito de Arequipa, 2016” presentada ante la **Universidad Católica de San Pablo, Arequipa – Perú, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios (Escuela Profesional de Administración de Negocios)** buscan analizar el impacto de la remuneración percibida sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico C del Distrito de Arequipa, para lo cual se utilizaron definiciones relacionadas a las variables de estudio y mediante los indicadores se comprobó la hipótesis formulada. La investigación planteada es de tipo descriptiva – correlacional, con el diseño no experimental y transversal, el instrumento empleado fue la encuesta realizada para una población de 54 095 personas; siendo la muestra 382 personas (cabezas de familia). A través de la recolección, análisis, proceso y tabulación de datos se obtuvieron los resultados que a continuación se van a detallar en respuesta a los objetivos planteados para dicha investigación. Según la investigación se puede concluir que la remuneración percibida si impacta positivamente sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico C.

Asimismo se ha encontrado que:

- La remuneración percibida tiene un impacto negativo sobre la satisfacción

laboral en las familias del nivel socioeconómico C del distrito de Arequipa, dado que según la encuesta, el 63.75% de personas califican el nivel de satisfacción de su trabajo actual como "bueno", sin embargo el 87.50% de las personas cambiarían de trabajo por una mejor remuneración.

- Se establece que la remuneración espiritual y psicológica no son consideradas tan importantes como la remuneración monetaria para las familias del nivel socioeconómico C, puesto que según en la encuesta realizada, ellos consideran de mayor importancia obtener ingresos que les permitan cubrir las necesidades básicas de su hogar.
- El 68% de familias del nivel socioeconómico C se consideran insatisfechas con la remuneración monetaria percibida actual, porque no cubre las necesidades básicas de su hogar. Es por eso que un aumento en dicha remuneración mejoraría su nivel de satisfacción laboral y por ende la calidad de vida de sus integrantes.
- Las familias del nivel socioeconómico C que consideran que su remuneración monetaria no satisface las necesidades básicas de su hogar (pero aun así no abandonarían su actual trabajo), creen no cumplir con los requisitos y expectativas de la demanda laboral de hoy en día y eso ocasiona que no se arriesguen a abandonar su actual trabajo, llegando a conformarse con beneficios intrínsecos.

Maesaka (2016) en su tesis: “Compensación laboral y recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno Regional del Callao - 2016” presentada ante la Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú, para obtener al título de Magíster en Gestión Pública (Administración del talento humano) determinó que sí existe relación entre la compensación laboral y las recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno Regional del Callao 2016. El nivel de la investigación es descriptiva correlacional y el tipo de investigación es básica, además el tipo de diseño es no experimental transversal correlacional. Se aplicó una encuesta tipo Likert a una muestra representativa de 90 trabajadores del Gobierno Regional del Callao. La información de las encuestas fueron procesadas por el software SPSS v.21. Las conclusiones son:

- La compensación laboral se relaciona con las recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno regional del Callao, según la correlación de Spearman de 0,711 representando este resultado como alto, con una significancia bilateral de $p=0,000$ siendo menor que el 0,01. Asimismo, la compensación laboral el 44.44% se encuentra en un nivel bajo por otro lado las recompensas organizacionales solo el 43.33% se encuentra en un nivel intermedio.
- La remuneración básica no se relaciona con las recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno regional del Callao, según la correlación de Spearman de 0,062 representando este resultado como una relación prácticamente nula, con una significancia bilateral de 0,559 mayor que el 0,05. Asimismo la remuneración básica el 48.89% se encuentra en un nivel intermedio por otro lado las recompensas organizacionales solo el 43.33% se encuentra en un nivel intermedio
- Los incentivos no se relaciona con las recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno regional del Callao, según la correlación de Spearman de -0.159 representado este resultado como una correlación inversa y prácticamente nula, con una significancia bilateral de 0,134 mayor que el 0,05. Asimismo, los incentivos el 42.22% se encuentra en un nivel bajo por otro lado las recompensas organizacionales solo el 43.33% se encuentra en un nivel intermedio.
- Las prestaciones se relacionan con las recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno regional del Callao. Según la correlación de Spearman de 0,257, siendo esta una relación baja con una significancia bilateral de 0,015 menor que el 0,05. Asimismo, las prestaciones el 48.89% se encuentra en un nivel bajo por otro lado las recompensas organizacionales solo el 43.33% se encuentra en un nivel intermedio.

Vega (2017) en su tesis: “El sistema de compensación y el desempeño de los colaboradores en tiendas Carsa, Huaraz 2016” presentada ante la Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú, para obtener al Título Profesional de Licenciado en Administración (Escuela de Administración) se ha planteado como objetivo general analizar y determinar si el sistema de compensación influye

en el desempeño de los colaboradores; considerándose como hipótesis que el sistema de compensación influye significativamente en el desempeño del recurso humano de la empresa en estudio. La metodología que se ha utilizado es el diseño no experimental de corte transversal y tipo descriptivo, debido que al momento de analizar las variables no se manipularán, y se analizarán tal como se presenten en la institución estudiada. La población de estudio se ha considerado a 12 colaboradores de la empresa Carsa, de la ciudad de Huaraz. No se ha establecido una muestra porque que se encuestó a toda la población.

La recolección de la información se hizo a través de una encuesta cuyos resultados han sido procesados en el Software SPSS, versión 21 para poder obtener las conclusiones respecto a los objetivos e hipótesis planteadas. Los resultados de esta investigación determinaron que sí existe relación entre el sistema de compensación y el desempeño laboral de los trabajadores de tiendas Carsa. De esta manera se cumple la relación satisfactoriamente permitiendo que cada uno de ellos ejecute con responsabilidad e importancia las tareas que deben de ejecutar diariamente.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Cuello & Sibaja (2011) en la tesis titulada: “Sistemas de compensación en empresas del sector construcción de la ciudad de Cartagena”, investigación presentada ante la Universidad de Cartagena, Cartagena – Colombia, para optar al Título de Profesional en Administración de Empresas. (Programa de Administración de Empresas) se propone analizar cómo se encuentra actualmente este sector respecto al tema, para en el caso de encontrar dificultades, recomendar a sus directivos acerca de los resultados obtenidos y que puedan afectar de manera positiva en todos los aspectos económicos del personal. Para tal efecto, se realizó la medición de los sistemas de compensación de cuatro empresas del sector en la ciudad de Cartagena Funeraria los Olivos, Funeraria Lorduy S.A, Funeraria Zabaleta y Funeraria Tache y Salcedo. La muestra utilizada fue una población total de 120 funcionarios a los cuales se aplicó un instrumento de valoración. El análisis de los resultados evidenció cuales de las variables evaluadas necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados se elaboraron un grupo de conclusiones que a continuación detallamos:

- Las organizaciones del sector construcción tienen en cuenta los análisis y descripciones de puestos y la valuación de puestos, a la hora de definir su estructura salarial. De ello puede afirmarse que las empresas en estudio no manejan una metodología completa para definir su estructura salarial, pues se pudo observar que aquellas que utilizan la valuación de puestos tienen en cuenta en sus fases el método de jerarquización por la facilidad que muestra ante las demás. Así mismo, se utilizan estas técnicas para asignar los salarios de una manera que sea más fácil para el departamento de recursos humanos y más justa y equitativa para los empleados.
- Los sistemas retributivos o formas de pagos utilizados en el sector de la construcción se basan en el puesto, las habilidades y el rendimiento. Esto se da debido a que la retribución es un efecto motivador para sus empleados y se debe apreciar que es esencial la contemplación de una retribución fija, una retribución variable, incentivos y premios, ya que permite minimizar el riesgo de un sistema retributivo poco adaptable a las organizaciones y poco motivador para los empleados.
- Para la política salarial se logró establecer que para las organizaciones del sector de la Construcción no es de gran importancia diseñar y/o poseer una política salarial donde quede claro cada punto salarial dentro, de manera que parezcan más organizadas a la hora de constituir sus salarios.
- En cuanto a los contratos laborales, los manejados con mayor frecuencia en el sector de la construcción son los contratos por obra y de término fijo. Se tiene en cuenta que se maneja con mayor probabilidad estos, debido a que se realizan trabajos en un tiempo determinado o establecido como ~~son~~ las construcciones de edificaciones, estudios de suelos y todo lo relacionado a ellos. Por ello mismo, no es conveniente manejar en este tipo de trabajo contratos a término indefinido. Sin embargo, se tiene en cuenta que se utilizan contratos a término indefinido para aquellos empleados administrativos y antiguos que le han aportado gran experiencia y conocimiento a estas organizaciones.
- Los incentivos son identificados claramente por los empleados de las empresas objeto de estudio. Sin embargo, de estos el que prima es la estabilidad en el

cargo, lo cual se da para los empleados más antiguos y algunos que se han sentido acogidos por el desempeño de su trabajo en la organización, el reconocimiento personal y las oportunidades de progreso.

Caldera & Giraldo (2013) en la tesis titulada: “Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S y A. servicios y asesoría S.A.”. Investigación presentada ante la Universidad de Medellín, Colombia, para optar al título de especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad (Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad), permite entender lo determinante del componente humano dentro de las organizaciones. Debido a ello el punto central del estudio está directamente relacionado con la satisfacción laboral de los empleados de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A, donde se pretende identificar los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de manera que estos factores se puedan intervenir a través de los sistemas de compensación que en esta organización se implementan para remunerar a su grupo de trabajadores internos. El marco teórico hace referencia a los conceptos relacionados con los sistemas de remuneración y su funcionamiento, donde se detalla el tema de salario emocional. En una segunda parte se exponen los componentes motivacionales y de afectación del ser humano. Sin embargo, el eje central lo constituye el diagnóstico de la percepción de los empleados de la entidad sobre diferentes factores organizacionales. Este diagnóstico suministra información que permite evaluar y seleccionar un curso de acción sobre las variables evaluadas en el estudio para la empresa S&A Servicios y Asesoría S.A. Para ello, se construyó un cuestionario con 7 preguntas, con el cual se pretendió analizar y reconocer el sentir de los empleados. Una vez implementado el instrumento y recopilados los resultados, se evidencian las siguientes conclusiones:

- Se encontró que la empresa S&A Servicios y Asesoría S.A. posee en su mayoría un personal que lleva en la empresa menos de 7 años aproximadamente y con un porcentaje alto de empleados que labora para la compañía hace menos de un año.

- Ante la deficiencia manifestada en la parte tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral. Esto confirma que la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.
- La impuntualidad para hacer los pagos a sus colaboradores y el reconocimiento real sobre el desempeño de los trabajadores, son dos evidencias fundamentales que perciben negativamente los empleados de la organización y que afectan muy fuertemente su motivación personal y laboral. La satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.
- Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.
- Se encontró que la flexibilidad en el horario de trabajo en S&A Servicios y Asesoría S.A afecta positivamente la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Se manifestó un muy alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados.
- Se detectó desmotivación de los empleados relacionada con la estabilidad y seguridad que sienten en el empleo que desempeñen en la organización, muy posiblemente por los débiles programas implementados para retener personal por parte de la entidad.
- En cuanto a la infraestructura e instalaciones se encontró que el factor más crítico que afecta las condiciones laborales es la ventilación. No obstante, estos

factores representaron mayores perspectivas de satisfacción por parte de los encuestados.

- Uno de los principales motivadores del personal por fuera de la remuneración tangible o el dinero, corresponde al reconocimiento personal y profesional de los empleados. Este reconocimiento está determinado en gran medida por la relación con el jefe inmediato que influye directamente en la satisfacción laboral de los empleados.
- La satisfacción laboral es un constructo importante y vital para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y crecimiento, al igual que contar con personas alineadas y motivadas en sus puestos de trabajo. Cada persona tiene necesidades y motivaciones diferentes para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es que la empresa se interese por el bienestar de sus colaboradores y de esta manera saber cuáles son sus aspiraciones y motivaciones.
- Es primordial mantener a los colaboradores motivados y satisfechos. Si bien, durante mucho tiempo se pensó que la satisfacción era un producto directo del sueldo que devengaba (entre más dinero, más satisfacción), existen evidencias de que esta relación no siempre se da. Claramente hay personas que trabajan más, si ello conlleva un mayor salario. Pero no siempre más es mejor, por eso la importancia del salario emocional donde la empresa logre brindar a los trabajadores beneficios no monetarios que les haga sentirse cómodos y creen un valor adicional, es decir no solo satisfacer sus necesidades económicas, sino también las necesidades emocionales y personales.
- El esquema organizacional deja ver nuevas tendencias de compensación que obedecen a la necesidad de los colaboradores de buscar su bienestar general y a las nuevas estrategias de competitividad que están asociadas a la búsqueda, captación y retención del mejor recurso humano y la firme convicción de que los empleados motivados incrementan la productividad y la rentabilidad del negocio.

Flores & Sepúlveda (2008) en su tesis: **“Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos”**, investigación presentada ante la **Universidad Austral de Chile, Chile, para optar al Grado de Licenciado en Administración (Escuela de ingeniería comercial)** analizó y evaluó los sistemas de compensaciones monetarias e incentivos que reciben los empleados en empresas del subsector Astillero en Valdivia, haciendo hincapié en aquellas compensaciones que son más recurrentes entre las empresas encuestadas: **“ASENAV S.A.”** y **“PROCINAV LTDA.”**. Junto a esto se observaron las ventajas que trae consigo poseer ciertos tipos de incentivos monetarios. En la teoría y en la práctica se incluyó ambos sistemas de compensaciones, monetarias y no monetarias. Además, se contó con fuentes de información primaria y secundaria que ayudaron a examinar de una forma más nítida la importancia que tienen los incentivos laborales a nivel de mercado, en el subsector de **“Astilleros”**, enfocándose en las empresas en estudio nombradas anteriormente. En los distintos tipos de organizaciones se utilizan procesos de compensaciones o incentivos tanto rígidos como flexibles. Es por eso que se determinó en base a los resultados que en **PROCINAV LTDA.** se utiliza un sistema rígido y en cambio en **ASENAV S.A.** se utiliza un sistema moderno. De todo ello, el autor llegó a las siguientes conclusiones:

- Los planes o sistemas de compensaciones son todo un desafío para las organizaciones del futuro, debido a que el descontento de los trabajadores cada día se expande en diferentes rubros de empresas. Estos muestran su molestia formando sindicatos, de los cuales surgen nuevas ideas de presión para recibir lo que ellos consideran que es justo.
- Los sistemas de incentivos corresponden a un conjunto de estímulos, premios o reconocimientos otorgados por la empresa a sus trabajadores, siendo estos proporcionados de diferentes maneras, y que dependerá de la visión de cada compañía y en relación a los objetivos que pretenda alcanzar.
- Las remuneraciones monetarias son las que dominan el sistema de compensaciones en las dos empresas estudiadas. Sin embargo las no monetarias pretenden ganarse un lugar importante también en el trabajo diario

de las personas.

- La mayor parte del personal de producción se siente insatisfecho con los incentivos que recibe y lo considera injusto debido al trabajo que realizan, aunque un poco más del 20%, aproximadamente, lo está.

Rondón & Schmitz (2007) en su tesis: “Influencia de los sistemas de compensación total para que empresas del sector farmacéutico sean catalogadas como exitosas”, investigación presentada ante la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas - Venezuela, para optar al Grado de Licenciado en Relaciones Industriales (Relaciones Industriales) se propone identificar y analizar las relaciones significativas que existen entre los sistemas de compensación total y el éxito de las empresas del sector farmacéutico pertenecientes al área Metropolitana de Caracas en el año 2007. Para llevar a cabo la recolección de los datos se dispuso de la base de datos sobre información salarial de una prestigiosa firma de consultoría especializada en el área de compensación y beneficios. Adicionalmente, se realizaron contactos electrónicos (email e internet) y telefónicos con las empresas objeto de estudio, para solicitar información sobre el indicador de mercado (volumen de ventas estimados), el índice motivacional y el indicador de costos de personal (pagos totales estimados). Finalmente se tomó una muestra no probabilística de las empresas del sector farmacéutico afiliadas a la Cámara Venezolana del Medicamento, localizadas en el área Metropolitana de Caracas.

Entre los resultados de la presente investigación se encuentran:

- De acuerdo con el indicador de éxito obtenido, de las 13 empresas que conformaron la muestra, el 46% (6) pertenecen al grupo de las denominadas exitosas, mientras que un 54% (7) pertenecen al grupo de las no exitosas.
- Al realizar la correlación del indicador de éxito con distintos componentes de los sistemas de compensación total (pagos en efectivo, beneficios y emolumentos) se observó en primer lugar, que varios de estos componentes son otorgados en todas las empresas o por lo menos en un número muy significativo de ellas. Lo que además de impedir el cálculo o producir un resultado bajo del coeficiente de

correlación punto biserial de cada uno con el éxito, evidencia la existencia de sistemas de compensación muy similares entre las empresas, que a su vez pone de manifiesto el cumplimiento de principios como la garantía de igualdad de condiciones para mantener y/o atraer personal en el mercado de trabajo del sector farmacéutico. También evidencia la incidencia de la contratación colectiva en la determinación de los beneficios y de los pagos en efectivo otorgados para los empleados.

- En segundo lugar, se obtuvo un coeficiente de correlación alto (0,58 y 0,72) respectivamente con los emolumentos Gastos de Traslado y Asignaciones de Chofer, lo que ofrece pistas sobre los componentes del sistema de compensación asociados al éxito. Al correlacionar el índice de motivación con distintos componentes de los sistemas de compensación total (pagos en efectivo, beneficios y emolumentos) se encontró un coeficiente de 0,56 con el beneficio de Préstamo para la Adquisición de Vivienda.
- No obstante tal relación podría ser catalogada de espuria, pues la presencia de este beneficio aparece asociada a empresas no muy exitosas. Por último, basándonos en los resultados obtenidos, se puede afirmar que mientras las empresas otorgan mayor salario fijo tanto a Directores, Gerentes como al Resto de los Empleados, y poseen a su vez un mayor número de empleados, la motivación es mayor, específicamente para el caso de Directores y Gerentes, ya que este elemento resulto ser el de mayor contribución para que empresas del sector farmacéutico fueran catalogadas como exitosas.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Administración de compensaciones

Es un proceso gerencial clave en la empresa y representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Además exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos en caso de que existan, y las prestaciones. Y por otra parte, que cuenten

con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones (Juárez, 2014, p. 10).

Así mismo Werther & Davi (2008) menciona que la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (p. 342).

En tanto para Chiavenato (2009) es el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:

- El equilibrio interno, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
- Equilibrio externo. Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado (p. 292).

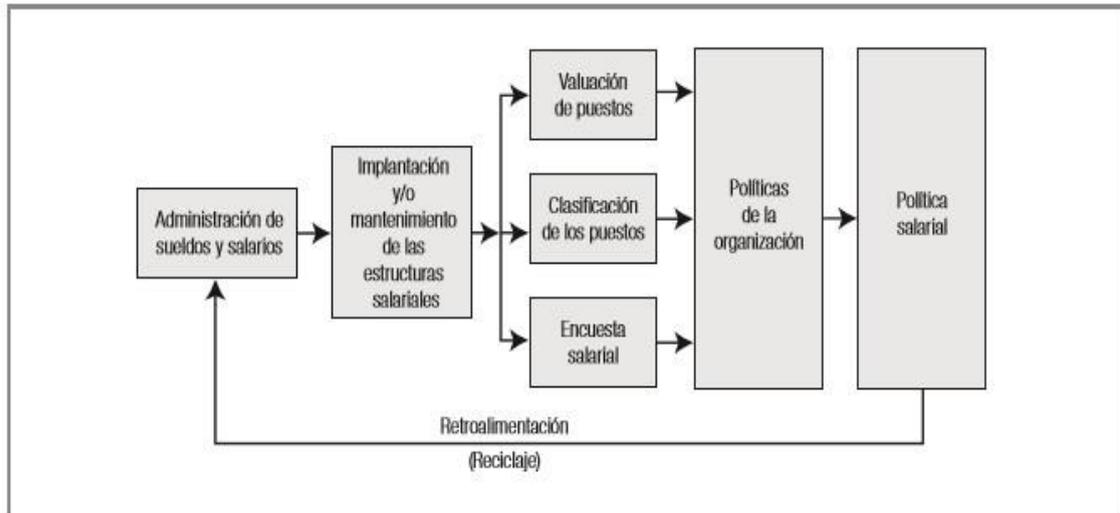


Figura 1: El sistema de administración de sueldos y salarios

Fuente: Administración De Recursos Humanos Chiavenato I. (2007)

Asimismo, el equilibrio interno o la coherencia interna de los salarios, se alcanzan gracias a la información interna, obtenida por medio de la valuación y la clasificación de los puestos, con base en un programa previo de descripción y análisis de los puestos. El equilibrio externo o la coherencia externa de los salarios, se alcanzan gracias a la información externa obtenida por medio de la encuesta salarial. A partir de la información interna y la externa, cada organización define la política salarial que norma sus procedimientos para la remuneración del personal (Chiavenato, 2007, pp. 292-293).

2.2.2. Objetivos de la administración de la compensación

- **Adquisición de personal calificado.**- Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda de éste. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional, una tasa más alta del paquete global de compensación para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.
- **Retener a los empleados actuales.** - Cuando los niveles de compensación no son competitivos la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

- **Garantizar la igualdad.** - La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula igual retribución a igual función. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** - El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro.
- **Controlar los costos.** - Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- **Cumplir con las disposiciones legales.** - Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** - Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia (Werther, Davi, 2008, p. 344).

2.2.3. Estructura de la administración de remuneraciones

a) Valuación de puestos

Es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización.

En sentido estricto, la valuación de los puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad (Chiavenato, 2007).

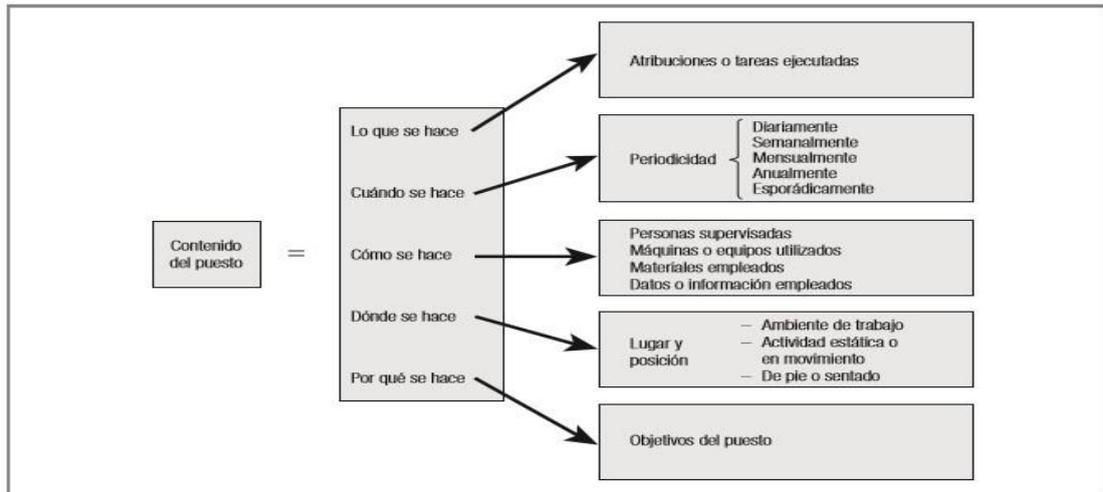


Figura 2: Análisis del puesto información para su valuación

Fuente: Administración De Recursos Humanos Chiavenato I. (2007).

Para esta investigación se utilizó el Método de jerarquización (Job ranking). El método de valuación de los puestos por jerarquización también llamado método de comparación simple, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún criterio de comparación.

- Método de jerarquización

El método más sencillo y menos preciso para llevar a cabo una valuación de puestos recibe el nombre de método de jerarquización. En él, los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos e integran cada puesto en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Éstas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función.

Cuando se emplea esta técnica, resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos poco relevantes, al tiempo que es posible que se ignoren aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

Asimismo sobre la valuación de puestos se dice que es:

Es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores (Juárez, 2014).

La necesidad que una empresa tiene de jerarquizar los puestos, es decir, de determinar en forma más o menos precisa la importancia de cada trabajo en relación con los demás, constituye un principio general de la administración. Además, la valuación de puestos ayuda a combatir problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos. También contribuye a reducir las preferencias individuales de la gerencia hacia ciertos puestos o personas, a reducir el proteccionismo que eventualmente ejercen los sindicatos sobre ciertos trabajadores, a evitar la fuga imperceptible de obligaciones de algunos puestos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo ocasionados por diversas razones.

En el proceso de valuación de puestos es conveniente considerar la importancia relativa que cada puesto guarda respecto a los demás dentro de la organización. De esta forma, el reconocimiento de la relación entre jefe y subalterno nos lleva a una correcta jerarquización. Dicho de otra manera, se mantiene un principio de proporcionalidad en cada una de las áreas. Así, un puesto subordinado a otro no puede valer más que este último. Sin embargo, en ciertos casos, un puesto de jefe en un área determinada quizá sea del mismo valor o incluso menor que el de supervisor en otra. Esto lleva a establecer criterios que indican que en la valuación de puestos no es tan importante el nombre que se le dé al puesto, como su importancia relativa dentro del marco de la organización. Al jerarquizar en forma correcta, se cumple uno de los objetivos esenciales de la administración (Juárez, 2014).

- Elementos necesarios para realizar una valuación de puestos

Antes de comenzar a valorar puestos en una organización, resulta conveniente contar con una serie de elementos que son importantes para asegurar el éxito de un proyecto de esta magnitud. A continuación se presenta una lista de esos elementos que son los más comunes en la práctica. Esta lista tiene un carácter enunciativo, pero de ninguna manera limitativo, pues podría extenderse para abarcar otros elementos (Juárez, 2014).

a) Aprobación de la alta dirección

Debe existir un alto grado de convencimiento de la alta dirección para iniciar un trabajo de este tipo. En la medida en que los directivos de la organización sean partidarios de realizar el proyecto, la elaboración e implementación de este tendrán grandes posibilidades de éxito. Además, es indispensable que los niveles medios y de supervisión respeten los resultados del programa en general. Se considera también que de la valuación de puestos surgirán los tabuladores salariales, las políticas de prestaciones y la jerarquía de las funciones de la organización, lo cual implica una gran responsabilidad para el área de personal y para la alta dirección.

b) Análisis y descripciones de puestos

Obedece a que el documento del análisis y la descripción de puestos tendrán que incluir la información con los datos que el modelo de valuación requiera; por ejemplo, si se trata de un modelo de puntos, es necesario anotar el número de subordinados que el puesto supervisa. Resultaría bochornoso el caso de que un comité, al momento de estar valuando, no pudiera lograrlo porque el documento que narra o describe las actividades del puesto que se valúa no incluye información necesaria para normar un criterio; en tal caso, el proceso tendría que posponerse hasta contar con los datos necesarios.

c) Organigramas

Este tercer elemento es de gran importancia para una valuación de puestos, ya que permitirá tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales; esto evitará discordancias entre las valuaciones.

d) Modelo de valuación

En este punto nos referiremos al modelo que la organización ha seleccionado para llevar a cabo la valuación de puestos. Como se ha explicado, existen varios modelos disponibles. A lo largo de este capítulo se hablará de cómo elegir el más adecuado o cómo diseñar un modelo propio. Cuando se valoran puestos, debe hacerse llegar a cada miembro del comité de valuación una copia del modelo en forma anticipada, con la finalidad de que ellos tengan la oportunidad de estudiarlo y probablemente de ensayarlo. Esto redundará tanto en eficiencia como en ahorro de tiempo.

e) Comité de valuación

Se entiende por comité de valuación al grupo de individuos que unificarán sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en forma objetiva, asignar un valor específico a cada puesto de la organización. Es recomendable que el comité esté integrado por los responsables de cada área (directores de área) y por el gerente o director general de la organización, ya que las decisiones que se tomen serán respetadas por toda la entidad.

f) Selección de puestos tipo

Para lograr una adecuada y ágil valuación, tiene que seleccionarse un número de puestos llamados “tipo”, que son aquellos empleos básicos que se encuentran en cualquier organización como, por ejemplo, secretarias, almacenistas, recepcionistas y auxiliares. Se trata de puestos que, aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente similar.

Para facilitar la identificación de los puestos tipo dentro de una organización, se mencionan los siguientes requisitos:

1. Que su contenido no sea objeto de discusiones por diferencias de los miembros del comité en cuanto a su comprensión del puesto.
2. Que no surjan cambios frecuentes en obligaciones ni contenidos de los puestos.
3. Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.

4. Que sean de los más sobresalientes y característicos, tanto en la empresa como en la rama industrial a la que esta pertenezca.

Al tener localizados estos puestos tipo, habrá una referencia para evitar desviaciones en la valuación de los demás puestos (Juárez, 2014).

b) Clasificación de los puestos

Los puestos, de acuerdo con los resultados de la valuación, se pueden clasificar y agrupar en clases. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, señales de estatus, etcétera.

La clasificación de los puestos se fija de forma arbitraria. A efecto de establecer los salarios, las series de puestos se suelen dividir en grados o grupos (clases de puestos) y se les atribuyen bandas de categorías salariales que tienen límites máximos y mínimos (Chiavenato, 2009).

Luego de la valuación de puestos las empresas grandes clasifican los puestos por niveles salariales. Habitualmente, la jerarquía de puestos de trabajo queda reducida a un número manejable de niveles a los que se les asigna un valor con el fin de determinar dónde se van a situar las líneas de separación entre los diferentes niveles (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

De esta forma, se considera que todos los puestos pertenecientes a un determinado nivel tienen, en esencia, la misma valía en cuanto a su importancia, ya que las puntuaciones asignadas a cada uno de ellos son muy similares. El sistema de clasificación (el comité asigna un nivel a cada descripción de puestos sin utilizar un sistema de puntos, igual que ocurre en los niveles que fija la administración pública para los funcionarios); el sistema de comparación de factores (una variación compleja, y pocas veces utilizada, del sistema de puntuación y de categorías); y el sistema de captura de políticas (en el que se utiliza el análisis matemático para estimar el valor relativo de cada puesto a partir de las prácticas existentes en la empresa) (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Con el fin de asegurar el equilibrio interno de los salarios, la administración de los salarios recurre a la evaluación y la clasificación de los puestos. Las dos representan esquemas tradicionales para cotejar los puestos y para perfilarlos dentro de la estructura de salarios de la organización.

a) Encuesta salarial

La administración de sueldos y salarios procura encontrar no sólo el equilibrio interno de los salarios dentro de la organización, sino también el equilibrio externo de los salarios en relación con el mercado de trabajo. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad:

- Empleando encuestas salariales realizadas por empresas en las cuales se haya participado
- Empleando encuestas salariales realizadas por empresas especializadas
- Promoviendo la propia encuesta salarial (Chiavenato I., 2007).

ENCUESTA SALARIAL					
Empresa investigada: _____				Fecha: __/__/__	
Título del puesto: _____			Código: _____		
Descripción resumida del puesto					
Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios
Resumen					
Frecuencia total	Menor salario	Mayor salario	Salario medio		

Figura 3: Análisis del puesto información para su valuación

Fuente: Administración De Recursos Humanos, Chiavenato I. (2007).

Las encuestas de sueldos contienen información valiosa que hay que procesar y analizar con detenimiento. Es frecuente cometer errores de interpretación, lo que

conduce a tomar decisiones inadecuadas. Algunas veces, los administradores de personal descalifican las encuestas, porque no presentan los datos que ellos desean observar, sin detenerse a realizar consideraciones de carácter estadístico sobre los datos (Juárez, 2014).

Realizar encuestas de mercado es una función importante y compleja, en tanto que mantener un control del mercado exige un amplio conocimiento de este. Por consiguiente, el análisis del mercado es un arte impreciso que requiere de una buena dosis de interpretación de sucesos.

- **¿Quién debe realizar las encuestas?**

Las organizaciones que a menudo cuentan con un área específica de administración de compensaciones, una de cuyas responsabilidades (entre otras) es precisamente identificar el nivel de competitividad salarial de la empresa. Por ello, algunas firmas prefieren elaborar sus propias encuestas, intervenir en grupos de intercambio o participar en encuestas realizadas por empresas especializadas, ya sean públicas o privadas.

Lo más frecuente es que participen en varios estudios, con diferentes mercados y dimensiones de empresas o grupos, con la finalidad de obtener tanta información como sea posible, lo que les permitirá contar con “termómetros” del mercado (Juárez, 2014).

- **Determinación del alcance y los objetivos de una encuesta**

Una vez decidido que es preciso realizar una encuesta, que no hay empresas de la localidad que se dediquen a hacerlas y que satisfagan una necesidad ya identificada, se deben plantear con toda claridad los alcances y objetivos de la encuesta. Nada hay más frustrante que avanzar en la realización de la encuesta y descubrir tiempo después que las interrogantes básicas sigue sin respuesta, por lo que será necesario replantear un nuevo estudio. Por tal razón, resulta fundamental conocer a fondo los problemas que se desean resolver (Juárez, 2014).

- **Tipos de encuestas**

Por lo general, las encuestas se clasifican en cuatro categorías:

1. Encuestas de puestos representativos

Tienen una clara intención en la formulación de hipótesis respecto a una parte de las tendencias en compensación. Estas encuestas son rígidas en su estructura, pero tienen una amplitud suficiente para abarcar una extensa variedad de puestos, de problemas o de ambos. Se realizan en forma periódica (anual, semestral, etcétera).

2. Encuestas de un ramo o giro

Por sus características, son muy similares a las anteriores, pero la diferencia más importante radica en que el análisis se orienta a estudiar problemas, condiciones y tendencias de una actividad concreta, donde los puestos, niveles organizacionales y procesos de operación son muy similares entre sí.

3. Encuestas regionales

Por la concentración de actividad industrial en algunas regiones, se hace indispensable realizar encuestas de sueldos independientemente del giro y tamaño de la empresa. Esto obedece a que la mano de obra disponible es limitada y existe una gran competencia en una ciudad, lo cual a menudo provoca un incremento artificial en el costo de los sueldos. Con esta herramienta se tiene una clara visión del fenómeno a estudiar.

4. Encuestas con propósitos especiales

En dichos estudios por lo general se hacen preguntas sobre aspectos particulares o problemas de compensación en un área o en puestos específicos. Juegan un papel menos importante en la toma de decisiones de las políticas generales, ya que los problemas que se busca resolver tienen un enfoque específico. Como ejemplo mencionaremos una encuesta de sueldos para vendedores al detalle, corredores comisionistas de bienes raíces, etcétera. (Juárez, 2014).

2.3. Bases Legales

2.3.1. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público

El Decreto Legislativo No. 276 del 24 de marzo de 1984 y su norma reglamentaria y el Decreto Supremo No.005-90-PCM del 22 de enero de 1990 nacen recogiendo la existencia de una carrera administrativa y un sistema único de remuneraciones previsto en la Constitución Política del Estado vigente. Lo que busca esta regulación es unificar y darle permanencia a la carrera administrativa.

a) Bases del sistema (Capítulo I)

Artículo 43.- La remuneración de los funcionarios y servidores públicos estará constituida por el haber básico, las bonificaciones y los beneficios. El haber básico se fija, para los funcionarios, de acuerdo a cada cargo, y para los servidores, de acuerdo a cada nivel de carrera. En uno y otro caso, el haber básico es el mismo para cada cargo y para cada nivel, según corresponda.

Las bonificaciones son: La personal, que corresponde a la antigüedad en el servicio computadas por quinquenios; la familiar, que corresponde a las cargas familiares; y la diferencial, que no podrá ser superior al porcentaje que con carácter único y uniforme para todo el Sector Público se regulará anualmente.

Los beneficios son los establecidos por las Leyes y el Reglamento, y son uniforme para toda la Administración Pública.

Artículo 44.- Las Entidades Públicas están prohibidas de negociar con sus servidores, directamente o a través de sus organizaciones sindicales, condiciones de trabajo o beneficios que impliquen incrementos remunerativos o que modifiquen el Sistema Único de Remuneraciones que se establece por la presente Ley, en armonía con lo que dispone el Artículo 60 de la Constitución Política del Perú. Es nula toda estipulación en contrario.

Artículo 45.- Ningún sistema de remuneraciones de servidores públicos podrá establecerse sobre la base de utilizar como patrón de reajuste el sueldo mínimo, la

unidad de referencia u otro similar, debiendo todos regirse exclusivamente por el Sistema Único de Remuneraciones.

2.3.2. Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil

La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, tiene por objeto establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado.

Esta nueva ley busca mejorar la calidad de servicio de las entidades del Estado y los ingresos de la mayoría de los servidores públicos. También busca incentivar el crecimiento personal y profesional en la administración Pública, pero no se podrá mejorar el desempeño laboral de las personas sino se complementa e implementa herramientas de gestión del talento humano, las cuales sean iniciativas de nuevas formas de trabajo.

a) De las compensaciones (Capítulo IV)

- Compensación (Artículo 28)

La compensación es el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil para retribuir la prestación de sus servicios a la entidad de acuerdo al puesto que ocupa.

El objetivo de la compensación es captar, mantener y desarrollar un cuerpo de servidores efectivo que contribuya con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Estructura de las compensaciones (Artículo 29)

La compensación se estructura de la siguiente manera:

- a) La compensación económica del puesto es la contraprestación en dinero, correspondiente a las actividades realizadas en un determinado puesto.
- b) La compensación no económica está constituida por los beneficios otorgados para motivar y elevar la competitividad de los servidores civiles. Estos beneficios no son de libre disposición del servidor.

Reglas generales de la compensación (Artículo 30)

La gestión de la compensación se realiza a través del conjunto de principios, normas y medidas institucionales que regulan la retribución por la prestación de servicios personales al Estado.

La gestión de la compensación se basa en los siguientes principios:

a) Competitividad: El sistema de compensaciones busca atraer y retener personal idóneo en el Servicio Civil peruano.

b) Equidad: Al trabajo desempeñado en puestos similares pero en condiciones diferentes de exigencia, responsabilidad o complejidad le corresponde diferente compensación económica y al trabajo desempeñado en puestos y condiciones similares le corresponde similar compensación económica.

c) Consistencia interna: Las compensaciones dentro de la misma entidad guardan relación con las condiciones de exigencia, responsabilidad y complejidad del puesto.

d) Consistencia intergubernamental: Las compensaciones de puestos similares, entre las entidades de la administración pública son comparables entre sí. Esta regla se aplica teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y competencias de la entidad.

La nomenclatura de los puestos no conlleva a la presunción de igual trabajo y por ende, no implica similar compensación, ni sirve de base para evaluar la consistencia interna ni intergubernamental.

Compensación económica (Artículo 3)

La compensación económica que se otorga a los servidores civiles de las entidades públicas es anual y está compuesta de la valorización que solo comprende:

a) Principal. Componente económico directo de la familia de puestos.

b) Ajustada. Otorgada al puesto en razón de la entidad y en función a criterios de jerarquía, responsabilidad, presupuesto a cargo, personal directamente a su cargo,

alcance de sus decisiones o monto que involucran las decisiones sobre recursos del Estado.

c) Vacaciones. Entrega económica por el derecho vacacional.

d) Aguinaldos. Entregas económicas por Fiestas Patrias y Navidad.

Adicionalmente y de acuerdo a situaciones atípicas para el desempeño de un puesto, debido a condiciones de accesibilidad geográfica, por altitud, riesgo de vida, riesgo legal o servicios efectivos en el extranjero, se puede incorporar la Valorización Priorizada, la cual es aprobada mediante decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas. Esta modalidad de compensación se restringe al tiempo que duren las condiciones de su asignación.

31.1. La compensación económica se paga mensualmente e incluye la Valorización Principal y la Ajustada, y la Priorizada, de corresponder. El pago mensual corresponde a un catorceavo (1/14) de la compensación económica.

31.2. Las bandas remunerativas de puestos consideran únicamente los conceptos recogidos en los literales a) y b) del numeral 31.1 precedente.

31.3. La distribución de la valorización Principal por familia y la Ajustada se aprueba mediante decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, en coordinación con Servir.

31.4. Solo los literales a), b), c) y d) del numeral 31.1 están sujetos a cargas sociales:

- Compensación por Tiempo de Servicios (Artículo 33)

El cálculo de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivale al 100% del promedio mensual del monto resultante de la (*) NOTA SPIJ valorizaciones Principal y Ajustada que le fueron pagadas al servidor civil en cada mes durante los últimos treinta y seis (36) meses de trabajo efectivamente prestado, por cada año de servicios efectivamente prestados. En caso de que la antigüedad de trabajo efectivamente prestado sea menor a treinta y seis (36) meses, se hace el cálculo de manera proporcional.

El pago de la CTS es cancelatorio y solo se efectiviza a la culminación del vínculo del servidor con cada entidad.

- Reglas para el pago de la compensación económica del puesto (Artículo 34)

En el tratamiento para el pago de las compensaciones económicas se tiene en cuenta las siguientes reglas:

- a) La planilla única de pago de las entidades solo es afectada por los descuentos establecidos por ley, por cuotas sindicales expresamente autorizadas por el servidor, y por mandato judicial expreso, de corresponder.
- b) Las compensaciones económicas no están sujetas a indexaciones, homologaciones, nivelaciones o cualquier otro mecanismo similar de vinculación.
- c) Las compensaciones económicas se establecen en moneda nacional salvo los casos de servicios efectivos en el extranjero.
- d) Los funcionarios públicos y directivos públicos que no presten servicios a tiempo completo solo reciben la proporción equivalente a la compensación económica del puesto.
- e) La compensación económica se abona a cada servidor civil luego de ser registrada y autorizada por el “Aplicativo informático para el registro centralizado de planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público - Aplicativo Informático” a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas.
- f) La compensación económica por los trabajos efectivamente realizados por el servidor civil solo puede ser determinada según se regula en la presente Ley.

Las reglas citadas en el presente artículo son de aplicación general inclusive para las carreras especiales.

2.3.3. Expediente N° 142-2016/ MTPE/2.14-NC- Convención Colectiva De Trabajo

Primera: las partes acuerdan que, a partir del 1 de junio del 2016, los trabajadores

de construcción civil del ámbito nacional, recibirán un aumento general sobre su jornal básico diario, según las siguientes categorías:

Tabla 1: Categorías

Operario	S/2.80	nuevos soles
Oficial	S/1.80	nuevos soles
Peón	S/1.60	nuevos soles

Segundo.- Los empleadores convienen en elaborar el monto de la bonificación por altitud de S/1.80 a S/2.00 por día laborado, a todos los trabajadores que presten servicios en obras o centros de trabajos ubicados a partir de los tres mil metros sobre el nivel del mar.

Es la bonificación será entregada en tanto se mantenga la citada condición de trabajo y no será computable para el cálculo de los beneficios sociales.

Otros puntos:

Vigencia: La presente conversión colectiva, a nivel de rama de actividad, tiene la vigencia de un año a partir del primero de junio del dos mil diecisiete, siendo la aplicación para trabajadores en construcción civil del ámbito nacional que laboren en obras de construcción civil públicas o privadas, con excepción de los dispuesto en el artículo 12° decreto legislativo colectivo.

2.4. Definición de términos básicos

Compensación salarial

Es todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados en una organización o empresa, siendo la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, con el fin de satisfacer las necesidades de él/ella y su familia por las acciones realizadas (Figueredo, 2012).

Valuación de puestos

Las valuaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tienen en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios (Varela, 2006).

Clasificación de puestos

Es el procedimiento por el cual se organizan los puestos de acuerdo a su naturaleza, importancia relativa de sus contenidos en la organización y nivel de responsabilidad que ocupan, de forma que facilite la definición y aplicación de políticas de gestión de los recursos humanos (PAHO, 2011).

Encuesta salarial

Es una herramienta que las empresas usan para determinar cuánto y cómo remunerar a su personal. Después de un proceso de recolección y análisis de datos, las encuestas salariales arrojan información estadística con diferentes parámetros de referencia, como mínimos, máximos, el promedio y en algunos casos otros parámetros intermedios. También se reportan los sueldos en estos parámetros y otros tipos de compensaciones que otorga un grupo de empresas determinado, que en general se conoce como mercado (Palacios, 2017).

Sueldo

Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio

profesional (Juárez Hernández, 2014).

Salario

En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales (Figueredo, 2012).

Escalas salariales

Las escalas salariales están diseñadas para facilitar la administración salarial en las organizaciones, asegurar la equidad salarial interna y mantenerla competitiva con respecto al mercado. Es el arreglo sistemático de los salarios de los diversos cargos de una empresa, teniendo en cuenta la complejidad de los mismos y líneas de reporte (Portales MDGROUP, 2011).

Lugar y posición

Es el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico (Álvarez, 2015).

Análisis de puesto

Se refiere a la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado (Werther & Davi, 2008).

Especialización

Característica de asignar un número muy limitado de funciones a un puesto. Especificación de puesto. Descripción de las demandas físicas e intelectuales de un puesto de trabajo para el empleado que lo desempeña, junto con una especificación de las calificaciones y aptitudes que requiere (Werther & Davi, 2008).

Estudios de tiempo

Medición de los lapsos necesarios para llevar a cabo determinada tarea (Werther & Davi, 2008).

Equidad interna

Lo que se considera que es una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Equidad externa

Lo que se considera que es una retribución justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Evaluación del puesto de trabajo

El proceso mediante el cual se determina el valor o la contribución relativa que los distintos puestos de trabajo tienen en la empresa (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Selección

Es el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado (Reyes, 2005, pág. 163).

Oferta de trabajo

La disponibilidad de trabajadores con las habilidades requeridas para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Descripción de puesto

Especificación por escrito que determina y estipula los deberes laborales y otros aspectos del puesto (Werther & Davi, 2008).

Análisis de puesto.

Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado (Werther & Davi, 2008).

Operario

Albañiles, carpinteros, fierros, pintores, electricistas, gasfiteros, plomeros, almaceneros, choferes, mecánicos y demás trabajadores calificados en una especialidad en el ramo, siendo considerados dentro de este grupo a los maquinistas que desempeñan funciones de operarios, mezcladores, wincheros y obreros dedicados a la instalación de redes sanitarias, de aire acondicionado y ascensores (Cortez, 2012).

Oficial

Trabajadores que desempeñan las mismas ocupaciones a las realizadas por los operarios, pero como auxiliares de los mismos al no haber alcanzado plena calificación en la especialidad, de este modo, los operarios tendrán a su cargo la responsabilidad de la tarea (Cortez, 2012).

Peón

Trabajadores no calificados que son ocupados indistintamente en diversas tareas de la industria (Cortez, 2012).

Mercado

Designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos (González, 2002).

3. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Variable de estudio

3.1.1. Definición conceptual

La Administración de Compensaciones es el conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores (Chiavenato, 2009, pág. 292).

3.1.2. Definición operacional

El equilibrio interno, o la coherencia interna de los salarios, se alcanzan gracias a la información interna, obtenida por medio de la valuación y la clasificación de los puestos, con base en un programa previo de descripción y análisis de los puestos. El equilibrio externo, o la coherencia externa de los salarios, se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de la encuesta salarial (Chiavenato, 2009, pág. 292).

3.1.3. Operacionalización de la variable

Tabla 1 : Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Administración de compensaciones	Valuación de puestos	Atribuciones	Nominal
		Periodicidad	
		Datos e información empleada	
		Lugar y posición	
		Objetivos del puesto	
	Clasificación de los puestos	Operario	
		Oficial	
		Peón	
	Encuesta salarial	Remuneración básica en el mercado	
		Beneficios en el mercado	

Fuente: Elaboración propia

3.2. Nivel de investigación

La presente investigación es descriptiva, porque solo describe los fenómenos, situaciones, contextos y eventos de la variable de estudio. Es decir únicamente midió o recogió información de manera independiente o conjunta la administración de compensaciones (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.3. Enfoque de la investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo, debido a la recolección de

información basada en la observación del comportamiento de la variable con respuestas abiertas para la posterior interpretación (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.4. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se varía en forma intencional las variables de estudio, lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

3.5. Población y Muestra de estudio

3.5.1. Población

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Ríos, 2015).

Por lo tanto, en la presente investigación se tuvo como universo el Área de Compensaciones de la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas de recolección de datos

De entre las principales técnicas de recolección de datos hemos utilizado la **observación** que consiste en la utilización de los sentidos y la intuición para captar cualquier hecho, fenómeno o situación relativa a la investigación que estábamos realizando.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Cómo la técnica elegida fue la observación, el instrumento que nos sirvió para recolectar los datos fue **guía de observación**, que consiste en listar la serie de eventos, procesos, hechos o situaciones a ser observados, su ocurrencia y características (ello es factible con base a un ejercicio de visión previo con miras establecer los aspectos a observar). Se asocia directamente para las dimensiones de valuación, clasificación de puestos y encuesta salarial.

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

3.7.1. Validez

La validez garantiza si un instrumento realmente mide las variables de estudio, en tanto tiene que ser necesariamente autorizado por un juicio de expertos. Para la presente investigación los instrumentos de recolección de datos pasaron por la aprobación de especialistas en el tema de estudio.

3.7.2. Desarrollo de la propuesta de valor

Esta investigación por ser descriptiva, detalla aspectos generales relacionados con la variable administración de compensaciones. Los resultados de la misma nos son necesariamente extrapolables a otro ámbito diferente al universo estudiado, pero servirán como antecedente para posteriores investigaciones. Asimismo, la elaboración de la presente investigación se hizo respetando las reglas del derecho de autor y citas bibliográficas.

VI. RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

4.1.1. Valuación de puestos del personal obrero del Gobierno Regional de Cusco

Las características especiales de la actividad de construcción civil se encuentran normadas esencialmente por los convenios colectivos que año a año celebran las organizaciones de trabajadores y de empleadores de la rama del sector de la construcción. Estas características incluyen las siguientes aclaraciones:

a. Atribuciones o tareas ejecutadas de los trabajadores y obreros del Gobierno Regional del Cusco.

Se tiene como trabajadores a albañiles, carpinteros, tierreros, pintores, electricistas, gasfiteros, plomeros, almaceneros, chóferes, mecánicos, operadores de mezcladoras de winchas y demás trabajadores calificados.

- **De albañilería**

Que se encargan de lo siguiente: asentado de ladrillos de toda clase de muros interiores fachadas, cercos, etc.; tarrajeos con mezcla de techos y paredes, enlucido con yeso en techos y paredes, falsos pisos de concreto y mezcla; trabajador en molduraje ya sea en yeso o cualquier material, asentados en losas de toda dimensión y dibujo, enchapados de mayólicas, colocación de cerámicas, colocación de tejas, colocación de pepelma, pisos de mezcla frotachadacs, para parquet, vestiduras de escaleras con toda clase de materiales, vestiduras de fachadas con el material que en las vestiduras se emplea, trabajos de pistas, veredas y otros que se realicen en las urbanizaciones; vestiduras de derrame y volteado de arcos, trabajo de zócalo con toda clase de materiales; pisos de granito martelinado, lavado de terrazo y otros materiales; pisos con mezcla, enlucidos con cemento o cualquier otro material, trabajos de jambas, jardineras en puertas y ventanas y demás labores calificadas de albañilería.

- **De carpintería**

Son los encargados de toda clase de encofrados en paredes, techos,

sobrecimientos, dinteles, columnas, vigas, escaleras; trabajos de pisos en madera machihembrada de 1 x 3 y 1 x 6; pisos de toda clase de parquet, toda clase de zócalos de maderas, colocación de marcos, puertas y ventanas, jambas y chapas, colocación de celotex, vestiduras de columnas y balaustradas, vestiduras de escaleras.

- **Electricista**

Se encargan de toda clase de instalaciones para luz y fuerza, aclarando que los servidores que realizan las labores de picado de canales quedan comprendidos dentro de la categoría de peones.

- **Pintores**

Se encargan de trabajos en pintura en general; está el aclarado que se considera como trabajo correspondiente a los oficiales; los efectuados con agua de cola, mano de agua de jabón, así como el masillado en general.

- **Otras ramas de trabajo en construcción civil**

Se concidera también a las categorías de operación, maquinistas, wincheros, almaceneros, choferes, mecánicos obreros de instalación de ascensores; trabajadores que se ocupan en la construcción de puentes, caminos, túneles y demás ramas de la industria.

Asimismo, se cuenta con trabajadores que realizan estas mismas actividades que los operarios pero en calidad de ayudantes o auxiliares. Los trabajadores oficiales son aquellos que no han alcanzado calificación en el tramo de una especialidad; no pudiendo ejecutar los trabajos que correspondan a operarios. Los trabajadores que efectuarán los oficiales serán de pañeteado para tarrajeo, asentado de ladrillos pasteleros en la rama de albañilería. En carpintería, los oficiales efectuarán los trabajos de desencofrado.

Y por último se tiene también trabajadores no calificados que se ocupan indistintamente de diversas tareas de distintos proyectos.

En resumen se cuenta con tres tipos de puestos:

Tabla 2: Resumen de valuación de puestos

Puesto	Tipo de trabajador	Funciones
Trabajador 1	Trabajadores calificados	Albañiles, carpinteros, tierreros, pintores, electricistas y demás.
Trabajador 2	Calificación en el tramo de una especialidad	mismas actividades que los operarios pero en calidad de ayudantes o auxiliares
Trabajador 3	No calificados	Indistintamente de diversas tareas de cada proyecto.

Fuente: Elaboración propia

b. Periodicidad

Toda la valuación de puestos se encuentra señalado en el Tribunal Constitucional en la sentencia recaída en el Expediente N° 0261-2003-AA/TC, en el régimen laboral especial de los trabajadores de construcción se tiene que los obreros tienen una relación laboral no permanente, mientras dure la ejecución de los proyectos de inversión.

Por eso es que todos los trabajadores obreros del Gobierno Regional tienen un tiempo de contrato eventual (días, meses o años) mientras dure la ejecución de la obra.

Las horas de trabajo generalmente en el día son de 8 horas de lunes a viernes y sábados de 4 horas. Así mismo, en algunos casos el horario incluye los días domingos y algunas horas extras que tienen una remuneración adicional.

c. Datos e información empleada

Los trabajadores de construcción solo necesitan tener capacitaciones, certificados y experiencia en este rubro.

d. Lugar y posición

d.1 Ambiente de trabajo

No existe un lugar fijo y permanente donde se realicen las labores de

construcción. Los trabajadores se desenvuelven en diversos sitios, sin situación fija absoluta y donde se ejecute obras de infraestructura para puentes, carreteras, colegios, centro de salud u otros que ejecuta el Gobierno Regional del Cusco.

d.2 Actividad en movimiento

Los trabajadores de construcción tienen una actividad muy dinámica debido a que construyen, reparan, mantienen, renuevan y demuelen casas, edificios de oficinas, fábricas, hospitales, carreteras, puentes, túneles, estadios, muelles y aeropuertos, entre otras cosas. Muchas veces llegan a estar expuestos a una gran variedad de riesgos en el lugar de trabajo, incluida la exposición al polvo, al vapor o al asbesto, posiciones de trabajo incómodas, cargas pesadas, condiciones meteorológicas adversas, trabajos en alturas, ruido o vibraciones de herramientas, entre muchos otros.

b. Objetivos del Puesto

Teniendo en cuenta la Clasificación Internacional Uniforme de las Naciones Unidas (CIU), la actividad de la construcción civil se encuentra dentro de la División 450, Categoría F, la cual comprende:

- Preparación del terreno, contemplándose en ello la demolición de edificios.
- La construcción de edificios completos, partes de edificios y obras de ingeniería civil, tales como carreteras, túneles, puentes, entre otros.
- Acondicionamiento de edificios.
- Terminación de edificios.

4.1.2. Clasificación de puestos

4.1.2.1. Resultados por indicadores

La valuación de puesto determinada por el régimen especial de los trabajadores de construcción permite clasificar a los trabajadores obreros en:

a) Operario

La remuneración básica para los trabajadores operarios del Gobierno Regional del Cusco se da de la siguiente manera:

Jornal semanal: S/48.60 * 6 días: S/ 291.60
Jornal mensual: S/ 1,166.40.

Tabla 3: Beneficios para el Operario

Concepto	Subtotal	Total mensual
Jornal Dominical	S/8.10 x 6 días	S/194.4
BUC 32 %	S/15.55 x 6 días	S/ 373.24
Bonif. Por Movilidad	S/7.20 x 6 días	S/172.8
Descuento ONP 13%		S/225.44
Descuento CONAF. 2%		S/27.2
Indemnización		S/116.64
Vacaciones		S/174.96
Fiestas Patrias		S/277.71
Fiestas Navideñas		S/388.80

Fuente: Escala de Remuneraciones del Personal Obrero (2012).

La Ley N° 29351 exonera a las gratificaciones del descuento del SNP o SPP. El 9% correspondiente a EsSalud se paga directamente al trabajador.

Tomando en cuenta la información de la tabla 3, a los trabajadores del gobierno regional con cargo de "Operario" se le otorga un descanso semanal obligatorio oficial por el que se le asigna S/61.40 soles semanales y S/373.24 soles mensuales. También se le asigna una Bonificación unificada de la construcción (BUC) que representa el 32% del jornal básico que percibe, cuyo monto es de S/ 373.24 mensuales.

Otro beneficio que se le atribuye al trabajador operario es la bonificación por movilidad acumulada, que comprende el valor de 6 pasajes urbanos que se le paga por concepto de movilidad urbana e interurbana por día trabajado; el mismo que asciende a S/ 172.8 soles mensual. En caso de que el trabajador trabajase el día domingo o feriado se le abonará adicionalmente 4 pasajes urbanos. Así mismo, se le ofrece otras bonificaciones relacionadas con trabajos en altura,

trabajo nocturno, por contacto con aguas servidas, por alta especialización y otros que no se muestran en la tabla porque se contribuye indistintamente.

Los operarios cuentan con aportaciones para seguros con descuento del trece por ciento (13%) de la remuneración asegurable, pago del aporte al CONAFOVICER de 2%, que en soles da un total de S/27.20 céntimos. Al mismo tiempo perciben por indemnizaciones S/116.64 mensuales, por vacaciones valorizadas en S/174.96 mensuales, por gratificaciones por fiestas patrias y navidad de S/277.71 y S/388.80 soles respectivamente, y otras asignaciones como escolaridad, fallecimiento y horas extras de trabajo.

Por otra parte, los obreros con cargo de Oficial perciben estos mismos beneficios solo que con montos distintos. A estos se les atribuye S/166.4 soles mensuales por descanso semanal obligatorio oficial, unos S/ 299.52 soles mensuales por Bonificación Unificada de la Construcción (BUC), otros S/172.8 soles mensuales por movilidad acumulada y otras bonificaciones.

Así mismo, se le asigna S/190.36 soles mensuales para aportes de seguro, S/ 23.28 para CONAFOVICER.

También perciben indemnizaciones de S/ 149.76 mensuales, vacaciones valorizadas en S/ 99.84 mensuales, gratificaciones por fiestas patrias y navidad de S/ 237.71 y S/ S/ 332.80 soles respectivamente, y otras asignaciones como escolaridad, fallecimiento, horas extras de trabajo.

b) Oficial

La remuneración básica para los trabajadores oficiales del Gobierno Regional del Cusco se da de la siguiente manera:

Jornal semanal: S/ 41.60 x 6 días: S/ 249.60

Jornal mensual: S/ 993.40.

Tabla 4: Beneficios para un trabajador de categoría Oficial

Concepto	Subtotal	Total mensual
Jornal Dominical	S/6.93 x 6 días	S/ 166.4
BUC 30%	S/12.48 x 6 días	S/ 299.52
Bonif. Por Movilidad	S/7.20 x 6 días	S/172.8
Descuento ONP 13%		S/190.36
Descuento CONAF. 2%		S/23.28
Indemnización		S/149.76
Vacaciones		S/99.84
Fiestas Patrias		S/237.71
Fiestas Navideñas		S/332.80

Fuente: Escala de Remuneraciones del Personal Obrero (2012).

Finalmente, los trabajadores obreros con cargo de Peón perciben estos mismos beneficios pero con montos distintos. Por ejemplo, para descanso semanal obligatorio oficial se les asigna S/148.8 mensuales, por Bonificación Unificada de la Construcción (BUC) se les asigna S/267.84 mensuales, por movilidad acumulada y otras bonificaciones.

También se le asigna S/170.24 mensuales para aportes de seguro y S/ 20.84 mensuales para CONAFOVICER.

Así mismo, se les asigna indemnizaciones de S/ 133.94 mensuales, vacaciones valorizadas en S/89.28 mensuales, gratificaciones por fiestas patrias y navidad de S/ 212.57 y S/ 297.60 soles respectivamente, y otras asignaciones como escolaridad, fallecimiento, horas extras de trabajo.

c) Peón

La remuneración básica para los trabajadores oficiales del Gobierno Regional del Cusco se da de la siguiente manera:

Jornal semanal: S/ 37.20 x 6 días: S/ 223.20
Jornal mensual: S/ 892.80

Tabla 5: Beneficios para un peón

Concepto	Subtotal	Total mensual
Jornal Dominical	S/6.20 x 6 días	S/148.8
BUC 32 %	S/11.16 x 6 días	S/ 267.84
Bonif. Por Movilidad	S/7.20 x 6 días	S/172.8
Descuento ONP 13%		S/170.24
Descuento CONAF. 2%		S/20.84
Indemnización		S/133.94
Vacaciones		S/89.28
Fiestas Patrias (Mensual)		S/212.57
Fiestas Navideñas (Mensual)		S/297.60

Fuente: Escala de Remuneraciones del Personal Obrero (2012).

Aparte de los beneficios expuesto en la tabla 5, los otros beneficios que perciben estos trabajadores se muestran en la tabla 6:

Tabla 6: Otros beneficios

Asignación por un hijo			Horas extras			
	Diario	mensual	Simples	60 %	100 %	Indemniz .
Operario	4.05	121.50	6.08	9.72	12.15	0.91
Oficial	3.47	104.00	5.20	8.38	10.40	0.78
Peón	3.10	93.00	4.65	7.44	9.30	0.70

Fuente: Escala de Remuneraciones del Personal Obrero (2012).

Tabla 7: Resumen salario básico y beneficios

Categoría	Salario +beneficios promedio	Salario + beneficios (fiestas) promedio
Operario	S/1890.2	S/2167.91
Oficial	S/1668.08	S/1905.79
Peón	S/1514,38	S/1726.95

Fuente: Escala de Remuneraciones del Personal Obrero (2012).

En resumen, los trabajadores con puesto de Operario del Gobierno Regional Cusco tienen una compensación total promedio mensual de S/1890.2 soles. Así mismo un trabajador con el puesto de oficial tiene una compensación promedio mensual de S/1669.08 soles y un peón la suma de S/1514.38. Estos montos no consideran los beneficios por asignación escolar o trabajo de horas extras.

4.1.3. Encuesta salarial

Estos mismos tipos de trabajos no solo los ofrece la entidad del Gobierno Regional del Cusco sino todas las otras instituciones públicas o privadas.

Por todo ello, el Área de Compensaciones debe procurar encontrar un equilibrio externo con en el mercado de trabajo.

La presente investigación utilizó una pequeña guía de observación para comparar e investigar los salarios que ofertan otras instituciones ya sean públicas o privadas, basados en el marco legal de acuerdo a los convenios colectivos celebrados en la actividad de la construcción. Para ello, lo más importante para analizar es la tabla de salarios y beneficios sociales del Pliego Nacional 2016 – 2017 de los trabajadores de construcción, que representa una asignación base promedio en el mercado de trabajo actual.

Para el 2017 se tiene las siguientes asignaciones:

Para operarios se tiene un sueldo base de S/.1,473.60 mensuales. En cuanto a beneficios se tiene S/.245.60 mensuales para descanso semanal obligatorio oficial, S/ 471.56 mensuales por Bonificación Unificada de la Construcción (BUC), S/ 172.8 soles mensuales por movilidad acumulada y otras bonificaciones no consideradas por la particularidad que tiene cada una de estas.

Así mismo, a los operarios se les debe asignar S/ 284.80 mensuales para aportes de seguro, S/ 34.40 mensuales para CONAFOVICER.

En tanto, el monto de indemnizaciones es de S/.221.04 mensuales, vacaciones valorizadas en S/.147.36 mensuales, gratificaciones por fiestas patrias S/.350.86 y navidad de S/.491.20. (Tabla 8)

- Operario

Tabla 8: Operario

Concepto	Subtotal	Total mensual
Jornal	S/ 61.40 x 6 días	S/.1,473.60
Jornal Dominical	S/10.23 x 6 días	S/.245.60
BUC 32 %	S/19.65 x 6 días	S/.471.56
Bonif. Por Movilidad	S/7.20 x 6 días	S/.172.80
Descuento ONP 13%		S/.284.80
Descuento CONAF. 2%		S/.34.40
Indemnización		S/.221.04
Vacaciones		S/.147.36
Fiestas Patrias		S/.350.86
Fiestas Navideñas		S/.491.20
Remuneración Promedio		S/.2,412.76
Remuneración promedio (fiestas patrias)		S/.2,763.62

Fuente: Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (2016).

- Oficial

Para Oficiales se tiene en el mercado una asignación base de S/.1,207.20 como sueldo. En cuanto a beneficios, para descanso semanal obligatorio oficial se asigna S/.201.20 al mes, para la Bonificación Unificada de la Construcción (BUC) se asigna S/.362.16 soles por mes.

En ese mismo sentido, para aportes de seguro ONP se le asigna S/.230.16 por mes y para CONAFOVICER se le asigna S/.28.16. Así mismo se les asigna indemnizaciones de S/.181.08 por mes, vacaciones valorizadas en S/.120.72 por mes y gratificaciones por fiestas patrias de S/.287.43 y navidad de S/.402.40.

Tabla 9: Oficial

Concepto	Subtotal	Total mensual
Jornal	S/50.30 x 6 días	S/.1,207.20
Jornal Dominical	S/8.38 x 6 días	S/.201.20
BUC 32 %	S/15.09 x 6 días	S/.362.16
Bonif. Por Movilidad	S/7.20 x 6 días	S/.172.80
Descuento ONP 13%		S/.230.16
Descuento CONAF. 2%		S/.28.16
Indemnización		S/.181.08
Vacaciones		S/.120.72
Fiestas Patrias		S/.287.43
Fiestas Navideñas		S/.402.40
Remuneración Promedio		S/.1,986.84
Remuneración promedio (fiestas patrias)		S/.2,274.27

Fuente: Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (2016).

- Peón

Según la tabla 10, la asignación de jornal base para peones es de S/.1,077.60 al mes. En cuanto a beneficios se tiene S/.179.60 al mes por descanso semanal obligatorio oficial, para la Bonificación Unificada de la Construcción (BUC) se asigna S/.323.28 por mes. En cuanto a aportes de seguro ONP se tiene una asignación de S/.205.48 por mes, para CONAFOVICER, S/.25.16 al mes.

Así mismo, para las indemnizaciones de esta categoría de trabajadores se tiene S/.161.64 al mes, para las vacaciones se tiene S/.147.76 por mes y gratificaciones por fiestas patrias de S/.256.57 y navidad de S/.359.20.

Tabla 10: Peón

Concepto	Subtotal	Total mensual
Jornal	S/44.90 x 6 días	S/.1,077.60
Jornal Dominical	S/7.48 x 6 días	S/.179.60
BUC 32 %	S/13.47 x 6 días	S/.323.28
Bonif. Por Movilidad	S/7.20 x 6 días	S/.172.80
Descuento ONP 13%		S/.205.48
Descuento CONAF. 2%		S/.25.16
Indemnización		S/.161.64
Vacaciones		S/.147.76
Fiestas Patrias		S/.256.57
Fiestas Navideñas		S/.359.20
Remuneración Promedio		S/.1,832.04
Remuneración promedio (fiestas patrias)		S/.2,088.61

Fuente: Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (2016).

Por otra parte, los trabajadores de construcción también perciben beneficios tales asignaciones escolares y horas extras con los montos que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 11: Otros beneficios 2016-2017

Asignación escolar por un hijo			Horas extras			
Diario		Mensual	Simple	60%	100%	
Operario	S/.5.12	S/.153.50	7.68	12.28	15.35	1.15
Oficial	S/.4.19	S/.125.75	6.29	10.06	12.58	0.94
Peón	S/.3.74	S/.112.25	5.61	8.89	11.23	0.84

Fuente: Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (2016).

La administración de sueldos y salarios pretende implantar y/o conservar las estructuras salariales en el interior (por medio de la valuación y clasificación de puestos). Al mismo tiempo y en coherencia o un equilibrio con el exterior (por medio de la encuesta salarial), ambas se conjugan en una política salarial que define las decisiones que la organización tomará respecto a la remuneración de su personal.

Es así que para determinar el equilibrio de sueldos y salarios con el exterior se realiza la siguiente comparación:

Tabla 12: Comparación de remuneraciones

CATEGORÍA	GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO		MERCADO DE TRABAJO		%
	Salario +beneficios promedio	Salario + beneficios (fiestas) Promedio	Salario +beneficios promedio	Salario + beneficio s (fiestas) Promedio	
OPERARIO	S/.1,890.20	S/.2,167.91	S/.2,412.76	S/.2,763.62	28%
OFICIAL	S/.1,668.08	S/.1,905.79	S/.1,986.84	S/.2,274.27	19%
PEÓN	S/.1,514.38	S/.1,726.95	S/.1,832.04	S/.2,088.61	21%

Fuente: Escala de Remuneraciones del Personal Obrero (2012).

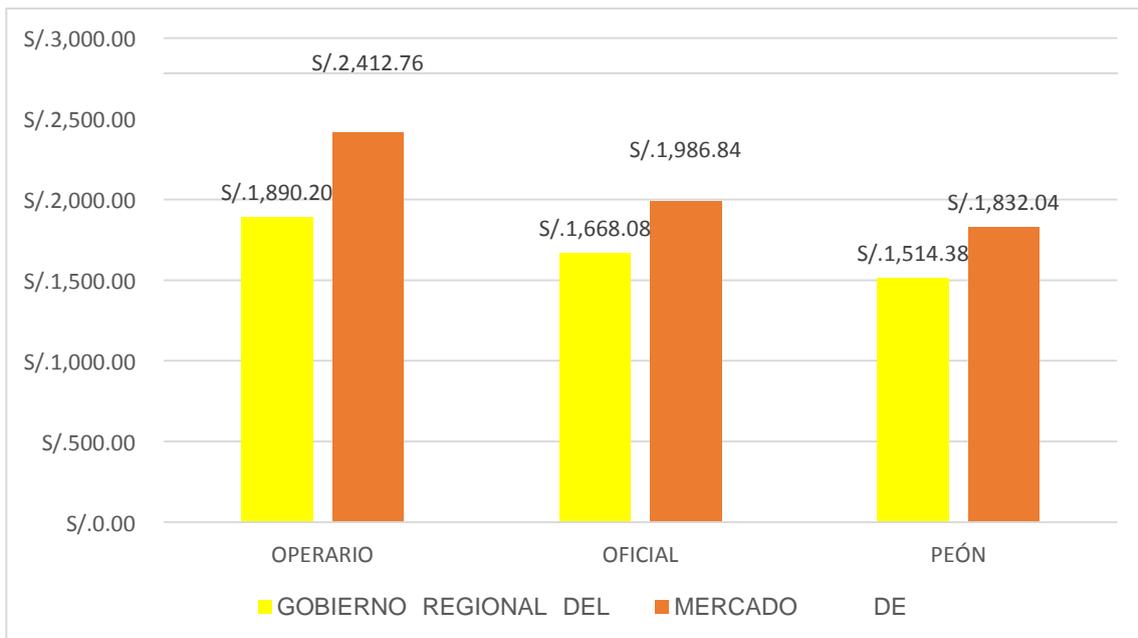


Figura 4: Comparación de compensaciones

Fuente: Elaboración propia

Por los datos que nos muestra la tabla 12 y la figura 4, se tiene que la remuneración promedio en el mercado de trabajo para un operario es de S/.2,412.76, mientras que el Gobierno Regional asigna S/.1,890.20, es decir un 28% menos que el del mercado de trabajo.

En tanto, para un Oficial en el mercado de trabajo se asigna un promedio de S/.1,986.84, mientras que el Gobierno Regional del Cusco asigna S/.1,668.08, es decir, un 19% menos que el mercado externo.

Así mismo, para un Peón en el mercado de trabajo se asigna S/.1,832.04 en promedio y el Gobierno Regional asigna S/.1,514.38, un 21 % menor.

V. CONCLUSIONES

La administración de compensaciones salariales del Gobierno Regional Cusco muestra un equilibrio interno eficiente debido a la regulación del régimen laboral especial de construcción civil, que evidencia las valuaciones y la clasificación de puestos para los obreros. Así una distribución equitativa de bandas salariales dentro de la organización y un equilibrio externo deficiente genera descontento en el personal obrero.

La valuación de puestos del personal obrero del Gobierno Regional del Cusco comprende tres categorías: los operarios que son trabajadores calificados, especializados en albañilería, carpintería, electricista, gasfitería, mecánica, u otros. Los oficiales que son los trabajadores que realizan las mismas actividades que los operarios pero en calidad de ayudantes o auxiliares, son aquellos que no han alcanzado calificación en el tramo de una especialidad. Finalmente, los peones, que son los trabajadores no calificados que se ocupan indistintamente de diversas tareas en la ejecución de un proyecto. Dicho personal se encuentra sujeto bajo el régimen laboral especial de construcción civil.

La clasificación de puestos del personal obrero del Gobierno Regional Cusco atribuye una remuneración líquida de S/ 1,166.40 para operarios, S/ 993.40 para oficiales y S/ 892.80 para peones. Así mismo otorga prestaciones de S/ 723.8 para operarios, S/ 674.68 para oficiales y S/ 621,58 para peones, sin considerar gratificaciones u otros beneficios especiales. Teniendo cada categoría de trabajador un nivel de remuneración, correspondiente al grado de especialización y función que desempeña en la ejecución de un proyecto.

La administración de remuneraciones del Gobierno Regional del Cusco no toma en cuenta la igualdad externa de los salarios. Es decir, no existe un equilibrio externo en relación con el mercado de trabajo, apreciándose que el gobierno Regional de Cusco asigna a sus trabajadores salarios inferiores en el orden del 28% para operarios, 19% oficiales y 21% para peones, en comparación con otras instituciones.

VI. RECOMENDACIONES

El Gobierno Regional de Cusco debe disponer la evaluación y actualización de la escala remunerativa, procurando mantener el equilibrio interno y externo en el personal obrero. Se debe tomar acciones a corto y mediano plazo tomando en cuenta la retribución que asignan otras empresas o instituciones; recompensando adecuadamente su desempeño y dedicación y llegando a mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

El Gobierno Regional de Cusco debe efectuar una adecuada evaluación de puestos por categorías, atrayendo y reteniendo a los mejores candidatos para los puestos de trabajo. Asimismo deben determinar el valor relativo de los puestos y evitar diferencias significativas para mantener el equilibrio interno.

La Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Cusco debe realizar una adecuada clasificación de puestos que permita clasificar, organizar y agrupar en clases que posibiliten un tratamiento general y equitativo de los obreros en términos salariales. De igual manera ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalización las posibilidades de desarrollo y de carrera

Con la finalidad de mantener el equilibrio externo en cuanto a la asignación de salarios, el Gobierno Regional de Cusco debe tomar en cuenta el mercado laboral externo y asignar salarios similares o superiores a otras instituciones, para garantizar un mejor rendimiento laboral. Asimismo lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. (23 de noviembre de 2015). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/>
- Alvitez, F., & Ramirez, M. (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer 2013 - Trujillo (Tesis pregrado)*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Caldera, E., & Giraldo, L. M. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S y A. servicios y asesoría S.A. (Tesis de pregrado)*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Carnaqué, P. (2014). *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo – 2013 (tesis de posgrado)*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración De Recursos Humanos*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cortez, M. (27 de octubre de 2012). *Asesoría contable tributaria y laboral* . Obtenido de <http://mcortez.blogspot.es/1315366594/el-maestro-de-obra-y-el-capataz-pertenecen-al-regimen-laboral-de-construccion-civil/>
- Cuello, G., & Sibaja, H. (2011). *Sistemas de compensación en empresas del sector construcción de la ciudad de Cartagena. (Tesis de pregrado)*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- definiciones-de.com. (17 de diciembre de 2010). *Definición de información*. Obtenido de <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/informacion.php>
- Figueredo, M. (2012). *Sistema De Compensacion Salarial*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/leymila/sistema-de-compensaciones-politicas-salariales>

- Flores, B. K., & Sepúlveda, C. d. (2008). *Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos. (Tesis pregrado)*. Valdivia – Chile: Universidad Austral de Chile.
- Gob.mx. (2018 de marzo de 06). *Glosario de términos laborales*. Obtenido de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/Glosario/glosario.htm#inicio>
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- González, M. (20 de julio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-mercado-tipos/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Maesaka, L. (2016). *Compensación laboral y recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno Regional del Callao - 2016 (Tesis posgrado)*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- PAHO. (2011). *Manual de procedimientos de clasificación de puestos*. Obtenido de Pan American Health Organization: http://www.paho.org/nic/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=documentos-proyecto-holanda&alias=612-indicador-22-manual-2-clasificacion-puestos-hss&Itemid=235
- Palacios, J. (27 de marzo de 2017). *Sistemas Humanos*. Obtenido de <http://www.shdemexico.com/2017/03/27/encuesta-salarial-que-es-y-como-usarla/>: <http://www.shdemexico.com/2017/03/27/encuesta-salarial-que-es-y-como-usarla/>
- Portales MDGROUP. (01 de Septiembre de 2011). *El portal del capital*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia/>
- Rendón, A. M., & Barriga, A. T. (2016). *Impacto de la remuneración percibida sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico C del Distrito de Arequipa, 2016. (Tesis pregrado)*. Arequipa: Universidad Católica de San Pablo.

- Reyes, A. (2005). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Rondón , G., & Schmitz , J. (2007). *Influencia de los sistemas de compensación total para que empresas del sector farmacéutico sean catalogadas como exitosas (Tesis pregrado)*. Caracas: UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
- Varela, R. A. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson educación de México.
- Vega, M. (2017). *"El sistema de compensación y el desempeño de los colaboradores en tiendas Carsa, Huaraz 2016 (tesis pregrado)*. Huaraz: Universidad San Pedro.
- Werther , W. B., & Davi, K. (2008). *Administración De Recursos Humanos. El Capital Humano De Las Empresas*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

ANEXOS

ANEXO 1

Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>GENERAL</p> <p>¿Cómo es la administración de Compensaciones Salariales en el personal obrero del Gobierno Regional Cusco - 2017?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la valuación de puestos en el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017? • ¿Cómo es la clasificación de puestos en el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017? • ¿Cuál es la encuesta salarial para el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017? 	<p>GENERAL</p> <p>Conocer como es la administración de Compensaciones Salariales del personal obrero del Gobierno Regional Cusco-2017.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la valuación de puestos en el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017. • Conocer la clasificación de puestos en el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017. • conocer la encuesta salarial para el personal obrero del Gobierno Regional Cusco- 2017. 	<p>VARIABLE DE ESTUDIO</p> <p>Estudio 1:</p> <p>Administración de compensaciones Salariales</p> <p>DIMENCIONES:</p> <p>Valuación de puestos Clasificación de puestos Encuesta salarial</p>	<p>NIVEL:</p> <p>Descriptivo.</p> <p>DISEÑO: No Experimental</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>Área de compensaciones</p> <p>TECNICAS</p> <p>Observación</p> <p>INSTRUMENTO</p> <p>Guía de observación</p>

Anexo 2: Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Administración de compensaciones salariales	Valuación de puestos	Atribuciones o tareas ejecutadas Duración Personas supervisadas Maquinas o equipos utilizados Materiales empleados Grado de Instrucción Objetivos del puesto	Atribuciones o tareas ejecutadas Duración Personas supervisadas Maquinas o equipos utilizados Materiales empleados Grado de Instrucción Objetivos del puesto	Guía de observación
	Clasificación de puestos	Operario	Sueldo que percibe Beneficios que percibe	Guía de observación
		Oficial	Sueldo que percibe Beneficios que percibe	
		Peón	Sueldo que percibe Beneficios que percibe	
	Encuesta salarial	Remuneración básica en el mercado Incentivos en el mercado	Sueldo que perciben en el mercado	Guía de observación
		Beneficios en el mercado	Beneficios que perciben en el mercado	

ANEXO N° 03

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE ADMINISTRACIÓN DE
COMPENSACIONES

Guía de Observación

Fecha:/...../.....

Hora:

Trabajador: Operario Oficial Peón

Investigadora:

Aspectos observables	
Valuación de puestos	
Atribuciones o tareas ejecutadas	
Periodicidad	
Datos e información empleada	
Lugar y posición	
Objetivos del puesto	
Clasificación de puestos	
Operario	
Oficial	
Peón	
Oferta de mercado	
Sueldo que perciben en el mercado	
Beneficios que perciben en el mercado	