



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y TURISMO

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE
APOYO A PROYECTOS ESTRATEGICOS SOCIEDAD ANONIMA – EMAPE S.A.
ATE, 2022

AUTOR: BACHILLER

AGÜERO CONDEZO, RANDY ROAD

Para obtener el Título Profesional en
Ingeniero Comercial

Lima - Perú

2023

**GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE
APOYO A PROYECTOS ESTRATEGICOS SOCIEDAD ANONIMA – EMAPE
S.A. ATE, 2022**

ASESOR: Mg. Luis Alberto Encinas Garcia

MIEMBROS DEL JURADO:

1. Mg, Hugo Garcia Rivadeineria.
2. Lic. Catherine Calderón Galvez.
3. Mg. Luis Alberto Calderón Castro.

Dedicatoria

A mi querida madre por haberme apoyado en las decisiones más trascendentales a lo largo de mi existencia, por su amor incondicional y valores muy marcados que la identifican como una persona ejemplar, los cuales he heredado.

A mi familia y a mi padre que paz descansa por haberme educado correctamente y por aquellas personas que siempre estuvieron conmigo en todo momento.

Agradecimiento

Agradezco de una manera muy especial al Señor Ricardo Maruyama por el apoyo brindado, conocimientos compartidos y oportunidades que me han hecho crecer profesionalmente, a la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima – EMAPE S.A., la cual me brindo experiencias únicas de aprendizaje constante y situaciones retadoras, aportando a que mis conocimientos se amplíen en las diferentes áreas de la Gerencia de Recursos Humanos y también me gustaría expresar mi gratitud a mi alma mater La Universidad Peruana Simón Bolívar por otorgarme las herramientas necesarias para ser un excelente profesional, gracias totales.

RESUMEN

A través del tiempo, la Gestión de Compensaciones ha sido estudiada por diversos autores y coinciden que ha ido tomando un rol importante en el interior de las empresas, ya que influye de manera directa al desempeño laboral de los trabajadores, la satisfacción laboral se manifiesta mediante la interacción entre el colaborador y su ambiente de trabajo, Cabe mencionar que el rol de la gerencia es importante ya que será el encargado de aplicar estrategias que permitan potenciar las capacidades y compromiso con la organización. Actualmente en las empresas han ido implementado políticas salariales, con el propósito de lograr que los trabajadores se sientan identificados con la organización, ahora, las empresas consideran al trabajador como un cliente interno, para que ellos puedan alcanzar las metas establecidas estando motivados constantemente, para ello, la cultura debe ser influyente para que se integre con los colaboradores de tal forma que todos estén alineados, sean parte de ella y puedan transmitirla a otros colaboradores internos y externos a la organización. Este estudio pretende dar a conocer la relación que existe entre gestión de compensación y el impacto en la satisfacción laboral, mediante las bases teóricas se ha estudiado los componentes de las dos variables para analizar y crear un plan de acción que permita alcanzar los resultados esperados.

Palabras Claves: Gestión de Compensaciones y Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

Over time, Compensation Management has been studied by various authors who agree that it has been taking an important role within companies, since it directly influences the job performance of workers, job satisfaction is manifested through the interaction between the employee and their work environment, It is worth mentioning that the role of management is important since it will be in charge of applying strategies that allow enhancing capacities and commitment to the organization. Currently, companies have been implementing salary policies, with the purpose of making workers feel identified with the organization, now, companies consider the worker as an internal client, so that they can achieve the established goals while being constantly motivated, for this, the culture must be influential so that it integrates with the collaborators in such a way that all are aligned, are part of it and can transmit it to other internal and external collaborators of the organization. This study aims to publicize the relationship between compensation management and the impact on job satisfaction, through theoretical bases the components of the two variables have been studied to analyze and create an action plan that allows achieving the expected results.

Keywords: Compensation Management and Job Satisfaction.

INTRODUCCION

La Gestión de compensaciones en la actualidad está siendo el engranaje clave que las organizaciones están requiriendo y aplicando para poder alcanzar sus objetivos, debido al alcance e impacto que tiene lo económico en el factor más importante y vital de cualquier empresa peruana, y es el Recurso Humano. Por ello, se busca darle esa importancia al área de Remuneraciones y compensaciones, la cual tiene una labor indispensable y es tener aplicar estrategias remunerativas que permitan garantizarle y demostrarle al trabajador que está recibiendo una retribución económica justa a la labor que viene desempeñando para la organización, y sobre que le permita sentirse parte del crecimiento de donde han laborado gran parte de su vida, a fin de ser motivados y ver un crecimiento constante en su productividad.

Las compensaciones son un factor importante para atraer nuevos talentos. También es crucial la forma en la que se gestiona y se aplica es aspecto remunerativo en la organización, puesto que puede beneficiar o afectar la satisfacción de sus colaboradores, teniendo en cuenta que las personas que vienen desempeñándose largos periodos, y se encuentran más sensibles a todos aquellos cambios, perjudicando de manera directa al clima laboral, al compromiso de los empleados y su cultura organizacional. Teniendo en cuenta estos factores, está claro que la gestión de compensaciones influye mucho en el éxito de una organización.

Las empresas en nuestro país se rigen a Leyes, y una de las que más impacto en el Régimen Laboral del Decreto Legislativo 728 y todos aquellos trabajadores que tengan vínculo laboral, lo cual otorga ciertos beneficios laborales que permite poder promover las condiciones económicas y sociales que aseguren por igual a los peruanos, protegiéndolos contra el desempleo.

En el Capítulo I, se presenta todos los detalles de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A, el problema principal y secundarios que la institución presenta, los objetivos que tiene esta investigación, la justificación e importancia, y

todos los datos generales de una de las empresas municipales más grandes de Lima, su ubicación, estructura organizativa, los servicios que brindan y a quienes están dirigidos, su misión, visión, valores institucionales y las políticas que aplican para poder generar un marco adecuado de comportamiento, los logros que han obtenido y la relación que EMAPE tiene con la sociedad limeña.

En el Capítulo II se detalla los antecedentes relacionados a la presente investigación, su marco histórico de Gestión de compensaciones y satisfacción laboral, las cuales están respaldadas según su marco legal vigente, teniendo en cuenta que, en la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos se cuenta con trabajadores de diferentes Régimen Laboral 727 y 728, donde mencionaremos los diversos beneficios laborales y conceptos remunerativos que deben percibir, y los diferentes conceptos relacionados a las variables del presente trabajo de investigación.

En el Capítulo III se describe la experiencia profesional y se evalúan todas aquellas actividades ejercidas dentro Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A., a su vez, todos aquellos inconvenientes de la cotidianidad y las propuestas para poder solucionarlas. También resaltar todos aquellos beneficios que se otorgan a sus trabajadores.

En el capítulo IV podremos presentar todas las conclusiones a las que se ha llegado luego del análisis, y se brindan algunas recomendaciones respecto a las falencias laborales identificadas a lo largo de la realización del presente trabajo, sus bibliografías y anexos respectivos.

INDICE

PORTADA	i
TITULO	ii
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRAC	vii
INTRODUCCIÓN	viii
INDICE.....	x
CAPITULO I LA EMPRESA.....	12
1.1 Descripción de la realidad problemática	122
1.2 Delimitaciones de la investigación.....	133
1.2.1 Delimitación espacial.....	13
1.2.2 Delimitación temporal.....	13
1.2.3 Delimitación social	13
1.3 Problema de la investigación.....	144
1.3.1 Problemas principal	14
1.3.2 Problemas secundarios.....	14
1.4 Objetivo de la investigación.....	144
1.4.1 Objetivo principal	14
1.4.2 Objetivos especificos	14
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	145
1.5.1 Justificación de la investigación	15
1.5.2 Importancia de la investigación	15
1.6 Limitaciones de la investigación	166
1.7 Datos Generales	166
1.8 Nombre o Razón Social	166
1.9 Ubicación de la empresa	167
1.10 Giro de la empresa	188
1.11 Tamaño de la empresa.....	188
1.12 Breve reseña histórica	188
1.13 Organigrama de la empresa.....	199
1.14 Misión, visión, política y valores	20
1.14.1 Misión	20
1.14.2 Visión.....	20

1.14.3 Políticas.....	20
1.14.4 Valores	21
1.15 Productos y clientes.....	22
1.15.1 Servicios.....	22
1.15.2 Clientes	22
1.16 Premios y Certificaciones	23
1.17 Relacion con la sociedad	23
CAPITULO II MARCO TEORICO	¡Error! Marcador no definido.4
2.1 Antecedentes relacionados con la investigación	¡Error! Marcador no definido.4
2.1.1 Antecedentes internacionales	24
2.1.2 Antecedentes nacionales	26
2.2 Marco histórico	¡Error! Marcador no definido.9
2.2.1 Marco histórico de gestión de compensaciones	¡Error! Marcador no definido.9
2.2.2 Marco histórico de satisfacción laboral	31
2.3 Marco legal	34
2.4 Marco Teórico.....	49
2.4.1 Marco teórico de gestion de compensaciones	50
2.4.2 Marco teórico de satisfaccion laboral	60
2.5 Marco conceptual	68
CAPÍTULO III DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	70
3.1 Descripción del puesto	70
3.2 Ubicación del puesto en el organigrama	70
3.3 Funciones del puesto	72
3.4 Actividades desarrolladas	73
3.5 Clientes internos.....	73
3.6 Inconvenientes en el trabajo.....	75
3.7 Beneficios de la empresa.....	76
3.8 Propuesta de mejora.....	76
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
4.1 Conclusiones	77
4.2 Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	80
ANEXOS	83

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el último año, nuestro país a tenido un crecimiento muy positivo luego de haber atravesado una etapa muy dura a raíz de la pandemia vivida en los años 2020 y 2021, lo cual genero mayor competitividad y desafíos para incrementar la productividad y compromiso de sus colaboradores, más aún en aquellas entidades que utilizan recursos del estado, en donde implementar diversos mecanismos o estrategias en gestión de compensaciones es más complicado, debido a que no deben de exceder con los presupuestos previstos por las gestiones a cargo. En la gran mayoría de estas empresas, los funcionarios tienen la labor de llevar de forma efectiva y transparente la ejecución estas retribuciones dirigidas a sus trabajadores. Recursos Humanos, de encargarse que ellos reciban una compensación justa y adecuada, según sus competencias, permitiendo retenerlos. Puesto que para el 2021 ha habido 2 millones 838 mil 494 de empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos, cifra mayor en 2,6% en comparación con similar trimestre del año 2020. Datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Asimismo, resulta importante destacar que, para poder obtener un rendimiento adecuado de un colaborador, se deben de cumplir con factores indispensables como un buen ambiente de trabajo, una buena retribución económica (sueldo), ya que es el motivo principal de todas las personas que trabajan, es ganar un sueldo que les permita tener una mejor calidad de vida para ellos y sus familias, y sobre todo la motivación, siendo este uno de los componentes más importantes para tener satisfecho a su talento humano.

La organización debe de considerar a la satisfacción laboral como pieza clave para potenciar las capacidades de sus empleados e incremento de sus conocimientos, por lo que deben de ser tomadas en cuenta de manera constante, desarrollarlas y

difundirlas. Esto generara una mejor perspectiva y enfoque en el alcance de los objetivos a corto y largo plazo.

La Satisfacción laboral y la felicidad en el campo laboral genera múltiples resultados, combinadas puedes mejorar el estado de ánimo, repotencia el trabajo en equipo, generando mejor comunicación. No hay duda de que tener un ambiente laboral tiene un papel muy importante al momento de determinar el nivel de satisfacción y compromiso con la organización.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial.

La investigación se realizará a la Empresa Municipal Administradora de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima, la cual se ubica en el distrito de Ate.

1.2.2. Delimitación temporal.

El año de la investigación será el 2022, y se debe a que fue el año donde hubo mayor cantidad de inconvenientes con los trabajadores de Empresa Municipal Administradora de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima con respecto compensaciones económicas.

1.2.3. Delimitación social.

Se encuentran involucrados los trabajadores estables y de construcción civil de la Empresa Municipal Administradora de Apoyo a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima.

1.3. Problema de la investigación

1.3.1. Problema principal

¿De qué manera la Gestión de Compensaciones impacta en la satisfacción laboral de los trabajadores de EMAPE?

1.3.2. Problemas secundarios

PS1 ¿Qué modificaciones deben aplicarse para una correcta Gestión de Compensaciones en EMAPE S.A.?

PS2 ¿De qué manera la satisfacción laboral influye en los trabajadores de EMAPE S.A.?

1.4. Objetivo de la investigación

1.4.1. Objetivo principal

Determinar si Gestión de Compensaciones afecta a la satisfacción laboral de los trabajadores de EMAPE S.A.

1.4.2. Objetivos específicos

OE1 Reformular las estrategias que deben aplicarse para una correcta Gestión de Compensaciones.

OE2 Determinar como la satisfacción laboral influye en los trabajadores de EMAPE S.A.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación de la investigación

El presente trabajo busca determinar por qué aplicar una gestión de compensaciones correcta es vital para el crecimiento de EMAPE S.A., puesto que al ser una empresa privada que utiliza recursos municipales, cuenta con un gran número personal con estabilidad laboral, el cual se encuentra ocupando puesto muy operativos por largos periodos, ocasionando en ellos no desear ocupar mejores propuestas laborales (internas), no ser partícipe de las capacitaciones o programas de estudios que les permita tener un crecimiento profesional. Para ello EMAPE tiene que ejercer estrategias que le permita mantener motivado constantemente a este recurso, que en su gran mayoría son personas mayores y que son más susceptibles al cambio y mucho más si es económico. Por lo tanto, es de suma importancia tener conocimientos sobre como emplear este tipo de estrategias de carácter económico, ya que en muchos casos puede incentivar, como también puede mantener en su zona de confort a los trabajadores y esto es algo que perjudicaría totalmente a empresa.

1.5.2. Importancia de la investigación

Es de vital importancia que se aplique una gestión de compensación basada en estrategias de carácter económico en EMAPE S.A., los cuales fijen metas y objetivos alineadas a la misión de la empresa y que de esta manera exista un incremento en la productividad, aumente la motivación y que sus colaboradores puedan tener un óptimo clima laboral, para que este brinde el 100% de su capacidad, elevando la competitividad, y teniendo mejoras en el rendimiento laboral y satisfacción laboral.

También, la satisfacción laboral está relacionada con el nivel de compromiso que tienen los colaboradores con la organización y con la productividad. Por lo que es pieza indispensable para el crecimiento y mejora en la cultura organizacional.

1.6 Limitaciones de la investigación

Dentro de las limitaciones que se tuvieron en la ejecución de este trabajo de investigación, fue el acceso a la información debido a que una empresa privada, que utiliza los recursos del estado.

1.7 Datos Generales

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A., es una empresa municipal que se dedica a la construcción, remodelación, conservación y administración de vías de tránsito rápido o vías encargadas por la Municipalidad de Lima.

1.8 Nombre o Razón Social

La Razón Social de la empresa es: EMPRESA MUNICIPAL DE APOYO A PROYECTOS ESTRATEGICOS SOCIEDAD ANONIMA

RUC: 20100063337

Con Página Web: <https://www.emape.gob.pe/> donde se puede apreciar todos los proyectos que se realizan para Municipalidad de Lima Metropolitana.

Es una empresa de Tipo: Sociedad Anónima

Actualmente figura de condición: Activo

Inicio sus actividades el 26 de junio de 1986 y constituida por Escritura Pública del 22 de diciembre de 1986.

EMAPE S.A.



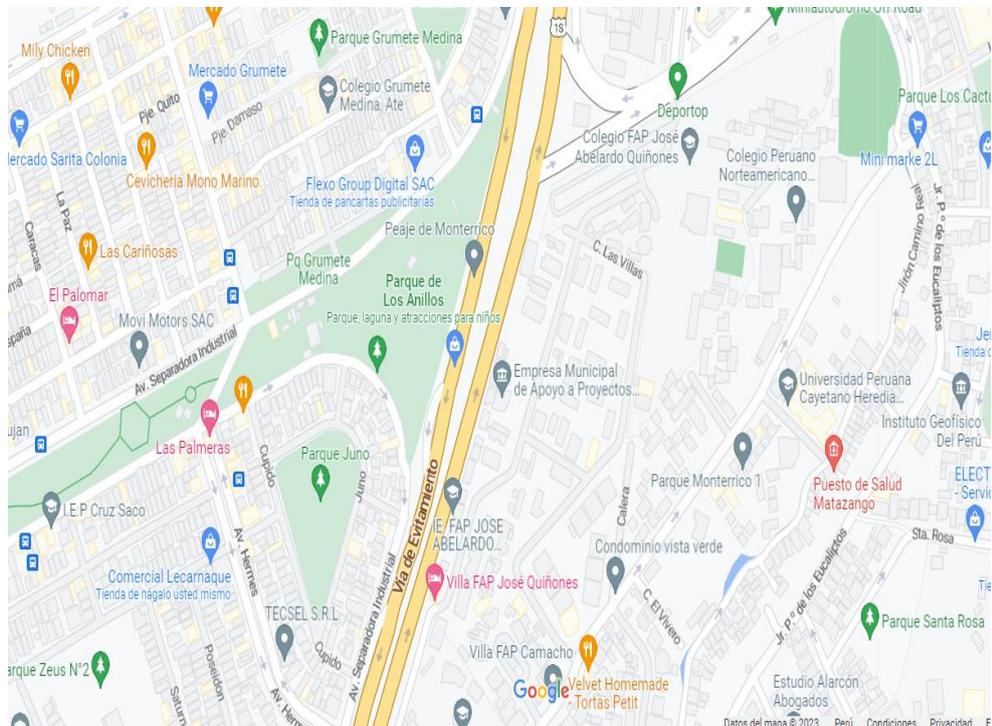
MUNICIPALIDAD DE
LIMA

Imagen N° 1, Logo comercial de la empresa.

Fuente: Google imagen, logo de EMAPE S.A.

1.9 Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en Lima, Perú en el distrito de Ate con dirección en Km 1.7, Vía de Evitamiento, Lima.



1.10 Giro de la empresa

El giro de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A., es Construcción Civil realizando los Proyectos de Obras Publicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima:

1.11 Tamaño de la empresa

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A., es una gran empresa, Debido a que este tipo de empresas cuenta con más de 200 trabajadores en la planilla de trabajo bajo el Régimen Laboral N° 728, y a su vez personal del Régimen Especial de Construcción Civil N° 727, sin embargo, esta empresa aporta mucho a la restructuración de nuestro del país puesto que se encarga la construcción, remodelación, conservación y administración de vías de tránsito rápido o vías encargadas por la Municipalidad de Lima.

1.12 Breve reseña histórica

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE S.A., fue creada mediante Acuerdo de Concejo N° 146, de fecha 26 de junio de 1986 y constituida por Escritura Pública del 22 de diciembre de 1986.

EMAPE tiene por objeto dedicarse a la construcción, remodelación, conservación y administración de vías de tránsito rápido o vías encargadas por la Municipalidad de Lima, sean estas urbanas, suburbanas o interurbanas, incluyendo sus vías de acceso, puentes, pasos a desnivel, zonas de servicio, zonas de recreación, ornato y áreas anexas.

Por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, EMAPE ha participado en la gestión de importantes obras de proyección social, como la construcción de muros de contención, pasajes-escaleras e infraestructura deportiva, también la recuperación de espacios públicos. Todas estas obras en beneficio de miles de ciudadanos.

1.13 Organigrama de la empresa

La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE S.A., está organizada de la siguiente manera:

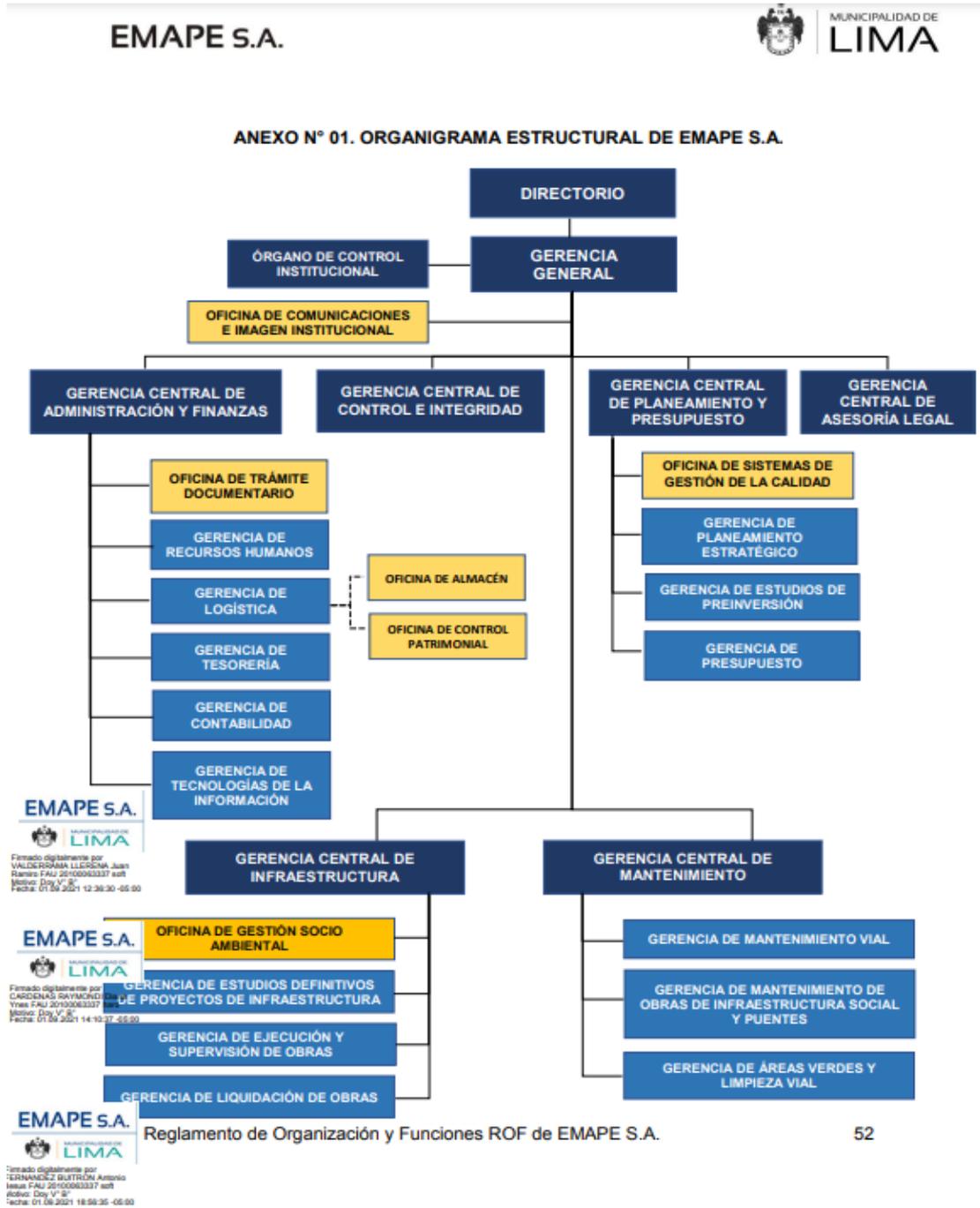


Grafico N°1

Fuente: Reglamento de Organización y Funciones ROF de EMAPE S.A..

1.14 Misión, visión, política y valores

1.14.1 Misión

Somos la empresa de la MML responsable del mantenimiento de vías, servicios viales y gerenciamiento de obras; trabajamos para contribuir a la integración y el desarrollo sostenible de la ciudad, mediante un sistema integral de gestión de la calidad, en el marco de la responsabilidad social empresarial.

1.14.2 Visión

Una Lima integrada e íntegra, con infraestructura vial moderna y segura, tecnológicamente avanzada, orientada al desarrollo económico social de todos y todas, en armonía con el medio ambiente.

1.14.3 Políticas

- Política de Gestión de Ética. - Trabajar en contra de la corrupción, para lo cual todas las personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa firman un acuerdo estándar de conducta que excluye la aceptación u ofrecimiento de sobornos. Esta obligación se aplica a las personas que deseen celebrar cualquier forma de contrato con el establecimiento.
- Política de inclusión frente a un trabajador con VIH/SIDA. – Adaptaremos medidas que garanticen el apoyo y asistencia a su personal.
- Política de Acoso Laboral. - Buscamos generar un ambiente de trabajo sano seguro y armonioso para todos aquellos que trabajan en EMAPE; Por ello, se compromete a prevenir y eliminar las

conductas relacionadas con el acoso laboral y a defender el derecho de todos los trabajadores a ser tratados con dignidad en el lugar de trabajo y a trabajar en un ambiente libre de cualquier forma de discriminación y conducta que pueda ser calificada como acoso laboral según la legislación vigente.

- Política Integral de Salud. – Buscamos preservar la Salud y Seguridad de empleados visitantes y contratistas y la protección del medio ambiente; Asimismo, se esfuerza por brindar un servicio idóneo, eficaz y eficiente a todos los grupos de interés (recurso humano, clientes, contratistas, proveedores, visitantes y comunidades).
- Política de Responsabilidad Social. – Se compromete no solo con sus trabajadores, clientes, proveedores y contratistas, sino también con las comunidades, mediante el impulso del progreso social.
- Política de No alcohol, tabaco y drogas. – define esta política con la finalidad de prevenir, mejorar, conservar y preservar el bienestar de los trabajadores, funcionarios, y su adecuada eficiencia y competitividad del personal y de la empresa, así como la promoción de un estilo de vida saludable.

1.14.4 Valores

- a) Honesty and Transparency: La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE S.A., es una empresa Privada del Estado que está comprometida a brindar la realización de proyectos seguros y debidamente presupuestadas.

- b) Compromiso: La Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos – EMAPE S.A., es una empresa que tiene como objetivo dedicarse a la construcción de todos aquellos proyectos en espacios públicos los cuales son en beneficio de los ciudadanos.

- c) Trabajo en Equipo: Ser una empresa privada del estado que está conformada por trabajadores de una larga transcendencia lo cual nos permite tener un equipo de trabajo mucho más sólido, dándole mejores resultados, buen ambiente de trabajo, procesos más rápidos y eficaces.

1.15 Productos y clientes

1.15.1 Servicios

- a) Construcción de obras pública por administración directa: contribuimos en construir una ciudad moderna y sostenible, a través de los proyectos y obras que ejecuta, encargados por la Municipalidad Metropolitana de Lima, en beneficio de la ciudadanía, como: vías de tránsito rápido urbanas, suburbanas o interurbanas, incluyendo sus vías de acceso, puentes, escaleras, pasos a desnivel, zonas de servicio, zonas de recreación, ornato, áreas anexas y vías.

1.15.2 Clientes

- a) Distrito de Lima
 - a.1) Ciudadanos
 - a.2) Empresas locales

1.16 Premios y Certificaciones

En el año 2022 la Empresa Municipal de Apoyos a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima obtuvo la Certificación ISO 9001.

1.17 Relación de la empresa con la sociedad

La Empresa Municipal de Apoyos a Proyectos Estratégicos Sociedad Anónima tiene la responsabilidad de garantizar la seguridad y calidad de las construcciones que realiza, asegurando que cumplan con los estándares requeridos y no representen un peligro para la sociedad. También que se construyan infraestructuras que mejoren la calidad de vida de los habitantes y al desarrollo sostenible de la ciudad.

EMAPE mantiene una comunicación abierta informando sobre los proyectos que se llevan a cabo. De esta manera, se puede asegurar que las construcciones se realicen de manera responsable y acorde a las necesidades de la comunidad.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Relacionados con la Investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Lara (2021) ejecuto la investigación de título “Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos de la pasteurizadora Quito de Ecuador”, donde el estudio tuvo como finalidad poder determinar que variables deben de ser considerados en el plan a realizar. Los métodos de investigación se aplicaron de varias maneras; descriptivo, por el análisis bibliográfico, cualitativo por la encuesta de clima laboral y cuantitativo por la encuesta de remuneración aplicada. Los resultados del estudio arrojaron que aplicar remuneraciones variables incrementaría la productividad y rentabilidad consecuentemente habría una mejora en el clima laboral y un aumento en la aceptación de los reconocimientos, los cuales serán más valorados.

Caicedo (2020) desarrollo la tesis “Análisis del sistema de compensación salarial en la dirección Provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas, presentada en la Pontifica Universidad Católica del Ecuador, Ecuador”, buscando poder obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano, es por ello que su objetivo principal era poder analizar el sistema de compensaciones, para lo cual aplicaron una metodología con enfoque cuantitativo y su vez tuvo un diseño no experimental, aplicado a una población de 60 colaboradores de la entidad de las diferentes áreas administrativas y poder tener un mejor panorama de la situación, y obtuvieron como resultado de que el sistema de compensaciones no está acorde a las expectativas de los trabajadores, mucho menos cuentan con un instrumento que le permitan valorizar los cargos. Por lo que se requieren estrategias remunerativas que puedan contrarrestar ese declive en la satisfacción de su recurso humano, base del desarrollo de la institución.

Alvarez, Zapata y Vanegas (2020) realizaron la investigación titulada “La estructura de las compensaciones y la equidad salarial con gestión de calidad de la ciudad de Managua de Nicaragua”, en el cual, la finalidad de obtener el título de licenciado en administración de empresas, este estudio busca analizar la relación que tienen ambas estructuras a fin de poder repotenciar los procesos del talento humano, encaminados a una gestión de calidad.

Rentería (2019) llevo a cabo la tesis titulada “Efecto de los salarios sobre la satisfacción en el centro laboral”, la cual tenía como fin poder optar el título profesional de Economía “Universidad de Valle, Facultad y Escuela de Economía”, y esta investigación tuvo como objetivo poder demostrar la importancia que genera tener buenos salarios y cómo repercute en la satisfacción laboral. La metodología aplicada es ejecutada mediante encuestas. Los resultados obtenidos demostraron la influencia del salario es significativa y positiva, y las diferencias según distribución, género y salario de referencia son mayores para los hombres y los que cobran más de su salario. De hecho, variables como el salario, las horas trabajadas, el trabajo y las características personales influyen en la satisfacción laboral, contrario a lo que se sugiere en una economía tradicional que sólo considera los salarios.

Molina (2018) desarrollo la investigación denominada “Influencia de la compensación financiera como factor motivacional del trabajador en el sector seguros de la ciudad de Ambato de Ecuador”, el cual tiene como finalidad la obtención del grado de Magister en Gestión del Talento Humano, y tuvo por finalidad determinar la relación entre compensación y la motivación. Para lo cual utilizo una metodología aplicada de enfoque mixto en una población de 150 trabajadores, determinando que los trabajadores no tienen mayor interés en recibir compensaciones fuera de las establecidas en las leyes de su país.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Flores (2022) llevo a cabo la investigación titulada “La compensación remunerativa y su relación con el desempeño laboral en la empresa Incosel S.R.L. provincia de Espinar, 2021”, con el fin de poder optar el título profesional, por lo que realizo este estudio para poder encontrarle la relación entre las retribuciones económicas y no económicas reflejadas en el desempeño de las funciones de los trabajadores, utilizando un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, donde se tuvo una población de 32 empleados de la entidad contratista a los que se les realizo un cuestionario. Asimismo, se pudo constatar que las compensaciones si influyen en el desempeño laboral y siendo factores claves para la motivación, por lo que requiere la aplicación de tal con previa evaluación.

Martínez (2022) ejecuto la investigación titulada “Análisis de las Compensaciones Percibidas por los Trabajadores de la Empresa Frutas Don Ruy, 2021”, la cual se llevó a cabo para la obtención del título profesional, teniendo un objetivo claro y es poder entender el grado de impacto que tiene aplicar compensaciones por niveles, y sobre todo saber la repercusión que este tipo de estrategias tendrá. Se aplicó un enfoque de investigación cuantitativo – no experimental, teniendo como población a 21 trabajadores de diferentes edades a quienes se encuestó y se pudo tener una mejor percepción de las dimensiones de las compensaciones en donde un 57.1 % no está de acuerdo ni en desacuerdo con lo que perciben por parte de la empresa, reflejando que no existe motivación alguna, afectando de manera directa a la productividad.

Guevara (2021) realizo el estudio titulado “Gestión de Compensaciones y Motivación Laboral en la Unidad de Gestión Educativa local de San Martín, 2021” desarrollado con la intención de recibir el título profesional y cuyo objetivo principal es determinar la relación que existe entre la gestión de compensaciones y la motivación laboral. La metodología aplicada fue hipotético-deductivo, analítico y estadístico, aplicando un diseño no experimental de corte transversal, donde realizo encuestas para la recolección de datos de 104 colaboradores de la

Unidad de Gestión Educativa Local de san Martín. Reflejando claramente que, las compensaciones inciden en un 74% a la motivación laboral, y que las compensaciones no financieras también son pieza clave, es por ellos que se requiere una mejora de las condiciones laborales.

Huayta (2021) desarrolló una investigación denominada “Gestión de la Compensación Remunerativa y Satisfacción en los colaboradores del área de Recursos Humanos de Provias Nacional de la ciudad de Lima, 2021”, con el fin de obtener el grado de título profesional, por lo que ha realizado este estudio para poder determinar la relación que existe entre gestión compensación remunerativa con satisfacción laboral en los servidores del área recursos humanos de una entidad pública, la metodología aplicada fue no experimental con corte transversal y descriptivo correlacional, donde la población era de 31 colaboradores y como conveniente solo realizó 15 encuestas, obteniendo como resultado que un 79.33% está de acuerdo con la remuneración que percibe como servidor del estado y la diferencia en desacuerdo total, por no tomar en cuenta la experiencia con la que cuentan.

Ferreyros (2021) desarrolló su investigación titulada “Remuneración y satisfacción laboral en la empresa Representaciones Vargas S.A., Tarapoto – 2020”, y fue con la intención de obtener su grado de maestro en Administración de Negocios – MBA, y enfocando el estudio del impacto que tiene el aspecto remunerativa sobre la Satisfacción en el Lugar de Trabajo, utilizando una metodología básica con un diseño de investigación El diseño de investigación fue no experimental, transversal y descriptivo correlacional, el objeto del estudio contó con 34 colaboradores de la empresa Representaciones Vargas de Tarapoto y se utilizaron cuestionarios como instrumentos. Los resultados obtenidos se analizaron al 62% medio, 21% alto y 18% bajo. La satisfacción laboral fue alta.

Flores (2019) ejecuto una investigación que presento por título “Gestión de Compensaciones y Deserción Laboral en los colaboradores de la empresa Atento S.A. Lima, 2017”, fue realizada con el propósito de obtener el grado de título profesional y la intención del estudio es poder determinar la relación entre la gestión de las compensaciones y la deserción laboral en los colaboradores. El diseño de investigación aplicado es descriptivo correlacional, y tuvo como población a 50 colaboradores del área de ventas, aplicando encuestas y cuestionarios para la recolección de información que les permita por evidenciar que, el manejo correcto de una gestión de compensaciones si permite poder reducir la deserción laboral y permitirá un mejor desempeño del recurso humano.

Medina (2017) llevo a cabo la investigación de título “La gestión de remuneración y la satisfacción laboral del servidor de la administración pública en la Red Lima, 2016), la cual fue desempeñada con el propósito de obtener el grado de maestro en Gestión Pública, teniendo como enfoque, establecer el nivel de relación que existe entre la gestión de remuneración con la satisfacción laboral del servidor público en lima. La metodología aplicada fue hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo, teniendo un diseño no experimental, descriptivo, correlacional. La población estuvo constituida por 200 servidores públicos y 132 de muestra, aplicando como instrumento la encuesta. Obteniendo como resultados que las compensaciones si afectan de manera directa a la satisfacción de los servidores públicos.

Torres (2016) realizo la ejecución de una investigación de título “La gestión de la compensación en el estado peruano: Análisis de las compensaciones de los directivos de las áreas de apoyo de diez organismos públicos”, la razón por la cual ha sido realizada, es para la obtención del título profesional, y su vez tiene como objetivo realizar un estudio del estado actual de las compensaciones totales que perciben los directivos públicos estudiados, y así poder analizarlas y evaluar su nivel de desarrollo frente a los modelos propuestos para la Región. La metodología que utilizaron fue un estudio de caso de directores de diez entidades.

Se utilizaron dos enfoques para dar respuesta a la necesidad: 1. Se aplicó la clasificación salarial al caso de Perú, utilizando la teoría de Mukherjee, Longo y Armstrong. Este es un método Longo que permite evaluar el subsistema. Los resultados muestran que la remuneración total asociada a los directivos analizados muestra claras diferencias. Esto demuestra brechas internas y horizontales en las entidades estudiadas. Además, concluyó que los gerentes mejor pagados pertenecían a instituciones vinculadas a la inversión privada.

2.2 Marco histórico

2.2.1 Marco histórico de gestión de compensaciones

Según Barnat (1995), compensar es “igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra” o “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado. En ambas definiciones podemos visualizar que la ideal principal es la retribución o el intercambio. Si llevamos esta definición al aspecto organizacional, Dessler (2000) refiere a las compensaciones como la relación entre la organización con el recurso humano, al beneficio que percibe cada parte de su relación contractual laboral. Lo que recibe el trabajador a cambio del desarrollo de sus funciones dentro de la organización y lo que permitirá que esta logre sus objetivos. Esta es la definición sostenido por (Cuesta, S. (2009).

Chiavenato, I. (2009) comenta que la compensación es pieza clave para que el recurso humano labore motivado y este pueda cumplir satisfactoriamente con sus objetivos propios y también los de la organización. Por lo que, la retribución sea económica o no, es muy importante que se aplique como estrategias de compensaciones en las oficinas de recursos humanos de todas las organizaciones.

Longo, F (2004, p. 136) confirma acerca de este subsistema que, “comprende el conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extra salariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo”.

La relación que tiene este subsistema con Organización del trabajo, radica en el diseño de sus puestos de trabajo y fijan las bases para el diseño de estructuras salariales.

Longo, F (2004) logra identificar procesos claves los cuales tiene relación con otros subsistemas: diseño de estructuras salariales, beneficios extra salariales, diseño de mecanismos de evolución, administración de salarios y reconocimientos no monetarios. A continuación, se describe cada uno:

1. Diseño de estructuras salariales: Es diseñar una estructura retributiva fija y básica la cual debe de partir del diseño de los puestos de trabajo. Aquí donde se mide el logro de la equidad salarial tanto de manera interna como externa. La equidad salarial está comprendida en la existencia de un doble ajuste o equilibrio:
 - a) Entre lo que cada empleado aporta y recibe de la organización, teniendo en cuenta cómo se aplica dicho balance contribución/compensación para con el recurso humano de la organización.
 - b) Entre las retribuciones satisfechas de la organización y la de sus mercados de referencia.
2. Beneficios extrasalariales: uso de compensaciones de carácter no remunerativo como seguros de vida o contra accidentes, prestamos, complementos de pensiones, etc), los cuales deben de aplicarse bajo políticas que asocien a estrategias retributivas.
3. Diseño de mecanismos de evolución: requieren de políticas de compensación en dos campos: evolución global, relacionar la inflación prevista a los resultados; y la evolución individual, relación la antigüedad con el rendimiento.

4. Administración de salarios: definir políticas que afecten principalmente el grado de centralización o descentralización de las decisiones remunerativas reflejando transparencia.
5. Reconocimiento no monetario: adapta políticas y las asocia a instrumentos definidos por la organización para poder aplicar el reconocimiento a los logros obtenidos pero que no tienen retribución económica.

2.2.2 Marco histórico de Satisfacción Laboral

En 1959, Frederick Herzberg enunció que el enriquecimiento en las labores del colaborador genera un impulso de motivación que conlleva a la satisfacción laboral; dando como resultado algo motivador al deseo de realización, el placer al desempeñarse en su labor y la responsabilidad que requiere para ser ejercida. (citado por Garmendía y Parra 1993, 44).

Alonso (2008, p.27) afirma que el colaborador con una alta retribución económica en su centro de trabajo, conlleva a que sienta mayor satisfacción con las actividades asignadas en su puesto de trabajo, por eso, cabe mencionar que muchos empleos suelen ser mejor pagados, por lo mismo que sus exigencias solicitadas serán mayores.

Wright y Davis (2003, p 70) menciona que la satisfacción laboral representa una interacción entre el empleado y su entorno laboral, buscando una alineación entre lo que el empleado desea de su trabajo, con lo que sienten que recibe. Lo que nos permite afirmar que, la satisfacción laboral es probablemente la sensación más común y más antigua forma de cómo opera la felicidad en el lugar de trabajo (Wright y Bonett, 2007, 143).

Spector (1997, citado por Cabanillas, 2018) evidencia una perceptiva respecto a este factor, conceptualizándola como aquella emoción que manifiesta el colaborador frente a su labor dentro de la organización y al grado de satisfacción que tiene al desempeñarla.

Asimismo, Robbins (2004) recalca que es la forma de proceder de un colaborador frente a su trabajo. Debido que aquellos colaboradores que logran un buen nivel de satisfacción con sus tareas cotidianas, evidencia una actitud positiva y beneficiosa en la organización.

Las actitudes que tiene el colaborador están vinculadas a la posibilidad de desarrollarse personalmente, afirmando que las Condiciones físicas y/o materiales, Beneficios laborales y/o remunerativos, Relaciones Sociales, Políticas administrativas, Desarrollo personal y la ejecución de sus tareas, tiene que ver con su desenvolvimiento, ya que, si este colaborador es feliz, la entidad también lo es, generando un alto índice de productividad y con un excepcional ambiente laboral. Palma (2004) nos da como referencia 7 dimensiones dentro de su escala y son las siguientes:

- Condiciones físicas y/o materiales: Es una estructura física y la distribución, que genere en el colaborador una sensación de comodidad con todo lo que le brinda la organización.
- Beneficios laborales y/o remunerativos: Es la retribución que se le otorga al recurso humano, ya sea de carácter remunerativo o no remunerativo.
- Relaciones sociales: Es la relación que tienen los colaboradores entre sí, reflejado en el trabajo en equipo y en las funciones a desempeñar de manera cotidiana.
- Políticas administrativas: Da referencia a las reglas institucionales o lineamientos, las cuales tienen que ver con el trabajo a desempeñar por los colaboradores, ya sea horarios, etc.
- Desarrollo personal: Es el suceso personal de crecimiento que tiene el colaborador al desempeñar sus actividades y que lo favorecerá.
- Ejecución de tareas: Es respecto a la productividad del colaborador ante sus labores cotidianas.
- Relación con la autoridad: Radica en la apreciación que tiene el colaborador con su superior directo.

En contraparte la insatisfacción laboral también podemos acotar que cumple un rol muy importante en los colaboradores de la organización y puede definirse de muchas maneras siendo el resultado el mismo: malos resultados en el esquema final del logro de objetivos.

La insatisfacción se puede percibir de la siguiente manera:

- Incomodidad que presenta el colaborar en su centro de labores.
- La insatisfacción laboral es de suma importancia debido a que repercute de forma negativa en diferentes aspectos como el comportamiento laboral.
- La actitud o actitudes negativas hacia el trabajo.
- Desmotivación laboral, ansiedad y stress.

Como veremos, estos factores influyen en el desempeño del trabajador de manera individual y a veces colectiva, ya que, si no está satisfecho con su trabajo y no se siente motivado, no podrá desempeñarse bien. Por este problema de insatisfacción laboral que existe en muchas empresas y en mi experiencia, hay empresas que no motivan a sus empleados y no tienen incentivos para hacerlos felices en su trabajo.

Continuando con los términos sobre satisfacción laboral y teniendo en claro que es un tema muy controversial e importante dentro de las organizaciones, se debe contar con toda la información respecto a las necesidades del recurso humano, sus objetivos y metas a corto y mediano plazo como miembros de la organización, la cual contribuirá a su desarrollo personal.

Todo ello para ofrecer distintas recompensas que les puedan resultar interesantes, consolidar contenidos y métodos para que puedan ser utilizados en el comportamiento y en la ejecución de las tareas asignadas en el puesto de trabajo. En otras palabras, la satisfacción laboral tiene un impacto significativo en las organizaciones, las personas y su forma de trabajar en su trabajo personal o diario, así como en sus compromisos interpersonales, a corto, medio o largo plazo.

Si un trabajador no se siente satisfecho con su trabajo, esto conlleva efectos negativos de su comportamiento, como retrasos, ausencias injustificadas, falta de atención al realizar las tareas, por mencionar solo algunos de los puntos que reducen la calidad del trabajo. Por otro lado, cuando un trabajador está satisfecho con su trabajo, los resultados positivos se reflejan en sus actividades y actitudes diarias.

La satisfacción laboral se puede definir como la capacidad de organizarse de acuerdo con las necesidades de los trabajadores, ya que muchas veces se muestran cubiertas, y que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de retirarse del centro de trabajo y optar por renunciar, mientras que los empleados felices llevan una vida más saludable y, por lo tanto, tienen más años de vida.

2.3 Marco Legal

Único Ordenado del decreto legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral

Trata de una legislación importante cuyo objetivo principal es propiciar las competencias de los trabajadores para consolidar su desempeño laboral respetando las normas constitucionales de la estabilidad laboral. Esta norma fue publicada en marzo de 1997 y conserva su vigencia hasta el día de hoy. Se rige bajo el Decreto Supremo 003-97-TR.

La ley de productividad posee los siguientes principios:

- Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores con el fin de mejorar la productividad del trabajo.
- Promover la transferencia de las personas de actividades de baja productividad a otras de mayor con mejora económica.
- Garantizar los ingresos de los trabajadores y el respaldo contra el despido arbitrario.

- Unificar las de contratación y consolidar los beneficios sociales.

Contrato de trabajo según ley N° 728

Según el artículo N° 4, la ley de productividad y competitividad laboral establece “En toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado”, lo que nos indica que los elementos conforman un contrato de trabajo son; remuneración, subordinación y jornada de trabajo. También nos recalca que la existencia de un contrato no necesariamente requiere de una firma, sino de la comprobación de estos tres elementos los cuales generan vínculo laboral con el empleador.

Esta legislación faculta al empleador a modificar los turnos, días u horas de trabajo del empleado, así como la forma y modalidad de la prestación de servicios. Es importante señalar que estas modificaciones no pueden ser arbitrarias, sino que deben sujetarse a criterios de razonabilidad y teniendo en cuenta las necesidades del centro laboral.

Beneficios Sociales

Son remuneraciones adicionales que perciben los trabajadores de acuerdo al régimen laboral de la actividad privada y según lo dispuesto por las leyes laborales vigentes del país, los cuales detallaremos:

a) Compensación por tiempo de servicios

Es un beneficio social cuya finalidad es poder brindarle al trabajador un ingreso que le permita poder cubrir las contingencias que le pueda genera un despido o cese laboral. Este beneficio está regulado por el Texto único ordenado del Decreto Legislativo N° 650, aprobado por el Decreto Supremo N° 001-97-TR, y su reglamento, Decreto Supremo N°004-97-TR.

La Compensación por tiempo de servicios es un beneficio que se paga al trabajador dos veces al año, en mayo y noviembre, y solo se paga aquel trabajador que se encuentra con vínculo laboral (planilla), tiene que haber laborado como mínimo un periodo mayor a 30 días calendarios, el deposito se realiza a una cuenta bancaria de elección del trabajador.

Fórmula para el cálculo de la compensación por tiempo de servicios:

$$\text{CTS} = (\text{Remuneración Computable} + \text{Asig. Fam.} + 1/6 \text{ Gratificación Percibida}) / 360 * (n)$$

N= Cantidad de días laborados

b) Gratificaciones Legales

Es la retribución económica que el empleador le otorga de manera adicional al trabajador sujeto al régimen laboral de la actividad privada, tiene derecho a dos gratificaciones en el año, y debe ser pagada al trabajador en los meses de julio y diciembre por el motivo de fiestas patrias y navidad.

La gratificación es un beneficio que está regulado por la Ley N° 27735 y el Decreto Supremo N° 005-2002-TR. Equivale a 1 sueldo y su periodo de cálculo es por semestre laborado: del 01 de enero al 30 de junio y del 01 de julio al 31 de diciembre. Para recibir dicho beneficio tiene que encontrarse como mínimo 1 mes en planilla (haber laborado del 01 al 30).

Fórmula para el cálculo de la Gratificación:

$$\text{Gratif.} = (\text{Remuneración calculado} + \text{Asig. Fam.}) / 180 * (n)$$

N= Cantidad de días laborados

c) Bonificación Extraordinaria

De acuerdo al artículo 3 de la Ley N° 30334, el monto que abonan los empleadores por concepto de aportaciones de Essalud o EPS, con relación a las gratificaciones de julio y diciembre, serán abonados bajo la modalidad de bonificación extraordinaria.

La bonificación extraordinaria aplica porcentajes diferentes según la entidad afiliada al trabajador: Essalud 9% y en el caso de una EPS 6.75 % de acuerdo al artículo 6 del Decreto Supremo 012-2016-TR.

d) Descanso Vacacional

Este beneficio se aplica en el régimen laboral de la actividad privada y le otorga al trabajador el derecho de poder gozar un periodo de descanso vacacional de 30 días naturales por un año de servicios, de acuerdo al artículo 10 del Decreto Legislativo N° 713, y su reglamento Decreto Supremo N° 012-92-TR.

La remuneración vacacional es equivalente a lo percibido por el trabajador mensualmente, es considerada lo computable de la compensación por tiempo de servicios aplicándose los mismos criterios. Existen criterios claves para una correcta aplicación de este beneficio y se detallan los más importantes:

- El descanso vacacional no puede ser otorgado cuando al trabajador que se encuentre incapacitado por alguna enfermedad o accidente. No se aplicará dicha norma si la incapacidad fue adquirida durante el periodo de vacaciones.
- En caso de gozar el descanso vacacional dentro del año siguiente en el que adquiere el derecho este trabajador deberá percibir una indemnización por concepto de vacaciones no gozadas y percibirá: 1 remuneración por las labores realizadas, 1 remuneración por el descanso adquirido y no gozado, 1 indemnización equivalente a una remuneración por no haber disfrutado del descanso vacacional.

- El fraccionamiento del descanso vacacional se aplicará luego de que el trabajador haya cumplido con año de servicios, y podrá prorratearlo en un bloque de 15 días los cuales deberá de gozarlos de manera ininterrumpida o distribuirse en periodos de 7 y 8 días calendarios, el resto de días podrán ser gozados en periodos mínimos de 1 día calendario.
- Para la acumulación de vacaciones de 2 periodos consecutivos el trabajador debe de haber gozado con mínimo 7 días, de este modo solo se puede acumular como máximo un total de 53 días.
- Para la reducción del descanso vacacional solo se puede aplicar la cantidad de 15 días, lo que se conoce como venta de vacaciones, el cual deberá de ser compensado económicamente por 1 remuneración vacacional por los días de descanso no gozados, 1 remuneración por el trabajado realizado, 1 compensación vacacional por los días de descanso no gozados (laborados) equivalente a una remuneración.
- La trabajadora que se encuentre en estado de gestación tiene por derecho a que su descanso vacacional correspondiente a su periodo laborado y este pendiente, se le sea otorgado al día siguiente de vencido su descanso post-natal.

e) Asignación Familiar

Es un monto que perciben los padres o madres sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que tengan hijos menores de 18 años o que se encuentren estudiando, este beneficio se extendería hasta un máximo de 6 años posteriores. El importe equivalente para la asignación es del 10% de la remuneración mínima vitae vigente. Según lo dispuesto por la Ley 31600 y existen algunos puntos importantes para su correcta aplicación:

- Si ambos padres se encuentran laborando en la misma empresa, ambos tendrán derecho a recibir el beneficio.

- El importe de este beneficio no está en función a los días laborados. Es decir, el trabajador tiene el derecho a percibir el importe de manera íntegra siempre cuando tenga vínculo laboral vigente.
- Si el trabajador brinda servicios a más de un empleador, este percibirá el beneficio por cada empleado que tuviese.

f) Seguro de Vida Ley

Este beneficio tiene como finalidad que el empleador contrate una póliza de seguro de vida en beneficio del trabajador, el cual debe ser brindado desde el primer día de labores, otorgándoles una indemnización para protegerlos ante cualquier situación de riesgo como la muerte natural, accidental o invalidez. Según lo dispuesto por el Decreto Legislativo N° 688 y el Decreto de Urgencia N° 044-2019.

Las escalas de indemnización son las siguientes:

- Muerte natural: hasta 16 remuneraciones mensuales asegurables.
- Muerte accidental: Hasta 32 remuneraciones mensuales asegurables.
- Invalidez total y permanente: Hasta 32 remuneraciones mensuales asegurables.

g) Utilidades

Es un beneficio social que le otorga a los trabajadores de una empresa, poder percibir un porcentaje de las ganancias, generadas dentro de un ejercicio anual, ante de impuestos, de acuerdo al Decreto Legislativo N° 892. Y tiene como plazo máximo para máximo 30 días posteriores a la presentación de la declaración jurada de impuesto a la renta del año vigente.

Los porcentajes determinados para el cálculo de las utilidades son:

- Empresas pesqueras: 10%.

- Empresas Agrarias: 5% (2021 al 2023), 7.5% (2024 al 2026) y 10% (2027 en adelante).
- Empresas de telecomunicaciones: 10%.
- Empresas industriales: 10%.
- Empresas mineras: 8%.
- Empresas de comercio al por mayor y por menor, restaurantes: 8%.
- Empresas que realicen otras actividades: 5%.

Capacitación Laboral en la ley de productividad

La ley de productividad señala que el empleador está obligado a brindarle al trabajador capacitación en el trabajo a fin de potenciar su productividad, lo cual le permita poder mejorar sus ingresos. Así mismo, el empleador y los representantes de los trabajadores (comités o sindicatos) pueden acordar la realización de programas de capacitación.

Las capacitaciones deberán tener siempre los siguientes fines:

- Actualizar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza.
- Incrementar la productividad.
- Proporcionar un mayor alcance tecnológico al trabajador.
- Preparar al trabajador para una vacante o puesto nuevo.
- Educar en materia de seguridad y salud, así como prevenir riesgos de trabajo.

Texto Único Ordenado del decreto legislativo N° 727, Ley de Fomento a la Inversión Privada en la Construcción

Trata de una legislación importante cuyo objetivo principal es propiciar las condiciones necesarias para el desarrollo de la inversión privada en la actividad de la construcción. Esta norma fue publicada el 12 de noviembre de 1991 y

conserva su vigencia hasta el día de hoy. Se rige bajo el Convenio colectivo 2022-2023.

Características del régimen de construcción civil:

- Eventualidad (carácter temporal).
- Ubicación relativa (No hay lugar fijo de trabajo)
- Categorías de trabajadores (Peones, Oficiales, Operarios)
- La contratación de los trabajadores de este régimen especial puede darse de forma verbal o de forma escrita (no es requisito presentarse al ministerio de trabajo)

Beneficios para el Régimen de Construcción Civil

Los beneficios que se otorgan en el régimen especial de construcción civil deben aplicarse según el convenio colectivo del año vigente, es por ello que se detallan:

a) Jornal Básico

Es la retribución económica que se le brinda a los trabajadores de construcción civil de manera diaria (jornal), según su categoría.

Categoría	Jornal hasta el 31/05/2022	Incremento	TOTAL
Operario	74.30	6.20	80.50
Oficial	58.45	4.70	63.15
Peón	52.50	4.30	56.80

Tabla de categoría salarial según convenio colectivo 2022-2023 (aplicado desde el 01 de junio del 2022) – Elaboración Propia

b) Bonificación Unificada de Construcción (BUC)

Esta bonificación se le otorga al trabajador por desgaste de herramientas y ropa, alimentación, y por especialización del operario. El BUC se calcula porcentualmente del jornal básico y se le otorga por día laborado, según se detalla:

- ✓ Operario – 32 % del Jornal Básico
- ✓ Oficial – 30 % del Jornal Básico
- ✓ Peón – 30 % del Jornal Básico

Esta bonificación no es computable para el pago de gratificaciones, asignación escolar, compensación vacacional, ni CTS.

c) Bonificación por Alta Especialización (BAE)

Es una remuneración percibida de manera permanente y en base al jornal básico, únicamente aquellos operarios que se encuentren debidamente certificados por alguna entidad empleadora, según estos porcentajes:

- ✓ Operario de equipo media – 8 %
- ✓ Operario de equipo Pesado – 10 %
- ✓ Operario de electromecánico – 15 %

d) Bonificación por Movilidad

Esta bonificación que se otorga con la finalidad de ayudar al traslado de manera diaria del trabajador, el cual tiene un importe fijo, según se detalla:

- ✓ Día laborado (lunes a sábado) – S/ 8.00 soles
- ✓ Domingo y Feriado – S/ 5.00 soles

e) Bonificación por Altura

Esta bonificación se otorga aquellos trabajadores que cuenten con riesgo de caída y equivale al 7% del jornal por cada 4 piso por las labores efectuadas.

f) Bonificación por Altitud

Reciben dicha retribución económica aquellos trabajadores que se encuentren en alguna obra mayor a los 3 MSNM y el importe por día laborado es de S/ 2.50.

g) Bonificación por trabajo Nocturno

Esta bonificación es otorgada aquellos trabajadores que cumplen una jornada de trabajo en el rango de 11:00 pm hasta las 06:00am, debiéndosele pagar un 25 % más de su jornal básico.

h) Bonificación por contacto con Aguas o Aguas Servidas

Perciben dicha bonificación por aquella laboral realizada en sistemas de alcantarilla y recolectores, aplicando un 20% más de su jornal básico.

i) Bonificación por Riesgo de Trabajo bajo la Cota Cero

Se le otorga aquellos trabajadores que realicen labores en un nivel inferior al segundo sótano o 5 metros bajo la cota cero. Y el monto percibido es de S/ 1.90 soles por día laborado.

j) Bonificación por trabajos con altas Temperaturas

Reciben esta bonificación aquellos que laboren en contacto con mezcla asfáltica o con temperaturas que superen los 180°, teniendo como monto fijo S/ 3.50 por día trabajado.

k) Asignación por Escolaridad

Perciben dicho beneficio por cada hijo menor de 18 o que se encuentre cursando estudios. Si ese fuera el caso, se extiende dicho beneficio hasta los 23 años de edad.

l) Gratificaciones

Importe percibido como por concepto de fiestas patrias y navidad, calculado de la siguiente manera:

OCASIÓN	PERIODO	PAGO
FIESTAS PATRIAS	Enero - Julio	1/7 de 40 JB, mes laborado
NAVIDAD	Agosto - Diciembre	1/5 de 40 JB, mes laborado.

Tabla 2: Criterios para el cálculo de la Gratificación. Creación Propia.

M) Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)

Este pago se percibe en razón al 15 % de las remuneraciones básicas percibidas y se constituye de la siguiente manera: 12 % correspondientes a la CTS y 3% sustitución de utilidades.

o) Descanso remunerados

Este beneficio otorgado a todos los trabajadores de este régimen sin distinción alguna tiene aspectos importantes y se detallan:

- ✓ Descanso de 24 horas continuas a la semana.
- ✓ Descanso los días feriados.
- ✓ Un descanso por cada 30 días calendarios.

Obligaciones del Empleador

- ✓ Seguro Social de en Salud (Essalud)
- ✓ Seguro de Vida (+vida)
- ✓ Seguro complementario por trabajo de riesgo (Sctr)
- ✓ Retención del Seguro Social de Pensiones (AFP o SNP)

Ley del teletrabajo N° 31572

Esta ley tiene como finalidad la regulación del teletrabajo y esta se sujeta a las necesidades del empleador sea público o privado, así como al marco de trabajo y la conciliación entra la vida familiar y laboral, a través de políticas que permitan garantizar el desarrollo. Se rige bajo el Decreto Supremo N° 002-2023-TR el cual se publicó el 26 de febrero del 2023.

Se detallan las principales disposiciones legales de este reglamento:

- La modalidad de trabajo se puede aplicar para una jordaniana a tiempo completo o parcial, y si hubiera alguna modificación en la modalidad tendrá que ser por mutuo acuerdo.
- Establece que el teletrabajo puede ser aplicado tanto dentro como fuera de del territorio nacional, y si fuera el caso deberán regirse a las normal laborales y tributaciones que corresponda.

- El contrato debe incluir lo mínimo establecido en la ley su reglamento. También deberán tener medidas de protección contra el hostigamiento sexual, seguridad y salud en el trabajo e implementación de ajustes para aquellos colaboradores que tengan algún tipo de discapacidad.
- Cuenta con los mismos beneficios laborales que alguien que labora de manera presencial.
- El empleador tiene prohibido vulnerar la intimidad del teletrabajo.
- El empleador deberá establecer los mecanismos para la solicitud de los reportes de trabajo y la periodicidad de entrega, dentro de su jornada laboral y los fallos de conectividad desligan de cualquier responsabilidad siempre y cuando sean reportados.
- Todo lo referente a capacitaciones, el empleador tiene que brindarle al trabajar las plataformas para el desarrollo de sus actividades.
- Los equipos, el acceso a internet y/o consumo de luz son proporcionados por el empleador, caso contrario deberá de generarse una compensación para el trabajador.

Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres N° 30709

Esta ley que busca prohibir la discriminación remunerativa entre ambos géneros, determinando categorías, funciones y remuneraciones que permitan la aplicación del principio de la igualdad remuneración por igual trabajo, la cual fue emitida por el Congreso el 30 de noviembre del 2017, y se reglamentó el 7 de marzo del 2018.

Es importante mencionar que los principales contenidos de esta ley, los cuales se detallan:

- Aborda temas relacionados a la protección de la maternidad, en la cual menciona la prohibición del cese o despido de trabajadoras en estado de embarazado o que se encuentren en su periodo de lactancia.

- Aborda temas contra la desigualdad salarial, estableciendo cuadros de categorías y funciones los cuales deben fijar remuneraciones según la categoría a la que corresponden, y la cual no debería tener criterios discriminatorios, a su vez, deben de tener coherencia con el histórico salarial durante un periodo de 5 a 6 años. También especifica que las políticas salariales aplicadas deberán ser comunicadas a todos los miembros de la organización sin distinción de género.
- La importancia de tener condiciones de un clima laboral, sin violencia o discriminación. Por ello, la ley busca garantizar un trato digno basado en respeto y prevenir todo acto de hostigamiento sexual, el cual será sancionado.
- Asegura que en los planes del empleador exista la formación profesional y el desarrollo de capacidades de todos sus trabajadores sin distinción de género mantenimiento en todo momento la igual.

Ley de Seguridad y Salud en Trabajo N° 29783

Esta ley tiene como finalidad el objetivo de promover la prevención de riesgos que puedan producirse en las organizaciones. Así como plantear medidas preventivas, las cuales se aplican a todos sectores económicos, generando protección a todo trabajador que se encuentre bajo un régimen laboral privada y público. Se rige bajo el Decreto Supremo N° 005-2012-TR.

Esta ley cuenta con nueve principios elementales para su aplicación, dentro de los cuales existen 3 que son los principales en el régimen de actividad laboral, los detallamos a continuación:

1. Principio de prevención: La organización (empleador) debe garantizar que el centro de labores cumpla con las condiciones necesarias para la protección de la vida, salud, bienestar de sus trabajadores y de aquellos que no tienen vínculo laboral, pero prestan algún tipo de servicio. Considerando los factores laborales, sociales y biológicos.

2. Principio de responsabilidad: El empleador asume lo económico, legal y de cualquier otro aspecto ante algún accidente o enfermedad que pueda ocurrirle al trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la organización.
3. Principio de cooperación: Todas aquellas partes que conforman la relación laboral (el estado, empleadores, trabajadores y sindicatos) se encargaran de establecer medidas o mecanismos que puedan generar una constante comunicación en materia de seguridad y salud en el trabajo.
4. Principio de Información y capacitación: Las asociaciones sindicales y los colaboradores recibirán del empleador la información preventiva mediante capacitaciones, otorgándoles el conocimiento suficiente de los posibles riesgos a los cuales están expuestos y que pueden poner en riesgo su vida, salud o la de su familia.
5. Principio de gestión integral: Toda organización está en la obligación de integrar y promover una gestión de seguridad y salud.
6. Principio de atención integral de salud: Aquellas personas que sufran algún tipo de accidente o que hayan sido afectadas por alguna enfermedad ocupacional tienen el derecho a recibir las prestaciones de salud requeridas hasta que se recuperen o se rehabiliten, y puedan retornar a sus funciones dentro de la organización.
7. Principio de consulta y participación: El estado se encarga de promover los canales de consulta para que las organizaciones y trabajadores puedan adoptar las mejoras en materia de seguridad y salud en el trabajo.

8. Principio de primacía de la realidad: El empleador, los trabajadores y sus representantes de ambos, tanto de las entidades privadas como públicas serán los responsables de otorgar información 100% veraz sobre la materia. Si en el proceso de verificación de la información existiría algún hallazgo entre lo documentario con la realidad, las autoridades optaran por dar como valido lo constatado en la realidad.

9. Principio de protección: Los trabajadores tiene derecho a que el estado y sus empleadores puedan brindarles las condiciones de un trabajo que garantice seguridad a su estado de salud, física, mental y social.

Si las organizaciones aplican implementan esta ley de seguridad y salud en el trabajo conseguirá los siguientes beneficios:

- Reducción de absentismo laboral debido a que sus trabajadores se sentirán más seguros en su centro laboral.
- Estar al día con la legislación vigente.
- Disminución en la probabilidad de que ocurra algún accidente de cualquier tipo.
- Mayor productividad.
- Trabajadores informados de los riesgos a los que están expuestos y más conscientes al momento de realizar sus actividades laborales.

El inciso 18 del artículo 25 del Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, Decreto Supremo N° 019-2006, califica como infracción muy grave el trabajo forzoso y la trata de personas: "Son infracciones muy graves, los siguientes incumplimientos: El trabajo forzoso, sea o no retribuido y la trata o captación de personas con dicho fin."

2.4 Marco Teórico

2.4.1 Marco Teórico de Gestión de Compensaciones

Werther y Davis (2008) expuso la gestión de compensaciones como retribuciones de económicas, obtenidas en compensación de haber realizado una labor. Por lo tanto, estas compensaciones se ejercen luego de un previo estudio, ya que el otorgamiento mal efectuado puede generar pérdidas para la organización, caso contrario, fortalecerá la conducta de los trabajadores e impulsará al logro de sus metas.

De mismo modo, Werther y Keith (2013) definen a la gestión compensaciones como un conjunto de estímulos que el capital humano percibe por sus labores prestadas. Por ello administrar este tipo de incentivos garantiza la satisfacción de sus trabajadores en compensación a su trabajo. El rol que cumple en la productividad, desempeño y éxito de la organización es vital, y si no se brinda alguna retribución al trabajador existe el riesgo de que se genere mayor rotación de personal.

Duran, D (2020) Son retribuciones que se otorgan como incentivos para motivar a los empleados a poder alcanzar un alto nivel de rendimiento en el lugar de trabajo, lo que trae beneficios considerables para el lado laboralista a medida que aumenta el monto de la remuneración a favor del empleado, aumenta la productividad del recurso humano. Y según Corral (2012) define a la compensación salarial como el enlace que tiene con el crecimiento de la organización y su desarrollo, ya que tiene un papel indispensable y permite crear principios de identidad, teniendo siempre presente que el significado varía según la perspectiva trabajador/empleador.

Para el trabajador la compensación es una retribución de carácter económico obtenido por la realización de alguna actividad y a los estudios académicos que

tiene. Pero para los empleadores la compensación es un costo con mayor volumen que pueda tener una organización.

Tipos de compensación

Existen 3 tipos de compensaciones las cuales aportan estabilidad a la relación trabajador – Organización, y son los siguientes: Compensación Financiera directa e indirecta y compensación no financiera, dichos componentes son aplicados actualmente en las organizaciones.

Compensación financiera directa

Chiavenato, I (2019) señala que las compensaciones de carácter económico, y generen obligaciones de seguridad social, los cuales pueden ser en algunos casos adicionales a su salario, por ende, está compuesta de los sueldos, comisiones y todas aquellas bonificaciones otorgados al recurso humano de la organización, las cuales se detallan:

- a) Sueldos: Es la cantidad fija de dinero que se le retribuye a un trabajador de forma regular, esta puede ser de manera semanal, quincenal o mensual. Cabe mencionar que dicha remuneración debe acogerse a la remuneración mínima vital del país.
- b) Comisiones: Es un porcentaje del valor total de una transacción, la cual se le otorga al vendedor de manera adicional.
- c) Bonificaciones: Es un importe otorgado de manera de aumento sobre el sobre una cantidad.

Para la aplicación de las retribuciones de carácter económico descritas, se llevan a cabo luego de estudios dentro de la organización, para poder determinar los porcentajes de los pagos, los cuales deberán estar de acorde al mercado laboral, es por ello que, “La Administración de sueldos y salarios consiste en elaborar una escala de pago equitativa que sea suficientemente generosa para asegurar que los

empleados continúen trabajando con la compañía y sean motivados para realizar un buen trabajo para que no crean problemas a la organización”. (Sikula,1989; p.4).

Compensación financiera indirecta

Chiavenato, I (2019) describe que las compensaciones son brindadas en manera de facilidades, fuera de la directa, pero que es considerada como un pago, la cual compensa y generalmente es brindado al trabajador por su esfuerzo y compromiso. La gran mayoría de organizaciones proporciona a planes de seguros como: médicos, de vida, contra accidentes, transporte, etc. En muchos casos este beneficio también aplica para sus familiares de primer grado.

Compensación no financiera

Este tipo de compensación está vinculada con la satisfacción que tiene el trabajador con su puesto de trabajado o de su entorno laboral (psicológico y físico), ambos elementos cumplen un rol importante este tipo de compensación y el cual detallaremos:

Puesto: Para Chiavenato (1993) define que, “Un puesto de trabajo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de otros. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división donde está situado”, la cual es controlada y supervisada. También se rigen a una jornada de trabajo y se encuentran respaldadas por contratos de trabajo a tiempo parcial o completo.

Entorno Laboral: Se refiere a todo aquello externo que se relaciona con el trabajador y su puesto de trabajo, existen aspectos importantes en dicha relación:

1. Políticas solidas: Son aquellas disposiciones que decreta la empresa y las cuales son practicadas por el recurso humano para mejorar la relación entre ambas.
2. Supervisión competente: Uno de los factores que afecta bastante al ambiente de trabajo de un empleado es tener a un supervisor o jefe que no cumpla con las habilidades necesarias para el puesto. Es por ello que muchas organizaciones ofrecen programas constantes para el desarrollo del liderazgo de supervisor y ejecutivos.
3. Trabajo en equipo: Las óptimas condiciones que debe tener es espacio laboral para la realización de las funciones de sus trabajadores contratados, es factor indispensable, ya que este tipo de condiciones suelen ser una forma de compensación y la cual refuerza la productividad de la organización.
4. Jornada laboral flexible: Es la aplicación de permitir a tus trabajadores escoger sus horarios con ciertas limitaciones. Este tipo de jornadas permiten que los trabajadores ejecuten sus actividades en la misma cantidad de tiempo, caso contrario se les permite poder recuperarlas durante el mismo periodo laboral. El beneficio de este tipo de jornada de trabajo permite que el trabajador puede organizarse y poder programar su tiempo, a fin de poder cubrir con sus necesidades y las de su puesto.
5. Jornada laboral comprimida: Este tipo de jornada de trabajo permite que sus trabajadores puedan realizar sus horas de trabajo en menos días.
6. Puesto compartido: Da referencia al desempeño de funciones de dos personas a tiempo parcial que complementan su trabajo para el logro del resultado del puesto.

Aspectos fundamentales para la aplicación de una Gestión de Compensaciones

Para las organizaciones existen elementos importantes a tener en cuenta al momento de querer aplicar una gestión de compensaciones efectiva, y que pueda tener un buen impacto en el capital humano, estos son:

a) Asignación de un presupuesto

Contar con un presupuesto amplio que le permita a la organización poder otorgar sueldos por encima del mercado laboral a sus trabajadores. Es algo que se debe de analizar rigurosamente, a fin de poder fijar las cantidades que se pueden gastar por cada empleado, evaluando todos aquellos importes que deben considerarse como un gasto y aquellos que asume el empleador, salud, impuestos, contribuciones a la pensión y las primas. También se debe realizar una proyección en donde se pueda considerar las futuras contrataciones que se tendrá durante el año.

b) Comparación con la Competencia

Conocer a tus competidores y saber todo lo referente al valor de las retribuciones económicas que le ofrece a su personal. Es la acción que te permitirá poder otorgarle alguna compensación competitiva que retenga a tus trabajadores y también ser una estrategia clave para poder atraer a mejores talentos.

Mantener actualizados los sueldos de cada puesto de trabajo de la organización de acuerdo a lo establecido por la ley (Remuneración mínima vitae) y al entorno laboral vigente. Te permitirá tener la posibilidad de brindar compensaciones más creativas.

c) Verifica el Cumplimiento

Comprobar que todas compensaciones que otorgas en tu organización vayan de acorde a lo legal, que testas retribuciones sean justas y que no exista algún tipo de discriminación de alguna índole, el cual sea materia de alguna queja en materia laboral.

d) Conoce la opinión de tus trabajadores

Consultar al capital humano respecto a las compensaciones que reciben de la organización pueden ayudar a encontrar un beneficio creativo que pueda diferenciarte y colocarte en un buen lugar dentro del mercado laboral.

e) Filosofía de las compensaciones

Aplica una filosofía en compensaciones y encárgate de que todo tu capital humano este enterado y la conozcan bien. Esto permitirá que las retribuciones que ofreces se apliquen para todos, según sus puestos de trabajo y que los objetivos trazados estén en la misma dirección.

f) Revisar los Salarios con Regularidad

Evaluar de con regularidad si las remuneraciones otorgadas a tus trabajadores están siendo competitivos en el mercado laboral e integrarlos como parte de la planificación del presupuesto anual o en periodos específicos durante el año.

g) Garantizar comunicación clara

Si no existe una comunicación clara en la organización, de nada servirá tener muy buenas estrategias en compensaciones, puesto que los trabajadores no estarán enterados de como aplicaría dicha retribución y mucho menos saber el objetivo. Por eso es asegúrate de generar un canal que te permite poder tener una mayor llegada informativa, la cual podrá ser complementada con el apoyo de los gerentes y ejecutivos que serán encargados de transmitirlo de manera directa.

Estrategias de compensación innovadoras

Las estrategias que son de carácter remunerativo, pueden tomarse como compensación dinámica, y para que este tipo de gestión tenga éxito, es clave poder vincular los valores de la organización y las conductas que respaldaran a estas. (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

La implementación de este tipo de estrategias radica en poder asociar la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad. Poder expresarles a los colaboradores de manera sencilla porque se les está pagando. Y que se espera de ellos, a fin de poder reducir costos, intensificar su participación, repotenciar el compromiso con la organización y mejorar el trabajo en equipo.

Según Flannery, Hofrichter y Platten (1997) describen estrategias importantes respecto a compensaciones innovadoras y que en gran parte de organizaciones se están aplicando, las cuales se detallan:

a) Pago por habilidades

En la actualidad ya se está viendo que, contar menos personal que tenga una mayor capacidad intelectual, da un valor agregado a la entidad. Es por ello que tener menor cantidad de personal que trabaje un poco más, que comparta funciones y explote al 100 % sus habilidades se torna un poco criterio (Flannery, Hofrichter y Platten (1997).

Robbins (2004, p.202) comenta que, si se “fijan los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados”, se podrá tener una mayor aceptación de carga laboral, ya que el pago por habilidades se fija según el cargo a desempeñar y no que el sujeto determine su categoría salarial.

Pagar basados en las habilidades genera que los trabajadores busquen adaptarse más a las organizaciones y a los cambios. Generando en el recurso humano un

mensaje claro de crecimiento, “el mundo está cambiando rápidamente y se espera que usted cambie al mismo ritmo, pero le compensaremos por el crecimiento que ese cambio requiere” (Flannery, Hofrichter y Platten 1997, p.136)

b) Remuneración por las competencias

Una competencia es una dimensión de habilidades, conocimientos y aptitudes que una persona requiere para poder desempeñar un puesto, de tal manera que pueda realizar las funciones indispensables y tareas con competencia (Woodruffe, 1993).

Si tuviera describir de manera sencilla una competencia seria a través de la analogía del Iceberg. Una parte pequeña de las competencias son fáciles de poder apreciar porque se encuentran en la superficie. Son comprendidas por aquellas habilidades que aprendemos a través de la experiencia y el conocimiento. Y las que se encuentran por debajo de la superficie se encuentran en tres niveles de la conducta, los cuales son indispensables para que el rendimiento de un individuo sea óptimo. Puesto que aquí está la percepción que uno tiene de sí mismo, características individuales y todos aquellos motivos que rigen la conducta.

Para poder aplicar esta estrategia de compensación basada en competencia, primero se debe de identificar aquellas competencias que generen mayor valor, las cuales deben de ser remuneradas, siempre teniendo en cuenta también aquellas competencias de carácter específico que son indispensables y que generan valor agregado a la organización. Estas deben estar alineadas a la misión, visión y valores.

Lo siguiente es captar cuales son las habilidades, atributos, conductas que diferencian a estos trabajadores de mayor rango jerárquico del resto de personal, y saber sobre su rendimiento, analizar que hacen para alcanzar esos resultados y que los impulsa alcanzarlos. Para poder determinar que conductas son las que

ocasionan este tipo de rendimiento, y se necesita de un análisis detallado y sistemático ya que no son directamente visibles.

Es importante verificar si esas competencias establecen una diferencia en el rendimiento y posterior se tienen que relacionar con la remuneración. También es de vital importancia añadir procesos claves como selección, evaluación de desempeño, la información salarial de acorde al mercado, y programas de desarrollo.

c) La banda amplia: una nueva forma de pago

Las bandas o franjas no son estrategias relacionadas al pago, sino que es el instrumento mediante el cual se podrá ejecutar y llevar a cabo la estrategia de compensación basada en el rendimiento y adquisición de habilidades o responsabilidades.

Con este sistema el trabajador puede estar ubicado en un puesto muy operativo, pero puede tener la oportunidad de cobrar más a medida que desarrolle nuevas habilidades, competencias o que mejore su rendimiento. Darles la oportunidad de poder seguir creciendo sin ser, necesariamente ascendido.

d) Compensación basada en el equipo

Actualmente las organizaciones están adaptando este tipo de modalidad de trabajo. En donde los cambios tienen mayor cercanía debido a que se producen a través de grupos de trabajo multifuncionales, puesto que la manera más efectiva de lograr los objetivos es mediante el trabajo coordinado, dinámico y flexible que surgen de la interacción entre ellos (Flannery, Hofrichter y Platten 1997).

Conformar equipos de trabajo y que estos obtengan los resultados esperados. Es vital e indispensable que se elaboren estrategias de remunerativas que permitan respaldarlos y que estén sincronizados con los valores del equipo. Asimismo, este tipo de estrategias requiere que los objetivos se amplíen más allá del rol o rendimiento individual, permitiendo que los trabajadores puedan percibir una compensación por hacer más y con menos supervisión.

Este tipo de estrategia no es compleja, pero si debe de tenerse claro el concepto de equipo, saber cómo operan, como se organizan, de qué manera interactúan y sobre todo que valores los respaldan. Ya que los incentivos a grupos de trabajo incitan a un esfuerzo adicional para apoyar a que su equipo tenga éxito.

e) Compensación basada en el rendimiento

Las organizaciones han comenzado a extender programas que otorgan incentivos aquellos trabajadores que comparten los riesgos y ganancias que tiene la organización, permitiendo mejorar su rendimiento y sobre todo el grado de responsabilidad que asumen.

Este sistema de pago variado enfocado en el rendimiento, no paga al colaborador por la antigüedad o especialidad, sino que el pago dependerá exclusivamente de los resultados de las evaluaciones de desempeño y que en muchos de los casos varia. Asociar el pago al desempeño genera que aquellos trabajados ejemplares requieran seguir percibiendo dichos incentivos e inclusive buscar generar más.

Dentro de la compensación variable basada en rendimiento, se encuentran una serie de estrategias o componentes más utilizados por las organizaciones, los cuales detallaremos:

- Incentivos individuales. - Son aquellas compensaciones otorgadas a los cargos con mayor rango jerárquico, personal de ventas. El enfoque es relativamente al buen rendimiento.
- Incentivo grupos pequeños. – Se otorga por lo general a proyectos de trabajo de los cuales se espera un objetivo en específico, donde los miembros se reparten de manera equitativa el pago.
- Incentivos a largo plazo. – Este tipo de incentivo suele otorgarse con el fin de obtener buen rendimiento duramente largos plazos.
- Pagos de sumas totales. - Consiste en aquellos pagos realizados de manera periódica (anuales), donde se ofrecen en lugar de un parte, todos los aumentos de sueldo del año. Utilizándose para premiar aquellos trabajadores con excelente rendimiento.
- Programas de reconocimiento. – Consiste en otorgar premios oportunos y sobre todo visibles con el fin de recompensar el buen rendimiento motivando al resto a también tratar de percibirlo.

2.4.2 Marco Teórico de Satisfacción Laboral

Koontz y O'Donnell (1995, en Morillo, 2006:48) definen que, la satisfacción laboral es consecuencia del “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”.

Por otro lado, Andresen, Domsch y Cascorbi (2007:719) llegan a una definición en conjunto respecto a la satisfacción laboral como un estado emocional cómodo y positivo que permite al individuo poder percibir una vivencia laboral gratificante respecto a todo lo obtenido o alcanzado individualmente a través de las labores realizadas en su centro de trabajo. Pero la gran mayoría es obtenida a través conformación de grupos de trabajo. Y debido a eso se puede llegar a un concepto claro respecto a la satisfacción laboral no solamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Es por ello que definen a la ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado”. Mason y Griffin (2002:284)

Morillo (2006:48) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Casachagua (2013, p.51) pudo definirlo que es un factor, una relación con la rotación y el ausentismo. Así, una alta satisfacción laboral se asocia con muy bajos niveles de ausentismo y rotación, ya que proporciona estabilidad emocional y compromiso con la empresa; Asimismo, cuando la satisfacción es baja, existe un alto nivel de ausentismo y fluctuación.

Peiro (1997) considera que se siempre se tiene que proceder con cautela al momento de realizar algún modelo explicativo, y tratar de no aplicar descripciones erróneas referentes al mecanismo psíquico el cual se manifiesta la satisfacción o el descontento en el trabajo (los que pueden radicar dentro del trabajo, en el contexto laboral o en ambos a la vez); es por ello que, cada vez que se tenga brindar alguna explicación referente a los factores relevantes en la formación de actitudes que conducen y direccionan a la satisfacción laboral y se empezado a emerger distintos modelos teóricos que podrían ser agrupados en tres grandes orientaciones; la primera de ellas está basada en hechos donde la satisfacción laboral es la actitud general resultante de la reducción de una serie de necesidades o del cumplimiento de una gran variedad de expectativas que el individuo desea conseguir con todas aquellas actividades realizadas en su centro laboral. la segunda, llamada grupo de referencia, está basada en lo externo como es el carácter social y de aquellos los factores necesarios que determinaran la satisfacción laboral.

Por último, la tercera orientación le da mayor peso a aquellos aspectos que son de carácter interno del individuo, y la forma en la que se adecuada a una situación

laboral vivida y sus valores. Por lo tanto, se revisarán de manera breve las 3 orientaciones.

- a) Modelos basados en la satisfacción de necesidades los modelos basados en la satisfacción de necesidades referidos por autores como Bullock (1984), Muchinsky (1994), Peiró (1997) y Weinert (1985) están basados a su vez en la Teoría de las Necesidades de Maslow (1954).

De acuerdo con este modelo, aquellos individuos que satisfacen más necesidades dentro de su centro laboral tendrán mayor índice de satisfacción. Por otra parte, en tanto se dificulta, la satisfacción de las necesidades primarias (de carácter fisiológico y de seguridad); o secundarias (de pertenencia a grupos, estima y autorrealización), los empleados estarán más insatisfechos. La teoría propuesta por Herzberg (Herzberg, Mausner y Snydeman, 1967), la cual surge a raíz de una investigación en la que se estudiaron las causas de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo.

A raíz del análisis que se realizó con la información obtenida, se pudo identificar en cada situación una gran cantidad de elementos que, a juicio del entrevistado, la causa de su satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Los autores detectaron que los incidentes satisfactorios estaban relacionado a los ascensos, el reconocimiento, los logros, y los 118 estudios realizados sobre el trabajo en la región centro de México posibilidad; es decir, todos aquellos factores vinculados con el contenido real del trabajo.

En cambio, todos estos incidentes insatisfactorios incluyeron aspectos relacionados con las políticas de la organización, formas de supervisión, salarios y condiciones de trabajo. Entre estos últimos, predominan aspectos del entorno laboral, en el primero se especifican aspectos relacionados con las actividades laborales.

En conclusión, Herzberg, Mausner y Snyderman (1967) afirmaron que la satisfacción laboral es una función de estimular las actividades laborales o el contenido del trabajo (motivadores), mientras que la insatisfacción laboral es una función del entorno, los patrones de supervisión, las relaciones con los colegas y las circunstancias generales. El ambiente de trabajo, es decir, el factor higienizante. La satisfacción y la insatisfacción son dos continuos diferentes en lugar de ser parte del mismo, ocupando polos opuestos, como cabría esperar.

El polo opuesto a la satisfacción laboral será un polo neutro, y lo mismo ocurrirá con el polo opuesto al continuo de insatisfacción. Así, Herzberg et al. (1967), al igual que Peiró (1997) y otros autores pioneros de la ampliación del trabajo o el enriquecimiento y la extensión del trabajo, abogaban por rediseñar el contenido y el carácter de los puestos de trabajo para que pudieran satisfacer las necesidades de los trabajadores. Trabajo Necesidades de orden superior; Sin embargo, a diferencia de los defensores de la ampliación del puesto de trabajo, que suelen especificar el rediseño de un puesto de trabajo ampliando el número de tareas rutinarias que realiza un empleado y eliminando las partes más complejas de las tareas, de modo que pueda dedicar más tiempo a menos tareas. problemas en el trabajo complejo, Herzberg insistiría en la necesidad de un trabajo verdaderamente rico. Esto postula inhibir el control organizacional, aumentar la responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo, insistir en una unidad de trabajo suficientemente grande y significativa en sí misma y aumentar la autonomía de los empleados en el trabajo. Las tareas se vuelven más difíciles y desafiantes de lo que se realizaba anteriormente, lo que promueve la especialización y los trabajadores se vuelven más capaces.

- b) Modelos basados en grupos de referencia (para comparaciones interpersonales) Peiró (1997) y Bullock (1984) adoptaron modelos basados en actitudes laborales, considerando aspectos situacionales o sociales. Los empleados moldean sus actitudes adquiriendo información de su entorno; al igual que su satisfacción

laboral: Una revisión histórica teórica de la investigación al respecto 119 refs. Los autores que defienden esta posición son Salancik y Pfeffer (1978).

Una persona dirige su atención a información específica y expresa expectativas sobre el comportamiento individual y las consecuencias lógicas de ese comportamiento. Muchinsky (1994) recupera las ideas de Festinger (1957), Se enfatizó que los empleados admiran a las personas de ideas afines por aprecio. Esta hipótesis fue corroborada por un estudio de 1961 realizado por Patchen sobre la forma en que los colegas valoran sus ingresos salariales. Otros estudios han identificado una serie de factores igualmente importantes en la elección de uno o más grupos de referencia: ingresos, clase social, raza o ubicación (rural o urbana). Una posición parecida a la de Festinger es la de Korman (1977). El autor cree que la satisfacción laboral se relaciona positivamente con el grado en que las características del trabajo se ajustan a las normas y deseos del grupo, que el individuo utiliza como guía para evaluar el mundo y definir la realidad.

Esto significa que la posición que ocupa está contenta en la medida en que es vista favorablemente por los demás. Muchinsky (1994) llama a estos elementos comparación interpersonal porque las personas se comparan con otras al evaluar sus sentimientos de satisfacción laboral; Es decir, los empleados de la organización observan a otros en posiciones y organizaciones similares para ver si están satisfechos con ellos.

- c) Modelos basados en la comparación intrapersonal, estos modelos sugieren que las personas comparen lo que quieren con lo que obtienen: cuanto menor sea la diferencia entre los dos, mayor será la satisfacción. los autores más destacados de este modelo son McCormick e Ilgen (1980), quienes incluyen en el modelo elementos cognoscitivos y de percepción individual. De acuerdo con Jackson y Corr (2002), este modelo es también apoyado por Rice, McFarlin y Bennet (1989), que creen que la mejor manera de saber si los empleados están contentos es ver la

diferencia entre lo que quieren y lo que tienen. Estos autores utilizan valores personales como punto de referencia para determinar esta discrepancia. Dentro de estos modelos de comparación intrapersonal, se incluye el modelo propuesto por Lawler (1970), que a juicio de Evans (1998) es uno de más de 120 estudios realizados en el centro de México con mayor consistencia. El modelo sugiere que la relación entre la expectativa de recompensa y la realidad conduce a la satisfacción o insatisfacción. En otras palabras, uno u otro depende de si los empleados comparan la compensación que realmente reciben por el trabajo con lo que el individuo considera adecuado a cambio. Cuando la recompensa por el trabajo es inferior a la esperada, sobreviene la insatisfacción; Asimismo, surge la insatisfacción cuando esa recompensa es vista como obsoleta.

Factores que repercuten en la Satisfacción Laboral

En las organizaciones existen factores de carácter externo e internos, los cuales tienen un impacto positivo o negativo en la satisfacción laboral del recurso humano y por ende eso repercute en el desempeño laboral. Los factores con mayor influencia en la satisfacción laboral, son los siguientes:

✓ Reto de trabajo

Se refiere a la dificultad y variedad de tareas que exija o permita la organización a sus trabajadores, donde ejercen sus diversas habilidades o talentos, haciéndolo un factor determinante en la satisfacción laboral.

✓ Sistema de recompensas justas

Aquellos programas de ascensos, sistemas de salarios, entre otros y los cuales son de carácter económico y que deben ser percibidos por el capital humano como justos y equitativos.

✓ Condiciones favorables del trabajo

Es el espacio físico ocupado por el empleado donde este se desenvuelve. Es por ello que lo recomendable es otorgarle comodidad y que este adecuado para la realización de sus actividades, permitiéndole mejorar su desempeño y que su satisfacción mejore.

✓ Reconocimiento laboral

Estrategia que permite poder demostrarle al colaborador el aprecio hacia una labor bien realizada y poder reforzar la motivación. Permitiendo fijar comportamientos deseados por la organización.

✓ Desarrollo Laboral

Son aquellos planes que le permiten al colaborador avanzar en los diferentes niveles de la organización. Lo que busca este factor es poder potenciar el desarrollo del recurso humano.

✓ Autonomía

Permite otorgarle al empleado cierto grado de libertad con el fin de que pueda programar y realizar todo lo requerido por la empresa. Esto puede relacionarse con horarios de trabajo flexibles, decisiones sobre cómo llevar a cabo sus tareas, las herramientas a utilizar o la autogestión del tiempo.

✓ Salario

Es aquella retribución de carácter económico como sueldos, incentivos, bonificaciones o gratificaciones, que su mayoría es el mayor causante de satisfacción o viceversa en una organización.

- ✓ Interacción con los miembros de trabajo

Es aquella responsabilidad compartida o sensación de apoyo percibida por tu entorno de trabajo.

Importancia de la satisfacción Laboral

La satisfacción laboral constituye es factor clave para el éxito de una organización, por ello es considerado como una variable de estudio indispensable. Los beneficios que generan en una organización con alto índice de satisfacción, son los siguientes:

- ✓ Mayor productividad: según fuentes (2012), aquellos trabajadores que son felices son más productivos ya que, tener las condiciones adecuadas para poder realizar sus labores, motivación y las herramientas para poder trabajar, les permite lograr sus objetivos funcionales y por ende la realización de un trabajo eficiente y eficaz.
- ✓ Menor índice de ausentismo: La insatisfacción laboral es uno de los factores principales que generan ausentismo, el cual es reflejado directamente en la producción y en el bajo rendimiento. Por ello es indispensable contar con estrategias de motivación que permitan potenciar esa felicidad en los trabajadores.
- ✓ Menor nivel de rotación: La satisfacción tiene una relación directa y con este suceso que para muchas organizaciones es perjudicial, y se debe a que, si el trabajador no está cómodo por algún factor interno o externo, decidirá por cambiarse de trabajo y optará por aquella propuesta laboral que le brinde una mejor remuneración, ambiente de trabajo, mejor clima laboral, entre otros. Por lo que es de vital importancia tener en cuenta esos factores.
- ✓ Bienestar y salud de trabajador: En la actualidad es un hecho de que aquellos trabajadores que tienen una satisfacción laboral alta cuentan con un bienestar psicológico e índices de estrés muy bajos.

- ✓ Personal más Comprometido: Las organizaciones siempre buscan reforzar la satisfacción laboral de sus trabajadores y las miden mediante encuestas, también buscan cumplir con todas aquellas necesidades de recurso humano con el fin de reforzar su motivación y que puedan sentir que la empresa se preocupa por ellos.

2.5 Marco Conceptual

Incentivos

Es un mecanismo que relaciona una recompensa o castigo al desempeño de un individuo o comportamiento específico. Lo cual impulsa a realizar o desear una cosa, que sea mejor u obtenerlo de una manera más rápida.

Compromiso Organizacional

Es un estado en el que el colaborador se siente parte de la empresa, sus objetivos y aspiraciones. Por lo tanto, tiene un sentido de pertenencia e identificación con la organización. Y lo que se busca es lograr ese alto nivel de compromiso.

Desempeño Laboral

Es el rendimiento que un individuo refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado. Se trata de la eficacia, la calidad y la eficiencia de su trabajo

Motivación

La motivación es el conjunto de factores internos o externos que establecen en parte las acciones de una persona”. En otras palabras, es cuando alguien se encuentra motivado, sus acciones y energías están dirigidas a alcanzar una meta concreta.

Ausentismo laboral

El ausentismo laboral mide las ausencias del personal en el lugar de trabajo en períodos normales, ya sea por faltas, por retardos o permisos.

Este indicador es muy valioso ya que no solamente refleja el dato obvio, sino que tiene un trasfondo más amplio acerca de la motivación del empleado, del compromiso en el desempeño del trabajo y del funcionamiento de la empresa como tal.

Capacitación y desarrollo

- La adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para el desarrollo de la actividad profesional.
- Este tipo de indicadores para medir el éxito del capital humano te ayudará a conocer la inversión realizada en relación a las capacitaciones y desempeño laboral de cada trabajador, y estar en posibilidades de elevar la productividad del colaborador a partir de proporcionarle las herramientas necesarias para su desarrollo profesional.
- Encuentra aquí algunas formas de monitorear la productividad de empleados.

Retención de talento

- La antigüedad que llevan los empleados en su puesto dentro de la organización.
- Para esto es importante que identifiques puestos y colaboradores clave para tu empresa, así como el tiempo en que han estado en la compañía.
- Para este cálculo deberás dividir los colaboradores clave que permanecieron en la empresa durante el año entre el total de colaboradores clave.
- Indicadores para medir el éxito.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

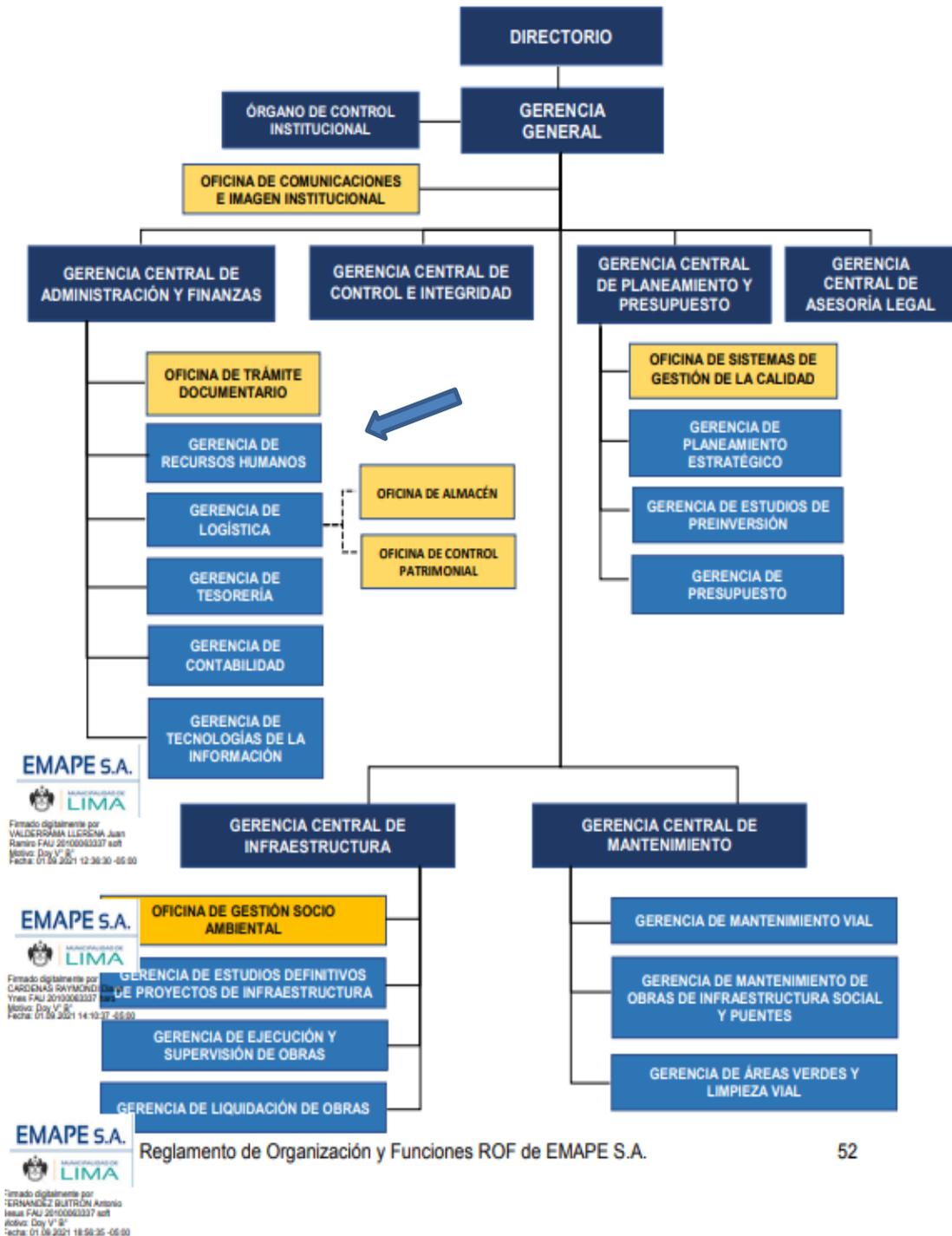
3.1 Descripción del puesto

Analista de Remuneraciones: Personal necesario para la realización de planillas semanales del régimen de construcción civil, declaraciones PLAME y AFP, tareo del personal, requerimientos para proveedores de servicios, altas y bajas en el t-registro, Seguimiento de los pagos de servicios de proveedores. Esas actividades realizadas por el puesto en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos S.A.

3.2 Ubicación del puesto en el Organigrama

El puesto de analista de remuneraciones en el organigrama se encuentra ubicado dentro de la Gerencia Central de Administración y Finanzas y de la gerencia de línea la cual es Gerencia de Recursos Humanos.

ANEXO N° 01. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE EMAPE S.A.



3.3 Funciones del Puesto

- ✓ Realizar el proceso de contratación de personal nuevo: registro en el sistema (SIAF y Excel) del personal a planilla de construcción civil. Verificar al personal nuevo al sistema de pensión (ONP o AFP), ingresar al T-registro y AFPNET.
- ✓ Preparar y llevar a cabo los reportes mensuales sobre las planillas pagadas y sus comprobantes de pago, enviados a la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- ✓ Realizar la declaración de AFPNET y Planilla Electronica (PLAME), asimismo el envío de las solicitudes para el pago.
- ✓ Elaborar la Planilla de construcción civil semanalmente de las obras por administración directa. Realizar el cálculo de AFP, Conafovicer, Essalud, ONP. Realizar la revisión del tareo del personal (tardanzas, feriados, horas nocturnas, faltas, validar la información de las licencias y suspensiones, horas extras etc). Cargar los conceptos a la planilla de fin de mes y analizar los cálculos. Cargar de los conceptos de descuento del personal (error de gestión).
- ✓ Revisión y Control de los reportes de asistencia de los trabajadores de régimen laboral 728 de EMAPE.
- ✓ Analizar el cálculo de quinta categoría mensual de las remuneraciones variables.
- ✓ Realizar los requerimientos de servicios por recurso empresarial (EMAPE) y municipal (Municipalidad Metropolitana de Lima)
- ✓ Llevar el control de los requerimientos de servicios para la ejecución de las obras por administración directa.
- ✓ Realización de formatos en el Sistema SIGAM como solicitudes de Certificación presupuestal, Notas de compromiso, Conformidades de servicios,
- ✓ Controlar y gestionar la documentación de la Gerencia de Recursos Humanos realizada en el Sistema de Gestion Documentario.
- ✓ Gestionar el pago de los proveedores de servicios para la Gerencia de Recursos Humanos.
- ✓ Preparación y emisión de las boletas de pago semanalmente de las obras por administración directa.
- ✓ Emisión de las Boletas de Pago de los trabajadores 728 de EMAPE.
- ✓ Recepcionar y revisar los legajos de los obreros de construcción civil.

- ✓ Realización de los certificados de trabajo de los obreros de construcción civil y de los trabajadores de régimen 728 de EMAPE.
- ✓ Realización de documentación para los casos sociolaborales - SUNAFIL
- ✓ Otras funciones que indique su jefe inmediato.

3.4 Actividades desarrolladas

- ✓ Gestionar y analizar las planillas semanales.
- ✓ Apoyo con la gestión de los proveedores
- ✓ Emisión de reportes referente a las contrataciones de personal.
- ✓ Desarrollo de los txt para el pago de los impuestos.
- ✓ Emisión de los reportes mensuales referente a los saldos de las 3 obras por administración directa.
- ✓ Presentar informes mensuales a Gerencia de Ejecución y Supervisión de Obras.

3.5 Clientes Internos

- ✓ Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto

Es el órgano responsable de brindar asesoramiento y encargada de conducir y coordinar los procesos de los sistemas administrativos de planeamiento, presupuesto, modernización de la gestión pública y formulación de los estudios de reinversión. Tiene a su cargo también, el sistema de gestión de la calidad, y cooperación técnica. Para el logro de sus objetivos mantiene relaciones funcionales y de coordinación con las unidades orgánicas de la entidad, organismos rectores de los sistemas administrativos a su cargo y, otras entidades vinculadas al ámbito de su competencia

- ✓ Gerencia Presupuesto

Es la unidad orgánica que depende de la Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, responsable de conducir el Proceso Presupuestario de EMAPE S.A., en el marco de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y la Ley de Presupuesto del Sector Público.

✓ Gerencia Central de Infraestructura

Es un órgano de línea dependiente de la Gerencia General, responsable de la fase de Ejecución del ciclo de inversión pública, encargado de dirigir, supervisar y disponer las acciones de supervisión técnica y administrativa de los estudios y ejecución de obras a través de sus Gerencias; gestiona las certificaciones socio ambiental a través de la Oficina de Gestión Socio Ambiental, así como la finalización, recepción, liquidación, transferencia y cierre de los proyectos de inversión de infraestructura, encargados a EMAPE S.A., a través de sus Gerencias respectivamente

✓ Gerencia de Ejecución y Supervisión de Obras

Es la unidad orgánica que depende de la Gerencia Central de Infraestructura, responsable de dirigir la ejecución, supervisión técnica y administrativa de las obras, su finalización y recepción de los proyectos de inversión de infraestructura vial y social encargados a EMAPE S.A., velando por el estricto cumplimiento de los contratos de ejecución de obras y de las consultorías de obras y disposiciones legales vigentes

✓ Gerencia de Tecnologías de la Información

Es la unidad orgánica encargada de desarrollar, implementar y gestionar los sistemas de información, la infraestructura tecnológica y las telecomunicaciones que brindan soporte a las unidades orgánicas de EMAPE S.A., de acuerdo a las políticas y objetivos estratégicos institucionales, así como la normatividad sobre la materia.

✓ Gerencia de Logística

Es la unidad orgánica responsable de gestionar el proceso de abastecimiento de bienes, servicios u obras y de la conservación, custodia, mantenimiento y control de los bienes patrimoniales que se requieren y almacenan en la entidad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales en el marco de la

normatividad dispuesta en el Sistema Nacional de Abastecimiento y Sistema de Bienes Nacionales.

✓ Gerencia de Contabilidad

Es la unidad orgánica que depende de la Gerencia Central de Administración y Finanzas, responsable de administrar los recursos financieros, programar y elaborar los Estados Financieros de la Empresa, Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y otros documentos de orden contable por la administración de los recursos empresariales, de acuerdo a las normas y procedimientos contables generalmente aceptados.

✓ Gerencia de Tesorería

Es la unidad orgánica que depende de la Gerencia Central de Administración y Finanzas, responsable de administrar los recursos financieros, así como programar, ejecutar y controlar las actividades de giro, pagos devengados y comprometidos, depositar, conciliar y custodiar los documentos valorados a cargo de la Empresa.

✓ Gerencia de Central de Administración y Finanzas

Es el órgano de apoyo encargado de la dirección y gestión administrativa de los recursos humanos, económicos, financieros, contables y logísticos. Está a cargo del Gerente Central de Administración y Finanzas quien depende funcional y jerárquicamente del Gerente General.

3.6 Inconvenientes en el trabajo

- ✓ Problemas con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- ✓ Demora en la aprobación de requerimientos por parte de la Gerencia Central de Infraestructura.
- ✓ Demora en los procesos de contratación de proveedores de bienes y servicios por parte de la Gerencia de Logística.

- ✓ Exceso de personal estable de la tercera edad.
- ✓ Abuso de poder por parte del Sindicato.
- ✓ No respetar los plazos de entrega de documentación y procesos a ejecutar según las directivas o Mapro.
- ✓ Demora los recursos municipales para el pago de planilla.
- ✓ Falta compromiso de los trabajadores estables.

3.7 Beneficios de la empresa

- ✓ Horario flexibles
- ✓ Retribuciones económicas por Negociación Colectiva
- ✓ Seguro médico para los trabajadores
- ✓ Convenios
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Facilidades en las modalidades de trabajo
- ✓ Programas de bienestar
- ✓ Buen clima Laboral

3.8 Propuesta de mejora

- ✓ Mejorar la comunicación interna del equipo de trabajo.
- ✓ Directiva para otorgamientos de recompensas y promover el logro de resultados.
- ✓ Directiva de Escalas Remunerativas.
- ✓ Capacitaciones constantes
- ✓ Reubicación de los puestos de trabajo
- ✓ Programas educativos (técnicos y universitarios)
- ✓ Encuestas trimestrales de Satisfacción laboral.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. Se concluye que la aplicación de una Gestión de compensaciones podrá generar en los trabajadores de EMAPE una motivación constante y así poder tener un mayor impacto en la productividad del personal que cuenta con un contrato a plazo indeterminado, el cual requiere que se les establezca metas a corto, mediano y largo plazo.
2. Se concluye que aplicar una Gestión de compensaciones tiene un impacto transcendental en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos, debido a que colaboradores se encuentran desempeñando cargos muy operativos por periodos extensos, permitiendo que se encuentren en una zona de confort, la cual se va replicando y perjudicando el ambiente de trabajo, porque genera en ellos un desinterés por realizarse profesionalmente.
3. Se concluye que, si hay mayor Satisfacción en los colaboradores de EMAPE, estos tendrán mayor compromiso con su trabajo y a su vez habrá una mejora en la eficiencia y eficacia. Lo cual se verá reflejado al momento de ejercer su trabajo, y aportando al logro de los objetivos trazados y crecimiento de la institución.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda promover más la aplicación de una gestión de compensaciones que permita generar un impacto positivo en el recurso humano de la Empresa Municipal de Apoyo a Proyectos Estratégicos, el cual deberá de aplicarse a través de una directiva de otorgamientos de recompensas y promover el logro de resultados, ya que esto contribuirá directamente a la organización y, en consecuencia, habrá un crecimiento laboral y personal con todos los trabajadores y así poder alcanzar todos los objetivos trazados por la empresa.
2. Se recomienda a EMAPE realizar la aplicación de compensaciones de carácter no remunerativos, ya que estos permiten poder fortalecer y repotenciar el compromiso del recurso humano frente a los requerido por la organización.
3. Se recomienda a EMAPE la aplicación de una directiva de escalas remunerativas, que permita un crecimiento económico en los sueldos de los trabajadores, a fin de poder motivar al crecimiento profesional.
4. Se recomienda a la Empresa Municipal de Apoyo Proyectos Estratégicos de darle más importancia al recurso humano y medir su productividad individual y grupal, de manera constante puesto que los trabajadores en su gran mayoría se encuentran es una zona de confort y la estabilidad laboral que no les permite dar su 100 %, sino lo necesario para cumplir con sus actividades.
5. Se recomienda a EMAPE mejorar la satisfacción laboral de su recurso humano de manera progresiva puesto que en su mayoría son a plazo indeterminado, y estos requieren de un crecimiento tanto laboral como personal, es por ello que se deben de reubicar, en puestos que le permitan explotar todas sus fortalezas y a su vez poder hacerlos participe del crecimiento de la organización. También se debería de aplicar programas de estudios (técnicos y/o universitarios) y capacitaciones especializadas que permitan darle realce a su trabajo.

6. Respecto a los trabajadores del régimen laboral de construcción civil, se recomienda plantear directivas que permitan agilizar la solicitud de los recursos económicos a la Municipalidad Metropolitana de Lima, a fin de que no existan retrasos en las fechas de pago (semanales), ya que ellos suelen ser trabajadores más sensibles referente a lo económico.

7. Se recomienda brindar charlas constantes al personal de construcción civil respecto a la forma de cómo está constituida su remuneración y a todo lo que es relacionado, con el fin de que puedan estar seguros de que están percibiendo lo correcto y todo sea de acuerdo a ley.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS

- Camarota, R; Paradiñas, V. (2015) "El ausentismo laboral de causa médica en la policía nacional uruguaya". *Revista Biomedicina - Medicina Familiar y Comunitaria*
- Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Ed.: McGRAW - HILL, Segunda edición, 1993
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F., México: McGrawHill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (10.a ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Corral, F. (2012). *Recursos Humanos: Compensación*. Recuperado de <https://static.eoi.es/savia/documents/componente45117.pdf>
- Cuesta, S. A. (2009). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Dessler, G. (2000). *Administración de personal*. México: Prentice – Hall Hispanoamérica.
- Durán Toledo, D. (2020). Importancia de la Gestión de Personas y Compensaciones, alineadas a los Objetivos Estratégicos Organizacionales. *Revista Gestión De Las Personas Y Tecnología*, 13(39), 11.

FLANNERY, T., HOFRICHTER, D. y PLATTEN, P. (1997): Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós

Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango.

Garmendia, Luna Parra. 1993. Sociología industrial y de los recursos humanos, 44. Madrid: Taurus Universitaria.

LONGO, F. (2004). Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público

Napione Bergé, Ma. Elena (2011). ¿Cuándo se quema el profesorado de secundaria? Ediciones Díaz de Santos. España: Madrid.

Publicación disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5257002>

Sikula A.F. (1989). Administración de Recursos Humanos. México Limusa, pagina 4.

Werther W., Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (6ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, W. B., & Keith, D. (2013). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano (7a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Woodruffe, Charles (1993): "What is Meant by a Competency?", en Leadership and Organization. Development Journal, vol. 14, pp. 29-36.

Wright, Bradley, y Davis Brian. 2003. Job Satisfaction in the Public Sector, The Role of the Work Environment, 70. New York, North Carolina: Sage Publications.

Wright, Bradley, y Davis Brian. 2003. Job Satisfaction in the Public Sector, The Role of the Work Environment, 70. New York, North Carolina: Sage Publications.

ANEXOS



FEDERACIÓN DE TRABAJADORES EN CONSTRUCCIÓN CIVIL DEL PERÚ

Reconocido Oficialmente el 23-08-1962 por Resolución Sub-Directoral N°56
 Afiliado a la CGTP - FLEMACON - UIS
 Sede Institucional: Prolongación Cangallo N° 670 - La Victoria
 Central telefónica: 325 5495 / 201 2370 / 312 2034 Cel. 987 515 423 (sólo llamadas)
 E-mail: secretaria@ftccperu.com
 Web: www.ftccperu.com

TABLA DE SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES PARA EL RÉGIMEN DE CONSTRUCCIÓN CIVIL							
Expediente N° 077-2022-MTPE/2.14-NC (del 01.06.2022 al 31.05.2023)							
OPERARIO					Indemnizac.	Vacaciones	
Jornal Básico	80.50	x	6 días	483.00	Diario	12.08	8.05
D. S. O.	13.42	x	6 días	80.50	Semanal	72.45	48.30
BUC 32 %	25.76	x	6 días	154.56			
Bonif. Por Movilidad	8.00	x	6 días	48.00			
Total Salarios				766.06	Gratific.	Fiest. Patri.	Fiest. Navid.
Descuento ONP 13%				93.35	Diario	15.33	21.47
Descuento CONAF. 2%				11.27	Semanal	460.00	644
Pago Neto Semanal				661.44	Total	3220.00	3220.00
				Ley N° 30334, exonera a las gratif. del descuento del SNP o SPP. El 9% correspondiente a EsSalud se paga al trabajador			
OFICIAL					Indemnizac.	Vacaciones	
Jornal Básico	63.15	x	6 días	378.90	Diario	9.47	6.32
D. S. O.	10.53	x	6 días	63.15	Semanal	56.84	37.89
BUC 30 %	18.95	x	6 días	113.67			
Bonif. Por Movilidad	8.00	x	6 días	48.00			
Total Salarios				603.72	Gratific.	Fiest. Patri.	Fiest. Navid.
Descuento ONP 13%				72.24	Diario	12.03	16.84
Descuento CONAF. 2%				8.84	Semanal	360.86	505.2
Pago Neto Semanal				522.64	Total	2526.00	2526.00
				Ley N° 30334, exonera a las gratif. del descuento del SNP o SPP. El 9% correspondiente a EsSalud se paga al trabajador			
PEÓN					Indemnizac.	Vacaciones	
Jornal Básico	56.80	x	6 días	340.80	Diario	8.52	5.68
D. S. O.	9.47	x	6 días	56.80	Semanal	51.12	34.08
BUC 30 %	17.04	x	6 días	102.24			
Bonif. Por Movilidad	8.00	x	6 días	48.00			
Total Salarios				547.84	Gratific.	Fiest. Patri.	Fiest. Navid.
Descuento ONP 13%				64.98	Diario	10.82	15.15
Descuento CONAF. 2%				7.95	Semanal	324.57	454.4
Pago Neto Mensual				474.91	Total	2272.00	2272.00
				Ley N° 30334, Exonera a las gratif. del descuento del SNP o SPP. El 9% correspondiente a EsSalud se paga al trabajador			
ASIGNACIÓN ESCOLAR POR UN HIJO				HORAS EXTRAS			
	Diario	Mensual	Simples	60%	100%	Indemniz.	
OPERARIO	6.71	201.25	10.06	16.10	20.13	1.51	
OFICIAL	5.26	157.88	7.89	12.63	15.79	1.18	
PEÓN	4.73	142.00	7.10	11.36	14.20	1.07	