



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

SISTEMA DE COMPENSACIÓN LABORAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN KHIPU S.A.C. CUSCO - 2017

PRESENTADO POR:

- Br. MENDOZA VALDEZ, Soulangé Verónica
- Br. CIPRIAN CONTO, Helen Estefany

Para optar al título profesional de
Licenciadas en Administración.

ASESOR: Mgt. MORANTE RIOS,
EDWARD ANIBAL.

CUSCO - PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO:

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

De conformidad al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra distinguida consideración la presente tesis intitulada: SISTEMA DE COMPENSACIÓN LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN KHIPU S.A.C CUSCO - 2019, con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración.

Se espera que este trabajo de investigación sea un aporte a futuras investigaciones de más nivel.



AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO y a todo su staff de profesionales dedicados a la formación profesional, por ser nuestros mentores y extendernos la mano para subir un escalón más en nuestra vida.

A nuestro estimado y admirado asesor de tesis: Lic. Edward Aníbal Morante Ríos, por su excelsa dedicación como profesional y sus atinadas sugerencias respecto a la elaboración del presente, por su conocimiento transmitido, así mismo, agradecemos de todo corazón el haber apostado por nuestro trabajo desde el primer momento.

A nuestra asesora estadística Mgt. Jessica Chalco, por no solamente brindarnos asesoramiento estadístico, sino también por transmitirnos seguridad sobre el mismo.

De igual manera, un agradecimiento especial a nuestros Dictaminantes Mgt. Hernando Gonzales Abril y Mgt. Evelyn Carazas Jesús, por su disposición a la mejora de la investigación y sus conocimientos transmitidos.

Agradecemos de manera expresa al Mgt. Carlos Eduardo Pezo Borrero, Jefe de Recursos Humanos de la Corporación Khipu S.A.C, por apoyar desde el minuto cero dicha investigación, brindando literatura relacionada, aprobando la participación del personal administrativo en las encuestas realizadas, y finalmente, por ser un excelente profesional con un trato humano de calidad.

Expresamos nuestro agradecimiento más profundo y sincero a todas aquellas personas que contribuyeron en la realización de éste, por darnos la dicha de poder alcanzar nuestra meta.



DEDICATORIA

Y es que no se trata de cualquier investigación, se trata del alcance de mi primera meta, es cierto... cada quién avanza a su propio ritmo de acuerdo a las vivencias, experiencias y aprendizajes de la individualidad vivencial.

Va más allá de demostrar a mis padres que sí pude... es demostrarme a mí misma que es posible lograr lo que se le ocurra dibujar a mi mente, por esa razón, éste es el primer escalón que asumo ya sin miedo.

Éste trabajo va dedicado a mi padre, porque a pesar de la dureza de su pasado reflejado en su presente y sus acciones, entiendo que mi formación implicó, por parte suya, mucho esfuerzo, estrés, lucha, sudor, insomnios y unas cuantas lágrimas silenciosas. Aquí estoy padre, no sé si es un poco tarde, pero este primer logro va para ti, para tu pasado y tu presente.

Dedico éste trabajo también a mi madre, a esa madre antes de aquella intervención encefalocraneal: fuerte, imponente, inteligente, artística y segura de sí misma; y a ésta madre después de la operación, a quien me toca entender y cuidar después de esa jugada del destino, de la vida o del universo, que marcó permanentemente a todos los tuyos, esto va para ti, madre mía.

Finalmente dedico éste primer grito de desahogo a mí misma: has estado mucho tiempo sin poder respirar, Soulange, es hora de volar.

Br. Soulange Verónica Mendoza Valdez



DEDICATORIA

A Dios por cada nueva mañana con su luz y moldear mi corazón.

A mis padres por luchar por mi bienestar, educación y salud, por dar la vida y vivir la suya dedicados a mí.

A mi pequeño hermano que me motiva a ser su ejemplo.

A Ismael, mi adorado hijo.

A Soulange, mi querida amiga, fuiste mi apoyo, y soy consciente de que sin tu compañía me hubiera sido más difícil concluir este reto.

Br. Helen Estefani Ciprian Conto.



ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.Planteamiento del problema.....	1
1.2.Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3.Objetivos de la investigación.....	5
1.4.Justificación de la investigación.....	5
1.5.Delimitación de la investigación.....	7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.Antecedentes de la investigación.....	8
2.2.1. Antecedentes internacionales.....	8
2.2.2. Antecedentes nacionales.....	18
2.2.3. Antecedentes locales.....	19
2.2.Bases legales.....	21
2.3. Bases teóricas.....	24
2.3.1. Administración de sueldos y salarios.....	24
2.3.2. La compensación laboral.....	36
2.3.3. Sistema de compensación laboral.....	42
2.4.Marco conceptual.....	91
2.5.Variable de estudio.....	95
2.5.1. Variable.....	95
2.5.2. Conceptualización de la variable.....	96
2.5.3. Operacionalización de la variable.....	97



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	99
3.2. Enfoque de investigación.....	99
3.3. Diseño de la investigación.....	100
3.4. Alcance de la investigación.....	100
3.5. Población y muestra de la investigación.....	100
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	100
3.7. Procesamiento de datos.....	101

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	102
4.2. Resultados de las dimensiones del a variable sistema de compensación laboral.....	105

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencia entre salario y sueldo.....	30
Tabla 2. Clasificación de las remuneraciones.....	33
Tabla 3. Objetivos de una eficaz administración de las compensaciones.....	41
Tabla 4. Comparación de los planes Scanlon, Rucker e Improshare de reducción de costos.....	59
Tabla 5. Distribución de los ítems del cuestionario.....	102
Tabla 6. Descripción de la Baremación y escala de interpretación.....	104
Tabla 7. Estadística de fiabilidad.....	104
Tabla 8. Sistema de incentivos financieros.....	105
Tabla 9. Sub dimensiones de la dimensión de sistema de incentivos financieros.....	107
Tabla 10. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros.....	109
Tabla 11. Sistema de incentivos no financieros.....	111
Tabla 12. Sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros.....	112
Tabla 13. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros.....	114
Tabla 14. Sistema de participación en las unidades.....	116
Tabla 15. Sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las unidades.....	117



Tabla 16. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las unidades.....	120
Tabla 17. Prestaciones al personal.....	121
Tabla 18. Sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal.....	123
Tabla 19. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal.....	127
Tabla 20. Servicios al personal.....	128
Tabla 21. Sub dimensiones de la dimensión servicios al personal.....	130
Tabla 22. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión servicios al personal.....	132
Tabla 23. Sistema de compensación laboral.....	134
Tabla 24. Comparación promedio de las dimensiones de la variable sistema de compensación laboral.....	135



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los tres componentes de la remuneración total.....	26
Figura 2. Ventajas de la satisfacción debidas a niveles adecuados de compensación.....	37
Figura 3. Relaciones conceptuales de la compensación laboral al desempeño....	42
Figura 4. Conjunto de Acciones del Sistema de Compensación Laboral.....	43
Figura 5. Curvas de madurez de profesionales con diferentes niveles de desempeño.....	50
Figura 6. Sistema de incentivos financieros.....	106
Figura 7. Sub dimensiones de la dimensión de sistema de incentivos financieros.....	107
Figura 8. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros.....	110
Figura 9. Sistema de incentivos no financieros.....	111
Figura 10. Sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros.....	113
Figura 11. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros.....	115
Figura 12. Sistema de participación en las unidades.....	116
Figura 13. Sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las unidades.....	118
Figura 14. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las unidades.....	120



Figura 15. Prestaciones al personal.....	122
Figura 16. Sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal.....	124
Figura 17. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión prestaciones al persona.....	127
Figura 18. Servicios al personal.....	129
Figura 19. Sub dimensiones de la dimensión servicios al personal.....	130
Figura 20. Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión servicios al personal.....	133
Figura 21. Sistema de compensación laboral.....	134
Figura 22. Comparación promedio de las dimensiones de la variable sistema de compensación laboral.....	136



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general conocer el sistema de Compensación Laboral en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C – Cusco 2018. El tipo de investigación es básica de alcance descriptivo, con un diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Se tuvo como muestra a 90 colaboradores del sector administrativo, para la recolección de datos se aplicó como instrumento el cuestionario, y se demuestra la consistencia de la misma con la técnica estadística “índice de consistencia interna alfa de Cronbach”. Los resultados concluyen que el sistema de compensación laboral en la corporación Khipu S.A.C es inadecuado con un valor promedio de 2.22, los sistemas de incentivos financieros obtuvieron un promedio de 1.25, lo cual se califica como totalmente inadecuado, los sistemas de incentivos no financieros obtuvieron como promedio 3.04, es decir que se encuentra en un nivel poco adecuado, el sistema de participación en las unidades obtuvieron un promedio de 1.90 que lo posiciona en un nivel inadecuado, en cuanto a las prestaciones del personal obtuvieron como promedio 2.35, ya que se califica como inadecuado , y finalmente los servicios al personal obtuvieron como promedio 2.54 que lo coloca en un nivel inadecuado.

Palabras clave: Sistema de compensación laboral.

**ABSTRACT**

The present investigation has as general objective, known like labor compensation system in the administrative area of Khipu Corporation S.A.C – Cusco 2018. The type of investigation is basic descriptive in scope, with a non-experimental design and a quantitative approach. The study population were 90 employees from the administrative sector; it applied the survey as the instrument of the data collection, and its consistency is demonstrated with the statistical technique called "Cronbach's alpha internal consistency index". The results conclude about labor compensation system in the administrative area of Khipu Corporation S.A.C is inadequate with an average value of 2.22, the financial incentives systems obtained an average of 1.25 which is qualified as totally inadequate, the non-financial incentive systems obtained on average 3.04 which is at an inadequate level, the participation system into the profits obtained an average of 1.90, that positions has an inadequate level, the employee benefits obtained an average of 2.35 which is rated as inadequate, finally the personnel services obtained an average of 2.54 that places in an inadequate level.

Key words: Labor compensation system.



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Hablar de sistemas de compensaciones es hablar de la dinámica organizacional y de la evolución de la gestión del capital humano y retención del talento. En la actualidad, las compensaciones se han convertido en el elemento distintivo de las políticas salariales. Cuando se cuenta con un sistema eficiente para asignarlas y distribuir las, se generan incrementos de la productividad y se logra la lealtad de los empleados” (Guzmán, 2014, pág. 261).

Las grandes empresas tanto de producción como de servicios a nivel mundial, optan por adecuar el sistema de compensación laboral como herramienta y estrategia para mejorar el desempeño de sus trabajadores mediante un adecuado clima laboral y de ésta manera se incrementen los ingresos de la empresa. En el Perú las instituciones mayormente privadas, también manejan el sistema de compensación laboral para el desarrollo de sus actividades y procedimientos, sin embargo muchas veces éste sistema se maneja aún de forma ineficiente. En el Cusco, el sistema de compensación laboral es un tema sobre entendido en las empresas mayormente privadas, por lo tanto, no se aplica ni como herramienta ni como estrategia.

Por sistema de compensación laboral o sistema de estimulación al trabajo, serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados que alcancen los objetivos de la organización y satisfaga sus necesidades personales cuyos efectos representen beneficios tanto para los empleados y la organización, logrando que ambas partes cubran sus



expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño. (Cuestas, 2015, pág. 378)

La Corporación Khipu S.A.C. es una entidad privada en proceso de crecimiento de origen familiar, la cual no es ajena al uso del sistema de compensación laboral, se puede observar que se aplica dicho sistema, sin embargo, para ello existen algunas dificultades y deficiencias en el funcionamiento y manejo del mismo, sobre todo en el área administrativa.

En cuanto al sistema de incentivos financieros, se observa que en la población de estudio, los incentivos por nivel de productividad se aplican inadecuadamente, porque éstos se estipulan dentro de los contratos de trabajo señalando la remuneración base más los bonos de productividad que al final no llegan a calcularse debidamente, depositando el total como sueldo fijo mensual; tomando en cuenta que según la evaluación de productividad, realizada el 01 de agosto del 2017, según el Informe 106 – 2017 / RRHH – CK – SAC, se pudo observar que el punto más alto de dicha evaluación es el compromiso y responsabilidad por parte de los colaboradores administrativos, y el punto más bajo en la evaluación arroja que es la efectividad del personal, por lo cual se denota una posible falta de mejora en los conocimientos individuales o grupales de especialización de las áreas de la institución. Por otro lado los incentivos por adecuación al puesto de trabajo no se aplican. Finalmente, dentro del sistema de incentivos financieros, los incentivos por el nivel de desempeño, al igual que los incentivos por el nivel de productividad, no se calculan adecuadamente.

En cuanto a los sistemas de incentivos no financieros, se encuentran los que se otorgan de manera formal que incluyen los documentos de reconocimiento tales como tarjetas de agradecimiento y memorándums de felicitaciones, éstos se dan de manera escasa para el personal administrativo; en cuanto a los elementos de reconocimiento tales como detalles para el escritorio, diplomas y/o placas conmemorativas no se encuentran dentro de la planificación del área de recursos humanos; Los uniformes y canastas navideñas fueron retirados como incentivos. Por otro lado, se otorgan los incentivos no



financieros de manera informal o no planificada, los cuales incluyen los correos electrónicos de reconocimiento, días especiales como festejos de aniversarios y/o cumpleaños en la compañía, y reconocimientos verbales como felicitaciones en público o gestos de aliento, todos éstos elementos de incentivos no financieros, se desarrollan de manera esporádica.

Los sistemas de participación en las utilidades, tales como la oferta de acciones, bonos por cumplimiento de la meta de producción de corto plazo y la compensación grupal, no existe su implementación constante dentro de la corporación.

Respecto a las prestaciones al personal, tales como los gastos médicos, seguros oftalmológicos, seguros odontológicos y seguros psiquiátricos para los colaboradores del sector administrativo, no son tomados en cuenta. Es recomendable dentro del sistema de compensaciones contar con una asesoría sobre la jubilación como una prestación al personal, sin embargo en la corporación, no da asesoría especializada sobre ésta, en cuanto a los horarios flexibles y participación de la labor, no se encuentra dentro de las políticas de la empresa para el sector administrativo.

La corporación Khipu S.A.C. cuenta con servicios al personal muy básicos, por ejemplo dentro de las condiciones de trabajo, tales como ventilación, iluminación, ruido, organización, baños, cafetería, ayuda educativa y parqueo, pasan a un segundo plano en la importancia de los servicios al personal que la empresa brinda; Por otro lado, los servicios financieros, tales como los créditos institucionales, son poco enfatizados por la empresa. La corporación aún no ha podido desarrollar proyectos de servicio social como guarderías infantiles, programas de reubicación y programas de asistencia social.

De continuar la problemática antes mencionada, es muy probable que sus colaboradores del área administrativa se encuentren dentro de un clima laboral que no favorezca en su desempeño, y se encuentren desmotivados e insatisfechos, por lo tanto, existe la alta posibilidad de que exista ausentismo y/o rotación de personal, lo cual perjudicaría en gran medida a la empresa en cuanto a su producción y sus ingresos, ya que el personal es pieza clave para la existencia y desarrollo de la institución.



Por tanto, el presente trabajo de investigación consiste en describir el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C con la finalidad de alcanzar alternativas de solución a la problemática existente en dicha institución.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo es el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

P.E.1. ¿Cómo es el sistema de incentivos financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017?

P.E.2. ¿Cómo es el sistema de incentivos no financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017?

P.E.3. ¿Cómo es el sistema de participación en las utilidades en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017?

P.E.4. ¿Cómo son las prestaciones al personal en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017?

P.E.5. ¿Cómo son los servicios al personal en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017?



1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- O.E.1.** Conocer el sistema de incentivos financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017.
- O.E.2.** Conocer el sistema de incentivos no financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017.
- O.E.3.** Conocer el sistema de participación en las utilidades en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017.
- O.E.4.** Conocer las prestaciones al personal en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017.
- O.E.5.** Conocer los servicios al personal en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. RELEVANCIA SOCIAL

Los resultados de la presente investigación, beneficiarán directamente a los trabajadores del área administrativa con el establecimiento de un sistema de



compensación laboral adecuado en la Corporación Khipu S.A.C.; como ventaja colateral, la motivación de los administrativos se verá reflejada en la eficacia de los mismos, de ésta manera la institución evolucionará en el alcance de sus objetivos trazados.

1.4.2. IMPLICANCIAS PRÁCTICAS

El presente trabajo de investigación propone el sistema de compensación laboral como herramienta y estrategia para la Corporación Khipu S.A.C y su realidad en el área administrativa.

1.4.3. VALOR TEÓRICO

El presente trabajo de investigación es capaz de sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios, también servirá para comentar, desarrollar o apoyar una teoría establecida en los mismos.

1.4.4. UTILIDAD METODOLÓGICA

El presente trabajo de investigación tiene utilidad metodológica porque sigue pautas, procesos y secuencias metodológicas, por otro lado, ayudará a la definición de la variable “sistema de compensación laboral” y de ésta manera, ampliar la posibilidad futura de desarrollar mejores instrumentos para la recolección de datos.

1.4.5. VIABILIDAD O FACTIBILIDAD

El presente trabajo de investigación es factible, ya que se tiene acceso a la recolección de datos necesarios y se contó con la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales.



1.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación del presente trabajo se desarrolló en la gestión de 2017.

1.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la ciudad del Cusco – Perú, específicamente en las oficinas de la Corporación Khipu S.A.C. situadas en la Av. Camino Real 188, Wanchaq.

1.5.3. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

El presente trabajo de investigación se limitó a abordar la variable de estudio, denominada “sistema de compensación laboral”, el cual concierne al área de Recursos Humanos.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

PRIMER ANTECEDENTE INTERNACIONAL

En la investigación realizada por Caldera de Fex & Giraldo (2013), denominada “Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A”, en la Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Administrativas, Especialización En Gestión del Talento Humano y la Productividad, se llegó a las siguientes conclusiones:

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

Segunda: Ante la deficiencia manifestada en la parte tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral; con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.



Tercera: La impuntualidad para hacer los pagos a sus colaboradores y el reconocimiento real sobre el desempeño de los trabajadores, son dos evidencias fundamentales que perciben negativamente los empleados de la organización y que afectan muy fuertemente sobre su motivación personal y laboral, la satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

Cuarta: Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.

Quinta: Se encontró que la a flexibilidad en el horario de trabajo en S&A Servicios y Asesoría S.A afecta positivamente la satisfacción laboral de los trabajadores.

Sexta: Se manifestó un muy alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados.

Séptima : Se detectó desmotivación de los empleados en cuanto a la estabilidad y seguridad que sienten en el empleo que desempeñen en la organización, por la falta de unanimidad que manifestaron los resultados de la encuesta; muy posiblemente ante los débiles programas implementados para retener personal por parte de la entidad.

Octava: En cuanto a la infraestructura e instalaciones se encontró que el factor más crítico que afecta las condiciones laborales es la ventilación, no obstante estos



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

Novena: Uno de los principales motivadores del personal por fuera de la remuneración tangible o el dinero, corresponde al reconocimiento personal y profesional de los empleados, este reconocimiento está determinado en gran medida por la relación con el jefe inmediato que influye directamente en la satisfacción laboral de los empleados, este factor presenta un factor de revisión y mejora para la organización.

Décima: La satisfacción laboral es un constructo importante y vital para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y crecimiento, al igual que contar con personas alineadas y motivadas en sus puestos de trabajo. Cada persona tiene necesidades y motivaciones diferentes para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es que la empresa se interese por el bienestar de sus colaboradores y de esta manera saber cuáles son sus aspiraciones y motivaciones. Un colaborador insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento y calidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, ya que existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente o se ausente de su puesto de trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. De igual forma un empleado que no se encuentre satisfecho con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, lo cual genera reproceso para la organización.

Décima Primera: Es primordial mantener a los colaboradores motivados y satisfechos. Si bien durante mucho tiempo se pensó que la satisfacción era un producto directo del sueldo que devengaba (entre más dinero mas satisfacción), existen evidencias de que esta relación no siempre se da. Claramente hay personas que trabajan más si ello conlleva un mayor salario, pero no siempre más es mejor, por eso la importancia del salario emocional donde la empresa logre brindar a los trabajadores beneficios no monetarios que les haga sentirse cómodos y creen un



valor adicional, es decir no solo satisfacer sus necesidades económicas sino también las necesidades emocionales y personales.

Décimo segunda: El esquema organizacional deja ver nuevas tendencias de compensación que obedecen a la necesidad de los colaboradores de buscar su bienestar general y a las nuevas estrategias de competitividad, que están asociadas a la búsqueda, captación y retención del mejor recurso humano y la firme convicción de que los empleados motivados incrementan la productividad y la rentabilidad del negocio.

SEGUNDO ANTECEDENTE INTERNACIONAL

Por otro lado, en la investigación realizada por Bedodo & Gilio (2006), denominada “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.”, en la Universidad de Chile, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Segunda: Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto sólo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización



necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que sus empleados buscan.

Tercera: El análisis de la motivación y su relación con las compensaciones invita a realizar al menos dos miradas del vínculo: una mirada “objetiva”, centrada en la conducta visible, y otra mirada “subjetiva”, que aluda a las emociones, ideologías personales y tendencias inconscientes. Esta doble mirada reproduce uno de los clásicos dilemas de la psicología acerca de la determinación del ser humano. Separar, arbitrariamente, lo interno de lo externo es posible sobre la base de entender erróneamente a las personas en un estado estático e inalterable. Clasificar los motivadores en intrínsecos y extrínsecos es reproducir dicha separación. A pesar de efectuar la diferencia con fines académicos, se reconoce que las personas son seres dinámicos en constante interacción con el medio ambiente, que establecen un vínculo de mutuo impacto con los elementos de su entorno, de forma tal, que resulta complejo separar con claridad el origen de los motivadores.

Cuarta: En la implementación de cualquier plan de compensación es necesario considerar una serie de factores, propios de cada organización, para garantizar su éxito y lograr su objetivo que es: atraer, mantener y motivar a los empleados. Estos factores se refieren a la estructura organizacional, la cultura y valores de la organización, la comunicación, el estilo de administración, entre otros. Además, la compensación se encuentra en directa relación con la totalidad de los procesos de recursos humanos, por lo cual su coordinación estratégica es fundamental. En especial, con los sistemas de evaluación de desempeño.

Quinta: Por otra parte, al implementar un sistema de compensación será necesario atender la cultura del país en que se encuentra inserta la organización, ya que éste provocará un impacto diferencial en las percepciones y prioridades de los empleados, según sean los aspectos culturales más valorados como recompensas.



Sexta: Las organizaciones de hoy deben ser flexibles con respecto a los cambios que experimentan. El concepto de compensación dinámica es claro aquí: los planes de compensación deben actualizarse constantemente y estar alineados con los valores, políticas y características específicas de cada organización, los que serán funcionales de la medida en que esta relación esté en armonía. Si la organización cambia de manera de adaptarse a un ambiente dinámico, su sistema de compensación debe cambiar y alinearse con las nuevas condiciones organizacionales.

Séptima: Como gran parte de los temas relacionados con la psicología laboral – organizacional, resulta interesante discutir acerca de la relación ente la motivación y las compensaciones en el ámbito específico de las empresas con fines de lucro. Desde una mirada de la organización, cabe preguntarse: ¿Será misión de la empresa velar por la motivación de sus trabajadores, en circunstancias que sus objetivos son principalmente financieros?, ¿Qué tipo de relación establecen los trabajadores con su administración de modo que ella debe conducir su propia motivación en el trabajo?, ¿Necesitan los trabajadores fuentes externas de motivación para alcanzar sus objetivos laborales? y por último, ¿Es la compensación el mejor medio para lograr alinear los objetivos individuales con las metas globales de la organización?

Octava: La respuesta a estas preguntas involucra, sin duda, una reflexión ética respecto al vínculo que establece el trabajador con su empresa, y la responsabilidad de dichas organizaciones de generar ambientes y sistemas de trabajo que faciliten el bienestar de sus recursos humanos. La motivación aquí es un tema clave y un desafío para los administradores. En opinión de las autoras, las organizaciones serán responsables de averiguar qué es lo que valoran sus empleados y de utilizar aquella información, en la creación de ambientes de trabajo y sistemas de compensación que se ajusten a las necesidades de sus trabajadores.



Novena: Si bien, en la relación compensación – motivación, la combinación de estímulos extrínsecos e intrínsecos es la clave, se reconoce que, en gran parte, es la motivación intrínseca –que emerge de la propia persona, de sus tendencias internas y sus necesidades psicológicas- la que da cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. De esta manera, es fundamental que la organización cree condiciones que permitan activar estos motivos internos, mediante trabajos interesantes y desafiantes, que tengan sentido para sus empleados.

Décima: En este escenario, el psicólogo laboral. Organizacional, es un agente de cambio, que orienta su qué hacer a buscar niveles cada vez más elevados de bienestar en las personas que trabajan. Desde ésta posición deberá poner a disposición de los directivos su conocimiento teórico y aplicado, de manera de establecer sistemas de compensación que contemplen justicia y equidad en la retribución e incluyan mayor participación de los empleados, al tiempo que aseguren el cumplimiento de las metas y, en definitiva, el éxito de la organización.

Décimo primera: El rol del psicólogo se orientará al establecimiento de la pregunta acerca del sentido del trabajo, y de cómo la organización aborda dicha respuesta, a través de estrategias de alineamiento que comprometan a la organización en su conjunto. Esta motivación debe ser impulsada desde dentro, desde el diseño de la tarea que alimente la curiosidad del trabajador, que le permita poner en práctica sus habilidades y desarrollarse. Se trata de un trabajo como invitación a las personas, más allá de lo meramente funcional y pragmático, de manera que éstas sientan que entregan valor a su quehacer.

Décimo segunda: No se debe olvidar que los sistemas de compensación, al igual que las distintas estrategias de recursos humanos, son herramientas comunicacionales de la empresa que orientan a sus empleados a pensar en las prioridades de la organización. Su claridad y consistencia son un aporte al clima laboral y al establecimiento de culturas equitativas y percibidas como justas por los trabajadores.



Décimo tercera: Un análisis de las motivaciones de los trabajadores y su relación con las compensaciones puede ocurrir en varios niveles. El análisis aquí expuesto es principalmente individual, con énfasis en la conducta y los procesos cognitivos que explican su ocurrencia, intentando contestar qué provoca el comienzo, la mantención y el término de una determinada conducta. No obstante, se reconoce la existencia de otros niveles complejos de estudio. Así, el énfasis podría centrarse en los motivadores internos profundos de las personas desde teorías que a partir de supuestos mentales (teorías de los impulsos, motivadores inconscientes, de los instintos, etc) den cuenta de la relación entre la motivación y las compensaciones, por otra parte, el análisis puede ser grupal en términos de preguntarse acerca del comportamiento social y su relación con los sistemas de retribución.

Décimo cuarta: Se abren interrogantes acerca del análisis social y cultural de las compensaciones, acerca de las diferencias entre diversas culturas y el rol de la compensación. Todas estas interrogantes pueden ser material para otros estudios cualitativos y cuantitativos, que cuenten con apoyo conceptual y hallazgos de otras disciplinas como son la sociología y la antropología.

Décimo quinta: En este escenario, se generan espacios para investigaciones futuras que incorpore conceptos como el de actitud, componentes emocionales de la motivación, desarrollo y cambio de los motivadores a lo largo de la vida, diferencias individuales en términos de rasgos de personalidad, diferencias de género, diversidad de ideologías individuales y grupales, valores, cultura, diferencias entre organizaciones, entre otros. Siempre considerando la dificultad, respecto de su medición, que presenta un concepto tan complejo como la motivación.

Décimo sexta: Idealmente, se plantea como desafío estudiar las variables de diversas teóricas aplicadas a la realidad chilena, de forma tal de realizar aportes al



cumulo de información específica del país, permitiendo, a largo plazo, proyectar intervenciones con valiosos fundamentos relativos a la realidad local.

TERCER ANTECEDENTE INTERNACIONAL

Para finalizar con los antecedentes internacionales, en la investigación realizada por Corzo (2005), denominada “Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros”, en la Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: El sistema de compensación actual de la Empresa de Servicios Financieros, S.A. carece de un enfoque que verdaderamente haga valer a las compensaciones como un motivador y facilitador, permitiendo impulsar a cada trabajador y a la empresa misma a ser más productiva, ya que su sistema de compensación está únicamente ligado a cuotas fijas salariales que no estimulan a los trabajadores a obtener resultados por encima de los estándares normales de desempeño.

Segunda: Los procesos de compensación salarial han sido vistos únicamente, como una forma de remunerar al trabajador por su aporte o trabajo realizado dentro de una organización; este enfoque tradicionalista ha funcionado como un paradigma para muchas empresas actualmente en nuestro medio. Es muy importante entender que nuevos estudios sobre el tema de las compensaciones nos impulsan a entender el rubro de remuneración como una inversión, y que el diseño de un buen sistema de compensación puede hacer que una empresa logre mejorar su productividad total. Estas nuevas tendencias hacen ver a los sistemas de compensación salarial como verdaderas herramientas efectivas para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado.



Tercera: De acuerdo con el estudio realizado, se diseña y esquematiza un sistema de compensación que se apega a las principales tendencias mundiales en el ramo de las compensaciones salariales, que hoy por hoy tratan de desvincular la parte fija de las compensaciones como la parte motivadora del aporte o desempeño de las personas en la empresa, encontrando mejores resultados en la implantación de sistemas de compensación variable, ya que esta nueva tendencia hace que el sistema funcione como un elemento motivador y direccionador del desempeño y resultados que logre alcanzar cada trabajador; además de esta forma se motivará a los trabajadores para que ellos perciban que a través de este sistema, pueden ser mejor remunerados en relación con la mejora productiva obtenida dentro de la organización.

Cuarta: La Empresa de Servicios Financieros, S.A., mantiene salarios ligeramente por debajo de la curva salarial del mercado, pero permiten a la empresa retener al personal con que actualmente cuenta y atraer a otros trabajadores calificados del medio, debido a que, si bien es cierto, tales salarios se encuentran por debajo del promedio del mercado, no es una diferencia significativa que pueda hacer a la empresa quedar en desventaja competitiva.

Quinta: Se logra establecer que con el diseño de un sistema de compensación variable se podrá influir en la mejora de la productividad total de la empresa. Es por esto que se debe lograr que la organización, como el trabajador, encuentren el sistema un ganar-ganar, que estimulará a cada trabajador a mejorar su desempeño y resultados individuales con la premisa de, si trabajo mejor ganaré más, logrando mejorar su rango de compensación y haciéndolo por esto mismo, más productivo.

Sexta: Para la definición de los estándares de desempeño individual se debe acudir a elaborar una diferenciación que le permita a la empresa saber que existen puestos dentro de la misma que son ocupados por personas que afectan de distinta forma el desempeño de la organización, por lo mismo se deben establecer para algunos estándares de desempeño que van relacionados más con los puestos



operativos y estándares de resultados de negocio que se vinculan más a los puestos de mandos medios y gerenciales.

Séptima: Al partir de los principios de administración estratégica, se hace referencia específicamente a que el diseño del sistema de compensación salarial debe ir encaminado y alineado a la visión, misión y los valores que se han definido dentro de la organización. El sistema de compensación debe contribuir al éxito de la empresa al definir e indicar los comportamientos que se adaptan a sus objetivos, estrategias, cultura organizacional y el tipo de actividad económica que la empresa desempeña.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

En cuanto a los antecedentes nacionales, se encontró únicamente una investigación, realizada por Alvitez & Ramírez (2013), denominada “Relación entre el programa de Compensación E Incentivos y la Motivación en los Empleados de la Empresa del Grupo Almer, Trujillo -2013”, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Se ha determinado que existe relación entre el programa de inventivos y compensaciones de la empresa con la motivación de los empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones, el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensaciones la retribución económica.

Segunda: Se describe al Programa de Incentivos y Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas.



Tercera: Se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.

Cuarta: Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

En cuanto a los antecedentes locales, se encontró únicamente una investigación cercana a la presente variable de estudio, realizada por Aparicio (2002), denominada “Administración Estratégica de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Canchis”, en la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Mediante la investigación realizada, se descubrió que la actual situación de la Administración Estratégica de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Canchis delata la predominancia de una actitud negativa y de poca identificación institucional de parte de las mismas autoridades y del personal. Un aspecto resaltante es que no se cuenta con el mobiliario, ni útiles de escritorio adecuado para un mejor desempeño de las labores de los servidores.



Segunda: El problema más relevante en materia de Administración de Recursos Humanos es la poca autonomía en la Oficina de Personal para ejecutar la política y las acciones de personal; esto está en relación con la inexistencia de jefes que ejerzan liderazgo. Ello origina una actividad laboral rutinaria en desmedro de los programas y acciones más sustanciales; también la inestabilidad, transitoriedad e imprevisión de los puestos de trabajo, el bajo promedio de instrucción del personal, el inadecuado manejo y desconocimiento de los documentos normativos del personal, así como la inadecuada aplicación de los procesos técnicos de personal.

Tercera: Las remuneraciones del personal nombrado y contratado son manejadas de manera arbitraria, especialmente del personal contratado, pues no se toma en cuenta su formación profesional, experiencia y otros factores, lo que origina un clima de suspicacia e insatisfacción tanto en el personal nombrado como en el contratado.

Cuarta: El control de personal está orientado exclusivamente a la asistencia y permanencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo, aunque con cierta irregularidad debido a la benevolencia de algunos jefes inmediatos; desconociéndose, por otro lado, el control del desempeño y el cumplimiento de metas de trabajo.

Quinta: No se efectúan evaluaciones periódicas del personal, que permitan medir el desempeño y eficiencia de los trabajadores. Un indicador de ésta deficiencia es que tanto el registro, el escalafón y el legajo de personal no están debidamente implementados y actualizados, lo que origina una suerte de improvisación, desorden e ineficiencia en el manejo de datos estadísticos y/o de comportamiento.



2.2. BASES LEGALES

Constitución Política del Perú

De los derechos sociales y económicos (Artículo 24);

De los derechos sociales (Artículo 29).

Ley N° 28051

Ley de prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada (Artículo 2; Artículo 13).

Ley N° 27626

Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores (Artículo 7).

Ley N° 25129

Los trabajadores de la actividad privada cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva, percibirán el equivalente al 10% del ingreso mínimo legal por todo concepto de asignación familiar (Artículo 1, Artículo 2 y Artículo 3).

Ley N° 27735

Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad (del Artículo 1 al Artículo 8).

Ley N° 26513

Se modifica la Ley de Fomento del Empleo.

Ley N° 28873

Ley que deja sin efecto el Decreto Supremo N° 003-2006-TR y precisa el artículo 4° del Decreto Legislativo N° 892 (Artículo 2).



Ley N° 27564

Ley modificatoria del artículo 3 del Decreto Legislativo N° 892 (Artículo 3).

Decreto Legislativo N° 892

Regulan el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría (del Artículo 1 al Artículo 11).

Decreto Legislativo N° 688,

Ley de Consolidación de Beneficios Sociales.

Del seguro de vida concepto y beneficiarios (del Artículo 1 al Artículo 3);

Beneficio sustitutorio en caso de invalidez permanente (Artículo 4, Artículo 5);

Obligaciones del trabajador (Artículo 6);

Obligaciones del empleador (Artículo 7, Artículo 8);

Remuneraciones asegurables y monto de la prima (del Artículo 9 al Artículo 11);

Monto y pago del beneficio (del Artículo 12 al Artículo 17);

Continuación del seguro en caso de enfermedad o cese del trabajador (Artículo 18);

De la bonificación por tiempo de servicios (del Artículo 19 al Artículo 23).

Decreto Legislativo N° 677

Se regula la participación en la utilidad, gestión y propiedad de los trabajadores de las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría y que están sujetos al régimen laboral de la actividad privada (del Artículo 6 al Artículo 10).

Decreto Supremo N° 003-97-TR

Ley de Productividad y Competitividad Laboral

Del contrato de trabajo (Artículo 6, Artículo 7 y Artículo 79).

Decreto Supremo N° 005-2016-TR

Decreto Supremo que incrementa la remuneración mínima vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada (Artículo 1).



Decreto Supremo N° 001-97-TR

Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por tiempo de servicios
Remuneraciones no computables (Artículo 19 y Artículo 20).

Decreto Supremo N°004-97-TR

Reglamento de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios (Artículo 1);
Naturaleza de la Compensación y Efectos del Pago (Artículo 2, Artículo 3);
Tiempo de Servicios Computable (Artículo 4);
Remuneración Computable (Artículo 5, Artículo 6);
Remuneración No Computable (Artículo 7, Artículo 8);
Depósito correspondiente a períodos de servicios inferiores a seis meses (Artículo 9);
Convenios Individuales (Artículo 10, Artículo 11);
Intangibilidad del Beneficio (Artículo 12, Artículo 13, Artículo 14);
Nulidad de Despido, Asignación Provisional (Artículo 15, Artículo 16);
Retención por Falta Grave que origina perjuicio al Empleador (Artículo 17);
Contratos de Trabajo sujetos a Modalidad (Artículo 18).

Decreto Supremo N°001-96-TR

Reglamento de Ley de Fomento al Empleo, Del contrato de trabajo
De las normas generales (Artículo 10, Artículo 11 y Artículo 12).

Decreto Supremo N.° 179-2004-EF

Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta (Artículo 34°).

Decreto Supremo N° 005-2002-TR

Normas reglamentarias de la ley que regula el otorgamiento de gratificaciones para
trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad (del
Artículo 1 al Artículo 4).



Decreto Supremo N° 035-90-TR

Se fija la asignación familiar para los trabajadores de la actividad privada, cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva (Artículo 2, Artículo 4, Artículo 5, Artículo 6, Artículo 10)

Decreto Supremo N° 009-98-TR

Reglamento para la aplicación del derecho de los trabajadores de la actividad privada a participar en las utilidades que generen las empresas donde prestan servicios (del Artículo 1 al Artículo 18).

Resolución Ministerial N°091-92-TR

La remuneración mínima vital sustituye al ingreso mínimo vital, aplicable para los trabajadores del régimen privado, así como para establecer la base de la remuneración para periodistas, mineros y futbolistas profesionales (Artículo 3).

Reglamento Nacional de Edificaciones

Título III Edificaciones

III.1 Arquitectura

A.080 Oficinas (del Artículo 16 al Artículo 21)

2.3. BASES TEÓRICAS

2.3.1. Administración de sueldos y salarios

2.3.2.1. Concepto de remuneración

Según Toyama & Vinaeta, 2015 (pág. 177), la remuneración es uno de los tres elementos esenciales del contrato de trabajo, representa todo lo que percibe el trabajador por los servicios prestados, sea en dinero o en especie, siempre que sea de su libre disposición. Significa, por tanto, una ventaja o incremento patrimonial para el trabajador y su familia, sin tener



en cuenta la condición, el plazo o la modalidad de entrega, salvo que, ciertamente se encuentre excluido legalmente o que por definición, no ingrese dentro de la referida institución.

La definición de remuneración es relevante en tanto que los conceptos que ingresan en esta categoría forman parte de los beneficios sociales (CTS, vacaciones, indemnizaciones, etc.) y de los tributos y aportes laborales (EsSalud, aportes a las AFP, etc.) salvo el Impuesto a la Renta de Quinta Categoría que se regula por su propia norma.

Según Ibáñez, (2011, pág. 129), el concepto de remuneración puede enfocarse desde distintos puntos de vista. Así, se dice que lo que el esfuerzo produce debe remunerarse. Pero medir un esfuerzo remunerado en la empresa no es tarea fácil; se requiere de un especialista en administración de sueldos y salarios, y con profundos conocimientos en los tres aspectos de la gestión del talento humano: el aspecto legal, el aspecto técnico y el aspecto humano.

“Todo trabajo es remunerado”, nos dice la Declaración Universal de los Derechos del Hombre Trabajador, por lo que todos los países signatarios regulan su legislación laboral dentro de los alcances de la Declaración, que es mandatorio.

Se dice también que el esfuerzo brindado por el trabajador a la empresa no debe considerarse como una mercancía y que, en el mercado laboral, la ley de la oferta y la demanda de mano de obra intervienen en su valoración real.

En un sentido general, la remuneración, referida tanto al sueldo como al salario, se define como: “toda aquella retribución que percibe el

hombre trabajador a cambio de su servicio personal prestado, con su trabajo físico o mental, a la empresa.

(...) El término salario es utilizado para referirse al obrero, y el término sueldo, para referirse al empleado. Para generalizar su significado y aplicación, el término no discriminatorio es el de remuneración.

Para Chiavenato, (2011, pág. 283), nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra la figura 1. La proporción de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.



Figura 1: Los tres componentes de la remuneración total

Fuente: Chiavenato, (2011, pág. 183)

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el



trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.

En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Aún cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra.

- **¿En qué consiste la remuneración Básica?**

Para Toyama & Vinaeta, (2015, págs. 178 - 179), la remuneración básica es la cantidad mínima o base que el trabajador percibe por sus servicios ordinarios, suma que se determina en función de la unidad de cálculo pactada. Es, pues, la remuneración básica de una suma que representa la contraprestación directa e inmediata más estrechamente conexas con la prestación misma del trabajo; en consecuencia, la remuneración básica y los demás beneficios o complementos remunerativos, suelen calcularse en relación con esta. No hay derecho a “percibir” un básico ni tampoco a “recibir” un monto mínimo del mismo.

Cuando la remuneración se abona mensualmente, se suele emplear el término “sueldo” (aplicable normalmente para empleados) y cuando se paga semanalmente es común denominarla “salario” o “jornal” (generalmente, para obreros).

- **¿En qué consiste la remuneración mínima vital y actualmente a cuanto asciende?**



Para Toyama & Vinaeta, 2015 (págs. 178-179), la remuneración mínima vital consiste en una retribución que se establece por ley y que no puede reducirse. Con la remuneración mínima vital se pretende que, con relación a determinada actividad, durante un lapso normal de trabajo –que es el máximo legal autorizado- el trabajador no puede percibir una retribución inferior al importe establecido legalmente.

Ahora bien, la remuneración mínima vital encuentra sustento en el carácter intuitivo del derecho laboral, que busca tutelar los derechos de los trabajadores. Por ende, el Estado ha establecido que ésta equivalga actualmente a S/. 850.00 mensuales.

Cuando, por la naturaleza del trabajo o convenio, un trabajador labora menos de cuatro (4) horas diarias o el promedio en la semana, tendrá derecho a percibir, como mínimo, el equivalente a la parte proporcional de la remuneración mínima vital establecida tomándose como base para este cálculo el correspondiente a la jornada ordinaria del centro de trabajo donde presta servicios.

- **¿Cómo debe pagar el empleador la remuneración mínima vital a los trabajadores que laboran a destajo o perciban comisiones?**

Según Toyama & Vinaeta, 2015 (pág. 179), tratándose de empleados sujetos a comisión, la remuneración mínima vital se aplicará cuando todos los servicios tengan carácter de exclusivos, debiendo completarse la diferencia entre la comisión y la remuneración mínima vital si no se alcanza ésta última.

Por otro lado, los trabajadores sujetos a destajo que laboran en la jornada máxima legal o contractual deberán percibir la remuneración



mínima vital, siempre que se cumpla con la eficiencia y puntualidad normales.

Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño.

Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados.

Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta.

2.3.2.2. Concepto de sueldos y salarios

“En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo” (Chiavenato, 2011, pág. 284)

Según Ibáñez, (2011, pág. 132), etimológicamente, el término salario deriva de “sal”, aludiendo al hecho histórico que alguna vez se pagó con ella.

El salario es el factor de producción (el trabajo). Tanto el sueldo como el salario son las recompensas más utilizadas para retribuir el desempeño del trabajador en la empresa. Ambos deben ser adecuados y equitativos; la valoración de puestos de trabajo en la empresa ayuda a que así sea.



El salario está relacionado con el trabajador operario (obrero), el personal de servicio dentro de una empresa, especialmente empresa industrial. Aquí, la determinación del salario depende de:

- Criterios técnicos de la actividad propia de cada empresa.
- Las características y el nivel del cargo o puesto de trabajo en particular.
- Las cualidades personales que debe poseer el trabajador en el cargo.
- Las condiciones de trabajo en el entorno de la empresa.

Tabla 1: Diferencia entre salario y sueldo

SALARIO	SUELDO
- Se paga por hora o por día.	- Se paga por mes o por quincena.
- Se aplica a los trabajos manuales o de taller.	- Se aplica a los trabajos de oficina, intelectuales y/o administrativos.
- El trabajador es obrero.	- El trabajador es empleado.

Fuente : Ibáñez, (2011, pág. 132)

Por otro lado, según Cuestas, (2015, pág. 390), el salario significa la retribución en dinero que ofrece la organización al empleado por ocupar un cargo o puesto de trabajo (salario escala, base o fijo), junto al incentivo (salario variable o móvil) por su desempeño y las condiciones de trabajo.

2.3.2.3. Clasificación de la remuneración

Según Ibáñez, (2011, pág. 134), se pueden clasificar de distintas formas de acuerdo con las siguientes modalidades



A. Por el medio empleado para el pago

a. Pago en moneda

Se refiere al pago en dinero circulante.

b. Pago en especie

Es la remuneración pagada con alimentos, productos de la empresa, habitación, servicios, entre otros.

c. Pago mixto

Es el que se paga en parte con dinero y en parte con especies.

B. Por su capacidad adquisitiva

a. Remuneración nominal

Es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor, sin saber si alcanza o no para el sustento del hogar del trabajador.

b. Remuneración Real

Con la remuneración real, el trabajador puede adquirir la cantidad de bienes y servicios suficientes, además de alcanzarle para el ahorro.



C. Por su capacidad satisfactoria

a. Remuneración individual

Es el monto que recibe el trabajador y que es suficiente para satisfacer sus necesidades personales.

b. Remuneración Familiar

Es el monto que requiere ganar el trabajador para la sustentación de su familia.

D. Por sus límites

c. Remuneración Mínima Vital (RMV)

Este monto, según el gobierno de turno, permite sustancialmente satisfacer las necesidades del trabajador y/o de su familia. Se subdivide en legal (Remuneración Mínima Vital) y contractual (cuando se fija por un acuerdo entre el trabajador y la empresa). Esta última no puede ser inferior a la RMV.

d. Remuneración Máxima

Es el monto más alto que la organización empresarial determina dentro de su escala de remuneraciones, de acuerdo a la política remunerativa y la capacidad económica financiera de la empresa.

Tabla 2: Clasificación de las remuneraciones

Por el medio empleado para el pago	Por su capacidad adquisitiva	Por su capacidad satisfactoria	Por sus límites
En moneda	Nominal	Individual	Mínimo
En especies	Real	Familiar	Máximo
Mixto			

Fuente: Ibáñez, (2011, pág. 134)

2.3.2.4. Importancia de la administración de sueldos y salarios

Según Ibáñez, (2011, pág. 132), la administración de las remuneraciones es de vital importancia, porque garantiza la satisfacción del trabajador, lo que a su vez garantiza a la organización empresarial incorporar, mantener y retener una fuerza laboral productiva de alto rendimiento, como es el talento humano.

Estadísticamente hablando, la falta de satisfacción por el nivel remunerativo de una empresa afecta la productividad de la organización e inicia un deterioro en la calidad del entorno laboral, debido al descontento del talento humano. En muchos casos, el deseo de obtener una mejor remuneración crea una inestabilidad emocional que obliga al hombre a buscar otras colocaciones, otra empresa, y la lógica disminución del rendimiento laboral.

Por otro lado, se incrementa el nivel de quejas y reclamos que, finalmente, conduce a que el trabajador busque un trabajo diferente. Asimismo, el poco interés de la empresa en otorgar niveles



remunerativos equitativos despierta una postura deficiente, que puede llevar al ausentismo y a otras formas de descontento pasivo.

Las remuneraciones insuficientes también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del trabajador, y a la pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la remuneración obtenida y la capacidad de pago de la empresa constituye, en gran medida, el objetivo del área de talento humano, en cuanto a una retribución justa y equitativa por el trabajo realizado.

Ibáñez, (2011, pág. 135), señala también que la importancia de la administración de remuneraciones se da para 5 campos:

A. Para el talento humano

El trabajador, sustancialmente, busca con su trabajo un buen nivel de ingreso, una justa “remuneración real”.

B. Para la empresa

Es un elemento importante del costo de producción, aunque no en todas las industrias tiene la misma importancia: en algunas empresas, la remuneración puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo de producción; en otras, puede significar un costo de producción muy reducido.

C. Para la sociedad



Es el medio de subsistencia de la gran mayoría de la población. Siempre, la mayor parte de la población vive de su sueldo o salario.

D. Para la estructura económica de un país

Siendo la remuneración el elemento esencial para la actividad de una sociedad porque genera la capacidad de gasto en sus habitantes, cuantas más empresas existen, mayor número de trabajadores dependientes que impulsan a generar otras actividades empresariales habrá, como empresas auxiliares y de servicios en apoyo de las principales o grandes corporaciones empresariales.

E. Para la práctica profesional

Las empresas no solamente requieren de profesionales obligados a tener por ley. Una empresa, cualquiera sea su actividad, requiere de profesionales de diferentes disciplinas; entonces, los mejores profesionales tienden a presentarse a las organizaciones que ofrecen buenas remuneraciones.

2.3.2.5. Objetivos de la administración de sueldos y salarios

Según Ibáñez, (2011, pág. 134), la administración de las remuneraciones tiende a lograr objetivos ocasionales, como por ejemplo, evitar crear conflictos laborales cuando el talento humano se vea mal pagado frente a la competencia.

Uno de los objetivos principales de la administración de remuneraciones es cumplir con las disposiciones legales vigentes. Así, debe tener claro el criterio de equidad e igualdad entre los talentos



humanos y compensar el trabajo femenino en los mismos niveles que el masculino, en caso de desempeñar el mismo cargo, por ejemplo.

Los objetivos de la administración remunerativa en la empresa son los siguientes.

- Procurar una administración efectiva de los sueldos y salarios.
- Controlar los costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga a su fuerza laboral a costos adecuados.
- Garantizar la equidad en la administración de sueldos y salarios como un objetivo esencial para lograr la igualdad interna y externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos. La igualdad externa significa que la remuneración es similar a la que obtiene el trabajador en funciones análogas en otra empresa.
- Procurar un incentivo especial y adicional para atraer a talentos humanos con experiencia y conocimientos avanzados.
- Retener a los talentos humanos potenciales, cuando los niveles remunerativos no son competitivos.
- Valorar el buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las responsabilidades, y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

2.3.2. La compensación laboral

“La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de capital humano y su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la

organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.” (Werther & Davis, 2014, pág. 244)

“La concepción de compensación laboral es ubicada como un proceso clave de la actual Gestión de Recursos Humanos con enfoque estratégico, destacando su nexo fundamental con el buen desempeño en el trabajo y la motivación laboral, enfatizando en la retribución e incentivos manifiestos en los diferentes sistemas de pago y en la estimulación psicosocial o espiritual.

La compensación laboral es un proceso o actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que “esa persona” le entrega “específicamente a esa organización” para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como “exclusividad” esa entrega, asumiendo el concepto de “cliente interno” que es ese empleado.” (Cuestas, 2015, pág. 377)

2.3.2.1. Importancia de la compensación laboral:

Según Werther & Davis, (2014, pág. 244), sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización con las dificultades que esto le representa. En la figura 2 se presentan las ventajas que generan las compensaciones adecuadas.

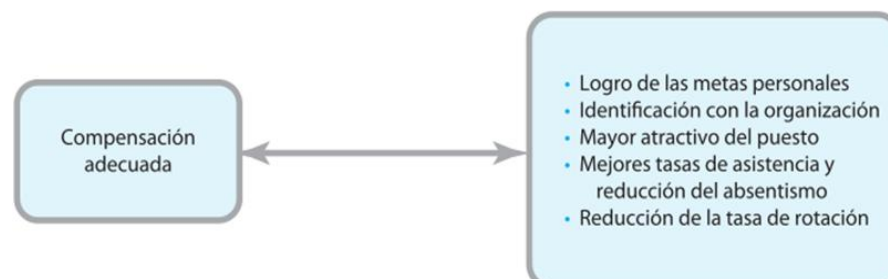


Figura 2: Ventajas de la satisfacción debidas a niveles adecuados de compensación.

Fuente : Werther & Davis, (2014, pág. 244)



Continuando con los autores Werther & Davis (2014, pág. 244), señalan que cuando la compensación no se administra adecuadamente, la insatisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejores compensaciones puede deteriorar el desempeño, incrementar el nivel de quejas o empujar a los empleados a buscar un empleo diferente. Así mismo, el escaso interés que despierta una función compensada de manera pobre o insuficiente puede provocar desmotivación, el absentismo y otras formas de protesta pasiva.

Sin embargo, las compensaciones insuficientes no son el único problema, un nivel inadecuado de compensación también genera dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Por otro lado, los altos costos de compensación pueden reducir la posibilidad de proporcionar empleo a quienes disfrutan de una compensación inmoderada.

Encontrar el equilibrio entre la satisfacción salarial y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de capital humano. Una política adecuada de compensación no implica incrementos indiscriminados en los niveles de ingresos económicos del personal; más bien significa adoptar una estrategia realista, que tome en cuenta el interés de la organización a largo plazo, las realidades de los mercados de trabajo nacional e internacional, y el principio ético fundamental de que el trabajo honrado, a cualquier nivel, debe proporcionar una vida digna a cuantos lo llevan a cabo.



Los especialistas en compensaciones pueden efectuar una contribución significativa a los objetivos generales de toda la empresa; en ocasiones, el éxito o fracaso de una compañía puede depender de sus esfuerzos.

Si se compensa de manera adecuada a quienes obtienen los resultados deseados, se refuerza la conducta de las personas que luchan por alcanzar metas importantes.

Más aún, gracias a ellos, la empresa cumple sus compromisos con sus accionistas, la compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación del capital humano, el reclutamiento, la identificación del talento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones del desempeño y la planeación de la carrera profesional también ayudan a coordinar los esfuerzos personales con la estrategia general de la compañía. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con las actividades de reclutamiento y desarrollo de personal, los programas de compensación se pueden modificar con rapidez y vincularse a las nuevas estrategias que decida optar la corporación.

La flexibilidad y adaptabilidad de la administración de las compensaciones, se origina en la amplia gama de sectores que toca. Incluye la compensación directa mediante sueldos y salarios, los incentivos y participación en las utilidades, así como la compensación indirecta, en el amplio campo de las prestaciones al personal. Al contrario de lo que ocurre en otros campos, donde el cambio debe ser gradual, éstas áreas se pueden ajustar con rapidez para que correspondan a la estrategia general de la compañía.



2.3.2.2. Objetivo de la administración de compensaciones

Según Werther & Davis, (2014, pág. 245), La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos, como se muestra en la tabla 3. En ocasiones estos objetivos crean conflictos. Por ejemplo, a fin de retener a los empleados y garantizar la igualdad, los analistas de sueldos y salarios deciden pagar sueldos similares por labores semejantes. Sin embargo, es posible que un reclutador haga una oferta muy atractiva a fin de atraer a determinado puesto a cierta persona. En este punto, el gerente de capital humano deberá equilibrar ambos objetivos.

Otros objetivos de compensación son alentar el desempeño sobresaliente, así como controlar los costos. Es obvio que estos también pueden resultar incompatibles y que, al igual que en el ejemplo anterior, el gerente de capital humano deberá mediar para encontrar una solución.

También es necesario ser muy cuidadoso de no incurrir en ciertas prácticas discriminatorias, es decir, se debe compensar igual el trabajo femenino que el masculino; el de los ancianos que el de los jóvenes, etc., y el trabajo que desempeñan personas de distintas razas o religiones se debe compensar en niveles equivalentes.

El principio que ha logrado imponerse en este campo es el pago igual por igual tarea.

Tabla 3: Objetivos de una eficaz administración de las compensaciones

-
- **Incorporar personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido a que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a condiciones de oferta y demanda que imperan en éste. Sin embargo, en ocasiones se necesita un incentivo adicional –una tasa más alta del paquete global de compensación- para atraer solicitantes que trabajan en otras compañías.
-
- **Retener a los empleados actuales.** Los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir éste fenómeno, el nivel de compensación debe ser atractivo y competitivo con relación al mercado en que se encuentre la organización.
-
- **Garantizar la igualdad.** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr igualdad interna así como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos expresado en la fórmula “Igual retribución a igual función”, mientras que la igualdad externa significa que se paga a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
-
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad y las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una adecuada política compensatoria.
-
- **Controlar los costos.** Un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
-
- **Cumplir con las disposiciones legales.** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico y específico. Un programa adecuado de compensaciones debe considerar éstos factores y asegurarse de cumplir las disposiciones legales vigentes.
-
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Para cumplir los objetivos de un adecuado programa de compensaciones, los especialistas en administración de sueldos y salarios se deben esforzar por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.
-

Fuente: Werther & Davis, 2014

2.3.3. Sistema de compensación laboral

Según Cuestas, (2015, pág. 378), por sistema de compensación laboral o sistema de estimulación al trabajo, serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representen beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.



Figura 3 : Relaciones conceptuales de la compensación laboral al desempeño.
Fuente : Cuestas, (2015, pág. 379)

Continuando con Cuestas (2015, pág. 179), señala que para la organización la compensación es un costo como el desempeño del empleado es un costo para él. Al estar balanceada la relación costo-costo hay equidad en el intercambio. Expresado en otros términos, de balance beneficio-beneficio, el desempeño significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado, y la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización.



Figura 4: Conjunto de Acciones del Sistema de Compensación Laboral.

Fuente : Cuestas, (2015, pág. 380)



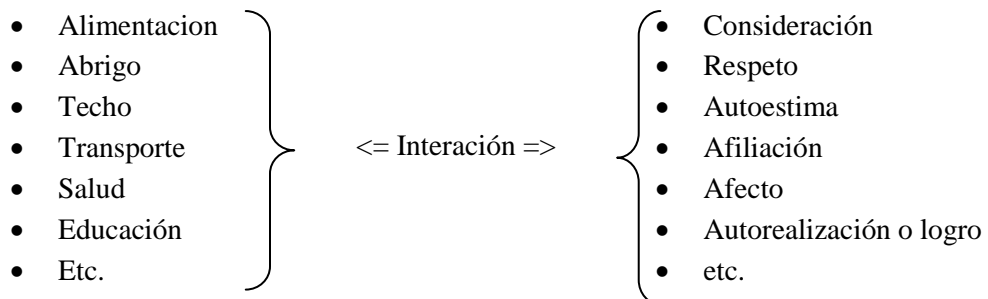
Para Cuestas (2015, pág. 378), tanto la estimulación espiritual como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente el sistema de trabajo para su eficacia en la organización.

El salario es un componente necesario de la estimulación, pero indefectiblemente deberá desarrollarse junto a la estimulación espiritual. Motivaciones superiores, como la realización o logro, mucho se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales.

Continuando con el autor Cuestas (2015, pág. 381), en la figura 4 son mostradas en sistema las acciones específicas de compensacion laboral más significativas o eficaces, así como sus relaciones de determinación. (...) Como puede observarse de las dos grandes divisiones (materiales y espirituales) de las acciones de compensacion laboral, la primera es la determinante. Esta es una consideracion esencial.

(...) Las acciones más significativas que refleja la figura 4 son conocidas. Es necesario subrayar la interacción de estas dos grandes divisiones; no es mecanicista la aludida determinación, debiéndose analizar en su dinámica dialéctica. Entre los efectos positivos para los empleados en sus interacciones podemos señalar los siguientes:

Positiva percepción de Equidad individual y socialmente:





En el caso de los autores Werther & Davis, (2014, en la pág. 261), Guzmán, quien es la persona encargada de la adaptación y revisión técnica, señala que hablar de sistemas de compensaciones es hablar de la dinámica organizacional y de la evolución de la gestión del capital humano y retención del talento. En la actualidad, las compensaciones se han convertido en el elemento distintivo de las políticas salariales. Cuando se cuenta con un sistema eficiente para asignarlas y distribuir las, se generan incrementos de la productividad y se logra la lealtad de los empleados, para ello existen los siguientes elementos que conforman el sistema de compensación laboral:

2.3.3.1 Sistema de incentivos financieros

Para Werther & Davis, (2014, pág. 262), los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques compensatorios que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se hayan logrado.

En psicología aplicada se definen los **incentivos** como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la administración de capital humano, constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas. Por definición, los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento.

Continuando con Werther & Davis, (2014, pág. 263), por lo tanto, uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las



promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve los resultados de la conducta que se desea reforzar en forma muy rápida, es más fácil estimular y reforzar la conducta deseada. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados y estos incrementan su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

Según Werther & Davis, (2014, pág. 265), los incentivos de tipo más común se presentan a continuación:

A. Compensación basada en unidades

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento.

a. Incentivo por volumen de rendimiento:

Este sistema permite medir muchos ángulos de la labor. Los trabajadores suelen recibir una compensación proporcional al exceso de producción que hayan logrado, por ejemplo, los agricultores pueden recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entreguen al camión de distribución. En este caso es posible establecer cierto pago adicional para los casos que el trabajador recolecte más de 10 toneladas diarias y un bono especial si llega a 15.



También los trabajadores suelen recibir una compensación proporcional al tiempo de producción que hayan logrado. Por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; en ese caso, el mecánico podrá recibir una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

Las legislaciones latinoamericanas establecen que este sistema de incentivos debe combinarse con un sistema de percepciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. Esta previsión impide que continúen ciertas prácticas que en el pasado condujeron a abusos y a negar ciertos derechos laborales.

Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en la economía moderna en que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables en términos de unidades de producción; una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, ofrecen ejemplos elocuentes de esta limitación.

Incluso en el caso de los obreros de una línea de montaje industrial, es mínimo el control individual sobre la velocidad y la producción de todo el sistema.

B. Bonos de productividad

Para Werther & Davis (2014), los bonos de productividad son incentivos que se pagan los empleados cuando exceden determinado nivel de productividad.

**a. Incentivo por nivel de productividad:**

Por lo general, se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la percepción establecida en su contrato –y que por lo común determina la ley-, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado índice o nivel de productividad.

Una variante de este sistema incentiva al empleador por sus ahorros de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo promedio para descargar un vehículo es de cuatro horas y el operador termina el trabajo en tres horas, debe recibir una compensación mayor a la que habrá recibido si lo hubiera hecho en cuatro.

El informe 106-2017/RRHH-CK-SAC, presentado por el Lic. Pezo (2017), aplicado en la corporación Khipu el 01 de Agosto de 2017, arroja los resultados de la Evaluación de Productividad aplicado al sector administrativo de la institución, el cual muestra:

Los ejes evaluados y sus respectivas cifras son:

- Efectividad = 0.95
- Iniciativa = 3.53
- Innovación = 3.29
- Compromiso y responsabilidad = 4.40
- Actitud hacia el trabajo = 3.91
- Comunicación = 3.98
- Relaciones interpersonales = 4.19



Por lo tanto, según la evaluación se puede observar que el punto más alto de la misma es el compromiso y responsabilidad que demuestran los colaboradores, sin embargo, el indicador más bajo de la evaluación es la efectividad del personal, lo cual denota una posible falta de mejora en los conocimientos individuales o grupales de especialización de las áreas de la institución.

Señala también que se debe tener en consideración que la escala de puntos de la evaluación va de 0 a 5 puntos y el promedio general de la institución para la media, siendo 3.46 el resultado de la evaluación general.

C. Curvas de madurez

Cuando un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, solo el ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un puesto más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino para su progreso. Aún más: se corre el peligro de incurrir en ascensos que –de acuerdo con el principio de Peter- sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia.

A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo a su productividad y a su experiencia.

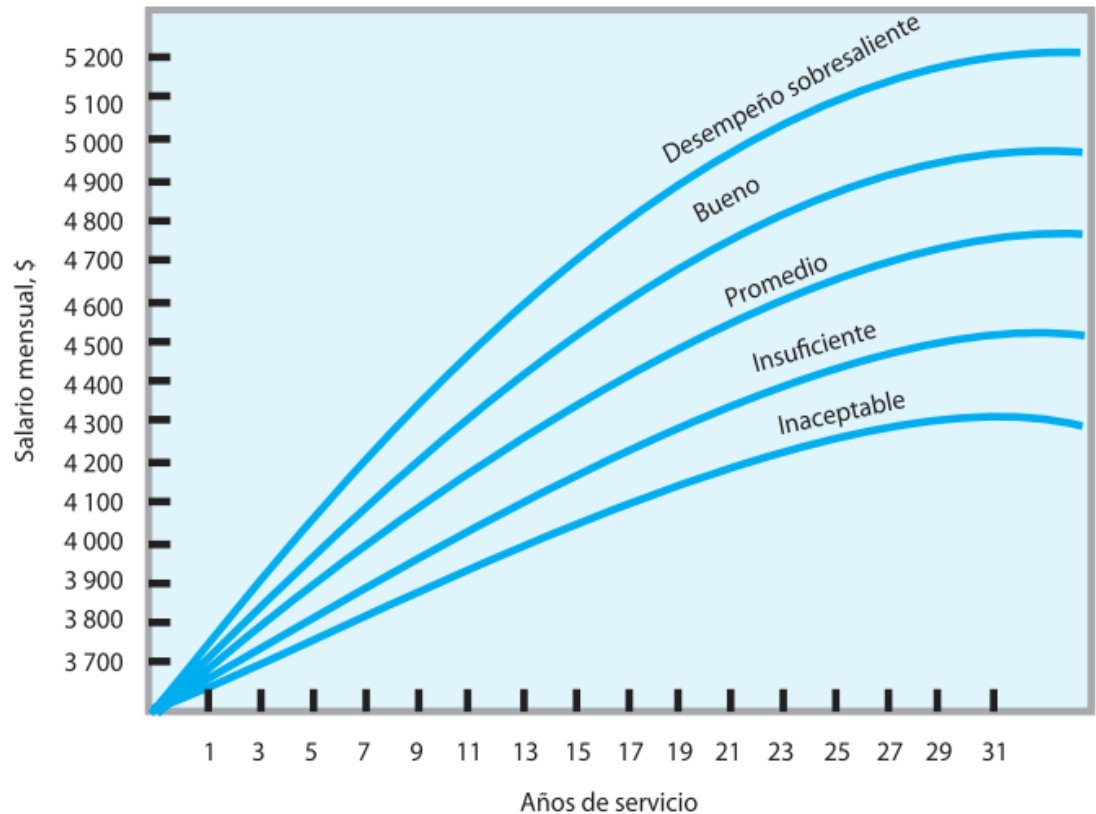


Figura 5: Curvas de madurez de profesionales con diferentes niveles de desempeño.

Fuente : Werther & Davis, (2014, pág. 267)

a. Incentivo por adecuación al puesto de trabajo:

Cuando se aplica este sistema, los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresaliente), se ubican un poco más abajo, y así sucesivamente. El proceso se ilustra en la figura 2.5. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus ingresos justificados. Al mismo tiempo, no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.



D. Incrementos por méritos

Probablemente, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado, que se otorgan a cada persona luego de evaluar su desempeño.

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esta injusticia puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos proporcionalmente iguales a todo su personal, al margen del mérito de cada uno de los integrantes de sus equipos de trabajo. Tan cuestionable como esa práctica es la de conceder aumentos solo a algunos de los trabajadores como señal de favoritismo.

a. Incentivo por nivel de desempeño:

Por lo común, los aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores.

E. Compensación por experiencia y conocimiento:

Resulta importante observar que el incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, este evalúa la importancia de un empleado para la organización. Si cuenta con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de



los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más empleados. Cuando los niveles de compensación mejoran es probable que disminuya la tasa de absentismo, así como el índice de rotación del personal.

a. Incentivo por conocimientos especializados:

Constituyen un estímulo al empleado que reconoce el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña, o el ramo de la empresa.

2.3.3.2 Sistema de incentivos no financieros

Para Werther & Davis (2014, pág. 268), éstos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas y de oficina, pero ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no financieros sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos hacia un objetivo específico.

Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario, sin embargo también suelen ser de otra naturaleza. Muchas compañías implementan programas de reconocimiento de méritos, durante los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Tipos de reconocimientos:



Según Welch, (2014, ex presidente y CEO de General Electric), en el libro de Werther & Davis, (2014, pág. 268), afirma que el reconocimiento refuerza la relación de los trabajadores con la empresa. Se sabe, además, que fortalece y estimula las acciones positivas de los empleados porque genera satisfacción. La consultora internacional Gallup, señala dos tipos de reconocimiento:

A. Incentivos No Financieros Formales:

Es un sistema planificado por medio del cual se busca mejorar el desempeño de los empleados, algunos ejemplos son:

- a. Documentos de reconocimiento: tales como tarjetas de agradecimiento y memorándums de felicitaciones.
- b. Elementos de reconocimiento: tales como detalles de escritorio, diplomas y/o placas conmemorativas.
- c. Uniformes y canastas navideñas.

B. Incentivo No Financieros Informales:

Es un sistema poco planificado, pero igualmente eficaz, que requiere una inversión menor que la del Reconocimiento Formal, algunos ejemplos son:

- a. Correos electrónicos de reconocimiento
- b. Días especiales: tales como festejos de aniversarios y/o cumpleaños en la compañía.
- c. Reconocimientos verbales: tales como felicitaciones en público, palmadas en la espalda.



2.3.3.3 Sistema de participación en las utilidades

Según Werther & Davis (2014, pág. 270), los sistemas de participación en las utilidades establecen una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Este enfoque ha experimentado un crecimiento acelerado. Tan es así que alrededor de tres de cada cuatro planes de incentivos implementados durante la última década, adoptaron esta perspectiva.

A. Plan de compra de acciones

Para Werther & Davis (2014, pág. 270), es probable que el plan más extremo de participación en las utilidades sea convertir la organización en propiedad de sus empleados.

Un enfoque por medio del cual el personal adquiere la propiedad su compañía recibe el nombre de plan de acciones para los empleados o plan de compra de acciones. Aunque puede adoptar diversas variantes, constituye en última instancia un canal para adquirir acciones de la empresa por parte de su personal.

No todos los planes de compra de acciones para los empleados logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones solo son parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, estos sistemas pueden constituir una técnica corporativa para retirar capital de una división que ya no se considera redituable. Sin embargo, aún así la transferencia de la propiedad de la empresa a manos de los empleados puede tener resultados positivos.



a. Accesibilidad de compra de acciones

Werther & Davis (2014, pág. 270), dicen que las acciones se “venden” a los empleados y estos pueden “pagarlas” con solo aceptarlas, en vez de recibir incrementos salariales o de aportar una posición de sus salarios.

Según otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Este programa puede emplearse de otras maneras, pero todas son formas de “financiamiento creativo”. Las siguientes son algunas de las opciones:

- Adquirir las acciones mediante capital prestado, con la garantía de las acciones y del empleado.
- Comprar las acciones mediante contribuciones que efectúa la empresa, que en determinadas legislaciones pueden resultar exentas de gravámenes fiscales.
- Crear un nuevo plan de asistencia financiera al personal por medio de la emisión de nuevas acciones destinadas al plan.
- Modificar el carácter público de las acciones, haciéndolas privadas, al mismo tiempo que se retira capital de ciertas subsidiarias o se actúa para invertir fondos en empresas que están en dificultades financieras.

b. Oferta de compra de acciones

Para Werther & Davis, (2014, pág. 270), muchas compañías contemplan planes de opción de compra de acciones, que permiten a los empleados adquirir (a menudo mediante deducciones directas de la nómina) acciones de la empresa. El resultado de ello, es que los empleados que optan por participar,



poseen una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras de su progreso.

B. Plan de participación en la producción

a. Bonos por cumplimiento de la meta de producción a corto plazo

Los planes de participación en la producción permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos si exceden determinado nivel de producción, estos planes tienden a ser de corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si supera ciertos niveles. (Werther & Davis, 2014, pág. 271)

C. Planes de participación en las utilidades

Según Werther & Davis (2014, pág. 271), los planes de participación en las utilidades permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores. La eficacia de los planes puede ser reducida porque las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado.

a. Porcentaje de ganancias de las actividades empresariales

Una circunstancia económica difícil, como una recesión o el ingreso de nuevos competidores en el mercado, pueden tener un efecto desfavorable. Incluso en los raros casos en los que el entorno no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva en la manera



en que su contribución afecta las utilidades de la empresa. Algunas compañías disminuyen la eficacia de este incentivo cuando aplican las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación. De esta manera, el valor del reforzamiento inmediato del incentivo se reduce aún más, debido a que éste se recibe mucho después. Sin embargo, cuando estos planes se aplican de manera correcta, pueden ejercer un notable efecto en la forma en que opera la compañía.

D. Planes por compensación por reducción de costos

Según Werther & Davis (2014, pág. 271), se sostiene que los planes de participación en las utilidades no siempre compensan el trabajo de los empleados. Cuando las utilidades se reducen por causas ajenas al personal, como ocurre por ejemplo en los periodos de inflación muy alta, los empleados pueden experimentar efectos adversos.

a. Compensación por participación grupal

La mayor parte de los planes de compensación por reducción de costos tratan de motivar al personal para que aporte ideas que conduzcan a reducir costos. En muchas ocasiones se forma un comité de empleados para facilitar la comunicación de nuevas ideas. Al mismo tiempo, estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa, por lo común a través de pequeños comités y de reuniones periódicas.

Probablemente el método más conocido de conceder incentivos vinculados con los logros de reducción de costos sea



el plan Scanlon, que basa los bonos o incentivos en los costos, comparados en perspectiva histórica como se explica en la tabla 4.

En los términos de un plan Scanlon, los empleados encuentran formas de reducir costos y participan de los ahorros que logran. Por ejemplo, si se incrementa la productividad, los costos se reducen como porcentaje del ingreso neto de la compañía. Esta diferencia se comparte con los empleados en forma de un bono o incentivo.

Existen planes similares al Scanlon, pero difieren de la manera en que los bonos se calculan y en otros aspectos administrativos. Los tres planes tienen la característica común de que se diferencian de los planes de participación en las utilidades porque estas se relacionan con factores sobre los cuales el empleado tiene control (costos), no en aquellos sobre los cuales solo pueden incidir en manera indirecta (como los márgenes de utilidad).

Los planes Scanlon, Rucker e Improshare se concentran en la reducción de costos y promueven la producción activa de los empleados a través de varios enfoques. Por ejemplo, Improshare se concentra en disminuir las horas de labor como herramienta para disminuir costos. Rucker procura la reducción de los costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados. Por su parte, el plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y en la calidad. Cuando se someten estos planes en la votación de los empleados, es común que se pongan a prueba durante un año y, si los

resultados son favorables, puede adoptarse como forma permanente de compensación. Los planes Rucker e Improshare se ponen en práctica con más frecuencia como resultado de iniciativas de la gerencia general.

Tabla 4: Comparación de los planes Scanlon, Rucker e Improshare de reducción de costos.

	SCANLON	RUCKER	IMPROSHARE
Objetivo	Disminuir costos laborales, mejorar la calidad	Disminuir costos laborales, reducir costos materiales	Reducción de las horas de trabajo
Inicio	Por voto de los empleados	Por la gerencia general o por voto de los empleados	Por la gerencia general
Giro de la empresa	Generalmente empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura
Cobertura	Áreas de producción	Toda la empresa o grupos determinados	Generalmente toda la empresa
Elegibilidad	Trabajadores de las áreas de producción	Todo el personal, excepto la alta gerencia	Todo el personal excepto la alta gerencia
Parámetro para determinar el incentivo	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios, materiales y equipos	Reducciones en horas laboradas por unidad de producción
Periodicidad del incentivo	Bonos mensuales, expresados como porcentaje del salario, con una reserva para un bono a final del año	Bonos mensuales, expresados como porcentaje de los salarios, con reservas para un bono a final del año	Generalmente semanal o quincenal, coincidiendo con los periodos de pago
Participación de los empleados en el proceso	Extensivo, mediante un sistema formal de sugerencias. Incluye un comité de producción departamental, que se reúne semanalmente, y un comité mensual de verificación de sugerencias	Extensivo, mediante un sistema de sugerencias y comités mixtos para mejorar las comunicaciones sobre sugerencias y problemas	Limitado básicamente a quienes contribuyen a reducir el número de horas necesario para producir determinado producto

Fuente: Werther & Davis, (2014, pág. 272)



Werther & Davis (2014, pág. 272) mencionan que a pesar de que estos planes pueden ser eficaces en las compañías de servicios, por lo común los son más en las empresas fabriles. El plan Scanlon cubre las áreas de producción y a los empleados que laboran en ellas. Casi siempre, los planes Rucker e Improshare se extienden a toda la compañía, con excepción de la gerencia general.

El plan Rucker de reducción de costos tiene por objetivo, al igual que el plan Scanlon, reducir los costos de la nómina en relación con las ventas de la empresa, con ajuste de cambios en los inventarios. Sin embargo, este plan también incorpora los ahorros logrados en equipos y materiales.

El plan Improshare se centra menos en las razones financieras y más en el desempeño, que se mide en forma de una reducción de las horas de labor. En este caso, por lo general el bono se calcula y se paga en forma semanal, en cuanto los planes Scanlon y Rucker tienden a calcularse y pagarse mensualmente.

Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse adecuadamente como una expresión de la filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités formados por el personal. La participación que se logra de esta manera ayuda a incentivar la colaboración y el interés de los trabajadores.

2.3.3.4 Prestaciones al personal

Werther & Davis (2014, pág. 273) afirman que es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante el



otorgamiento de determinados beneficios adicionales. Por ejemplo, los programas para dotar de pólizas de salud al personal, que incluyen a los miembros de la familia, o los planes para cubrir gastos educativos de preparatoria o universitarios para los empleados o sus hijos, pueden ser un poderoso incentivo.

En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones.

A. Cobertura de salud

Según Werther & Davis (2014, pág. 275), las prestaciones que comprenden las pólizas de seguros amplían su cobertura a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, algunos de carácter eminentemente social.

Los riesgos de asegurar a un grupo se compensan mediante el pago de determinadas sumas. Por lo general, cuando una persona del grupo asegurado requiere un servicio contemplado en la póliza, se le suministra de inmediato, porque el interés principal del asegurador consiste en retener al grupo, lo cual puede lograr si demuestra la prontitud y calidad en sus servicios.

La cobertura de salud no solo beneficia de modo directo a los integrantes de la organización; en el contexto social latinoamericano, de alto nivel de presión sobre los servicios médicos de carácter público, se logra atender a un sector importante de la población mediante canales alternativos, lo que reduce las presiones sobre las instituciones de salud pública.



a. Gastos médicos

Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren las erogaciones originadas por enfermedad, accidentes y hospitalización. En ellas se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son cubiertos por el asegurador. Así mismo, se determina con la mayor precisión posible qué enfermedades, accidentes, etc., cubre la póliza.

Además del límite máximo de los pagos que la compañía aseguradora reembolsará, es de la mayor importancia tener en cuenta el deducible que se haya establecido. Este consiste en una suma fija que el usuario conviene en cubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador, responsabilidad que en la mayoría de los casos corresponde al empelado.

b. Seguros oftalmológicos

En muchas compañías los cuidados médicos de la vista incluyen con frecuencia pruebas de la agudeza visual. Con el pago de una modesta cantidad deducible del total, muchas compañías proporcionan anteojos y lentes de contacto a los empleados que los necesitan. En muchos casos, las operaciones de corrección de miopía y astigmatismo han empezado a ser aceptadas, aunque con reservas.

Debido a que el promedio de edad del personal ha aumentado de manera considerable, este servicio ha adquirido mayor importancia. Se calcula que casi dos terceras partes de la



población total requieren lentes de algún tipo, o la corrección de problemas de la vista.

c. Seguros Odontológicos

La mayor parte de los planes de seguro contra gastos dentales distinguen entre tratamientos preventivos (que tienden a ser menos costos) y tratamientos correctivos (los cuales pueden ocasionar gastos considerables). Con frecuencia, las pólizas de servicios dentales, incluyendo determinados procedimientos, estipulan el pago de elevadas primas. Por ejemplo, un tratamiento de ortodoncia, pocas veces es cubierto por pólizas de seguros dentales. En promedio, los costos de las pólizas de servicios dentales tienden a significar a la empresa un valor inferior a 0.5% del total del costo de la nómina.

d. Seguros Psiquiátricos

En esta área se cubren los gastos de proporcionar asistencia psiquiátrica a los empleados, así como los de asesoría psicológica. Las pólizas establecen límites para la prestación de los servicios, pero la tendencia apunta a incrementar la gama de desordenes que se cubren en este campo (...). La discreción y el tacto del departamento de capital humano son de la mayor importancia.

B. Seguros de vida

Para Toyama & Vinaeta (2015, pág. 2015), usualmente se le llama “Seguro de Vida Ley”. Es una obligación económica que contrae el empleador a favor de los beneficios de los trabajadores



para cubrir las contingencias que se deriven del fallecimiento o invalidez permanente de estos. En ese sentido, no nos encontramos ante un concepto remunerativo en la medida que este beneficio tiene por finalidad indemnizar a los familiares directos del trabajador que fallece durante la relación laboral o a los propios trabajadores si quedaran en invalidez permanente y total.”

a. Póliza de seguro de vida

Para Werther & Davis (2014, pág. 277), las pólizas de seguros de vida fueron las primeras que las empresas ofrecieron a su personal, por lo que son muy comunes. En la mayoría de los casos, el monto total del beneficio que cubre una póliza en caso de muerte corresponde a un múltiplo del sueldo o salario del asegurado; probablemente, un pago igual al ingreso de dos años.

Al contrario de lo que ocurre con las pólizas de seguros por gastos médicos, el seguro de vida es exclusivo para el empleado.

- Seguros de invalidez

En ocasiones las empresas pierden a integrantes valiosos de su personal debido a accidentes y/o circunstancias en las que el trabajador se ve incapacitado de manera temporal o permanente para continuar su labor. Un aspecto importante en este dominio es determinar si la lesión ocurrió dentro de la jornada laboral o en otro momento, si se originó por descuido o negligencia del empleado, o si el accidente es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas lo incapacitan en forma temporal o permanente.



En gran medida, las cláusulas de muchas pólizas son discutibles, pues es muy difícil establecer parámetros uniformes para toda la población económicamente activa. Por ejemplo, la pérdida de un dedo del pie puede ser un accidente un tanto menor para un oficinista, pero adquiere proporciones casi trágicas para un atleta; un daño permanente en la agudeza visual significa una grave circunstancia para un profesional de las artes gráficas, en tanto un caso de artritis que afecte las manos en grado mínimo, puede ser un inconveniente menor para un financiero y poner fin a la carrera de un pianista. Debido a estas circunstancias, una empresa de dimensiones medianas o grandes, puede negociar cláusulas especiales de acuerdo con el giro de su actividad.

C. Beneficios del aseguramiento del personal

Según Werther & Davis (2014, pág. 275), además de los beneficios directos que se derivan de participar en una póliza de aseguramiento, también hay otros que suelen desprenderse de determinadas políticas de la empresa, y que refuerzan las ventajas del aseguramiento del personal.

a. Seguridad de ingreso

La pérdida de un empleo puede provocar serias dificultades económicas a una persona; no obstante, pueden reducirse mediante diversas precauciones. Las Primas de retiro o separación son pagos adicionales que disponen la mayoría de las



legislaciones laborales vigentes en Latinoamérica, que se concretan cuando el empleado decide separarse de la organización. El monto se basa en el número de años que haya trabajado el empleado en la organización así como en su nivel de percepciones. Por lo común, estos gastos se negocian con el empleado dentro de ciertos parámetros generales, y tácitamente se acepta el principio de que existe buena voluntad entre ambas partes para llegar a un acuerdo mutuamente conveniente.

En el caso del personal del nivel ejecutivo, en algunas ocasiones la empresas negocia una o varias cláusulas en las que se dispone de si la persona va a dejar de prestar servicios por motivos no imputables a una falta grave y claramente demostrable, la organización le cubrirá determinada suma. Cuando la empresa se desenvuelve en un entorno de poca estabilidad y gran fluidez, esta disposición garantiza, hasta cierto punto, que el ejecutivo continuará prestando sus servicios con un sentimiento de lealtad básica hacia su actual organización.

- **CTS**

“La CTS es el beneficio social más característico de nuestro ordenamiento laboral; constituye un elemento de previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo para el trabajador y su familia (es una suerte de seguro de desempleo financiado por las empresas y que se deposita semestralmente en la entidad financiera elegida por el trabajador). Tienen derecho a percibirla todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que cumplan cuando menos en promedio una jornada ordinaria de cuatro horas diarias. En los casos en



que la jornada semanal del trabajador, dividida entre seis o cinco días, según corresponda, resulte en promedio de no menos de cuatro horas diarias, el requisito a que se refiere el párrafo anterior se considera cumplido cuando el trabajador labore veinte horas a la semana como mínimo.” (Toyama & Vinaeta, 2015, pág. 238)

- **Vacaciones**

“Remuneraciones que se le otorga a un trabajador después de laborar un año y por el cual tiene derecho a un descanso vacacional correspondiente a treinta días, según procedimiento para los que trabajan de lunes a viernes o de lunes a sábado.” (Ibáñez, 2011, pág. 145)

- **Gratificaciones**

Según Ibáñez, (2011, pág. 145), la gratificación es el monto que otorga el empleador a sus trabajadores en forma excepcional o habitualmente, en razón de los servicios que le presenta. Son de dos clases:

- Extraordinarias: otorgadas por voluntad expresa del empleador.
- Ordinarias: otorgadas en forma obligatoria en los meses de julio y diciembre. Corresponden a un sueldo o salario mensual.

- **AFP:**

“La AFP realiza inversiones con los aportes de los afiliados, con el fin de obtener una rentabilidad que le



permita incrementar el valor de las prestaciones que brinda a los afiliados. Las inversiones de los fondos de pensiones (formados por el conjunto de Cuentas Individuales de Capitalización que administra una AFP), sólo se pueden realizar en instrumentos financieros autorizados por el marco normativo vigente, tales como acciones, bonos, certificados de depósitos, entre otros.” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017)

- **Asignación Familiar**

“Remuneración que representa el 10% de la Remuneración Mínima Vital, percibida por un trabajador que tiene hijos menores a su cargo e hijos que cursan estudios superiores hasta los veinticuatro años de edad.” (Ibáñez, 2011, pág. 145)

“Es un beneficio mensual otorgado a los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva, cualquiera fuere su fecha de ingreso; su finalidad es contribuir a la manutención de los hijos menores, con independencia del número de hijos. Este beneficio asciende al diez por ciento (10%) mensual de la remuneración mínima vital vigente, en la oportunidad que corresponda percibir el beneficio.” (Toyama & Vinaeta, 2015, pág. 208)

- **Indemnización por falta de pago de la CTS**

“Cuando el empleador deba efectuar directamente el pago de la CTS o no cumpla con realizar los depósitos que



le corresponda, quedará automáticamente obligado al pago de los intereses que hubiera generado el depósito de haberse efectuado oportunamente y en su caso, a asumir la diferencia de cambio, si éste hubiera sido solicitado en moneda extranjera, sin perjuicio a la multa administrativa correspondiente y de las responsabilidades en que pueda incurrir.” (Toyama & Vinaeta, 2015, pág. 259)

- **Indemnización por despido arbitrario y falta de goce vacacional.**

Según Ibáñez, (2011, pág. 140), En la *indemnización por despido arbitrario*, el trabajador, al haber sido despedido arbitrariamente percibe una indemnización de un sueldo y medio por cada año completo de trabajo, hasta un máximo de doce sueldos, es decir máximos hasta ocho años.

Las fracciones de año se abonan en dozavos y treintavos.

- **Con contrato indefinido**

Corresponde una remuneración y media mensual por cada año completo de servicios, con un máximo de doce remuneraciones. Las fracciones de un año se abonan por dozavos y treintavos según corresponda. Su abono procede superado el periodo de prueba.

- **Con contrato a plazo fijo**



Corresponde una remuneración y media mensual por cada mes que resta para el término de contrato, con un máximo de doce remuneraciones.

b. Jubilación

Según (Werther & Davis, 2014), cuando por primera vez se establecieron los planes de jubilación, la intención era compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. El hecho de que la movilidad del personal se haya incrementado tanto en los últimos años, y que con frecuencia los programas gubernamentales no logran cubrir la totalidad de las necesidades y gastos que experimenta un jubilado, numerosas empresas cuentan con programas de ayuda que posibilitan a los empleados más de 55 años disfrutar un panorama económico relativamente estable.

Cada vez se hace más evidente que los antiguos programas de jubilación establecidos hacia la década de 1940 en América Latina, no podrán ampliarse en el transcurso del siglo XXI por la sencilla razón de que se calcularon para una base demográfica diferente, con alto número de jóvenes económicamente activos y una pequeña porción de jubilados. La realidad actual es muy diferente.

c. Asesoría sobre jubilación

Según Werther & Davis (2014, pág. 278), la mayoría de las empresas del mundo cuentan con programas de asesoría sobre jubilación. En gran medida, esto es así porque las ventajas de que los empleados decidan protegerse cuando cesen de laborar son muy importantes para ellos así como para quienes siguen



estando empleados y cuya moral y productividad se ven directamente afectadas por el destino de sus compañeros.

Entre los principales aspectos considerados en la asesoría sobre jubilación se cuentan la asesoría financiera, la asesoría al cónyuge y la asesoría a los posibles beneficiarios de los pagos por la jubilación.

Las difíciles decisiones sobre inversiones financieras, que conllevan complicadas operaciones matemáticas y conocimientos especializados, con frecuencia escapan del ámbito de las personas que no se especializan en el área, y que pueden beneficiarse mucho de las opiniones de un experto en la materia. La asesoría a la esposa(o) del empleado, por su parte, garantiza un nivel mínimo de protección y continuidad, en caso de que el jubilado no pueda continuar ejerciendo sus funciones normales, o de que fallezca.

D. Prestaciones fuera del horario de trabajo

Para Werther & Davis (2014, pág. 279), los periodos durante los cuales el empleado no trabaja pero obtiene su pago o incluso recibe bonos adicionales, puede asumir varias formas y exceder con mucho los requisitos de ley. Al igual que en el campo de los seguros que se conceden a los empleados, los gastos que pueden generarse por éstos conceptos son considerables y ameritan un análisis minucioso.

a. Días de enfermedad

Al margen de la protección que ofrecen entidades de asistencia social gubernamentales, es muy común que con cierta



frecuencia se presente una serie de problemas menores de salud que por lo general no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo. Un resfriado común o una indigestión leve son ejemplos de esta circunstancia.

Aunque algunas veces son ineludibles, muchas compañías enfrentan el fenómeno de las ausencias no justificadas. Para combatir este problema, muchas organizaciones pagan primas o bonos semestrales por asistencia perfecta. Además, permiten a los empleados ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando notifiquen a su superior. En muchas organizaciones, este beneficio recibe el nombre de días discrecionales. Ésta política beneficia a los trabajadores de diversas convicciones religiosas, políticas, etc., que pueden faltar sin entrar en conflicto con la organización.

b. Actividades deportivas

Muchas organizaciones impulsan la práctica del deporte entre su personal durante las horas libres, sufragando los costos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc.

Las virtudes del deporte, su efecto en la salud de los empleados, la creación de un espíritu de grupo, la identificación con la empresa, aliento de prácticas sanas, etc., no se logran siempre de modo automático: se necesita contar con niveles mínimos de seguridad, apego a las normas deportivas, seriedad absoluta en las competencias y sentido común para escoger las actividades que se estimularán.



c. Días festivos y vacaciones

Según Werther & Davis (2014, pág. 279), todo país celebra una serie de acontecimientos notables (como la conmemoración de una batalla histórica), que en ocasiones coincide con festividades religiosas, o se añaden a ellas. Por ejemplo, las fiestas de navidad o la celebración de semana santa, son eventos de gran importancia en el contexto hispanoamericano. Además, también existen días feriados más o menos informales (como la llegada a la ciudad de un equipo que logró una gran victoria olímpica).

Estos días de ausente o ausencia consumen una cantidad importante de tiempo. Cuando el día feriado no es de descanso obligatorio pero tiene firmes raíces en la tradición cultural o religiosa de una nación (como el día de muertos, el día de la madre o el día de acción de gracias, por ejemplo), o cuando el día de descanso obligatorio coincide con un jueves y es muy previsible que haya un alto nivel de absentismo al día siguiente, el departamento de capital humano puede enfrentar la difícil alternativa de imponer una ausencia impopular y poco observada, o de permitir un costoso día de feriado adicional. A manera de “válvula de escape de la presión” muchas compañías optan por conceder dos días discrecionales al año.

Por lo general, los periodos adicionales de vacaciones se basan en la antigüedad del empleado. Una formula común es sumar una semana (cinco días hábiles) a las vacaciones del trabajador cuando este cumple un año de servicios, y añadir una semana más a partir del décimo año. Las variantes son notables,



pero en todos los casos deben tener en cuenta las normas legales de cada país.

Salvo el caso de las empresas muy pequeñas, que pueden suspender totalmente sus actividades durante el periodo navideño, son pocas las organizaciones medianas o grandes que todavía optan por conceder vacaciones a todo el personal. Siempre dentro de las disposiciones legales, es necesario mantener cierto grado de flexibilidad y de adaptabilidad en este campo, como en tantos otros.

En muchas organizaciones suele existir un grupo de “individuos irremplazables”, que, independientemente de las circunstancias externas, nunca abandonan la empresa y nunca toman vacaciones “obligados por las circunstancias”. Este grupo evidencia la falta de capacitación y desarrollo entre las personas que les reportan. Asimismo, es probable que el programa de reemplazos y promociones no funcione de manera óptima. Finalmente, el puesto mismo puede estar mal diseñado. Los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado no solo para disfrutar de un merecido descanso, sino para enriquecerse a nivel humano, mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares. En vista de los efectos beneficiados de las vacaciones, muchas empresas desalientan la práctica de “guardar” días de ausento de un año a otro. Para el departamento de administración de capital humano, un empleado que siempre se encuentra “demasiado ocupado” para descansar constituye una señal de que existen uno o varios problemas latentes que se deben resolver.



d. Ausencias autorizadas

Werther & Davis (2014, pág. 280) afirman que inevitablemente, el personal enfrenta circunstancias que requiere ausentarse durante uno o más días. Gran número de organizaciones incluye entre sus políticas conceder varios días de descanso con goce de sueldo a quienes contraen matrimonio, sufren la muerte de un familiar, se gradúan de la universidad, o ven llegar un nuevo hijo a su familia, entre otras circunstancias. Resulta indudable que por cuidadosa que sea la planificación de las políticas de la empresa, siempre se presentarán casos no contemplados, a los cuales solo una actitud flexible y humana, comprensiva pero justa, puede dictar la norma que se aplicará.

E. Prestaciones dentro del horario de trabajo

“Algunos estudiantes podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido esencialmente la misma: una jornada de siete y media u ocho horas que se extiende de lunes a viernes. Sin embargo, muchas jornadas de ejecutivos se alargan a diez y hasta doce horas diarias. No así en los niveles operativos donde aún se representa el horario de ocho horas. Debido a esta tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales.” (Werther & Davis, 2014, pág. 280)

a. Horarios Flexibles

Werther & Davis (2014, pág. 281) afirman que se ha comprobado que los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus periodos de vigilia. Por



ejemplo, hay personas que se sienten peculiarmente lúcidas a determinadas horas de la mañana, en tanto otras prefieren iniciar sus labores en la tarde. Incluso hay quien se inclina por los horarios nocturnos. En la medida en que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario.

- Flexitime: Adoptado por primera vez en Europa como práctica laboral. El horario de trabajo conocido como Flexitime ha adquirido gran popularidad. Mediante este sistema se elimina la tradición de los horarios rígidos de inicio y conclusión de las labores. En vez de ellos, los empleados se pueden presentar al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa. Por ejemplo, pueden iniciar sus labores entre las siete y las nueve de la mañana, y de acuerdo con su hora de ingreso pueden retirarse por la tarde. La empresa, a su vez, puede exigir que todo el personal labore un mínimo de horas a la semana (38 horas es común), y que todo el personal se encuentre presente dentro de determinado horario; por ejemplo, de las nueve de la mañana a las tres de la tarde. Aunque este sistema no siempre puede emplearse con éxito en algunas organizaciones (por ejemplo, en las compañías de manufactura) en otras permite obtener magníficos resultados; son muchas las oficinas que han optado el flexitime.

b. Participación en la labor

Según Werther & Davis (2014, pág. 281), un tercer sistema de administración en la jornada diaria consiste en permitir que la labor se lleve a cabo por dos personas, en vez de una. Mediante



esta técnica se combina las labores, a distintas horas, durante distintos días, o incluso durante diferentes semanas. Así, dos personas cubren las responsabilidades que implica un solo puesto de trabajo.

c. Lactancia Materna

“El ordenamiento jurídico a través de la constitución establece que el estado debe procurar atención prioritaria a la madre trabajadora; en consecuencia, en atención al mandato constitucional, se ha establecido que el empleador debe otorgar una hora diaria de descanso remunerado por lactancia materna, al término del periodo post natal, hasta que su hijo tenga un año de edad.” (Toyama & Vinaeta, 2015, pág. 137)

2.3.3.5 Servicios al personal

Para Werther & Davis (2014, pág. 282), muchas compañías brindan a sus empleados servicios directos, que generan en beneficio a toda la organización, entre ellos se encuentran los de cafetería o comedor, a poyo a la educación formal, servicios financieros y servicios de carácter social.

A. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son servicios al personal de carácter directo e indirecto. Dentro de los servicios indirectos se encuentra: una adecuada ventilación, iluminación, ruido nulo y organización del área de trabajo, para una mayor y mejor productividad y desempeño del trabajador. Dentro de los servicios directos se encuentra la facilidad de una cafetería o comedor, y los baños.



Los autores Mondelo, Torada, De Pedro, & Miguel (2002, pág. 211), afirman que las condiciones de trabajo se refiere a las condiciones favorables de higiene, racionalización tecnológica de los equipos, localización adecuada de tableros y de puestos de trabajo, diseño ergonómico de muebles y de medios de protección individual, teniendo en cuenta edad, sexo, características morfológicas y personas disminuidas.

a. Ventilación

Ramirez (2008, pág. 205) afirma que la temperatura influye en el bienestar, comodidad, rendimiento y seguridad del trabajador.

Los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante. El excesivo calor produce fatiga, necesitando más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal. (...) El frío también perjudica al trabajador. Las temperaturas bajas le hacen perder agilidad, sensibilidad y precisión en las manos. Esto, a parte de resultar un serio inconveniente para la ejecución de la tarea.

(...) La ventilación ya sea general o por extractores locales, permite templar el excesivo calor o el frío, reduciendo la fatiga.

b. Iluminación

Para Ramirez (2008, pág. 211), la iluminación racional de los locales de trabajo es uno de los elementos de los cuales depende la eficiencia laboral del hombre, ya que de esta manera se



incrementa la capacidad del trabajo y del sistema visual del conjunto hombre-máquina, evitando además errores e incrementando la productividad.

Además de incrementar la capacidad de trabajo, la iluminación cumple también funciones psicológicas, biológicas y estéticas, las cuales deben tener en cuenta el diseñador, el ergónomo y el luminotécnico, determinando la mejor solución a través de procedimientos de simulación.

(...) para la protección contra accidentes durante el trabajo diario, el individuo normal deposita más confianza en su vista que en cualquier otro de sus sentidos. Sin embargo, el ojo puede enviar al cerebro sólo aquellas impresiones que le llegan por medio de ondas luminosas, y si estas son insuficientes debido a escasa iluminación, el efecto es semejante a la ceguera parcial.

La iluminación es un importante factor de seguridad para el trabajador.

Una iluminación suficiente aumenta al máximo la producción y reduce la ineficiencia y el número de accidentes.

Entre los defectos de la iluminación están:

- El deslumbramiento
- El reflejo de un brillo intenso
- Las sombras.

La iluminación es muy importante para los lugares con riesgo de tropezón o caída (escaleras, pasillos, salidas de escape, etc).



Es conveniente señalar con rayas y flechas de pintura fluorescentes los lugares que entrañan peligro.

Físicamente, la iluminación es necesaria para la realización del trabajo; físicamente su concepción está en función de:

- Las necesidades de la tarea.
- Contraste entre la iluminación que requiere la tarea y el ambiente de trabajo.
- Evitar destellos debidos a la fuente luminosa y a la superficie del trabajo.
- Color conveniente en dispositivos de iluminación y superficies.

Por otro lado, para Mondelo, Torada, De Pedro, & Miguel (2002, pág. 50), la introducción de Pantallas de Visualización de Datos (PVD's) como herramienta de trabajo en las oficinas precisa de unas condiciones especiales de iluminación, ello se debe a los requerimientos visuales específicos de ésta tarea.

Los problemas que se presentan abitualmente se deben a la ubicación de estas herramientas en lugares donde se desarrollaban las tareas de oficina tradicionales, sin tener en cuenta las diferentes exigencias en cuanto a condiciones de iluminación.

Además de los niveles de iluminación, interesa especialmente la calidad de ésta iluminación.



c. Ruido

Según Ramirez (2008, pág. 197), es un factor del ambiente laboral, definido como el “sonido no deseado”, y consiste en una vibración experimentada a través del aire cuyos parámetros obedecen al de un tono simple: frecuencia e intensidad. El ruido causa efectos patológicos en el organismo humano, por ejemplo, pérdida temporal de la audición, fatiga psicológica por el estado de aburrimiento y rechazo, estados de confusión debido a la alteración psíquica del individuo y falta de percepción ante señales auditivas de previsión.

(...) Efectos del ruido en el desempeño de trabajo:

- Efecto de enmascaramiento, por el cual un sonido no es detectable por la presencia de otro sonido, el enmascarador, lo que produce la distorsión en la comunicación.
- Afecta el desempeño cognoscitivo en grado menor y temporal, disminuyendo su capacidad de concentración.
- Produce un malestar subjetivo de acuerdo con la sí o no aceptación del ruido, que ocasiona desmotivación en el trabajo, dificultad en el diálogo, interferencia en la atención, etc,

d. Organización

Según Mondelo, Torada, De Pedro, & Miguel (2002, pág. 30), también el trabajo de oficina está siendo de múltiples y variadas formas por el desarrollo tecnológico, el objeto con que se trabaja en una oficina, forme ésta parte de una empresa



industrial, de un banco o de unos grandes almacenes, es la información en sus diversas formas y apariencias.

(...) aunque el tipo de trabajo incorpora generalmente una labor interactiva, podemos diferenciar tres grandes categorías que conllevan a una carga física y psíquica diferenciada.

- **Trabajo con pantalla:** Son aquellos en los que fundamentalmente se atiende a la recepción y salida de datos. La vista se fija en la pantalla y el uso del teclado se vuelve menos importante, están caracterizados por una elevada carga visual.
- **Trabajos con documentos:** Son aquellos que consisten básicamente en la introducción de datos, en los que una o ambas manos están permanentemente sobre el teclado, mientras la mirada permanece casi todo el tiempo sobre el documento base y solo se fija sobre la pantalla de vez en cuando. Se caracterizan por una carga músculo-esquelética elevada, pues la columna vertebral, los músculos de la nuca y los de los hombros, así como la musculatura de los tendones de los brazos y manos que están sometidos a mayores sollicitaciones.
- **Trabajo mixto:** Es aquel que conjuga los dos anteriores; es el más interactivo de los tres y constituye fundamentalmente “el diálogo y el tratamiento de textos”

Para Mondelo, Torada, De Pedro, & Miguel (2002, pág. 43), los requerimientos de diseño de espacio en oficina, se centran en el teclado y la pantalla:



- **El Teclado:** El objetivo de un diseño correcto del teclado es lograr que el usuario pueda localizar y accionar las teclas con rapidez y precisión sin que ello le ocasione molestias o incomodidades. Para ello el teclado debe ser independiente de la pantalla, estable y no se debe deslizar sobre su base; además si es posible, es preferible que la parte numérica se pueda colocar a la izquierda o a la derecha de la parte alfanumérica, dependiendo de la mano dominante del usuario.
- **Pantalla:** Lo primero que se debe hacer es situar la pantalla correctamente respecto a las demás fuentes de luz para evitar los reflejos en la pantalla y deslumbramientos al operador.

e. Cafetería o comedor

Para Werther & Davis (2014, pág. 282), un comedor eficiente que proporcione alimentos baratos y balanceados significa una prestación de gran valor para los empleados.

A parte de los beneficios para la salud de los empleados, contar con un comedor o cafetería internos disminuye la tendencia a prolongar el tiempo que se concede para comer, porque los empleados no deben salir a un restaurante. Además, la cafetería permite una posibilidad de convivencia social que no existiría de otra manera.



Entre las desventajas de esta prestación deben mencionarse, además de los altos costos y las complicaciones administrativas, la cuestión de la higiene en las instalaciones, en el cuidado de los alimentos. Cuando, por una política de ahorro mal comprendida, se brinda a los empelados un servicio y una alimentación de carácter inferior, la relación moral normal será de protesta, sin tomar en cuenta los cuantiosos gastos que incluso la administración mediocre de un restaurante supone.

Para evitar las dificultades administrativas y mantenimiento de un comedor, algunas empresas contratan los servicios de una compañía especializada en administración de restaurantes industriales, que por una cuota por comida (en muchos casos cubierta en una proporción de 60% por la empresa y 40% por el empleado) se encarga de todo lo que se refiere al servicio de comedor. Un funcionario del departamento de capital humano puede tener a su cargo la verificación diaria del menú, la higiene, las cantidades y la calidad de los alimentos y la eficiencia del servicio en general.

Los autores Mondelo, Torada, De Pedro, & Miguel (2002, pág. 54) recomiendan:

- Los niveles de ruido permisibles en una oficina deben ser diferentes en función de la tarea realizada y del grado de concentración necesario para realizarla.
- Existen muchas posibilidades, a menudo poco costosas, para reducir el ruido en los puestos de trabajo, por ejemplo:



- Encapsular las impresoras en campanas insonorizantes, en el mercado existen para todo tipo de impresoras.
- Colocación en una sala separada cuando existe un número alto de impresoras.
- Cambio de impresoras de matriz de agujas por impresoras láser o de inyección de tinta, de tecnología mucho más silenciosas.
- Controlar los ventiladores de la unidad del ordenador
- Situar mamparas separadoras o mobiliario en las oficinas, que, además de dar cierta intimidad y pertenencia del puesto de trabajo al operador, reduce el ruido.

f. Baños

“Se deben instalar servicios sanitarios privados para directores y gerentes. Para uso del personal, los sanitarios serán comunes, de preferencia divididos por sexo.” (Ing. Arq. Plazola & Arq. Plazola, 1999, pág. 560)

“Los ambientes para servicios higiénicos deberán contar con sumideros de dimensiones suficientes como para permitir la evacuación de agua en caso de aniegos accidentales. La distancia entre los servicios higiénicos y el espacio más alejado donde pueda trabajar una persona, no puede ser mayor a 40 m. medidos horizontalmente, ni puede haber más de un piso entre ellos en sentido vertical.” (Reglamento Nacional de Edificaciones, 2006)



“Los servicios higiénicos para personas con discapacidad serán obligatorios a partir de la exigencia de contar con tres artefactos por servicio, siendo uno de ellos accesibles personas con discapacidad. En caso se proponga servicios separados exclusivos para personas con discapacidad sin diferenciación de género, este deberá ser adicional al número de aparatos exigible.” (Reglamento Nacional de Edificaciones, 2006)

g. Ayuda educativa

Según Werther & Davis (2014, pág. 282), los programas de reembolso de gastos de educación formal se cuentan entre las prestaciones más comunes, pero existe una tendencia clara para preferir los cursos directamente relacionados con las labores e intereses de la empresa.

Las políticas de reembolso de los gastos del empleado pueden estipular 100% de cobertura cuando se estudian temas directamente relacionadas con su trabajo, para disminuir una proporción directa a la relación del curso elegido con las labores del puesto desempeñado.

h. Parqueo

“El estacionamiento se rige por las normas de construcción del lugar, su capacidad varía conforme a las necesidades del edificio por servir. Debe contar con un área de maniobras para evitar que la aglomeración de vehículos afecte la circulación de los automóviles.” (Ing. Arq. Plazola & Arq. Plazola, 1999, pág. 557)



“Las edificaciones de oficinas deberán tener estacionamientos dentro del predio sobre el que se edifica. El número mínimo de estacionamientos quedará establecido en los planes urbanos distritales o provinciales. La dotación de estacionamientos deberá considerar espacios para personal, para visitantes y para los usos complementarios.” (Reglamento Nacional de Edificaciones, 2006)

“Cuando no sea posible tener el número de estacionamientos requerido dentro del predio, por tratarse de remodelaciones de edificaciones construidas al amparo de normas que han perdido su vigencia o por encontrarse en zonas monumentales, se podrá proveer los espacios de estacionamiento en predios cercanos según lo que norme la Municipalidad Distrital respectiva en la que se encuentre la edificación.” (Reglamento Nacional de Edificaciones, 2006)

“Deberá proveerse espacios de estacionamiento accesibles para los vehículos que transportan o son conducidos por personas con discapacidad, a razón de 1 cada 50 estacionamientos requeridos. Su ubicación será la más cercana al ingreso y salida de personas, debiendo existir una ruta accesible.” (Reglamento Nacional de Edificaciones, 2006)

B. Servicios financieros

Para Werther & Davis (2014, pág. 283), entre los servicios financieros que las empresas prestan a sus empleados se destacan: los préstamos con bajo interés, el financiamiento de vivienda y los programas de apoyo para compra de automóviles.



Muchas empresas establecen generosas tasas de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que ellas fabrican o venden. Por ejemplo, los empleados de ciertos supermercados pueden adquirir sus víveres a precios hasta 35% inferiores al de la venta al público. Los efectos saludables que esta práctica tiene para la dispersión de determinados productos para la población en general han sido advertidos por los expertos en marketing.

Por último, la formación de asociaciones con ánimo de promover el ahorro o las inversiones a largo plazo, es una práctica común en muchas organizaciones, que en forma casi invariable registra buenos resultados. Por ejemplo, cuando se establece un fondo de ahorro voluntario se puede convenir con el empleado que la empresa retendrá 6% del salario quincenal y que añadirá 4% en esa suma. El total se deposita en un banco y al final del año, cuando el empleado tiene derecho a retirar su capital, se encuentra con una cantidad considerable. Una variante es fomentar a largo plazo, para que se convierta en un suplemento de la pensión de retiro. Otra política es prestar dinero al empleado a cuenta de su aguinaldo o caja de ahorro o bien, se le descuenta a plazos por nómina.

a. Créditos Institucionales

Según La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017), Los créditos institucionales o préstamos por convenios, es una modalidad de crédito para los trabajadores de empresas privadas y/o instituciones públicas calificadas, con condiciones preferenciales y descuento de las cuotas por planilla a cargo del empleador (obligatorio) sin responsabilidad crediticia de su parte. Los beneficios de dichos créditos son: Ventajas para el empleado, crédito fácil



y rápido, condiciones preferenciales de financiamiento, posibilidad de solicitar ampliaciones de crédito, si cuenta con un mínimo de 2 cuotas pagadas en su crédito actual, no tiene que abrir cuenta para hacer efectivo su préstamo, sin penalidad por pago anticipado o adelantos de cuotas, pago de la cuota mensual a través del descuento por planilla, sin necesidad de ir a oficinas para realizar el pago de cuota, salvo que las mismas no hayan podido ser descontadas por planilla.

C. Servicios sociales

Continuando con los autores Werther & Davis, 2014 (pág. 283), señalan que se puede englobar diferentes prestaciones, tales como: guarderías infantiles, agencias de cuidados a personas de la tercera edad, programas de reubicación de gastos, integración o provisión de fenómenos sociales y suplemento de los servicios de la comunidad.

a. Guarderías

Dada la creciente integración de la mujer en el ámbito laboral, esta prestación ha cobrado importancia pues en la actualidad, la proporción de mujeres jóvenes que se reintegran a la oficina o el taller a unos meses después de tener su primer hijo, ha crecido de manera considerable.

En muchas oportunidades como la joven madre es también un miembro clave para su equipo de trabajo, y con frecuencia su reacción fundamental cuando se brinda la oportunidad de



percibir ingresos durante esta etapa es especial lealtad hacia la organización.

b. Programas de Reubicación

Con creciente frecuencia, las compañías transfieren a sus empleados a diferentes ciudades del país, o incluso al exterior. Para que el candidato acepte una nueva ubicación y el desplazamiento a otra ciudad, las empresas suelen absorber los gastos que genera la transferencia, entre los que se suele incluir el hospedaje en un hotel durante los primeros días, el traslado de muebles, el envío del mensaje de casa a otra ciudad y el pago del depósito para obtener una casa o departamento en alquiler.

Cada vez son más las familias de profesionales en la que ambos cónyuges son empleados y perciben ingresos. En esos casos el administrador de recursos de capital humano tiene el desafío de ofrecerles alicientes y alternativas que les permitan ocuparse en un campo interesante o creativo, o que proporcione una fuente de ingresos adicional.

c. Asistencia Social

Finalmente, las prestaciones suplementarias de los servicios de la comunidad se pueden considerar muy afines a las de integración y prevención de fenómenos sociales indeseables.

Una compañía con alto número de madres jóvenes puede establecer un servicio de guardería infantil, en tanto otra con población de edad más avanzada, puede implementar un programa de ayuda para la educación universitaria. Entre



muchos servicios que este campo puede incurrir, el único límite posible (además del financiero) lo constituyen la creatividad y el deseo de servicio de la empresa en general y del departamento de capital humano en especial.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Beneficiario: “Es aquel que recibe una prestación; es aquel que resulta favorecido por algo.” (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2014)

Bonos de productividad: “Incentivos que se pagan a los empleados cuando exceden determinado nivel de productividad. Se aplican a la par de los ingresos básicos fijos.” (Werther & Davis, 2014, pág. 265)

Contingencia: “Algo incierto o eventual. Que bien puede suceder o no, se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.” (Mejía, Rocío, 2015)

Compensación: “Conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera.)” (Werther & Davis, 2014, pág. 244)

Deducible: “Suma fija que el asegurado acepta cubrir siempre que recurra a los servicios del asegurador, responsabilidad que en la mayoría de los casos corresponde al empleado.” (Werther & Davis, 2014, pág. 275)

Días discrecionales: “Son aquellos que permiten a los empleados ausentarse del trabajo (además de sus vacaciones) dos días al año, siempre y cuando notifiquen a su superior.” (Werther & Davis, 2014, pág. 279)



Flexitime: “Sistema que elimina los horarios rígidos de inicio y conclusión de labores al permitir que los empleados se presenten al trabajo dentro de intervalos establecidos.” (Werther & Davis, 2014, pág. 281)

Incentivos: “Objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas.” (Werther & Davis, 2014, pág. 262)

Indemnización: “Resarcimiento económico del daño o perjuicio causado. Suma o cosa con que se indemniza.” (Cabanellas, 2016)

Ingresos Brutos: “Ganancias obtenidas, antes de haber deducido los gastos originados en su obtención. Pueden tratarse tanto empresarial como personalmente (utilizados en este caso para el cálculo de los impuestos).” (Enciclopedia de Economía, 2009)

Impuesto a la Renta: “El Impuesto a la Renta es un tributo administrado por la SUNAT que grava los ingresos periódicos obtenidos de una fuente durable y susceptible de generar dichos ingresos, como son el capital, el trabajo o la aplicación conjunta de ambos, y las ganancias y beneficios provenientes de actividades expresamente señaladas en la Ley respectiva; Es una forma típica de imposición a la riqueza adquirida. Es el tributo que cumple mejor con el principio de gravar a los contribuyentes, de acuerdo con su capacidad contributiva. De esta manera, los ciudadanos que tienen mayores ingresos deben soportar una mayor carga tributaria que aquéllos con menos recursos.” (SUNAT, 2015)

Impuesto a la Renta de 5ta Categoría: “Son las que se perciben por el trabajo prestado en relación de dependencia o por contrato de prestación de servicios normado por la legislación civil. En este último caso, la renta se configura cuando la entidad o empresa que demanda el servicio señala el lugar, el horario, proporciona los elementos de trabajo y asume los gastos que requiere el servicio. De las rentas de cuarta y quinta categoría se puede deducir un monto equivalente a siete Unidades Impositivas Tributarias (S/.



20,300). Esta deducción se efectúa sólo hasta el límite de las rentas netas de cuarta y quinta categoría percibidas.” (SUNAT, 2015)

Impuesto Extraordinario de Solidaridad: “El Impuesto Extraordinario de Solidaridad es un impuesto de periodicidad mensual. Son sujetos del impuesto los empleadores que pagan rentas de quinta categoría y las personas naturales que reciben ingresos que constituyen rentas de cuarta categoría.” (SUNAT, 2015)

Laudo Arbitral: “Es la decisión final que concluye el juicio arbitral. Salvo disposición o acuerdo en contra, los árbitros han de dictar laudo en el plazo de seis meses contados desde el inicio del procedimiento; si la materia sometida a arbitraje está regulada por la normativa de arrendamientos urbanos, dicho plazo se reduce a tres meses. Transcurrido el referido plazo sin haberse dictado la resolución final, quedará sin efecto el convenio arbitral y expedito la vía judicial para plantear la controversia. Se dictará el laudo por escrito y será motivado cuando sea arbitraje en derecho. Será firmado por los árbitros, se protocolizará notarialmente y será notificado de modo fehaciente a las partes. Dentro de los cinco días siguientes a la notificación, podrán las partes pedir aclaraciones a los árbitros. Cuando el laudo sea firme produce idénticos efectos que la cosa juzgada. Contra el mismo, sólo cabe el recurso de revisión. Si el laudo no es cumplido dentro del plazo legal, podrá obtenerse su ejecución forzosa ante el Juez de Primera Instancia correspondiente.” (Diccionario jurídico de derecho, 2014)

Pago a destajo: “El obrero percibe por cada trabajo realizado el salario acordado de antemano con el empresario. También se llama salario por tarea o pieza. El salario total a percibir por el trabajador viene dado por el producto del número de tareas ejecutadas o piezas fabricadas por el salario fijado previamente para cada tarea o pieza. Defendido por los empresarios, este sistema salarial es combatido por los obreros y los sindicatos. En contra de este sistema de remuneración del trabajo se arguye que provoca el agotamiento del trabajador e incita al patrono a reducir el salario cuando los obreros con su esfuerzo consiguen aumentar la productividad y superar el límite del salario normal. Es otra de las modalidades del salario de rendimiento.” (Enciclopedia de Economía, 2014)



Participación en las utilidades: “Consiste en dividir determinado porcentaje de los beneficios logrados durante el año entre ciertas personas.” (Werther & Davis, 2014, pág. 262)

Plan de compra de acciones para los empleados: “Canal para adquirir acciones de la empresa por parte de su personal.” (Werther & Davis, 2014, pág. 270)

Planes de compensación por reducción de costos: “Tratan de motivar al personal para que aporte ideas que conduzcan a reducir costos.” (Werther & Davis, 2014, pág. 271)

Planes de participación en la producción: “Permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos si exceden determinado nivel de producción.” (Werther & Davis, 2014, pág. 271)

Planes de participación en las utilidades: “Permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores.” (Werther & Davis, 2014, pág. 271)

Primas de retiro o separación: “Pagos adicionales que se concretan cuando el empleado decide separarse de la organización o cuando la empresa prescinde de los servicios del trabajador.” (Werther & Davis, 2014, pág. 277)

Renta Imponible: “Es el monto sobre el que se aplica las tasas del impuesto según la escala que establece la ley.” (SUNAT, 2015)

Remanente: “Saldo final que arroja una cuenta, es decir, importe sobrante, normalmente de poca importancia, tras el proceso de saldo de una cuenta. Se dice de lo que queda o se reserva de algo. El residuo de una cosa. Parte del beneficio, pendiente de aplicación y generalmente de escasa cuantía, que puede asimilarse a una reserva voluntaria del ejercicio.” (Finanzas Definiciones, 2014)



Remuneración: “Se define como toda aquella retribución que percibe el hombre trabajador a cambio de su servicio personal prestado, con su trabajo físico o mental, a la empresa.” (Ibáñez, 2011, pág. 129)

Remuneración Mínima Vital (RMV): “Es a la que todo trabajador tiene derecho a percibir por su trabajo. Es de cumplimiento legal obligatorio, no se puede pactar ninguna remuneración inferior a la RMV. El gobierno de turno, previo estudio del costo de vida, la canasta familiar, las condiciones de la macroeconomía imperantes, regula los ajustes. Busca darle al trabajador aprendiz y no calificado un nivel de vida que esté de acuerdo con la naturaleza de la actividad que desarrolla.” (Ibáñez, 2011, pág. 136)

Salario: “Es el factor de producción (trabajo). Es la recompensa utilizada para retribuir el desempeño del trabajador operario (obrero). Se aplica a los trabajos manuales o de taller y se paga por hora o por día.” (Ibáñez, 2011, pág. 132)

Sistemas de compensación por conocimientos especializados: “Estímulo que reconoce al empleado que se ha esforzado por adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.” (Werther & Davis, 2014, pág. 268)

Sueldo: “Recompensa utilizada para retribuir el desempeño del empleado (trabajos de oficina, intelectuales y/o administrativos); se paga por mes o por quincena.” (Ibáñez, 2011, pág. 132)

Valuaciones de puestos: “Procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto” (Werther & Davis, 2014, pág. 246)

2.5. VARIABLE DE ESTUDIO

2.5.1. VARIABLE

Sistema de compensación laboral



2.5.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE

“La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de capital humano y su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.” (Werther & Davis, 2014, pág. 244)

“Hablar de sistemas de compensaciones es hablar de la dinámica organizacional y de la evolución de la gestión del talento humano y la retención del talento. En la actualidad, las compensaciones se han convertido en el elemento distintivo de las políticas salariales. Cuando se cuenta con un sistema eficiente para asignarlas y distribuirlas, se generan incrementos en la productividad t se logra la lealtad de los empleados.” (Guzmán, 2014, pág. 261)

“Por sistema de compensación laboral o sistema de estimulación al trabajo, serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfaga sus necesidades personales cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados y la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.” (Cuestas, 2015, pág. 378).



2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
SISTEMA DE COMPENSACION LABORAL	SISTEMA DE INCENTIVOS FINANCIEROS	-Compensación basada en unidades.	- Incentivo por volumen de rendimiento
		-Bonos de productividad	- Incentivo por nivel de productividad
		-Curvas de madurez	- Incentivo por adecuación al puesto de trabajo
		-Incrementos por méritos	- Incentivo por el nivel de desempeño
		-Compensación por experiencia y conocimiento	- Incentivo por conocimientos especializados
	SISTEMA DE INCENTIVOS NO FINANCIEROS	- Incentivos no financieros Formales.	- Documentos de reconocimiento - Elementos de reconocimiento - Uniformes y canastas navideñas.
		- Incentivos no financieros Informales.	- Correos electrónicos por reconocimiento - Días especiales - Reconocimientos verbales
	SISTEMA DE PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES	- Plan de compra de acciones de los empleados.	- Accesibilidad para compra de acciones - Oferta de acciones
		- Plan de participación en la producción.	- Bonos por cumplimiento de la meta de producción de corto plazo.
		- Planes de participación en las utilidades	- Porcentaje de ganancias de las actividades empresariales.
		- Planes por compensación por reducción de costos	- compensación por participación grupal



PRESTACIONES AL PERSONAL	- Cobertura de salud	- Gastos médicos - seguros odontológicos - Seguros oftalmológicos - seguros psiquiátricos
	- Seguros de vida (legal)	- Póliza de seguros de vida (Indemnización por invalidez o muerte)
	- Beneficios de aseguramiento del personal	- Seguridad del ingreso - Jubilación - Asesoría sobre jubilación
	- Prestaciones fuera del horario de trabajo	- Días de enfermedad y compensación por salud - Actividades deportivas - Días festivos y vacaciones - Ausencias autorizadas
	- Prestaciones dentro del horario de trabajo	- Horarios flexibles - Participación en la labor - Lactancia Materna
SERVICIOS AL PERSONAL	- Condiciones de trabajo	- Ventilación - cafetería/comedor - Iluminación - Baños - Ruido - ayuda educativa - Organización - Parqueo
	- Servicios financieros	- Créditos Institucionales
	- Servicios sociales	- Guarderías infantiles - Programas de reubicación - Programas de asistencia social



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta a Carrasco (2005, pág. 43), la presente investigación es de tipo básica, ya que según, sus propósitos no son aplicativos y sólo busca ampliar y profundizar el conocimiento existente sobre el sistema de compensación laboral.

3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Según Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2014, pág. 04), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

Por tanto, el presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo.



3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta a Carrasco (2005, pág. 71), la presente investigación se adapta al diseño de investigación no experimental, ya que la investigación estudia hechos y fenómenos de la realidad, en un tiempo y lugar determinado; es decir, no habrá manipulación intencional de la variable, ya que ésta sólo será observada en una realidad.

3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Basados en Carrasco (2005, pág. 41), la presente investigación es descriptiva, ya que los estudios sólo buscan especificar los rasgos más esenciales, así como características más resaltantes y fenómenos de la realidad.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. POBLACIÓN

La población de estudio del presente trabajo de investigación está conformada por 90 colaboradores del área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C.

3.5.2. MUESTRA

Para el presente trabajo de investigación no se eligió una muestra, por lo cual se trabajó con la totalidad de la población.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. TÉCNICAS

La técnica que se utilizó en el trabajo de investigación, es la encuesta.



3.6.2. INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, es el cuestionario.

3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para la realización del procesamiento de datos del presente trabajo de investigación, se utilizó los programas SPSS y Excel.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para conocer como es el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación KHIPU S.A.C. Cusco, se aplicó un cuestionario al personal administrativo de la institución, en el que se considera 44 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicadores	Ítems	
Sistema de compensación laboral	Sistema de Incentivos Financieros	Compensación basada en unidades	Incentivo por volumen de rendimiento	1	
		Bonos de productividad	Incentivo por nivel de productividad	2	
		Curvas de madurez	Incentivo por adecuación al puesto de trabajo	3	
		Incrementos por méritos.	Incentivo por el nivel de desempeño	4	
		Compensación por experiencia y conocimiento	Incentivo por conocimientos especializados.	5	
	Sistema de Incentivos no Financieros	Incentivos no financieros formales		Documentos de reconocimiento	6
				Elementos de reconocimiento	7
		Incentivos no financieros informales		Uniformes y canastas navideñas	8
				Correos electrónicos por reconocimiento	9
				Días especiales	10
				Reconocimientos verbales	11



Sistema de participación en las utilidades	Plan de compra de acciones de los empleados	Accesibilidad de compra de acciones	12
		Oferta de acciones	13
	Plan de participación en la producción	Bonos por cumplimiento de la meta de producción de corto plazo	14
	Planes de participación en las utilidades	Porcentaje de ganancias de las actividades empresariales	15
	Planes por compensación por reducción de costos	Compensación por participación grupal.	16
Prestaciones al personal	Cobertura de salud	Gastos médicos	17
		Seguros oftalmológicos	18
		Seguros odontológicos	19
		Seguros psiquiátricos	20
	Seguros de vida (legal)	Póliza de seguros de vida	21
	Beneficios de aseguramiento del personal	Seguridad del ingreso	22
		Jubilación	23
		Asesoría sobre la jubilación	24
	Prestaciones fuera del horario de trabajo	Días de enfermedad y compensación por salud	25
		Actividades deportivas	26
		Días festivos y vacaciones	27 , 28
		Ausencias autorizadas	29
	Prestaciones dentro del horario de trabajo	Horarios flexibles	30
Participación en la labor		31	
Servicios al personal	Condiciones de trabajo.	Lactancia Materna	32
		Ventilación	33
		Cafetería/comedor	34
		Iluminación	35
		Baños	36
		Ruido	37
		Ayuda educativa	38
		Organización	39
		Parqueo	40
		Servicios financieros	Tarjeta de crédito
Servicios sociales	Guarderías infantiles	42	
	Programas de reubicación	43	
	Programas de asistencia social	44	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala.

Tabla 6

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1.00 – 1.80	Totalmente inadecuado
1.81 – 2.60	Inadecuado
2.61 – 3.40	Poco adecuado
3.40 – 4.20	Adecuado
4.20 – 5.00	Totalmente adecuado

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado en la descripción del sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco, se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	44



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.840 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable sistema de compensación laboral

Para conocer como es el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación KHIPU S.A.C. Cusco, se considera las dimensiones de: sistema de incentivos financieros, sistema de incentivos no financieros, sistema de participación en las utilidades, prestaciones al personal, servicios al personal. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Sistema de incentivos financieros

El objetivo es conocer el sistema de incentivos financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco.

Tabla 8

Sistema de incentivos financieros

	f	%
Totalmente inadecuado	81	90.0%
Inadecuado	7	7.8%
Poco adecuado	2	2.2%
Adecuado	0	0.0%
Totalmente adecuado	0	0.0%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

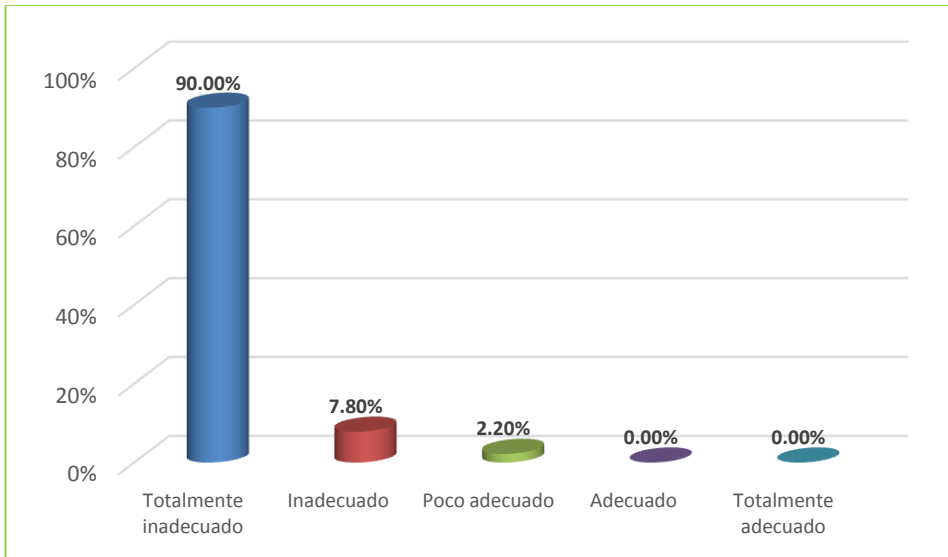


Figura 6: Sistema de incentivos financieros

Interpretación y análisis:

El 90% del personal administrativo, indica que el sistema de incentivos financieros en la Corporación Khipu S.A.C es totalmente inadecuado, ya que sus componentes, tales como: la compensación basada en unidades, los bonos de productividad, las curvas de madurez, los incrementos por méritos, y la compensación por experiencia y conocimiento, no se aplican de modo continuo dentro de la empresa; por otro lado el 7,80% de los trabajadores encuestados, señalan que el sistema de incentivos financieros es inadecuado; a continuación el 2,20% del personal administrativo indica que el sistema de incentivos financieros es poco adecuado; finalmente ningún trabajador del área administrativa considera que el sistema de incentivos financieros sea adecuado o totalmente adecuado. Para entender de mejor manera los resultados, a continuación, se desarrollan cada uno de los componentes mencionados.

A) Sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros

Las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros son: compensación basada en unidades, bonos de productividad, curvas de madurez, incrementos por méritos, compensación por experiencia y conocimiento.

Tabla 9

Sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros

	Compensación basada en unidades		Bonos de productividad		Curvas de madurez		Incrementos por méritos		Compensación por experiencia y conocimiento	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	73	81.1%	77	85.6%	74	82.2%	73	81.1%	71	78.9%
Inadecuado	10	11.1%	9	10.0%	7	7.8%	11	12.2%	16	17.8%
Poco adecuado	7	7.8%	4	4.4%	8	8.9%	6	6.7%	3	3.3%
Adecuado	0	0.0%	0	0.0%	1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%
Totalmente adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	90	100%	90	100%	90	100%	90	100%	90	100%

Fuente: Elaboración propia

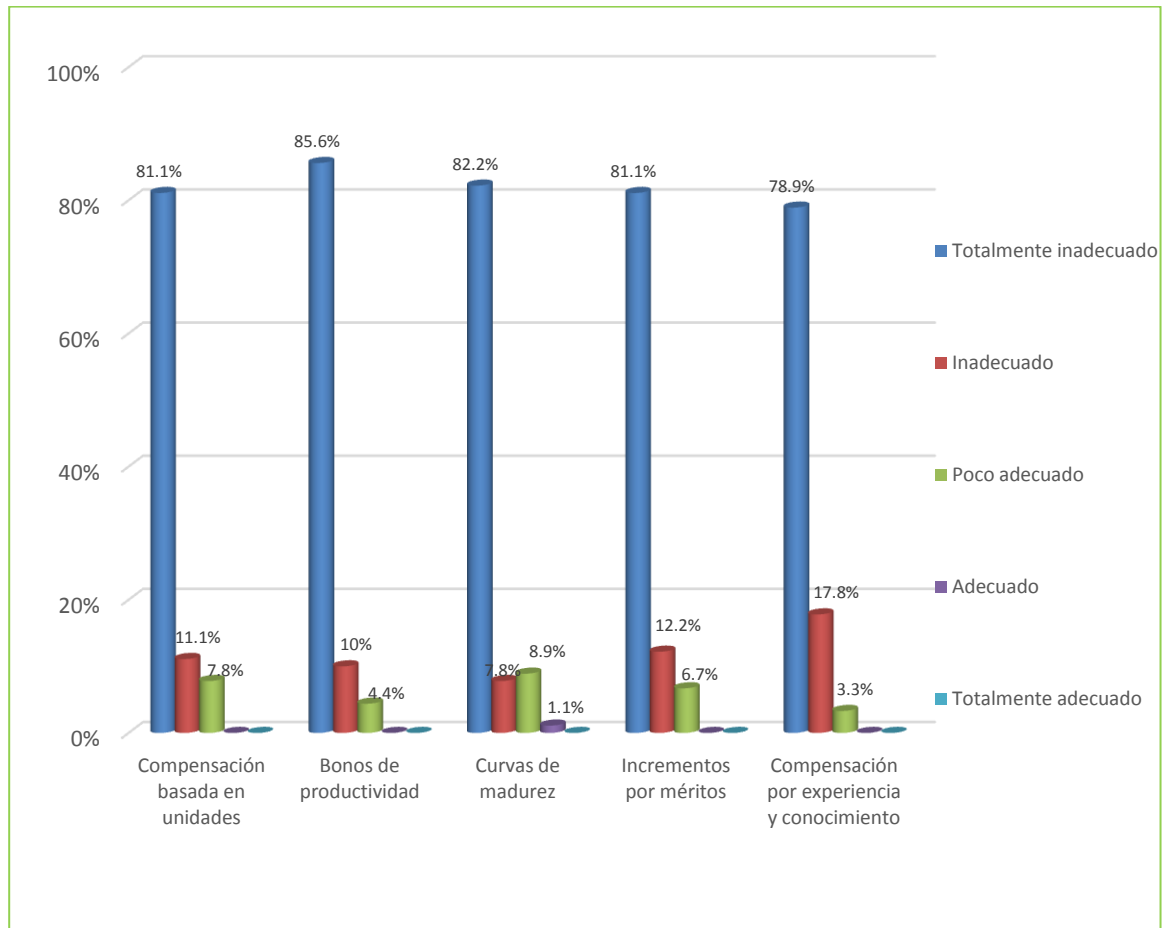


Figura 7: Sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros



Interpretación y análisis:

- Un 81.1% del personal administrativo de la Corporación Khipu S.A.C, indica que la compensación basada en unidades es totalmente inadecuada, el 11.1% menciona que es inadecuada, el 7.8% indica que es poco adecuada y ningún trabajador del área administrativa considera que la compensación basada en unidades sea adecuada o totalmente adecuada, respectivamente. Éstos resultados fueron arrojados ya que no se recibe adecuadamente un incentivo financiero por exceder el volumen del trabajo elaborado diariamente.
- Un 85.6% del personal administrativo, indica que los bonos de productividad se dan de manera totalmente inadecuada, el 10% considera que son inadecuados, el 4.4% indica que son poco adecuados, y ningún trabajador del área administrativa considera que lo bonos de productividad que la empresa otorga, sean adecuados o totalmente adecuados, respectivamente. Estos resultados saltaron puesto que no se recibe alguna suma adicional cuando se culmina la meta del trabajo antes del tiempo previsto.
- Un 82.2% del personal administrativo de la institución, indica que las curvas de madurez se dan de manera totalmente inadecuada, el 8.9% indica que son poco adecuadas, el 7.8% señala que son inadecuadas, el 1.1% indica que son adecuadas, y finalmente, ningún trabajador del área administrativa considera que las curvas de madurez se desarrollen dentro de la empresa de manera totalmente adecuada; éstos resultados se deben a que no se recibe un incentivo financiero por alcanzar un nivel máximo de desarrollo y experiencia dentro de su puesto de trabajo.
- El 81.1% del personal administrativo, indica que los incrementos por méritos se dan de manera totalmente inadecuada, el 12.2% señala que se dan de manera inadecuada, el 6.7% indica que son poco adecuados, y finalmente ningún trabajador del área administrativa considera que los incrementos por méritos



sean adecuados o totalmente adecuados, respectivamente. Los resultados expuestos se deben a que no se percibe un incentivo financiero al mérito de su trabajo.

- El 78.9% del personal administrativo de la Corporación Khipu S.A.C, indica que la compensación por experiencia y conocimiento se da de manera totalmente inadecuada, el 17.8% indica que es inadecuada, el 3.3% señala que es poco adecuada, y finalmente ningún trabajador del área administrativa, considera que la compensación por experiencia y conocimiento sea adecuada o totalmente adecuada. Los resultados expuestos se deben a que no se percibe un incentivo financiero por el conocimiento especializado que aporta en bien a su puesto de trabajo.

B) Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros

Tabla 10

Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros

	Promedio	Interpretación
Compensación basada en unidades	1.27	Totalmente inadecuado
Bonos de productividad	1.19	Totalmente inadecuado
Curvas de madurez	1.29	Totalmente inadecuado
Incrementos por méritos	1.26	Totalmente inadecuado
Compensación por experiencia y conocimiento	1.24	Totalmente inadecuado
Sistema de incentivos financieros	1.25	Totalmente inadecuado

Fuente: Elaboración propia

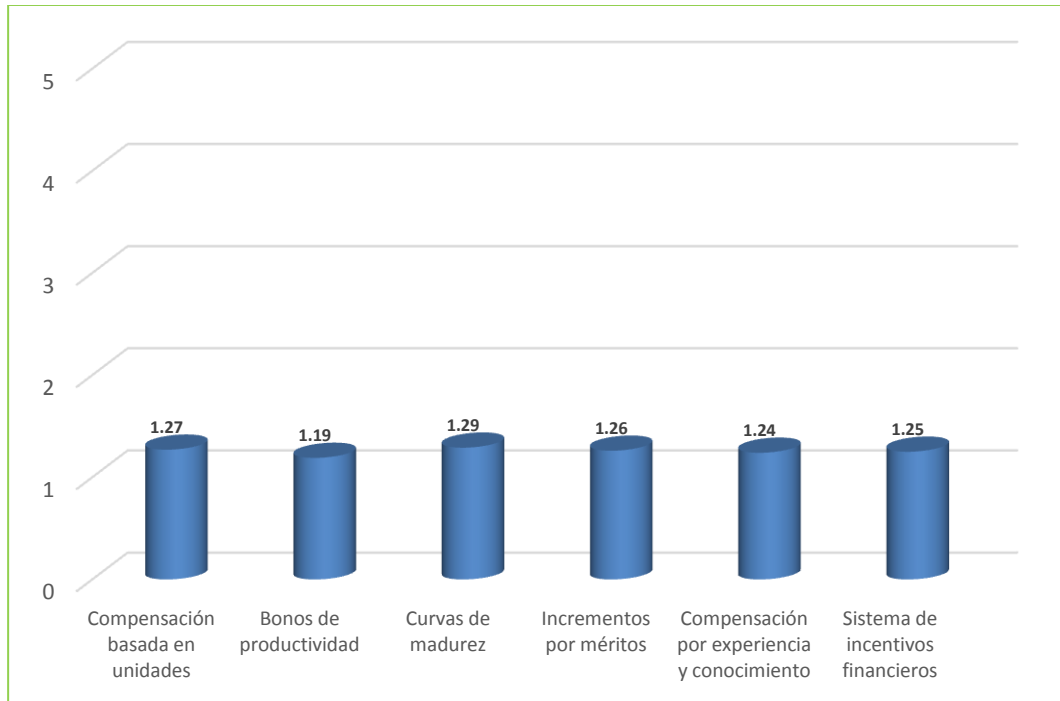


Figura 8: Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos financieros

Interpretación y análisis:

Con respecto a la comparación promedio de las sub dimensiones del sistema de incentivos financieros, se observa que la compensación basada en unidades obtiene un promedio de 1.27 que se posiciona en un nivel totalmente inadecuado, los bonos de productividad obtienen un promedio de 1.19, el cual refleja un nivel totalmente inadecuado, las curvas de madurez obtienen un promedio de 1.29, reflejando así un nivel totalmente inadecuado, los incrementos por méritos obtienen un promedio de 1.26, señalando de esta manera que se encuentra en un nivel totalmente inadecuado, la compensación por experiencia y conocimiento obtiene un promedio de 1.24 que se posiciona en un nivel totalmente inadecuado. Por ello, la dimensión denominada sistema de incentivos financieros obtiene un promedio de 1.25, lo cual refleja que se encuentra en un nivel totalmente inadecuado.

4.2.2. Sistema de incentivos no financieros

El objetivo es conocer el sistema de incentivos no financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco.

Tabla 11

Sistema de incentivos no financieros

	f	%
Totalmente inadecuado	1	1.1%
Inadecuado	26	28.9%
Poco adecuado	32	35.6%
Adecuado	26	28.9%
Totalmente adecuado	5	5.6%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

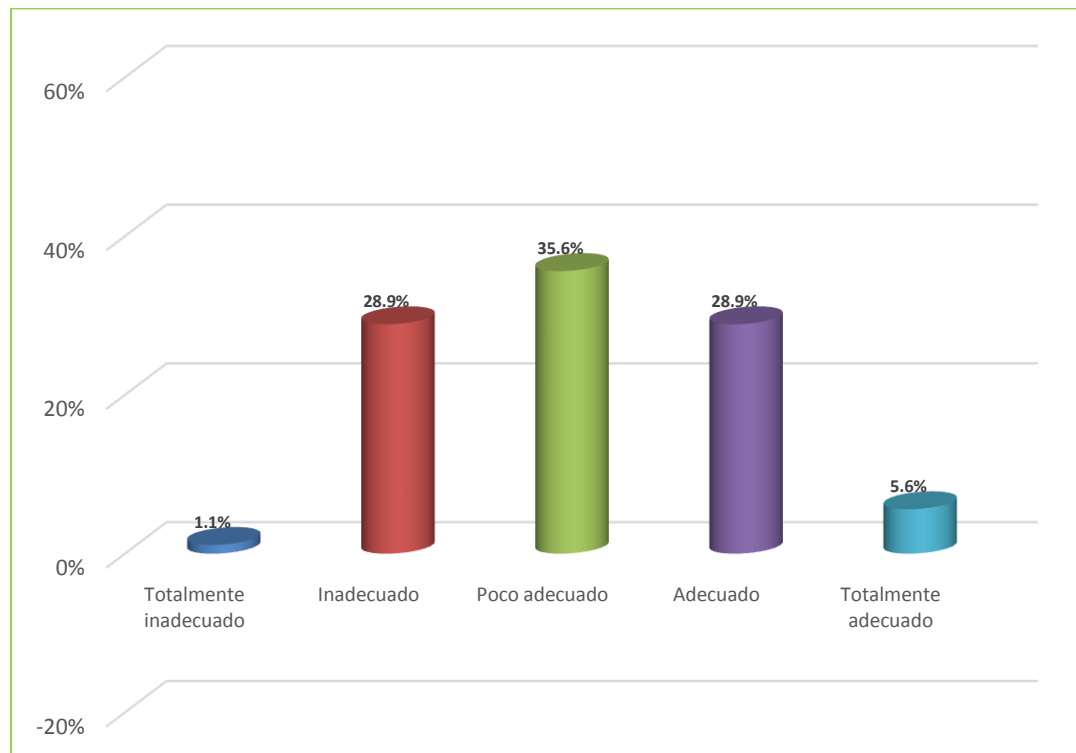


Figura 9: Sistema de incentivos no financieros

Interpretación y análisis:

El 35.6% del personal administrativo de la Corporación Khipu S.A.C, indica que el sistema de incentivos no financieros es poco adecuado, el 28.9% indica que es inadecuado, el 28.9% señala que es adecuado, el 5.6% señala que es totalmente adecuado, y finalmente el 1.1% del personal encuestado, considera que el sistema de incentivos no financieros es totalmente inadecuado. Estos resultados reflejan que los incentivos no financieros formales y los incentivos no financieros informales, se dan de manera no frecuente. Para un mayor entendimiento de los resultados, a continuación se detallan los mismos.

A) Sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros

Las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros son: incentivos no financieros formales e incentivos no financieros informales.

Tabla 12***Sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros***

	Incentivos no financieros formales		Incentivos no financieros informales	
	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	18	20.0%	1	1.1%
Inadecuado	31	34.4%	12	13.3%
Poco adecuado	32	35.6%	27	30.0%
Adecuado	6	6.7%	24	26.7%
Totalmente adecuado	3	3.3%	26	28.9%
Total	90	100%	90	100%

Fuente: Elaboración propia

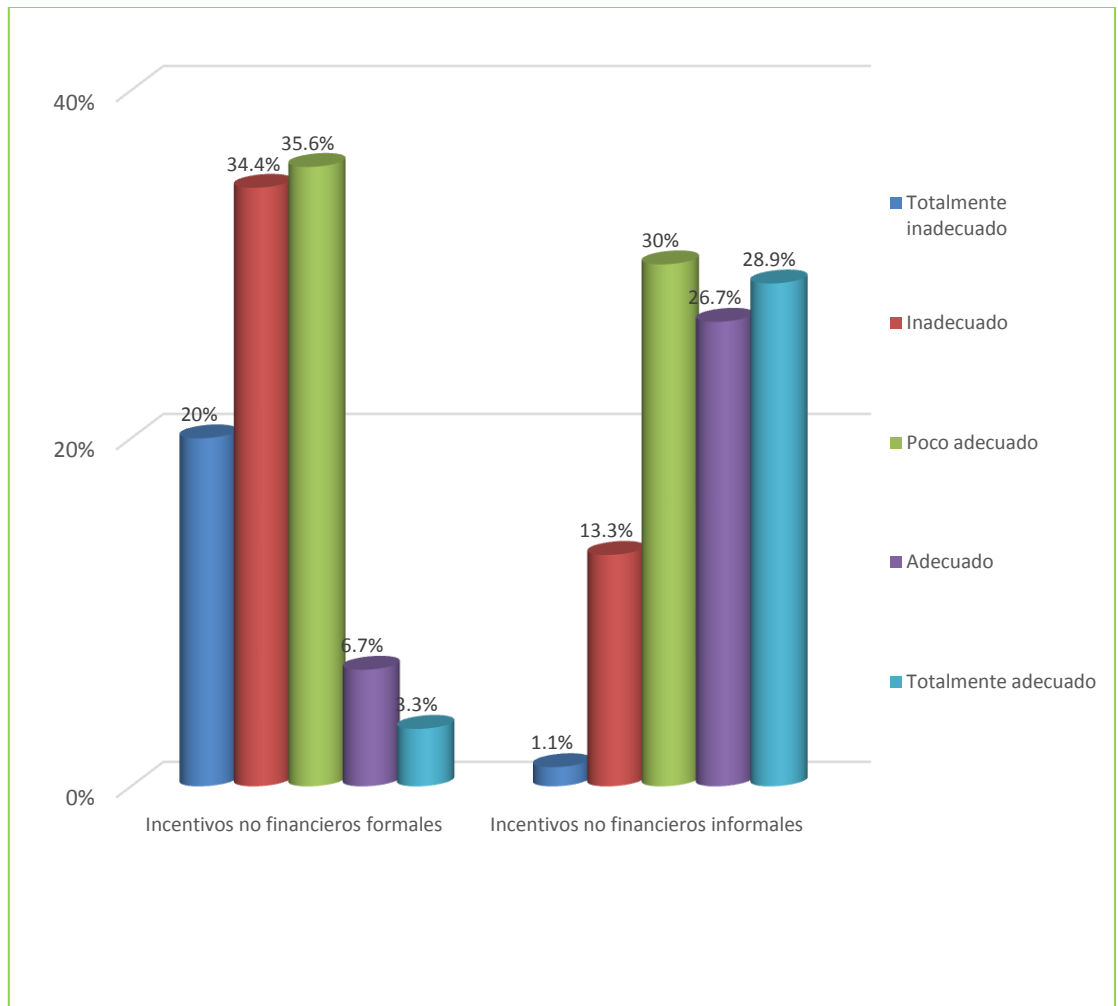


Figura 10: Sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros

Interpretación y análisis:

- El 35.6% de los trabajadores encuestados, indica que los incentivos no financieros formales son poco adecuados, el 34.4% señala que son inadecuados, el 20% indica que son totalmente inadecuados, por otro lado el 6.7% indica que son adecuados y finalmente el 3.3% del personal administrativo considera que los incentivos no financieros formales son totalmente adecuados. Dichos resultados reflejan que se recibe documentación de reconocimiento al trabajo, elementos de reconocimiento tales como placas conmemorativas, objetos significativos y/o decorativos, y uniformes y canastas navideñas, pero de manera no frecuente.



- El 30% del personal administrativo, indica que los incentivos no financieros informales, tales como correos electrónicos en orden al reconocimiento de su trabajo, días especiales por cumpleaños y días festivos, y reconocimientos verbales por parte del jefe inmediato en pro al trabajo, también se dan de manera poco adecuada, puesto que no es muy frecuente su aplicación, por ello el 28.9% de los encuestados considera que los incentivos no financieros informales son totalmente adecuados, el 26.7% considera que son adecuados, el 13.3% señala que son inadecuados y finalmente el 1.1% considera que los incentivos no financieros informales son totalmente inadecuados.

B) Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros

Tabla 13

Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros

	Promedio	Interpretación
Incentivos no financieros formales	2.51	Inadecuado
Incentivos no financieros informales	3.58	Adecuado
Sistema de incentivos no financieros	3.04	Poco adecuado

Fuente: Elaboración propia

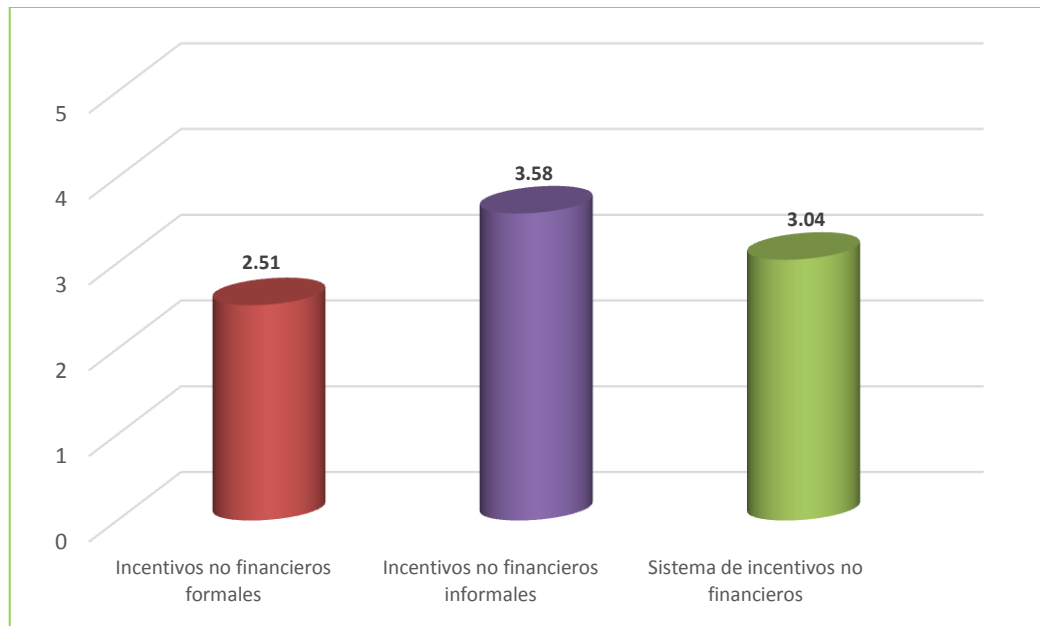


Figura 11: Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de incentivos no financieros

Interpretación y análisis:

Con respecto a la comparación promedio de las sub dimensiones del sistema de incentivos no financieros, se observa que los incentivos no financieros formales obtienen un promedio de 2.51 que se posiciona en un nivel inadecuado, por otro lado, los incentivos no financieros informales obtienen un promedio de 3.58, el cual refleja un nivel adecuado; por esta razón la dimensión denominada sistema de incentivos no financieros, obtiene un promedio de 3.04, lo cual quiere decir que la dimensión mencionada se encuentra en un nivel poco adecuado.

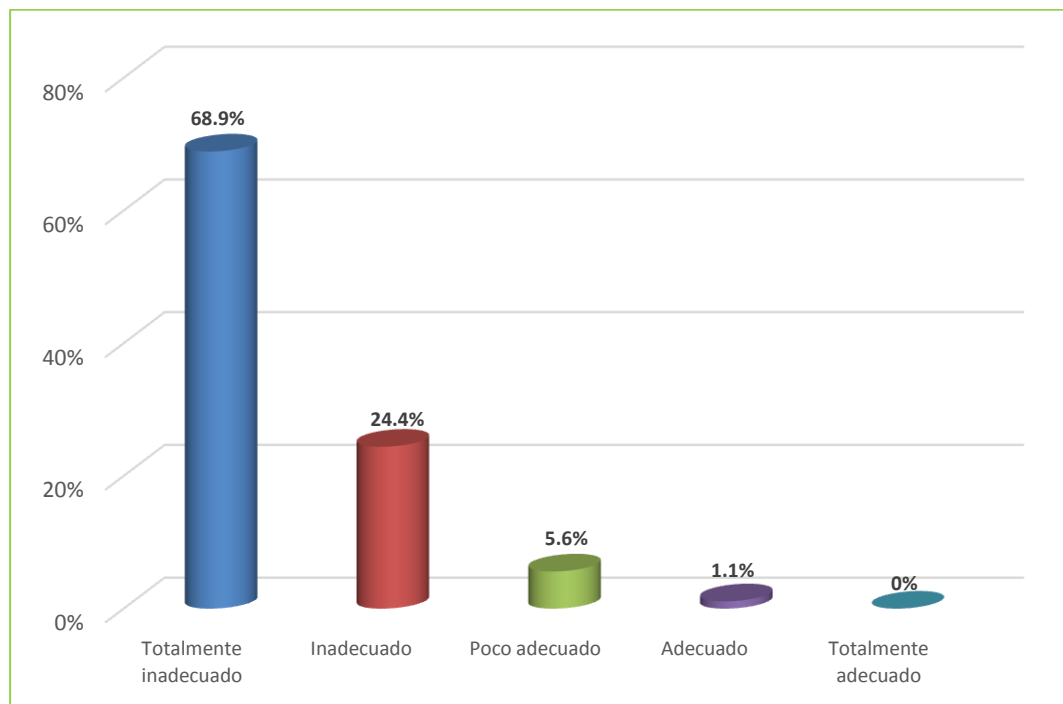
4.2.3. Sistema de participación en las utilidades

El objetivo es conocer el sistema de participación en las utilidades en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco.

Tabla 14***Sistema de participación en las utilidades***

	f	%
Totalmente inadecuado	62	68.9%
Inadecuado	22	24.4%
Poco adecuado	5	5.6%
Adecuado	1	1.1%
Totalmente adecuado	0	0.0%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12:** Sistema de participación en las utilidades**Interpretación y análisis:**

En cuanto al sistema de participación en las unidades, el plan de participación en la producción, los planes de participación en las utilidades y los planes por compensación por reducción de costos, se dan de manera totalmente inadecuada,

esto fue señalado por el 68.9% del personal administrativo de la Corporación Khipu S.A.C., el 24.4% de los encuestados, indican que dicho sistema es inadecuado, el 5.6% indica que es poco adecuado, el 1.1% piensa que es adecuado, y finalmente ningún trabajador del área administrativa, considera que el sistema de participación en las unidades es totalmente adecuado.

Para mayor entendimiento, a continuación se detallan los resultados.

A) Sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las utilidades

Las sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las unidades son: plan de compra de acciones de los empleados, plan de participación en la producción, planes de participación en las utilidades y planes por compensación por reducción de costos.

Tabla 15

Sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las utilidades

	Plan de compra de acciones de los empleados		Plan de participación en la producción		Planes de participación en las utilidades		Planes por compensación por reducción de costos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	81	90.0%	65	72.2%	26	28.9%	57	63.3%
Inadecuado	5	5.6%	15	16.7%	2	2.2%	25	27.8%
Poco adecuado	2	2.2%	6	6.7%	4	4.4%	8	8.9%
Adecuado	2	2.2%	2	2.2%	20	22.2%	0	0.0%
Totalmente adecuado	0	0.0%	2	2.2%	38	42.2%	0	0.0%
Total	90	100%	90	100%	90	100%	90	100%

Fuente: Elaboración propia

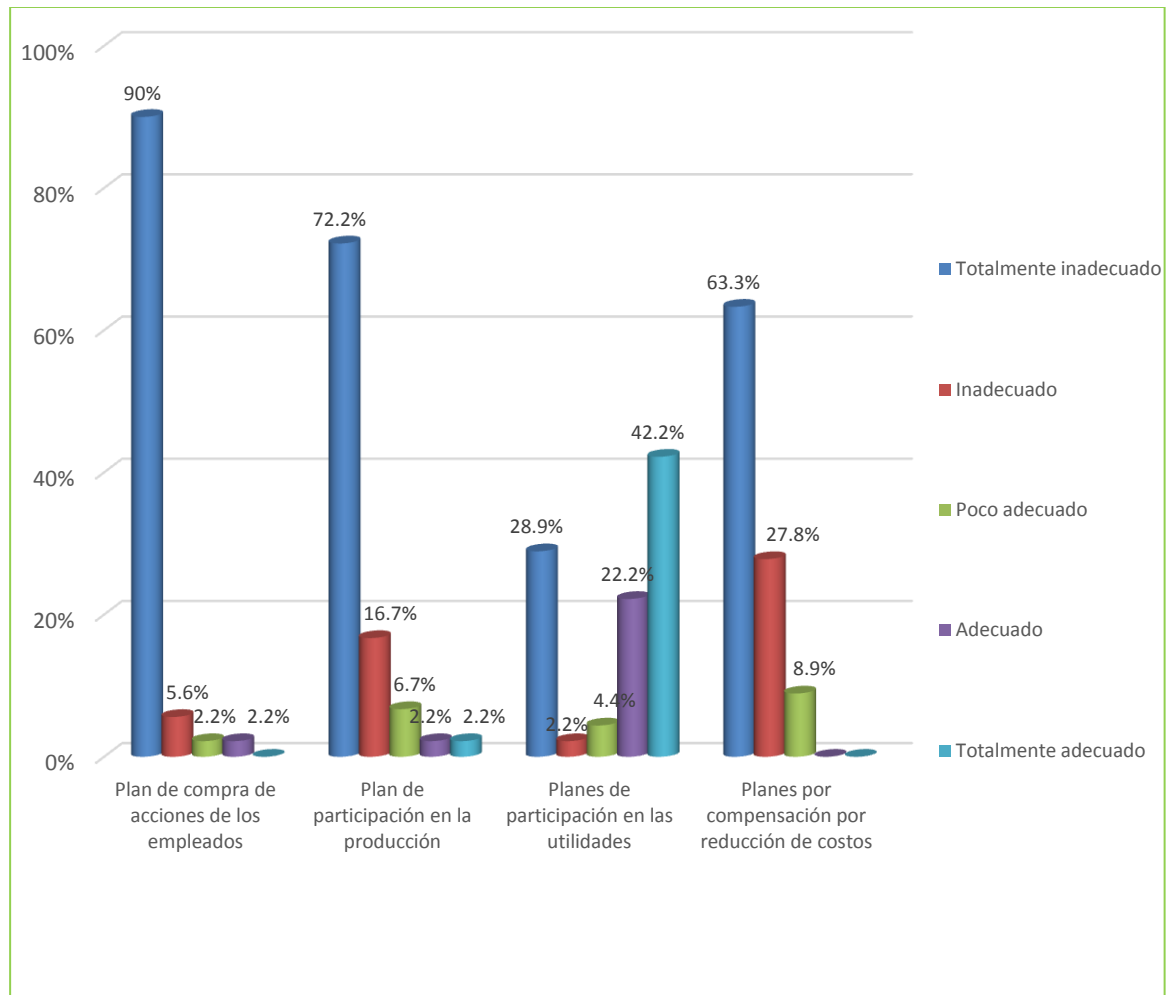


Figura 13: Sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las utilidades

Interpretación y análisis:

- El 90% de los trabajadores encuestados, señala que el plan de compra de acciones de los empleados dentro de la Corporación Khipu S.A.C, es totalmente inadecuado, el 5.6% considera que es inadecuado, el 2.2% señala que es poco adecuado y adecuado, respectivamente, y finalmente ningún trabajador del área administrativa considera que el plan de compra de acciones de los empleados sea totalmente adecuado. Estos resultados se deben a que la empresa no otorga accesibilidad para la compra de acciones al personal administrativo, y el mismo tampoco tiene conocimiento sobre algún tipo de oferta de acciones de la empresa.



- El 72.2% del personal administrativo de la institución estudiada, indica que el plan de participación en la producción dentro de la Corporación Khipu S.A.C, es totalmente inadecuado, el 16.7% considera que es inadecuado, el 6.7% indica que es poco adecuado, el 2.2% del personal administrativo, considera que es adecuado y muy adecuado, respectivamente. Los resultados expuestos refleja el hecho de no percibir bonos al exceder metas de productividad muy específicas y a corto plazo.
- El 42.2% de los trabajadores encuestados, indica que los planes de participación en las utilidades, se dan de manera totalmente adecuada, en contraste, el 28.9% de los encuestados considera que los planes de participación en las utilidades se dan de manera totalmente inadecuada, por otro lado el 22.2% de los encuestados, considera que son adecuados, el 4.4% señala que son poco adecuados, y finalmente el 2.2% de los encuestados, considera que los planes de participación en las utilidades son inadecuados. Los resultados arrojados se deben a que la empresa permite percibir un porcentaje de ganancia de las actividades empresariales.
- El 63.3% del personal administrativo, señala que los planes por compensación por reducción de costos es totalmente inadecuado, el 27% señala que es inadecuado, el 8.9% indica que es poco adecuado, y finalmente ningún trabajador del área administrativa considera que los planes por compensación por de costos se den de manera adecuada o totalmente adecuada, respectivamente. Estos resultados quieren decir que dicho personal no recibe incentivos por aportar ideas que conduzcan a la reducción de costos.

B) Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las utilidades

Tabla 16

Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las utilidades

	Promedio	Interpretación
Plan de compra de acciones de los empleados	1.22	Totalmente inadecuado
Plan de participación en la producción	1.46	Totalmente inadecuado
Planes de participación en las utilidades	3.47	Adecuado
Planes por compensación por reducción de costos	1.46	Poco inadecuado
Sistema de participación en las utilidades	1.90	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

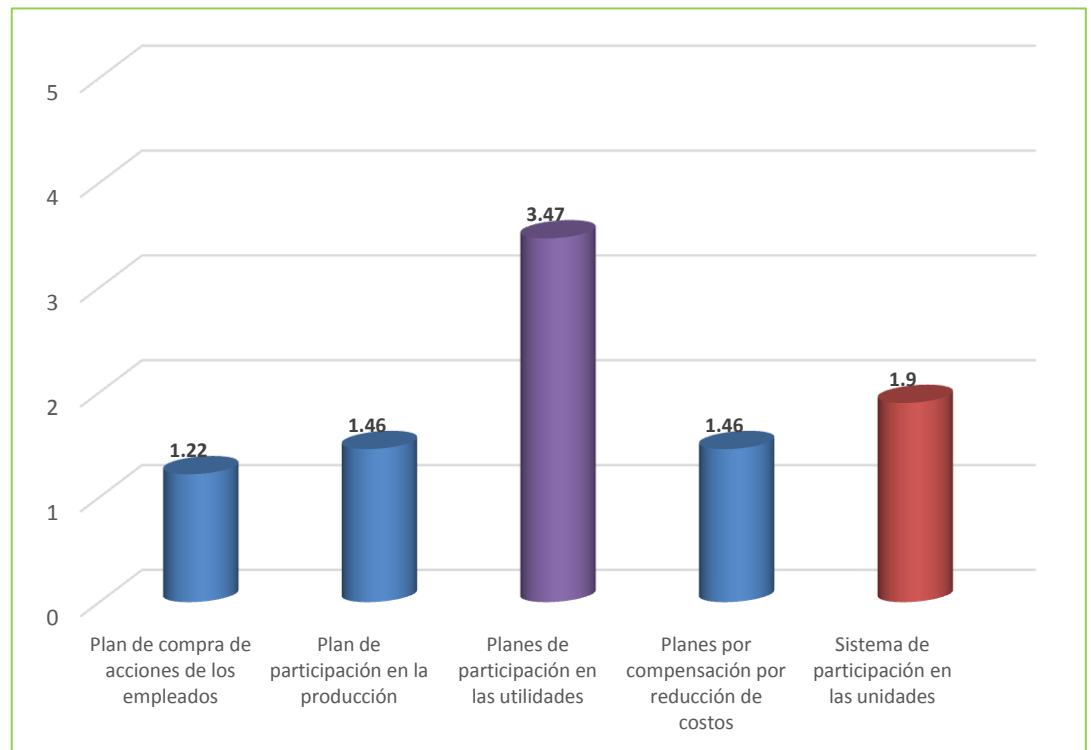


Figura 14: Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión sistema de participación en las utilidades

Interpretación y análisis:

Con respecto a la comparación promedio de las sub dimensiones del sistema de participación en las utilidades, se observa que el plan de compra de acciones de los empleados obtiene un promedio de 1.22, que se posiciona en un nivel totalmente inadecuado, el plan de participación en la producción obtiene un promedio de 1.46, el cual refleja un nivel totalmente inadecuado, por otro lado, los planes de participación en las utilidades obtienen un promedio de 3.47 y refleja un nivel adecuado, finalmente, los planes por compensación por reducción de costos obtienen un promedio de 1.46, los cuales reflejan un nivel totalmente inadecuado en la empresa; por esta razón la dimensión denominada participación en las unidades, obtiene un promedio de 3.04, lo cual quiere decir que la dimensión mencionada se encuentra en un nivel inadecuado.

4.2.4. Prestaciones al personal

El objetivo es conocer las prestaciones al personal en las unidades en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco.

Tabla 17

Prestaciones al personal

	f	%
Totalmente inadecuado	4	4.4%
Inadecuado	59	65.6%
Poco adecuado	21	23.3%
Adecuado	6	6.7%
Totalmente adecuado	0	0
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

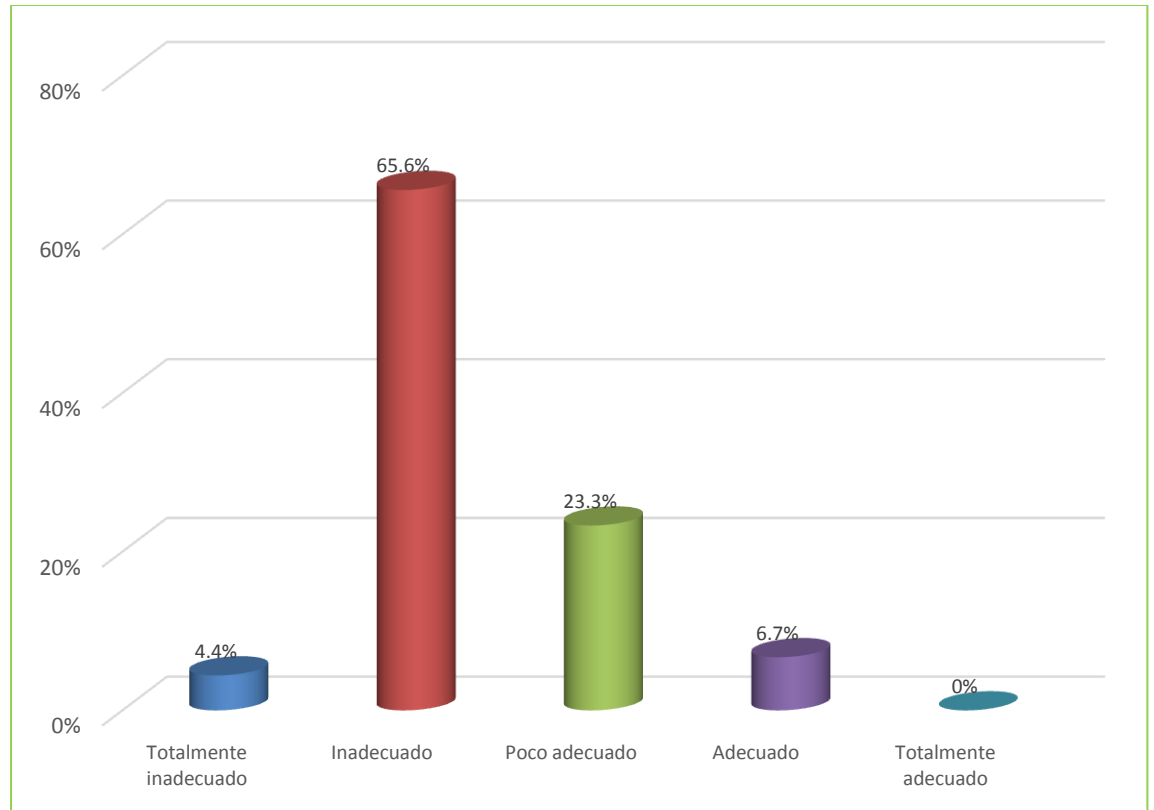


Figura 15: Prestaciones al personal

Interpretación y análisis:

Respecto a las prestaciones al personal administrativo de la Corporación Khipu, la cobertura de salud, los seguros de vida, los beneficios de aseguramiento del personal, las prestaciones fuera del horario de trabajo y las prestaciones dentro del horario de trabajo, se dan de manera infrecuente, casi nula, por lo tanto el 65.6% de la población estudiada, señala que dichas prestaciones al personal se dan de manera inadecuada, el 23.3% señala que las prestaciones al personal se desarrollan de manera poco adecuada, el 6.7% considera que las prestaciones al personal son adecuadas; en contraste, el 4.4% del personal administrativo, señala que las prestaciones al personal dentro de la empresa son totalmente inadecuadas; y finalmente ningún trabajador del sector administrativo considera que las prestaciones al personal en la empresa son totalmente adecuadas. Para entender de

mejor manera los resultados de la investigación, a continuación se presentan los resultados de las sub dimensiones.

A) Sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal

Las sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal son: Cobertura de salud, seguros de vida, beneficios de aseguramiento del personal, prestaciones fuera del horario de trabajo y prestaciones dentro del horario de trabajo.

Tabla 18

Sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal

	Cobertura de salud		Seguros de vida		Beneficios de aseguramiento del personal		Prestaciones fuera del horario de trabajo		Prestaciones dentro del horario de trabajo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	75	83.3%	64	71.1%	8	8.9%	3	3.3%	15	16.7%
Inadecuado	7	7.8%	7	7.8%	45	50%	23	25.6%	21	23.3%
Poco adecuado	5	5.6%	3	3.3%	30	33.3%	39	43.3%	24	26.7%
Adecuado	2	2.2%	3	3.3%	3	3.3%	22	24.4%	24	26.7%
Totalmente adecuado	1	1.1%	13	14.4%	4	4.4%	3	3.3%	6	6.7%
Total	90	100%	90	100%	90	100%	90	100%	90	100%

Fuente: Elaboración propia

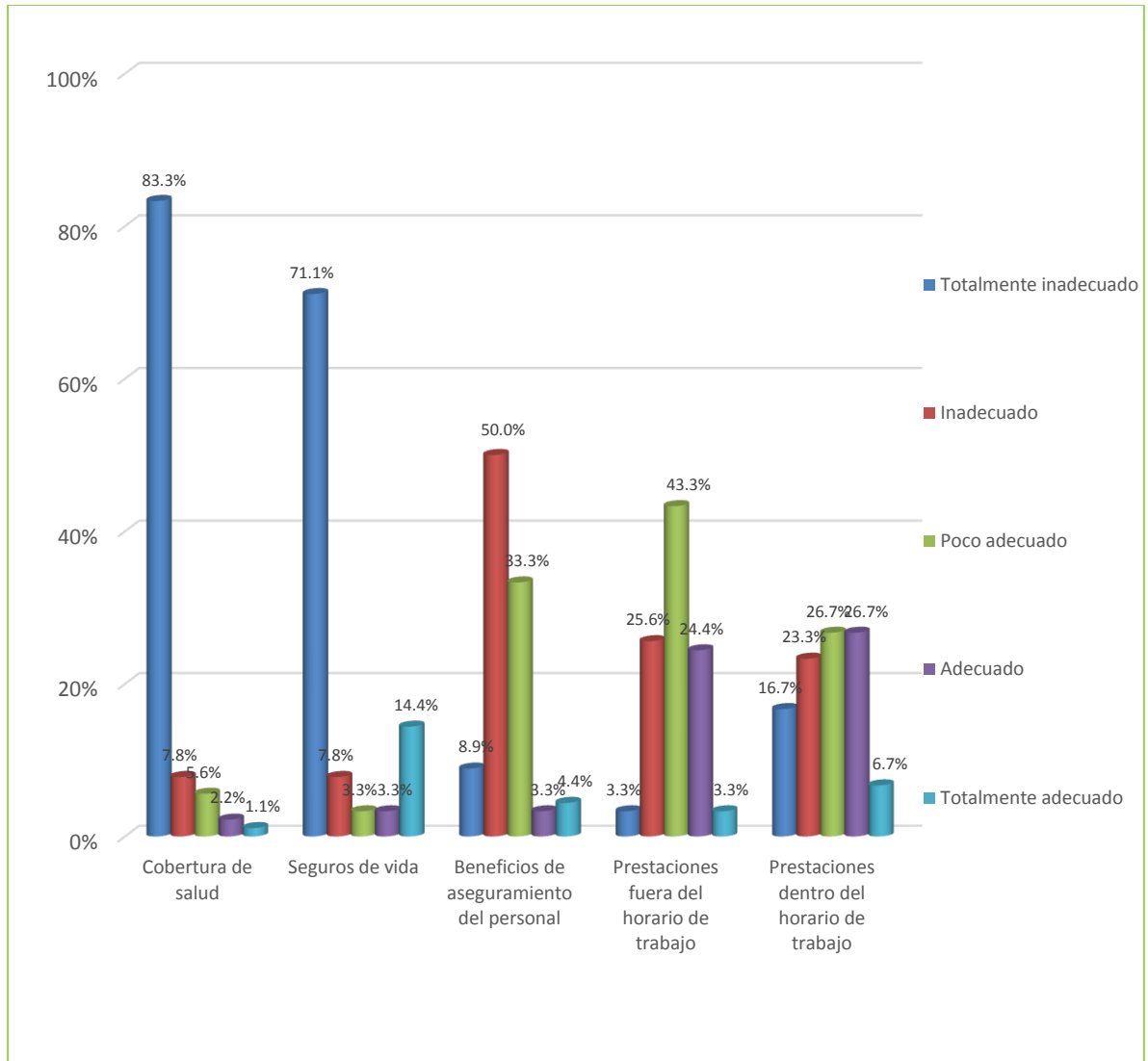


Figura 16: Sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal

Interpretación y análisis:

- El 83.3% de los trabajadores encuestados, señala que la cobertura de salud en la Corporación Khipu S.A.C, es totalmente inadecuada, ya que el personal no cuenta con los gastos médicos, los seguros oftalmológicos, los seguros odontológicos y los seguros psiquiátricos respaldados por la empresa, así se distingue que el 7.8% de los trabajadores señala que la cobertura de salud no es adecuada dentro de la empresa, el 5.6% de los empleados del sector administrativo



concuerdan entre sí que la cobertura de salud que la empresa brinda, es poco adecuada; por otro lado, el 2.2% de los trabajadores encuestados, señalan que la cobertura de salud que la empresa otorga es adecuada, y el 1.1% de los administrativos, indica que la cobertura de salud es totalmente adecuada.

- El 71.1% del personal administrativo de la empresa, indica que los seguros de vida se dan de manera totalmente inadecuada, puesto que la empresa no otorga pólizas de seguros de vida en casos de fallecimiento o invalidez; por otro lado, el 14.4% indica que los seguros de vida son totalmente adecuados, el 7.8% de los trabajadores encuestados, señalan que los seguros de vida son inadecuados, finalmente, el 3.3% de los encuestados, indica que los seguros de vida son inadecuados y poco adecuados, respectivamente.
- El 50.0% del cuerpo administrativo de la corporación Khipu S.A.C, señala que los beneficios de aseguramiento del personal es inadecuado, ya que siempre se percibe compensación por tiempo de servicios en la empresa, sin embargo no se forma parte de un programa de jubilación que la empresa debería desarrollar, y de igual manera, tampoco se recibe asesorías sobre jubilación por parte de la empresa, tomando en cuenta ello, se observa que el 33.3% de los encuestados, indica que los beneficios de aseguramiento del personal son poco adecuados, el 8.9% de los trabajadores del área administrativa señalan que es totalmente inadecuado, por otro lado, el 4.4% señala que los beneficios de aseguramiento del personal son totalmente adecuados, y el 3.3% de los encuestados indican que los beneficios de aseguramiento del personal en la empresa son adecuados.
- El 43.3% de los trabajadores encuestados, señala que las prestaciones fuera del horario de trabajo son poco adecuadas, ya que se no se reciben



primas o bonos semestrales por asistencia perfecta, la cual debería incluir días discrecionales, es decir, permitir ausencias del trabajo sólo por dos días al año, ya sea por enfermedad o situaciones personales; por otro lado la empresa impulsa de manera esporádica la práctica del deporte durante horas libres sufragando costos; en cuanto a los días festivos y vacaciones, la empresa siempre otorga feriados largos, tales como jueves, viernes, sábados y domingos en días festivos, y el personal administrativo recibe treinta días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios, y finalmente, la empresa suele autorizar ausencias del personal por situaciones personales tales como luto, maternidad/paternidad, dicho esto, se observa que el 25.6% de los encuestados señala que las prestaciones fuera del horario de trabajo son inadecuadas, por otro lado, el 24.4% del personal administrativo, señala que las prestaciones fuera del horario de trabajo son adecuadas, y el 3.3% del cuerpo administrativo indica que es totalmente inadecuado y totalmente adecuado, respectivamente.

- En cuanto a las prestaciones dentro del horario de trabajo, el 26.7% de la personal administrativo, indica que es adecuado, y el otro 26.7% de la población estudiada, indica que es poco adecuado; el 23.3% de los trabajadores encuestados, indican que las prestaciones dentro del horario de trabajo son inadecuadas, el 16.7% señala que son totalmente inadecuadas, y por otro lado, el 6.7% de los trabajadores encuestados, indican que las prestaciones dentro del horario de trabajo son totalmente adecuadas. Estos resultados reflejan que en la Corporación Khipu S.A.C no suele permitir a sus empleados elegir su horario de trabajo, ya sea diurno o nocturno, tampoco el puesto de trabajo es compartido en distintos turnos, sin embargo la empresa sí otorga el permiso por lactancia materna dentro de la jornada laboral.

B) Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal

Tabla 19

Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal

	Promedio	Interpretación
Cobertura de salud	1.46	Totalmente inadecuado
Seguros de vida	1.82	Inadecuado
Beneficios de aseguramiento del personal	2.51	Inadecuado
Prestaciones fuera del horario de trabajo	3.12	Poco adecuado
Prestaciones dentro del horario de trabajo	2.83	Poco adecuado
Prestaciones al personal	2.35	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

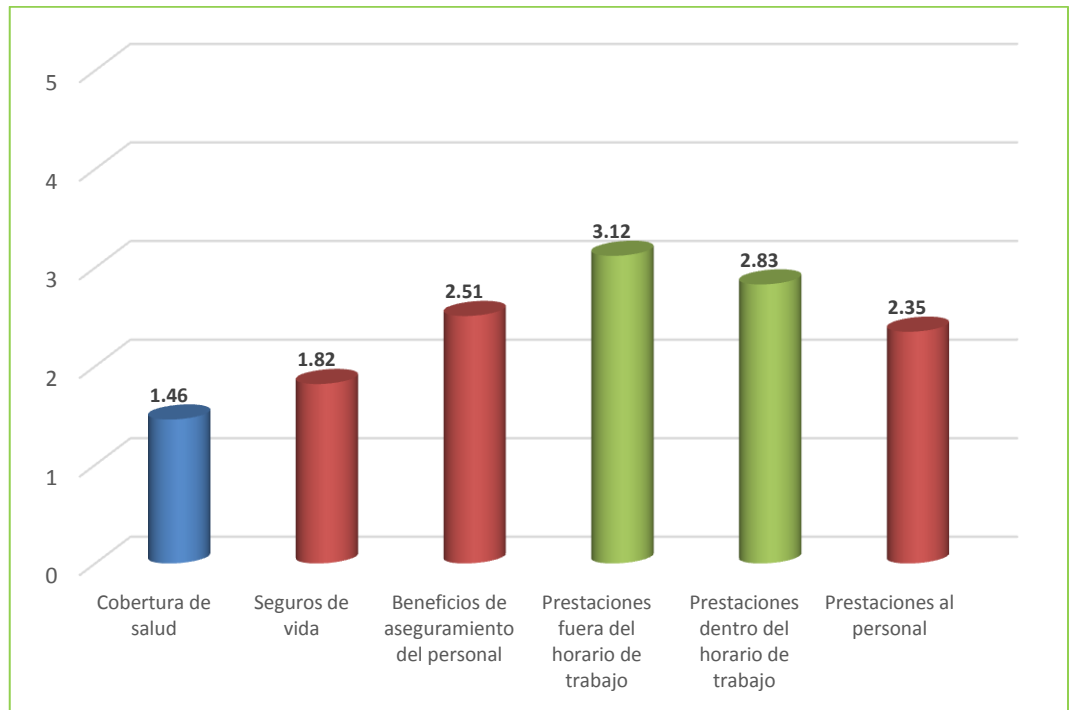


Figura 17: Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión prestaciones al personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la comparación promedio de las sub dimensiones de las prestaciones al personal, se observa que la cobertura de salud obtiene un promedio de 1.46, que se posiciona en un nivel totalmente inadecuado, por otro lado, los seguros de vida obtienen un promedio de 1.28, que refleja un nivel inadecuado, los beneficios de aseguramiento del personal obtienen un promedio de 2.51, el cual señala que su nivel es inadecuado, sin embargo, las prestaciones fuera del horario de trabajo que obtienen un promedio de 3.12 y las prestaciones dentro del horario de trabajo que obtiene un promedio de 3.83, reflejan que ambas sub dimensiones se posicionan en un nivel poco adecuado; por lo tanto, la dimensión denominada sistema de incentivos no financieros, obtiene un promedio de 2.35, lo cual quiere decir que la dimensión mencionada se encuentra en un nivel inadecuado.

4.2.5. Servicios al personal

El objetivo es conocer los servicios al personal en las unidades en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco.

Tabla 19

Servicios al personal

	f	%
Totalmente inadecuado	3	3.3%
Inadecuado	22	24.4%
Poco adecuado	53	58.9%
Adecuado	12	13.3%
Totalmente adecuado	0	0%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

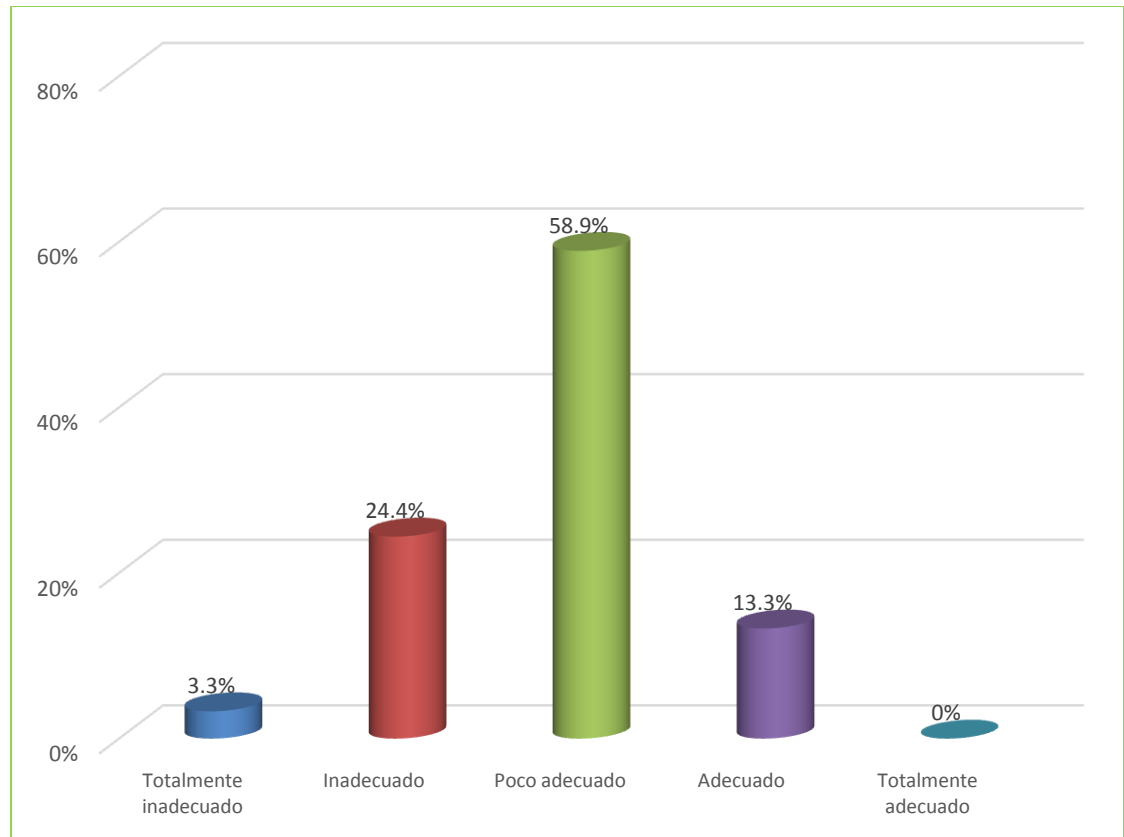


Figura 18: Servicios al personal

Interpretación y análisis:

Respecto a los servicios al personal administrativo de la Corporación Khipu, las condiciones de trabajo, los servicios financieros y los servicios sociales, se dan de manera infrecuente, por lo tanto el 68.9% de los empleados encuestados, señala que dichos servicios al personal son poco adecuados, el 24.4% señala que son inadecuados, el 13% indica que son adecuados, el 3.3% menciona que son totalmente inadecuados y ninguno de los trabajadores encuestados considera que los servicios al personal sean totalmente adecuados. Para entender de mejor manera los resultados de la investigación, a continuación se presentan los resultados de las sub dimensiones.

C) Sub dimensiones de la dimensión servicios al personal

Las sub dimensiones de la dimensión servicios al personal son: condiciones de trabajo, servicios financieros y servicios sociales.

Tabla 20

Sub dimensiones de la dimensión servicios al personal

	Condiciones de trabajo		Servicios financieros		Servicios sociales	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	1	1.1%	14	15.6%	76	84.4%
Inadecuado	4	4.4%	28	31.1%	11	12.2%
Poco adecuado	33	36.7%	23	25.6%	2	2.2%
Adecuado	44	48.9%	10	11.1%	1	1.1%
Totalmente adecuado	8	8.9%	15	16.7%	0	0.0%
Total	90	100%	90	100%	90	100%

Fuente: Elaboración propia

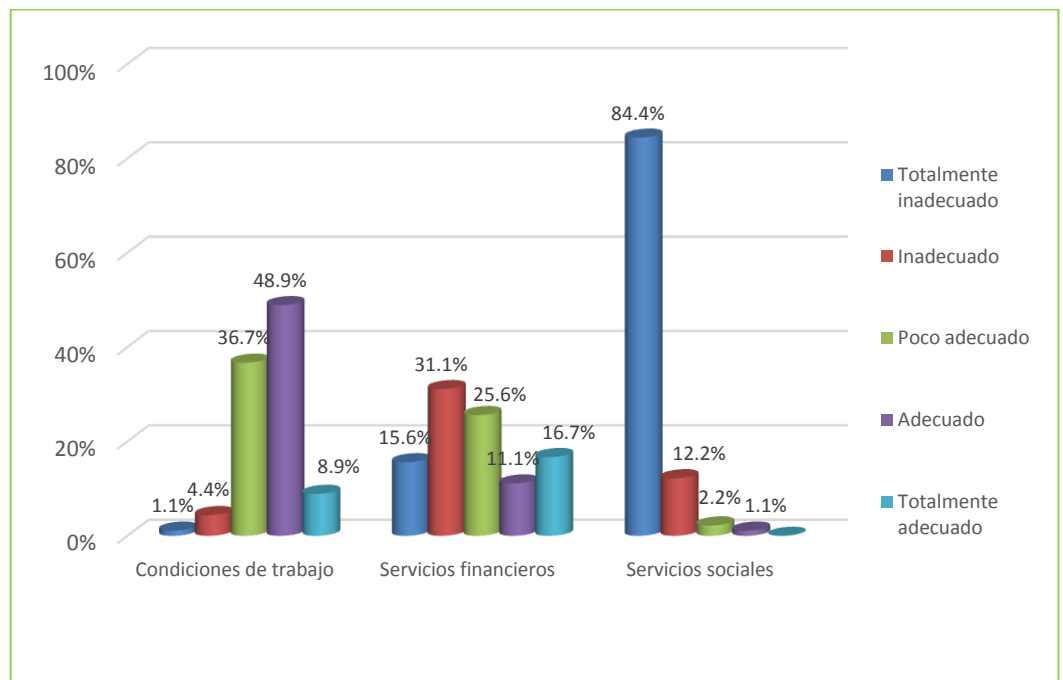


Figura 19: Sub dimensiones de la dimensión servicios al personal.



Interpretación y análisis:

- El 48.9% del personal administrativo, señala que las condiciones de trabajo son adecuadas, el 36.7% señala que las condiciones de trabajo son inadecuadas, por otro lado, el 8.9% del personal encuestado, indica que las condiciones de trabajo son totalmente adecuadas, el 4.4% indica que son inadecuadas y el 1.1% del personal administrativo considera que las condiciones de trabajo son totalmente inadecuadas; todos estos resultados se deben a que el ambiente físico laboral cuenta con una óptima ventilación, de igual manera, la empresa otorga servicios de cafetería/comedor, en su mayoría, el ambiente físico laboral se encuentra debidamente iluminado, existen servicios higiénicos en óptimas condiciones a disposición del personal administrativo, el ruido en el área de trabajo es medianamente aislado, no es frecuente que el personal reciba ayuda educativa por parte de la empresa cuando está estudiando temas directamente relacionados con su trabajo, suele existir una correcta organización en su espacio de trabajo y la empresa no suele otorgar servicios de parqueo.
- El 31.1% del personal administrativo de la corporación Khipu S.A.C, señala que los servicios financieros son inadecuados, el 25.6% señala que son poco adecuados, el 16.7% de los encuestados señala que los servicios financieros son totalmente adecuados, por otro lado, el 15.6% indica que los servicios financieros son totalmente inadecuados, finalmente el 11.1% del personal administrativo, señala que los servicios financieros son adecuados; estos resultados fueron arrojados puesto que la empresa no tiene convenios con entidades financieras para facilitar créditos institucionales.
- En cuanto a los servicios sociales, el 84.4% del cuerpo administrativo de la empresa, señala que es totalmente inadecuado, el 12.2% indica



que son inadecuados, el 2.2% de los encuestados señalan que los servicios sociales son poco adecuados, el 1.1% indica que son adecuados y ningún trabajador del área administrativa considera que los servicios sociales sean totalmente adecuados. Estos resultados han sido arrojados porque la empresa no otorga servicios de guarderías infantiles y el personal administrativo no recibe ni ha recibido ofertas de trabajo de la empresa para ser transferido de la ciudad con viáticos incluidos.

D) Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión servicios al personal

Tabla 21

Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión servicios al personal

	Promedio	Interpretación
Condiciones de trabajo	3.49	Adecuado
Servicios financieros	2.82	Poco adecuado
Servicios sociales	1.30	Totalmente inadecuado
Servicios al personal	2.54	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

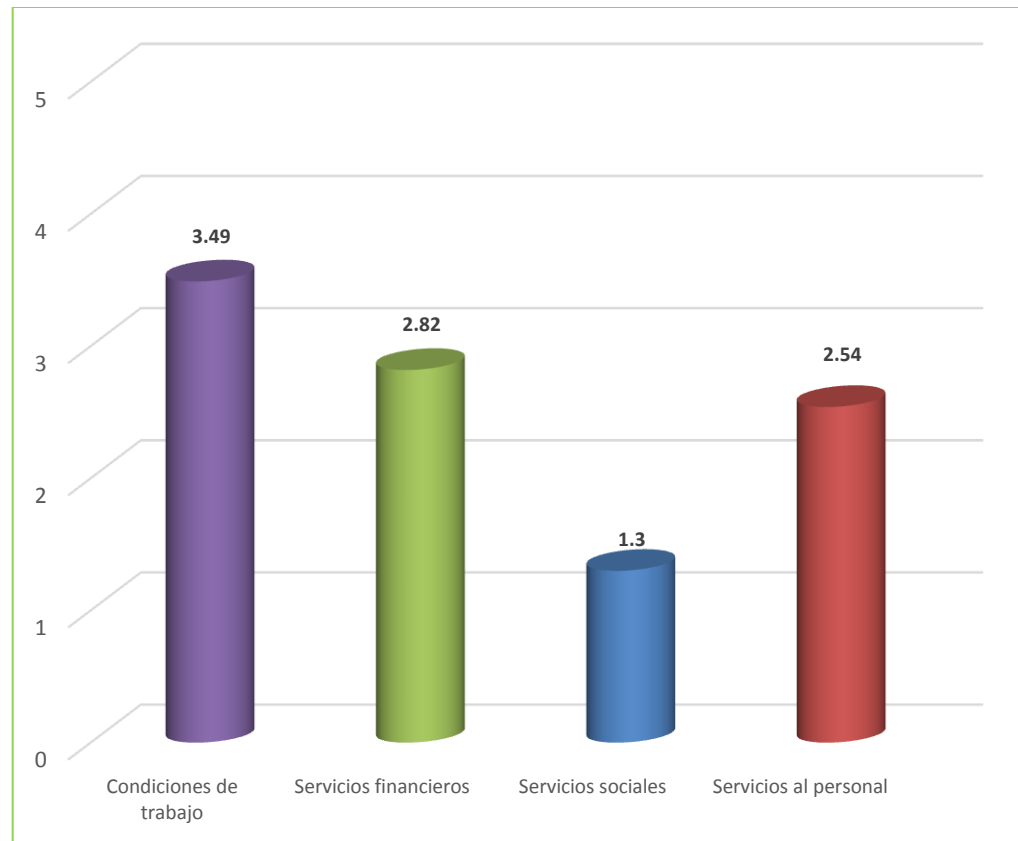


Figura 20: Comparación promedio de las sub dimensiones de la dimensión servicios al personal

Interpretación y análisis:

Con respecto a la comparación promedio de las sub dimensiones de los servicios al personal, se observa que las condiciones de trabajo obtienen un promedio de 3.49, que se posiciona en un nivel adecuado, por otro lado, los servicios financieros obtienen un promedio de 2.82, que refleja un nivel poco adecuado, finalmente, los servicios sociales obtienen un promedio de 1.3, esto refleja que se posiciona en un nivel totalmente inadecuado; por lo tanto, la dimensión denominada servicios al personal, obtiene un promedio de 2.54, lo cual quiere decir que la dimensión mencionada se encuentra en un nivel inadecuado.

4.3. Resultados de la variable sistema de compensación laboral

El objetivo es conocer como es el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación KHIPU S.A.C. Cusco,

Tabla 22

Sistema de compensación laboral

	f	%
Totalmente inadecuado	4	4.4%
Inadecuado	69	76.7%
Poco adecuado	16	17.8%
Adecuado	1	1.1%
Totalmente adecuado	0	0%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

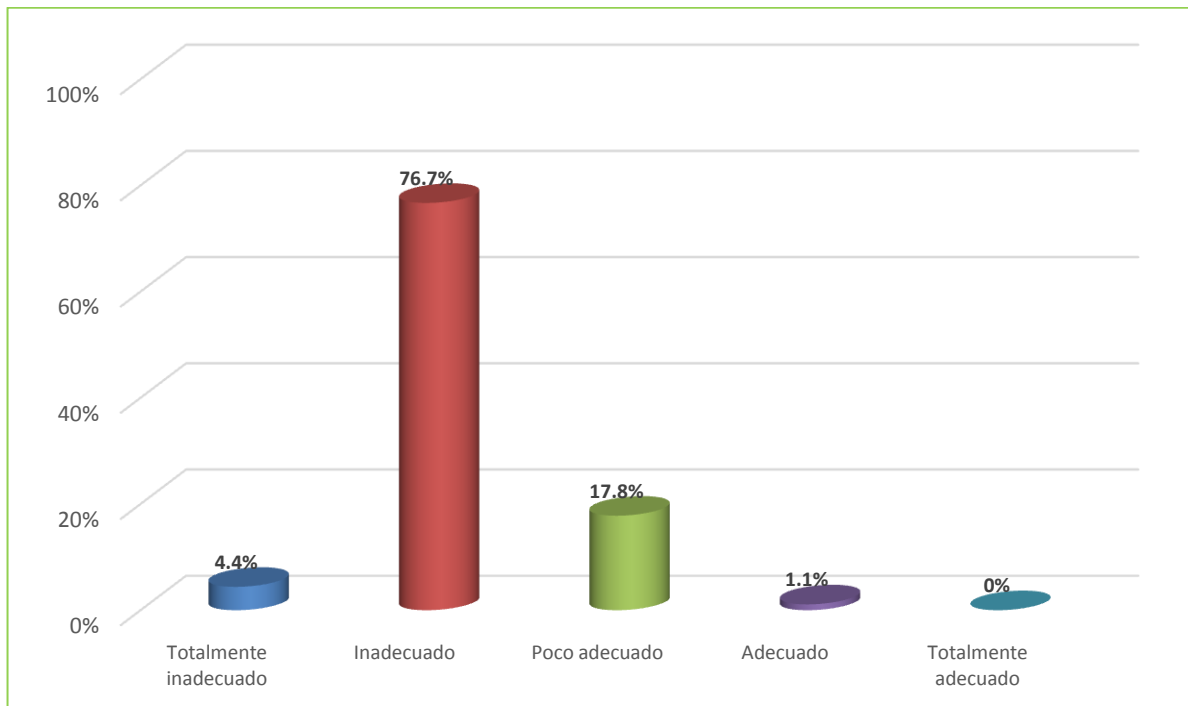


Figura 21: Sistema de compensación laboral

**Interpretación y análisis:**

El sistema de compensación laboral en la Corporación Khipu S.A.C, es inadecuado para el 76.7% del personal administrativo, el 17.8% indica que es poco adecuado, el 4.4% señala que es totalmente inadecuado, el 1.1% indica que es adecuado y finalmente ningún trabajador del área administrativa considera que el sistema de compensación laboral sea totalmente adecuado. Estos resultados reflejan, que en su mayoría, los resultados de sus sub dimensiones tienen una inclinación a la izquierda, esto significa que el sistema de incentivos financieros, el sistema de incentivos no financieros, el sistema de participación en las utilidades, las prestaciones al personal y los servicios al personal, se están aplicando de manera infrecuente o casi nula. Para entender de mejor manera, a continuación se detalla los resultados generales de cada sub dimensión.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable sistema de compensación laboral**Tabla 23**

Comparación promedio de las dimensiones de la variable sistema de compensación laboral

	Promedio	Interpretación
Sistema de Incentivos Financieros	1.25	Totalmente inadecuado
Sistema de Incentivos no Financieros	3.04	Poco adecuado
Sistema de participación en las utilidades	1.90	Inadecuado
Prestaciones al personal	2.35	Inadecuado
Servicios al personal	2.54	Inadecuado
Sistema de compensación laboral	2.22	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

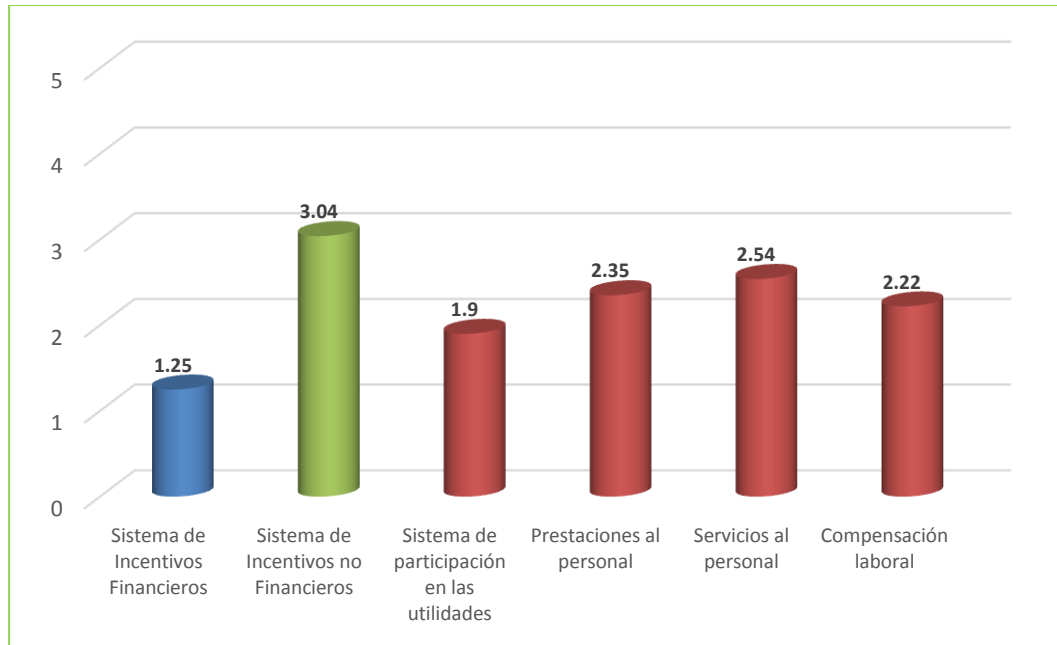


Figura 22: Comparación promedio de las dimensiones de la variable sistema de compensación laboral.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la comparación promedio de las dimensiones de la variable de estudio sistema de compensación laboral, se observa que el sistema de incentivos financieros obtiene un promedio de 1.25, que se posiciona en un nivel totalmente inadecuado, el sistema de incentivos no financieros obtiene un promedio de 3.04, el cual refleja un nivel poco adecuado, el sistema de participación en las utilidades, obtienen un promedio de 1.9 y refleja un nivel inadecuado, de igual manera, las prestaciones al personal, con un promedio de 2.35 y los servicios al personal, con un promedio de 2.54 se posicionan en un nivel inadecuado dentro de la empresa; por esta razón la variable de estudio denominada sistema de compensación laboral, obtiene un promedio de 2.22, lo cual quiere decir que la variable de estudio mencionada se encuentra en un nivel inadecuado.



CALPÍTULO V

DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la Corporación Khipu S.A.C, en la ciudad del Cusco, teniendo como objetivo general conocer el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la corporación Khipu S.A.C, en tanto que los objetivos específicos fueron conocer el sistema de incentivos financieros, el sistema de incentivos no financieros, el sistema de participación en las unidades, las prestaciones al personal y los servicios al personal de la ya mencionada institución. De esta manera se pasa a mostrar los resultados más destacados:

El sistema de compensación laboral en la Corporación Khipu S.A.C, es inadecuado para el 76.7% del personal administrativo, ya que en su mayoría, los resultados de sus sub dimensiones tienen una inclinación a la izquierda, esto significa que el sistema de incentivos financieros, el sistema de incentivos no financieros, el sistema de participación en las unidades, las prestaciones al personal y los servicios al personal, se están aplicando de manera infrecuente.

En la investigación realizada por Caldera & Giraldo (2013), denominada “Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A”, desarrollada en la universidad de Medellín, facultad de ciencias administrativas, especialización en gestión del talento humano y la productividad, refiere en su cuarta conclusión “Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización”, además añaden “Se encontró que la a flexibilidad en el horario de trabajo en S&A Servicios y Asesoría S.A afecta positivamente la satisfacción laboral de los trabajadores.” Tomando en cuenta también su octava conclusión, mencionan “En cuanto a la infraestructura e instalaciones se encontró que el factor más crítico que afecta las condiciones laborales es la ventilación, no obstante estos factores



representaron mayores perspectivas de satisfacción por parte de los encuestados.” Y finalmente es importante mencionar su décima conclusión, la cual refiere “Uno de los principales motivadores del personal por fuera de la remuneración tangible o el dinero, corresponde al reconocimiento personal y profesional de los empleados, este reconocimiento está determinado en gran medida por la relación con el jefe inmediato que influye directamente en la satisfacción laboral de los empleados, este factor presenta un factor de revisión y mejora para la organización.” Por lo tanto, al contrastar dicho antecedente con el presente trabajo de investigación, se puede observar que existen coincidencias y diferencias, como por ejemplo:

Los estímulos para la formación y bienestar del colaborador, que mencionan los autores Caldera & Giraldo, es direccionado y no se aplica para todo el personal, en contraste, en el presente trabajo de investigación, el 36.7% del personal administrativo de la corporación Khipu S.A.C, señala que nunca recibe ayuda educativa por parte de la empresa cuando se está estudiando temas directamente relacionados con el puesto de trabajo, pero, el 15.6%, indica que siempre recibe ayuda educativa por parte de la empresa, en conclusión, tanto como el antecedente de investigación mencionado, como el presente trabajo de investigación, concuerdan que la ayuda educativa para la formación y desarrollo profesional del empleado, es direccionado, por lo tanto, es inadecuado.

En la investigación de Caldera & Giraldo, mencionan que la flexibilidad de horario de trabajo influye positivamente en la satisfacción del personal de la empresa, esto indica que la que el horario flexible se aplica en aquella empresa, sin embargo, en el presente trabajo de investigación, difiere con ello, ya que al revisar los resultados, el 43.3% de los empleados encuestados, señalan que nunca tienen la libertad de elegir su horario de trabajo, ya sea diurno o nocturno.

Caldera & Giraldo, mencionan que en su investigación, el factor más crítico dentro de las condiciones de trabajo es la ventilación, sin embargo, en la presente investigación difiere, ya que en el tema de ventilación, el 50% de los encuestados indicaron que su ambiente laboral casi siempre cuenta con ventilación adecuada, y el 25.6% indicaron que siempre la ventilación es adecuada en su área de trabajo.

Dentro del sistema de incentivos no financieros en la presente investigación, se encuentra el sistema de incentivos no financieros informales, los cuales constan de correos electrónicos por



reconocimiento, días especiales y reconocimientos verbales. El 30% de los encuestados señala que el sistema de incentivos no financieros informales son poco adecuados y el 28.9% señala que es totalmente adecuado; sin embargo, Caldera & Giraldo, mencionan en su investigación el factor de reconocimientos verbales, representan un valor de mejora para la institución.

Para la literatura, que es lo que debería ser, difiere de los resultados obtenidos en la presente investigación:

Según (Guzmán, 2014), “Hablar de sistemas de compensaciones es hablar de la dinámica organizacional y de la evolución de la gestión del capital humano y retención del talento. En la actualidad, las compensaciones se han convertido en el elemento distintivo de las políticas salariales. Cuando se cuenta con un sistema eficiente para asignarlas y distribuirlas, se generan incrementos de la productividad y se logra la lealtad de los empleados.”

Sin embargo, en la comparación promedio de las dimensiones de la variable de estudio sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C, se observa que el sistema de incentivos financieros obtiene un promedio de 1.25, que se posiciona en un nivel totalmente inadecuado, el sistema de incentivos no financieros obtiene un promedio de 3.04, el cual refleja un nivel poco adecuado, el sistema de participación en las utilidades, obtienen un promedio de 1.9 y refleja un nivel inadecuado, de igual manera, las prestaciones al personal, con un promedio de 2.35 y los servicios al personal, con un promedio de 2.54 se posicionan en un nivel inadecuado dentro de la empresa; por esta razón la variable de estudio denominada sistema de compensación laboral, obtiene un promedio de 2.22, lo cual quiere decir que la variable de estudio mencionada se encuentra en un nivel inadecuado.

Para Cuestas (2015), por sistema de compensación laboral o sistema de estimulación al trabajo, serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados que alcancen los objetivos de la organización y satisfaga sus necesidades personales cuyos efectos representen beneficios tanto para los empleados y la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.



Finalmente, en cuanto al análisis de la investigación, se han identificado las siguientes limitantes:

Fue imposible recabar información exacta de antecedentes de investigación nacionales y locales sobre la variable “sistema de compensación laboral”, ya que es un tema ampliamente abordado en los últimos años por los autores Werther & Davis, específicamente en el año 2014, por lo tanto es un tema nuevo para investigaciones.

Así como el tema de los antecedentes de investigación, fue escasa la literatura encontrada respecto al tema en su máxima expresión, por esa razón la presente investigación se basa en la literatura de Werther & Davis.

Ha sido complicado, pero no imposible, el hecho de coincidir con los gerentes para el tema de llenado de encuestas.



CONCLUSIONES

Después de aplicar las encuestas y de acuerdo al objetivo planteado para la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Se concluye que el uso del sistema de compensación laboral en el sector administrativo dentro de la corporación Khipu S.A.C es inadecuado con un promedio de 2.22, así lo manifiesta el 76.7% de la población encuestada, ello indica que el sistema de compensación laboral se está aplicando de manera infrecuente, pues lo que ofrece la institución al empleado a cambio del desempeño que el trabajador entrega, no es suficiente, ya que una compensación va más allá de una estimulación económica, considera el lado espiritual muy importante, este hecho repercute de manera negativa el cumplimiento de metas y objetivos, los colaboradores sienten que no se fortalece los lazos entre trabajador e institución y que no se aprovecha al máximo todos los recursos que se tiene.

SEGUNDA: Los resultados de la investigación indican que los sistemas de incentivos financieros son totalmente inadecuados ya que se obtiene un promedio de 1.25 así lo manifiesta el 90% de la población encuestada frente al uso del sistema de compensación laboral en el sector administrativo de la corporación Khipu S.A.C, estos resultados demuestran que existe una seria deficiencia en otorgar incentivos económicos que premien de manera regular y periódica al desempeño y productividad de los trabajadores, lo cual origina inconformidad dentro de los puestos de trabajo, esto es pieza clave para el logro de los objetivos.

TERCERA: En cuanto a los incentivos no financieros se obtiene un promedio de 3.04 lo cual indica que son poco adecuados, así lo manifiesta el 35.6% del sector administrativo de la Corporación Khipu S.A.C, lo cual refleja que no se alientan de forma regular los esfuerzos dirigidos hacia un objetivo, estos incentivos no son necesariamente de manera monetaria, si no que van más allá de las políticas salariales.



CUARTA: Se concluye que en la corporación Khipu S.A.C los trabajadores no se sienten partícipes, ya que no se establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados, se obtuvo un promedio de 1.9 lo cual indica que la dimensión sistema de participación en las utilidades se encuentra en un nivel de totalmente inadecuado así lo manifiesta un 68.9% del sector administrativo.

QUINTA: Los resultados de la investigación concluyen que las prestaciones del personal en el sector administrativo de la corporación Khipu S.A.C son inadecuadas ya que se obtiene un promedio de 2.35, así lo manifiesta el 65.6% de la población encuestada, existe conflictos ocasionados por la inexistencia de algunas prestaciones tales como cobertura de salud y beneficios de aseguramiento en la institución, en la administración moderna el sistema de compensación comprende más que sueldos y salarios bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones.

SEXTA: Finalmente, en los servicios del personal se obtiene un promedio de 2.54 lo cual indica que es poco adecuado, así lo manifiesta el 68.9% del sector administrativo de la corporación Khipu S.A.C, esto se da porque las necesidades del personal están insatisfechas, ya que las condiciones de trabajo, los servicios financieros y sociales se encuentran de manera poco establecidas, lo que genera que los trabajadores realicen sus actividades laborales solo por cumplir mas no por el deseo de crecer junto con la empresa.



RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, se idean algunas recomendaciones en base a los resultados y las conclusiones del presente estudio realizado:

1. Es necesario crear un sistema de compensación laboral que sea capaz de optimizar todos los recursos, que ésta se acomode a la realidad de la empresa, a su cultura y estructura organizacional, ya que el sistema de compensación se refiere a la estimulación material como espiritual de los trabajadores, se debe tener muy presente que este tipo de sistema ayuda a desarrollar el mejor clima organizacional, retener al personal, mantener motivado a los trabajadores, satisfacer sus necesidades emocionales y profesionales, todo ello genera que la empresa obtenga el mejor rendimiento y productividad de los colaboradores generando mejores ingresos a beneficio de la empresa, por ello se recomienda a la jefatura de Recursos humanos, en concordancia con el gerente general, desarrollar un adecuado sistema de compensación laboral.
2. Se recomienda al jefe de recursos humanos realizar un plan de mejora, que sea verificada por el gerente general (propietario), en cuanto al otorgamiento de incentivos económicos, que estos estén de acuerdo con la realidad de la corporación, los trabajadores realizan muchos esfuerzos para llegar a cumplir con su trabajo determinado diariamente, sin embargo al implementar un sistema de incentivos financieros se puede mejorar su rendimiento de un 50% a un 100% en sus jornadas diarias, ya que se puede compensar su trabajo según, al volumen de su rendimiento, al nivel de productividad y su nivel de desempeño, es importante analizar e incentivar de manera monetaria los aportes por conocimiento especializado a favor de su área, estos ayudan a mejorar de manera idónea el trabajo diario, así reducir los esfuerzos trabajando con eficiencia, de igual manera valorar a los trabajadores que se adecuen de mejor manera a su puesto de trabajo, todo ello facilita la estimulación y el reforzamiento para lograr la conducta deseada, para la organización la compensación es un costo, como el desempeño del empleado es un costo para él, al estar balanceada la relación



hay equidad en el intercambio, la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización.

3. Para mejorar la relación con los empleados, es recomendable que los directivos y jefes inmediatos cultiven un clima organizacional óptimo, para ello, el otorgamiento de incentivos no financieros (no monetarios) tanto formales como informales, son fundamentales, por ejemplo, se le puede entregar al trabajador documentos y elementos de reconocimiento por su esfuerzo y su buen desempeño, enviar correos de felicitaciones y aliento. Se recomienda también, reintegrar a este sistema de incentivos no financieros, los uniformes y canastas navideñas que años atrás los trabajadores recibían.
4. Se recomienda a la unidad de Recursos Humanos, informar de manera clara a los colaboradores administrativos el sistema de participación en las utilidades que maneja la corporación, de éste modo los trabajadores del área administrativa se verán motivados a desarrollar su eficacia en su puesto de trabajo.
5. Las actividades de integración, tales como el fomento del deporte, son importantes para afianzar el adecuado clima laboral, por ello se recomienda al área de Recursos humanos prestar atención e importancia a este aspecto; así mismo, se sugiere desarrollar un plan de prestaciones al personal, el cual permita que la empresa tome en cuenta los feriados largos en días festivos, horarios flexibles de acuerdo al puesto de trabajo, incluir días discrecionales al año (de dos a cinco días al año), de esta manera se consideran las ausencias autorizadas sin estar sujetas a descuentos.
6. Finalmente, en cuanto a lo que los servicios al personal respecta, se sugiere al jefe de personal en concordancia con el gerente general de la empresa, continuar promoviendo el mejoramiento de las condiciones de trabajo, para ello es recomendable la opinión de un especialista en ergonomía (ergónomo), de esta manera los trabajadores al encontrarse en un ambiente de trabajo favorable, se encontrarán motivados y se sentirán valorados.



Referencias Bibliográficas

- Alvitez, F., & Ramírez, M. Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo-2013. (*Tesis de pregrado*). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Aparicio, K. Administración Estratégica de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Canchis. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Cusco.
- Asociación de Academias de la Lengua Española. (Octubre de 2014). *Real Academia de la Lengua Española*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Real Academia de la Lengua Española: dle.rae.es/?id=5LcnMXO
- Bedodo, V., & Gilio, C. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. (*Tesis de pregrado*). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Cabanellas, G. (12 de Enero de 2016). *Enciclopedia Jurídica*. Recuperado el Jueves 05 de Enero de 2017, de Enciclopedia Jurídica: <http://diccionario.leyderecho.org/indemnizacion/>
- Caldera de Fex, E., & Giraldo, L. Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A. (*Tesis de pregrado*). Universidad de Medellín, Medellín.
- Carrasco, S. (2005). *Metdología de la Investigación Científica* (Primera Edición ed. ed.). Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. México D.F: McGraw-Hill.
- Compendio de Normas sobre Legislación Laboral del Régimen Privado. (Noviembre de 2015). *MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO*. Recuperado el Sábado 15 de Octubre de 2016, de MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL



EMPLEO:

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/compendio_normas/COMPENDIO_NORMAS_LABORALES_MINTRA_nov_2015.pdf

Constitución Política del Perú. (1993). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado el Sábado 15 de Octubre de 2016, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: <http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/reppcd/2016/politicas/Constitucion.pdf>

Corzo, J. Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros. (*Tesis de pregrado*). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Cuestas, A. (2015). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Macro EIRL.

Decreto Supremo n° 005-2016-TR. (Jueves 31 de Marzo de 2016). *Diario El Peruano*. Recuperado el Sabado 15 de Octubre de 2016, de Diario El Peruano: <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2016/03/31/1361982-1.html>

Diccionario jurídico de derecho. (2014). *Enciclopedia Jurídica*. Recuperado el Jueves 05 de Enero de 2017, de Enciclopedia Jurídica: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/laudo-arbitral/laudo-arbitral.htm>

Enciclopedia de Economía. (2009). *La Gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado el Jueves 5 de Enero de 2017, de La Gran Enciclopedia de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/ingresos-brutos/ingresos-brutos.htm>

Enciclopedia de Economía. (2014). *La Gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado el Jueves 05 de Enero de 2017, de La Gran Enciclopedia de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/salario-a-destajo/salario-a-destajo.htm>

Finanzas Definiciones. (28 de Junio de 2014). *Enciclopedia Jurídica*. Recuperado el Jueves 05 de Enero de 2017, de Enciclopedia Jurídica: <http://leyderecho.org/remanente/>

Guzmán, M. P. (2014). Sistema de Compensaciones. En W. B. Werther, & K. Davis, *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano* (pág. 161). México DF: The McGraw-Hill Companies.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Séxta Edición ed.). México DF: McGraw - Hill.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima, Perú.: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Ing. Arq. Plazola, A., & Arq. Plazola, G. (1999). *Enciclopedia de Arquitectura*. México: Noriega.
- Lic. Pezo, C. (2017). *Informe 106-2017/RRHH-CK-SAC*. Corporación Khipu. Cusco: Corporación Khipu.
- Mejía, Rocío. (Julio de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 05 de Enero de 2017, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/teoria-contingencia-empresarial/>
- Mondelo, P., Torada, E., De Pedro, Ó., & Miguel, G. (2002). *Ergonomía 4 El trabajo en oficinas*. México D.F: Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V.
- Normas Legales. (Jueves 31 de Marzo de 2016). *Diario EL PERUANO*. Recuperado el Sabado 15 de Octubre de 2016, de Diario EL PERUANO: <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2016/03/31/1361982-1.html>
- Ramirez, C. (2008). *Ergonomía y Productividad* (Segunda Edición ed.). México: Limusa.
- Reglamento de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. (11 de Abril de 1997). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado el Domingo 16 de Octubre de 2016, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/Reglamento%20de%20la%20Ley%20de%20CTS%20D.S.004-97-TR-15-04-97.pdf>
- Reglamento Nacional de Edificaciones. (05 de Mayo de 2006). *Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento: <http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/normas.aspx>
- Resolución Ministerial N° 091-92-TR. (08 de Abril de 1992). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado el Sábado 15 de Octubre de 2016, de Ministerio de



- Trabajo y Promoción del Empleo:
http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/1992-04-08_091-92-TR_818.pdf
- SUNAT. (Febrero de 2015). *Tributemos*. Recuperado el Jueves 05 de Enero de 2017, de Tributemos:
http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista_tributemos/tribut94/analisis.htm
- SUNAT. (Setiembre de 2015). *Tributemos*. Recuperado el Jueves 05 de Enero de 2017, de Tributemos:
http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista_tributemos/tribut1
- SUNAT. (Setiembre de 2015). *Tributemos*. Recuperado el Jueves 5 de Enero de 2017, de Tributemos:
http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista_tributemos/tribut100/analisis.htm
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (17 de Diciembre de 2017). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Recuperado el Domingo de Diciembre de 2017, de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <http://www.sbs.gob.pe/>
- Téxto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. (27 de Febrero de 1997). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado el Domingo 16 de Octubre de 2016, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo:
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_001_1997_TR.pdf
- Toyama, J., & Vinaeta, L. (2015). *Guía Laboral* (Séptima Edición. ed.). (G. J. S.A., Ed.) Perú: El Buzo E.I.R.L.
- Welch, J. (2014). Investigación en Capital Humano. En W. B. Werther, & K. Davis, *Administración de Recursos Humanos; Gestión del Capital Humano* (pág. 268). México D.F: MC Graw Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administracion de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw-Hill.



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Sistema de Compensación Laboral en el Área Administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco - 2017			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE/DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema general:</u> ¿Cómo es el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017?</p> <p><u>Problemas específicos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cómo es el sistema de incentivos financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017? ¿Cómo es el sistema de incentivos no financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017? ¿Cómo es el sistema de participación en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017? ¿Cómo son las prestaciones al personal en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017? ¿Cómo son los servicios al personal en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017? 	<p><u>Objetivo general:</u> Conocer el sistema de compensación laboral en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017.</p> <p><u>Objetivo específico:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Conocer el sistema de incentivos financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017. Conocer el sistema de incentivos no financieros en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017. Conocer el sistema de participación en las utilidades en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017. Conocer las prestaciones al personal en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017. Conocer los servicios al personal en el área administrativa de la Corporación Khipu S.A.C. Cusco – 2017. 	<p><u>Variable de estudio:</u> Sistema de Compensación Laboral</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Sistema de incentivos financieros. Sistema de incentivos no financieros. Sistema de participación en las utilidades. Prestaciones al personal. Servicios al personal. 	<p><u>Tipo:</u> Básico</p> <p><u>Nivel o Alcance:</u> Descriptivo</p> <p><u>Diseño:</u> No experimental</p> <p><u>Enfoque:</u> cuantitativo</p> <p><u>Población:</u> 90 colaboradores</p>



MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

TITULO: SISTEMA DE COMPENSACIÓN LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN KHIPU S.A.C.
CUSCO-2017

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	PESO (%)	Nº DE ITEMS	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
SISTEMA DE COMPENSACION LABORAL	Sistema de Incentivos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación basada en unidades. • Bonos de productividad. • Curvas de madurez. • Incrementos por méritos. • Compensación por experiencia y conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo por volumen de rendimiento. • Incentivo por nivel de productividad. • Incentivo por adecuación al puesto de trabajo. • Incentivo por el nivel de desempeño. • Incentivo por conocimientos especializados. 	11,36	5	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La institución otorga incentivos financieros por exceder el volumen de su trabajo diario? 2. ¿Recibe alguna suma adicional, cuando culmina la meta de su trabajo antes del tiempo previsto? 3. ¿Recibe un incentivo financiero por alcanzar un nivel máximo de desarrollo y experiencia dentro de su puesto de trabajo? 4. ¿Percibe un incentivo financiero al mérito de su trabajo? 5. ¿Percibe un incentivo financiero por el conocimiento especializado que aporta en bien a su puesto de trabajo? 	<p>NUNCA CASI NUNCA AVECES CASI SIEMPRE SIEMPRE</p>
	Sistema de Incentivos no Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos no financieros formales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de reconocimiento. • Elementos de reconocimiento. • Uniformes y canastas navideñas. 	13,64	6	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Recibe documentación de reconocimiento a su trabajo? 7. ¿La empresa otorga elementos de reconocimiento tales como placas conmemorativas, objetos significativos y/o decorativos? 	



	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos no financieros informales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos por reconocimiento • Días especiales • Reconocimientos verbales 			<p>8. ¿Recibe uniformes y canastas navideñas?</p> <p>9. ¿Recibe correos electrónicos en orden al reconocimiento de su trabajo?</p> <p>10. ¿Existe el reconocimiento de días especiales tales como cumpleaños y días festivos?</p> <p>11. ¿Recibe reconocimientos verbales por parte de su Jefe inmediato en pro a su trabajo?</p>
Sistema de participación en las utilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de compra de acciones de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad de compra de acciones. • Oferta de acciones. 	11,36	5	<p>12. ¿La empresa otorga accesibilidad para la compra de acciones?</p> <p>13. ¿Tiene conocimiento sobre algún tipo de oferta de acciones de la empresa?</p> <p>14. ¿Percibe bonos al exceder metas de productividad muy específicas y a corto plazo?</p> <p>15. ¿La empresa la permite percibir un porcentaje de ganancias de las actividades empresariales?</p> <p>16. ¿Recibe incentivo al aportar ideas que conduzcan a reducir costos?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de participación en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonos por cumplimiento de la meta de producción de corto plazo 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de participación en las utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ganancias de las actividades empresariales. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Planes por compensación por reducción de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación por participación grupal. 			
Prestaciones al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos médicos. • Seguros oftalmológicos. • Seguros odontológicos. • Seguros psiquiátricos. 	36,36	16	<p>17. ¿Cuenta con pólizas que cubren Gastos médicos?</p> <p>18. ¿Cuenta con pólizas que cubren seguros oftalmológicos?</p> <p>19. ¿Cuenta con pólizas que cubren seguros odontológicos?</p> <p>20. ¿Cuenta con pólizas que cubren seguros psiquiátricos?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros de vida (legal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Póliza de seguros de vida 			



<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de aseguramiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad del ingreso. • Jubilación. • Asesoría sobre la jubilación. 	<ol style="list-style-type: none"> 21. ¿La empresa le otorga pólizas de seguros de vida en casos de fallecimiento o invalidez? 22. ¿Percibe compensación por tiempo de servicios? 23. ¿Forma parte de un programa de jubilación que la empresa desarrolla? 24. ¿Recibe asesoría sobre jubilación por parte de la empresa? 25. ¿Recibe primas o bonos semestrales por asistencia perfecta, la cual incluye días discrecionales (permite ausentarse del trabajo dos días al año ya sea por enfermedad o situaciones personales)? 26. ¿La empresa impulsa la práctica del deporte durante las horas libres sufragando costos? 27. ¿La empresa otorga feriados largos (ejemplo: jueves, viernes, sábado y domingo) en días festivos? 28. ¿Recibe treinta (30) días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios? 29. ¿La empresa autoriza sus ausencias por situaciones personales tales como matrimonio, luto, graduación, maternidad/paternidad? 30. ¿Elige su horario de trabajo, por ejemplo: diurno o nocturno? 31. ¿Comparte su puesto de trabajo con una persona en distintos turnos? 32. ¿La empresa otorga el permiso por lactancia materna dentro de la jornada laboral?
<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones fuera del horario de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Días de enfermedad y compensación por salud • Actividades deportivas • Días festivos y vacaciones • Ausencias autorizadas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones dentro del horario de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios flexibles • Participación en la labor • Lactancia Materna 	



Servicios al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación • Cafetería/comedor • Iluminación • Baños • Ruido • Ayuda educativa • Organización • Parqueo 	27,27	12	<p>33. ¿Su ambiente laboral cuenta con ventilación adecuada?</p> <p>34. ¿La empresa otorga servicio de cafetería/comedor?</p> <p>35. ¿Su ambiente laboral se encuentra adecuadamente iluminado?</p> <p>36. ¿Usted cuenta servicios higiénicos en óptima condición a su disposición?</p> <p>37. ¿Se toman medidas para evitar que el ruido afecte su desempeño en el área de trabajo?</p> <p>38. ¿Recibe ayuda educativa por parte de la empresa para su desarrollo académico, en el ámbito de su trabajo?</p> <p>39. ¿Existe una correcta organización en su espacio de trabajo?</p> <p>40. ¿La empresa otorga servicio de parqueo?</p> <p>41. ¿La empresa tiene convenios con entidades financieras para facilitar créditos institucionales?</p> <p>42. ¿La le empresa otorga servicios de guarderías infantiles?</p> <p>43. ¿Recibe o ha recibido ofertas de trabajo de la empresa para transferirlo fuera de la ciudad con viáticos incluidos?</p> <p>44. ¿La empresa cuenta con programas de asistencia social para su talento humano tales como ayuda a madres solteras y población de edad avanzada?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de crédito 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Guarderías infantiles • Programas de reubicación • Programas de asistencia social 			
TOTAL			100%	44	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Llenar el presente cuestionario de acuerdo a la perspectiva que considera el cliente interno (colaborador) del sector administrativo, en torno al desarrollo del sistema de compensación laboral que se lleva a cabo dentro de la Corporación Khipu S.A.C – Cusco 2017.

Marca los espacios con una (X) considerando los valores desde “Siempre” (entiéndase como una calificación de buena perspectiva o buen desarrollo del proceso), hasta “Nunca” (entiéndase como una calificación negativa o un mal desarrollo del proceso).

EMPRESA: CORPORACIÓN KHIPU S.A.C		Ficha N°:		Cusco: / /		
TEMA: Sistema de compensación laboral en el área administrativa de la corporación Khipu S.A.C - Cusco 2017						
N°	PREGUNTA	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
SISTEMA DE INCENTIVOS FINANCIEROS						
1	¿La institución otorga incentivos financieros por exceder el volumen de su trabajo diario?					
2	¿Recibe alguna suma adicional, cuando culmina la meta de su trabajo antes del tiempo previsto?					
3	¿Recibe un incentivo financiero por alcanzar un nivel máximo de desarrollo y experiencia dentro de su puesto de trabajo?					
4	¿Percibe un incentivo financiero al mérito de su trabajo?					
5	¿Percibe un incentivo financiero por el conocimiento especializado que aporta en bien a su puesto de trabajo?					
SISTEMA DE INCENTIVOS NO FINANCIEROS						
6	¿Recibe documentación de reconocimiento a su trabajo?					
7	¿La empresa otorga elementos de reconocimiento tales como placas conmemorativas, objetos significativos y/o decorativos?					
8	¿Recibe uniformes y canastas navideñas?					
9	¿Recibe correos electrónicos en orden al reconocimiento de su trabajo?					
10	¿Existe el reconocimiento de días especiales tales como cumpleaños y días festivos?					
11	¿Recibe reconocimientos verbales por parte de su Jefe inmediato en pro a su trabajo?					

SISTEMA DE PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES					
12	¿La empresa otorga accesibilidad para la compra de acciones?				
13	¿Tiene conocimiento sobre algún tipo de oferta de acciones de la empresa?				
14	¿Percibe bonos al exceder metas de productividad muy específicas y a corto plazo?				
15	¿La empresa la permite percibir un porcentaje de ganancias de las actividades empresariales?				
16	¿Recibe incentivo al aportar ideas que conduzcan a reducir costos?				
PRESTACIONES AL PERSONAL					
17	¿Cuenta con pólizas que cubren Gastos médicos?				
18	¿Cuenta con pólizas que cubren seguros oftalmológicos?				
19	¿Cuenta con pólizas que cubren seguros odontológicos?				
20	¿Cuenta con pólizas que cubren seguros psiquiátricos?				
21	¿La empresa le otorga pólizas de seguros de vida en casos de fallecimiento o invalidez?				
22	¿Percibe compensación por tiempo de servicios?				
23	¿Forma parte de un programa de jubilación que la empresa desarrolla?				
24	¿Recibe asesoría sobre jubilación por parte de la empresa?				
25	¿Recibe primas o bonos semestrales por asistencia perfecta, la cual incluye días discrecionales (permite ausentarse del trabajo dos días al año ya sea por enfermedad o situaciones personales)?				
26	¿La empresa impulsa la práctica del deporte durante las horas libres sufragando costos?				
27	¿La empresa otorga feriados largos (ejemplo: jueves, viernes, sábado y domingo) en días festivos?				
28	¿Recibe treinta (30) días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios?				
29	¿La empresa autoriza sus ausencias por situaciones personales tales como matrimonio, luto, graduación, maternidad/paternidad?				
30	¿Elige su horario de trabajo, por ejemplo: diurno o nocturno?				
31	¿Comparte su puesto de trabajo con una persona en distintos turnos?				
32	¿La empresa otorga el permiso por lactancia materna dentro de				



	la jornada laboral?					
SERVICIOS AL PERSONAL						
33	¿Su ambiente laboral cuenta con ventilación adecuada?					
34	¿La empresa otorga servicio de cafetería/comedor?					
35	¿Su ambiente laboral se encuentra adecuadamente iluminado?					
36	¿Usted cuenta servicios higiénicos en óptima condición a su disposición?					
37	¿Se toman medidas para evitar que el ruido afecte su desempeño en el área de trabajo?					
38	¿Recibe ayuda educativa por parte de la empresa para su desarrollo académico, en el ámbito de su trabajo?					
39	¿Existe una correcta organización en su espacio de trabajo?					
40	¿La empresa otorga servicio de parqueo?					
41	¿La empresa tiene convenios con entidades financieras para facilitar créditos institucionales?					
42	¿La le empresa otorga servicios de guarderías infantiles?					
43	¿Recibe o ha recibido ofertas de trabajo de la empresa para transferirlo fuera de la ciudad con viáticos incluidos?					
44	¿La empresa cuenta con programas de asistencia social tales como ayuda a madres solteras y población de edad avanzada?					

Anexo: Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.8$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación
1,00 – 1,80	Totalmente inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado
2,61 – 3,40	Poco adecuado
3,41 – 4,20	Adecuado
4,21 - 5	Totalmente adecuado

Anexo: resultados de los indicadores de las sub dimensiones

Dimensión: Sistema de incentivos financieros

Sub dimensión	Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Compensación basada en unidades	Incentivo por volumen de rendimiento	La empresa otorga incentivos financieros por exceder el volumen de su trabajo diario.	73	81.1%	10	11.1%	7	7.8%	0	0.0%	0	0.0%
Bonos de productividad	Incentivo por nivel de productividad	Recibe alguna suma adicional, cuando culmina la meta de su trabajo antes del tiempo previsto.	77	85.6%	9	10.0%	4	4.4%	0	0.0%	0	0.0%
Curvas de madurez	Incentivo por adecuación al puesto de trabajo	Recibe un incentivo financiero por alcanzar un nivel máximo de desarrollo y experiencia dentro de su puesto de trabajo.	74	82.2%	7	7.8%	8	8.9%	1	1.1%	0	0.0%
Incrementos por méritos.	Incentivo por el nivel de desempeño	Percebe un incentivo financiero al mérito de su trabajo.	73	81.1%	11	12.2%	6	6.7%	0	0.0%	0	0.0%
Compensación por experiencia y conocimiento	Incentivo por conocimientos especializados.	Percebe un incentivo financiero por el conocimiento especializado que aporta en bien a su puesto de trabajo.	71	78.9%	16	17.8%	3	3.3%	0	0.0%	0	0.0%

Dimensión: Sistema de incentivos no financieros

Sub dimensión	Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Incentivos no financieros formales	Documentos de reconocimiento	Recibe documentación de reconocimiento a su trabajo.	22	24.4%	9	10.0%	28	31.1%	19	21.1%	12	13.3%
	Elementos de reconocimiento	La empresa otorga elementos de reconocimiento tales como placas conmemorativas, objetos significativos y/o decorativos.	37	41.1%	26	28.9%	14	15.6%	10	11.1%	3	3.3%
	Uniformes y canastas navideñas	Recibe uniformes y canastas navideñas.	19	21.1%	22	24.4%	32	35.6%	13	14.4%	4	4.4%
Incentivos no financieros informales	Correos electrónicos por reconocimiento	Recibe correos electrónicos en orden al reconocimiento de su trabajo.	13	14.4%	17	18.9%	25	27.8%	20	22.2%	15	16.7%
	Días especiales	Existe el reconocimiento de días especiales tales como cumpleaños y días festivos.	3	3.3%	8	8.9%	16	17.8%	24	26.7%	39	43.3%
	Reconocimientos verbales	Recibe reconocimientos verbales por parte de su jefe inmediato en pro a su trabajo	2	2.2%	9	10.0%	29	32.2%	25	27.8%	25	27.8%

Dimensión: Sistema de participación en las utilidades

Sub dimensión	Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Plan de compra de acciones de los empleados	Accesibilidad de compra de acciones	La empresa otorga accesibilidad para la compra de acciones.	74	82.2%	11	12.2%	4	4.4%	0	0.0%	1	1.1%
	Oferta de acciones	Tiene conocimiento sobre algún tipo de oferta de acciones de la empresa.	80	88.9%	7	7.8%	1	1.1%	1	1.1%	1	1.1%
Plan de participación en la producción	Bonos por cumplimiento de la meta de producción de corto plazo	Percibe bonos al exceder metas de productividad muy específicas y a corto plazo.	65	72.2%	15	16.7%	6	6.7%	2	2.2%	2	2.2%
Planes de participación en las utilidades	Porcentaje de ganancias de las actividades empresariales	La empresa la permite percibir un porcentaje de ganancias de las actividades empresariales.	26	28.9%	2	2.2%	4	4.4%	20	22.2%	38	42.2%
Planes por compensación por reducción de costos	Compensación por participación grupal.	Recibe incentivo por aportar ideas que conduzcan a reducir costos.	57	63.3%	25	27.8%	8	8.9%	0	0.0%	0	0.0%

Dimensión: Prestaciones al personal

Sub dimensión	Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Cobertura de salud	Gastos médicos	Cuenta con pólizas que cubren gastos médicos.	34	37.8%	33	36.7%	7	7.8%	7	7.8%	9	10.0%
	Seguros oftalmológicos	Cuenta con pólizas que cubren seguros oftalmológicos.	79	87.8%	2	2.2%	5	5.6%	2	2.2%	2	2.2%
	Seguros odontológicos	Cuenta con pólizas que cubren seguros odontológicos.	81	90.0%	2	2.2%	4	4.4%	1	1.1%	2	2.2%
	Seguros psiquiátricos	Cuenta con pólizas que cubren seguros psiquiátricos.	82	91.1%	2	2.2%	5	5.6%	0	0.0%	1	1.1%
Seguros de vida (legal)	Póliza de seguros de vida	La empresa le otorga pólizas de seguros de vida en casos de fallecimiento o invalidez.	64	71.1%	7	7.8%	3	3.3%	3	3.3%	13	14.4%
Beneficios de aseguramiento del personal	Seguridad del ingreso	Percibe compensación por tiempo de servicios.	6	6.7%	0	0.0%	7	7.8%	16	17.8%	61	67.8%
	Jubilación	Forma parte de un programa de jubilación que la empresa desarrolla.	70	77.8%	9	10.0%	3	3.3%	4	4.4%	4	4.4%
	Asesoría sobre la jubilación	Se recibe asesoría sobre jubilación por parte de la empresa.	48	53.3%	29	32.2%	11	12.2%	0	0.0%	2	2.2%
Prestaciones fuera del horario de trabajo	Días de enfermedad y compensación por salud	Recibe primas o bonos semestrales por asistencia perfecta, la cual incluye días discrecionales (permite ausentarse del trabajo dos días al año ya sea por enfermedad o situaciones personales).	30	33.3%	20	22.2%	27	30.0%	8	8.9%	5	5.6%
	Actividades deportivas	La empresa impulsa la práctica del deporte durante las horas libres sufragando costos.	28	31.1%	26	28.9%	30	33.3%	5	5.6%	1	1.1%
	Días festivos y vacaciones	La empresa otorga feriados largos (ejemplo: jueves, viernes,	3	3.3%	18	20.0%	40	44.4%	19	21.1%	10	11.1%

		sábado y domingo) en días festivos.										
		Recibe treinta (30) días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios.	2	2.2%	6	6.7%	17	18.9%	9	10.0%	56	62.2%
	Ausencias autorizadas	La empresa autoriza sus ausencias por situaciones personales tales como, luto, maternidad/ paternidad.	2	2.2%	11	12.2%	30	33.3%	16	17.8%	31	34.4%
Prestaciones dentro del horario de trabajo	Horarios flexibles	Elige su horario de trabajo, ya sea: diurno o nocturno.	39	43.3%	18	20.0%	22	24.4%	5	5.6%	6	6.7%
	Participación en la labor	Comparte el puesto de trabajo con una persona en distintos turnos.	41	45.6%	10	11.1%	21	23.3%	6	6.7%	12	13.3%
	Lactancia Materna	La empresa otorga el permiso por lactancia materna dentro de la jornada laboral.	7	7.8%	9	10.0%	12	13.3%	6	6.7%	56	62.2%

Dimensión: Servicios al personal

Sub dimensión	Indicador	Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Condiciones de trabajo	Ventilación	Su ambiente laboral cuenta con ventilación adecuada.	7	7.8%	4	4.4%	11	12.2%	45	50.0%	23	25.6%
	Cafetería/comedor	La empresa otorga servicio de cafetería/comedor.	4	4.4%	2	2.2%	11	12.2%	37	41.1%	36	40.0%
	Iluminación	Su ambiente laboral se encuentra adecuadamente iluminado.	0	0.0%	3	3.3%	16	17.8%	39	43.3%	32	35.6%
	Baños	La empresa cuenta con servicios higiénicos en óptima condición a su disposición.	0	0.0%	3	3.3%	26	28.9%	27	30.0%	34	37.8%
	Ruido	Se toman medidas para evitar que el ruido afecte su desempeño en el área de trabajo.	2	2.2%	7	7.8%	41	45.6%	27	30.0%	13	14.4%
	Ayuda educativa	Recibe ayuda educativa por parte de la empresa cuando usted estudia temas directamente relacionados con su trabajo.	25	27.8%	33	36.7%	14	15.6%	14	15.6%	4	4.4%
	Organización	Existe una correcta organización en su espacio de trabajo.	3	3.3%	7	7.8%	14	15.6%	32	35.6%	34	37.8%
	Parqueo	La empresa otorga servicio de parqueo.	30	33.3%	26	28.9%	27	30.0%	5	5.6%	2	2.2%
Servicios financieros	Tarjeta de crédito	La empresa tiene convenios con entidades financieras para facilitar créditos institucionales.	14	15.6%	28	31.1%	23	25.6%	10	11.1%	15	16.7%
Servicios sociales	Guarderías infantiles	La empresa otorga servicios de guarderías infantiles.	74	82.2%	15	16.7%	1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%
	Programas de reubicación	Recibe o ha recibido ofertas de trabajo de la empresa para ser transferido fuera de la ciudad con viáticos incluidos.	75	83.3%	6	6.7%	5	5.6%	2	2.2%	2	2.2%
	Programas de asistencia social	La empresa cuenta con programas de asistencia social para el talento humano tales como ayuda a madres solteras y población de edad avanzada.	70	77.8%	10	11.1%	7	7.8%	1	1.1%	2	2.2%