

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y
ESTRUCTURAS SALARIALES PARA RETENER EL TALENTO
HUMANO EN LA GERENCIA DE ENERGIA DE LA EMPRESA QUANTA
SERVICES PERÚ”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

SANTISTEVAN SARMIENTO, RONALD PAUL

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres Andrea y Genaro, a mi hermano Saul y mi primo Javier, por ser quienes me guiaron, confiaron incondicionalmente y por ser mis ejemplos a seguir.

¡Por su constante apoyo y ejemplo pude lograr este trabajo!

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por encaminarme en la vida y darme la oportunidad de lograr mis objetivos.

Agradezco a mis padres por la crianza, confianza y esfuerzo que han realizado para brindarme estudios, por el ejemplo de superación constante que me han inculcado.

Agradezco a mi primo Javier Espinoza Sarmiento y a mi hermano Saul, pues ambos son mis ejemplos a seguir, por ser mis mentores, por brindarme su tiempo para aconsejarme, por la confianza brindada y guiarme por el camino del bien.

Agradezco a los docentes de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por los conocimientos compartidos, y de manera especial para la magister Ines Castro Reyes de Lozano, por el tiempo, la paciencia y la constante guía que brindo en el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional.

Agradezco por último a mis dos mejores amigos Ray y Randy, por la amistad que brindada durante estos nueve años, por su aliento y consejos constantes.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO ..	iv
LISTADO DE TABLAS	v
LISTADO DE FIGURAS ...	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1.Descripción de la Realidad Problemática.....	8
1.2.Justificación del Problema.....	9
1.3.Delimitación del Proyecto.....	10
1.4.Formulación del Problema.....	11
1.5.Objetivos	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	13
2.1.Antecedentes	13
2.2.Bases Teóricas.....	14
2.3.Definición de términos básicos.....	22
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	26
3.1.Política Salarial Actual.....	26
3.2.Política salarial propuesta:	28
3.3.Elaboración de la estructura salarial propuesta:.....	32
3.4.Resultados deseados.....	49
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1	Factor 1: Know How.....	18
Tabla 2	Factor 2: Solución de problemas	19
Tabla 3	Factor de 3: Responsabilidad.....	20
Tabla 4	Resumen de factores de metodología HAY GROUP.....	21
Tabla 5	Política salarial actual.....	27
Tabla 6	Política salarial propuesta.....	30
Tabla 7	Comparativa de la política actual y la propuesta	32
Tabla 8	Resumen de puntaje por categorías	44
Tabla 9	Análisis de sueldos sub pagados	48

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Quanta Services Perú S.A.C, Informe institucional 2018, 08/02/2019	45
Figura 2. Organigrama de Gerencia de Energía Quanta Services Perú S.A.C, Informe institucional 2018, 08/02/2019.....	46
Figura 3 Detalle de organigrama de Gerencia de Energía Quanta Services Perú S.A.C, Elaborado por Ronald Santistevan	46
Figura 4 Detalle de organigrama de Gerencia de Energía Quanta Services Perú S.A.C, Elaborado por Ronald Santistevan	47

INTRODUCCIÓN

La propuesta es presentada con la finalidad ofrecer una alternativa ante la pérdida de colaboradores de la Gerencia de Energía que migran a empresas de competencia directa, debido a mejoras salariales ofrecidas por la competencia.

La propuesta consta de un análisis general de la compañía y de la política actual, para luego presentar una nueva política salarial, la cual consta de nuevos elementos como son los ofrecimientos no monetarios, posterior a ello se procedió a valorar y clasificar los puestos según la metodología HAY. Finalmente se valoraron y clasificaron los puestos presentando una nueva estructura salarial, la misma que se comparó con los salarios ofrecidos por otras empresas de la competencia directa demostrando en esta nueva estructura los sueldos sobre y sub pagados.

Dentro de las principales limitaciones que se tuvieron al elaborar la presente propuesta, encontramos el difícil acceso a los sueldos y salarios de la competencia y las pocas investigaciones sobre propuestas de sueldos y salarios.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Quanta Services es una compañía transnacional cuya matriz está localizada en Estados Unidos, es líder en ofrecer soluciones de infraestructura integradas para las industrias de energía eléctrica y telecomunicaciones.

Quanta Services es una empresa que inició operaciones en el Perú en los sectores de a) Energía eléctrica. Ofrece soluciones integrales en infraestructuras de electricidad para servicios públicos, cooperativas eléctricas, agencias municipales y productores de energía y b) Telecomunicaciones. Proporciona de manera segura servicios integrales de infraestructura para clientes de servicios de fibra, líneas fijas e inalámbricas dentro de la industria de las comunicaciones.

En el año 2012 iniciaron operaciones con 12 colaboradores y al mes de diciembre del 2018 la empresa cuenta con 1,318 colaboradores lo cual significa un crecimiento de 1080% con respecto al año 2012. Los colaboradores se distribuyen de la siguiente manera: a) Energía eléctrica 828 colaboradores, b) Telecomunicaciones 295 colaboradores y c) Personal de staff 195 colaboradores.

Analizando los datos del año 2018 se evidencia una elevada rotación del personal: a) Gerencia de Energía Eléctrica 64%, b) Telecomunicaciones 20% y c) Staff 16%, lo que genera a la empresa sobrecostos debido a la fuga del talento, conocimiento y experiencia que cada colaborador adquiere durante su estadía en la empresa, como se identificó la gerencia con mayor rotación de personal es la de Energía eléctrica, por ello la gerencia de recursos humanos analizó los motivos reales de cese aplicando encuestas de salida a los ex trabajadores de Quanta Services Perú en el año 2018, la distribución es la siguiente: a) Abandono de trabajo 11.78%, b) Despido por falta grave 0.98%, c) Fin de periodo de prueba 3.65%, d) Renuncia Voluntaria 24.54% y f) Término de contrato 59.05%, de los cuales los puntos b, c y f son términos de vínculo laboral que la empresa controla

y los puntos a y d responden a decisiones del trabajador, los motivos de salida se han sido clasificados en 10 motivos reales que son: a) Cambio de residencia, b) Disgusto con las labores realizadas, c) Emprendimiento, e) Enfermedad, f) Problemas con jefes, g) Pocas oportunidades de crecimiento, h) Problemas familiares, i) Sobrecarga de trabajo, j) Inequidad en pago de haberes y k) Oportunidades laborales, teniendo estos dos últimos motivos (j y k) representando un total de 69% respecto al total de desvinculaciones por decisión del colaborador.

1.2. Justificación del Problema

El trabajo tiene como principal objetivo proponer una solución a la problemática que afronta la empresa Quanta Services Perú con respecto a la fuga de talento humano en la gerencia de Energía, quienes migran a otras compañías del rubro por mejoras salariales.

La solución a proponer es mejorar las políticas y elaborar una nueva estructura salarial para la empresa Quanta Services Perú, esto debido a que se analizaron las políticas salariales actuales detectando que no incluyen criterios que garanticen que se cumpla con los principios de equidad interna, y que se enfoque en la cumplir con la competitividad equidad externa, además que actualmente no existe una estructura salarial que valore la responsabilidad y el impacto de los puestos con relación al valor agregado a la empresa. La política actual fue elaborada y aprobada cuando la empresa se encontraba en crecimiento, en el año 2015, con menos de 140 trabajadores, al cierre del año 2018 la empresa cuenta con más de 1300 trabajadores ocasionando que las políticas instauradas inicialmente sean obsoletas debido a que las condiciones que inicialmente se propusieron no son las mismas en la actualidad.

1.3. Delimitación del Proyecto

1.3.1. Teórica

Las políticas salariales son un conjunto de principios y directrices que tienen como base la política de la organización y son aplicadas al momento de tomar decisiones sobre casos salariales (admisión, promoción, reajuste por mérito, etcétera), los puntos fundamentales que debe contener una política salarial deben ser los siguientes: a) Estructura de cargos y salarios, b) Salarios de admisión para diversas clases salariales, c) Previsión de ajustes salariales. (Chiavenato, 2011).

Las políticas deben contener de considerar aspectos como, centrarse en servir como a) Incentivar y reconocer la labor del colaborador en función a las actividades que desarrollen en la organización, b) Distribuir de manera equitativas y justa con respecto a la normativa peruana, c) Lograr el equilibrio entre los salarios que ofrecen en el mercado laboral y lo que la empresa ofrece, d) Retribuir los salarios de ser acuerdo a la contribución del colaborador para lograr los objetivos de las empresas y de su desempeño, e) Adaptarse, perdurar y ser flexible en el tiempo, de manera que asegure satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores. (García & Schmitz, 2002; Urquijo & Bonilla, 2008).

1.3.2. Temporal

La propuesta se desarrollará desde enero hasta abril del año 2019.

La fecha diagnóstico para la propuesta es el año 2018.

1.3.3. Espacial

La propuesta se desarrollará en la empresa Quanta Services Perú, en la provincia de Lima, departamento de Lima, distrito de Santiago de Surco.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Por qué las políticas y estructura salarial actual de la empresa Quanta services no retienen al personal calificado de la gerencia de Energía?

1.4.2. Problemas específicos

- a. ¿La política actual favorece la retención de talento humano en la empresa Quanta Services?
- b. ¿Las características del diseño de la estructura salarial es adecuada para el tamaño de la compañía?
- c. ¿Se cumple con los criterios de equidad interna en la empresa Quanta Services?
- d. ¿Se garantiza la aplicación de la competitividad externa en la Empresa Quanta services?
- e. ¿La política y estructura salarial actual valora la responsabilidad e impacto de los puestos con en relación al valor agregado de la empresa?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer el mejoramiento de las políticas y elaborar una nueva estructura salarial con la finalidad de retener el talento humano en la gerencia de Energía.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a. Proponer políticas salariales mejorando la política actual.
- b. Diseñar una estructura salarial dinámica, perdurable y competitiva en el tiempo adaptado al tamaño de la compañía.

- c. Determinar los criterios, orientaciones y lineamientos necesarios para establecer una serie de políticas que garanticen la equidad interna.
- d. Llevar a cabo un estudio de competitividad externa para validar que se cumpla con este criterio y qué estos repercutan en la retención de los colaboradores.
- e. Diseñar política salarial equitativa que tome en cuenta el puesto, las responsabilidades y el impacto del colaborador con respecto al objetivo del negocio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo – 2013, propuesto por Pilar Carnaqué Alvarez con el propósito de obtener el grado académico de Magister en gestión del talento humano, el objetivo de esta investigación era determina sí el sistema de compensación laboral guarda relación con el desempeño laboral en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco de Chiclayo en el año 2013, el objetivo principal obtuvo una relación significativa entre los puntos propuestos inicialmente, además de ello se propuso mejoras en su sistema de compensaciones. (Carnaqué Alvarez, 2014)

Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa PLEXPOR S.A, como estrategia de retención del talento humano, propuesto por Andrea de Jesús Otero Padilla con el propósito optar al título de Administrador Industrial en la Universidad de Cartagena, esta investigación fue propuesta debido a la sobrecarga laboral y la insatisfacción de los colaboradores de PLEXPOR S.A. siendo esta última uno de los motivos principales que genero una alta rotación de personal en el segundo semestre del 2013 es que se propone el diseño de una estructura salarial que tomará en cuenta variables principales como lo son la carga de trabajo, el esfuerzo y actividades desempeñadas en la organización; la investigación tuvo como finalidad generar una estructura de compensación salarial en la sugirió ajustes salariales que fueron aplicados en base a los factores principales mencionados anteriormente. (Otero Padilla, 2014).

Diseño de propuesta de políticas y sistema de remuneración para las Cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador de R.L., propuesto por Deicy Noemí García Fuentes, Rina Margarita

Zuñiga de Soto y Josué Ricardo Villarán con el propósito de optar al grado de Licenciado en Administración de empresas de la Universidad de el Salvador – 2013, este proyecto nos indica que debido a que el sistema de cooperativas Financieras FEDECACES como parte de su proceso de modernización y proyección de crecimiento, les propuso una propuesta de políticas y sistema salarial a las cooperativas asociadas que integran este sistema, con ello lo que se pretende es que a los colaboradores de las cooperativas anexas se les ofrezca una estructura de sueldos y salarios que pueda competir con el mercado laboral tomando en cuenta sus condiciones económicas. (García Fuentes, Zuñiga de Soto, & Ricardo Villaran, 2013)

Elaboración del manual de funciones y diseño de una estructura salarial para FUNDAPAIN, propuesto por Luis Alberto Arias Benítez con el propósito de optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad Santo Tomas de Aquino Colombia– 2017, este proyecto nos consiste en el diseño de una estructura salarial para la fundación FUNDAPAIN, buscando la conformidad entre los empleados, competitividad con respecto al mercado laboral y congruencia entre los perfiles de los cargos y el salario, la cual permita un equilibrio competitivo en cuanto al mercado. (Arias Benítez, 2017)

2.2. Bases Teóricas

Las teorías que se expondrán a continuación serán las que se combinarán para generar la propuesta de mejoramiento de las políticas salariales y posterior elaboración de la estructura salarial.

A continuación se detallarán las bases teóricas que servirán de sustento teórico para generar la nueva política salarial, que cubra la necesidad de retener al talento humano que fuga de la empresa.

2.2.1. Gestión moderna de salarios e incentivos

Manejar de manera adecuada la gestión y administración de salarios genera la posibilidad de retener, atraer, desarrollar un clima laboral adecuado, aumentar

la competitividad, aumentar la productividad. La administración y gestión de salarios se define como el conjunto de normas empleadas para implantar o preservar en el tiempo estructuras salariales equitativas en la organización, entre las actividades más resaltantes en la que se debe hacer énfasis son las siguientes: a) Desarrollar políticas y planes de compensación; b) Establecer estándares de desempeño; c) Analizar Cargos; d) Evaluar y clasificar cargos ; e) Valoración monetaria; f) Administración y mantenimiento de programas de compensaciones; g) Motivación e incentivos. (Amaya Miguel, 2008)

2.2.2. Estrategias de retención del personal

Las estrategias y actividades propuestas a continuación son propuestas aplicadas por las organizaciones para retener al personal y son las siguientes: a) Beneficios económicos. Estrategia centrada en beneficiar a los empleados y a sus familias mediante la facilitación para acceder a créditos vehiculares, inmobiliarios, educativos, salud, etcétera; dentro de esta estrategia podemos considerar los planes de salud, pólizas de seguro; b) Bonificaciones – Incentivos. Estas estrategias mencionan los bonos a los cuales el trabajador accede mediante un desempeño sobresaliente en la ejecución del trabajo el cual es medido a través de indicadores de desempeño, en estas estrategias entran las comisiones, bonos especiales, entre otros; c) Políticas salariales. Esta estrategia tiene como objetivo retener al personal mediante los ofrecimientos de salarios superiores al mínimo legal vigente y superiores a los que ofrecen las empresas del sector (mercado); d) Compensación variable. Esta estrategia tiene como objetivo retribuir al trabajador en base a objetivos medibles que alcanza el colaborador, bonos por rendimiento, comisiones por destaque, bonificaciones por productividad; e) Compensación flexible (desalarización). Estas estrategias son aplicadas por los empleadores con la finalidad de ofrecer mayores ingresos beneficios monetarios (montos que no suman a la base de impuestos al fondo de pensiones y/o quinta categoría en el caso de Perú) y no monetarios (pago de capacitaciones, especializaciones, pago de vivienda, préstamos sin intereses, entre otros). (Gonzales Miranda, 2013).

2.2.3. Administración de la compensación

La administración de las compensaciones son procedimientos guiados bajo tres conceptos básicos los cuales se detallarán a continuación: a) Equidad Interna. Este concepto tiene como objetivo que un colaborador que perciba un sueldo sienta que esta es una compensación justa a cambio de su labor realizada en la empresa, este criterio además está respaldado legalmente el criterio establecido de “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada igual, corresponde salario igual”, mediando una evaluación de puestos que determina el impacto de las actividades del colaborador en los objetivos de la empresa; b) Competitividad externa. Este concepto se fundamenta en la necesidad de la empresa en atraer, retener y capacitar a personal calificado el cual apoye para el logro de los objetivos, esto mediante el establecimiento de sueldos atractivos frente al mercado laboral; c) Estimular niveles superiores de desempeño del personal. Consiste en aplicar una estructura de compensaciones que tome como bases la equidad interna, competitividad externa y adicione un sistema de evaluación de desempeño el cual permite estimular a los colaboradores. (Juárez Hernández, 2014)

2.2.4. Política salarial

En base a la teoría expuesta anteriormente (2.2.1., 2.2.2. y 2.2.3) se propone un modelo de política que recoge los siguientes aspectos:

- A) Objetivos, los fundamentos teóricos anteriormente mencionados para retener el talento humano tomando en cuenta el establecimiento de una política salarial son los siguientes; “Estrategias de retención del personal, Una reflexión sobre su efectividad y alcances” elaborado por Gonzales Miranda, el fragmentos del libro “Administración de Salarios e Incentivos Amaya Miguel” y el alcance teórico “Administración de la compensación” propuesto por Juarez Hernandez.
- B) Alcance, en base a la experiencia laboral acumulada se logró determinar el alcance de la política salarial.
- C) Componentes de remuneración, los fundamentos teóricos para considerar los componentes de la remuneración son expuestos en el artículo

"Estrategias de retención del personal, Una reflexión sobre su efectividad y alcances "Gonzales Miranda, Diego René

A continuación se detallarán las bases teóricas a emplear para la elaboración de la estructura salarial.

2.2.5. Metodología HAY GROUP

El método de Perfiles y Escalas guías de HAY, fue propuesto en el año 1950 por "Edward N. Hay", quien es uno de los pioneros de la gestión organizacional, este método es uno de los más empleados en el mundo para la valoración de puestos, nos propone un sistema el cual nos ayuda a determinar las estructuras organizacionales evaluando las competencias y habilidades (Know- how), factores de solución de problemas) y el factor de responsabilidades

2.2.5.1. Clasificación y valoración de cargos.

La presente propuesta será aplicada tomando en cuenta las bases de la metodología HAY GROUP, para ello se procederá a clasificar los puestos determinando un puntaje establecido en base a tres criterios y con la aplicación de estos criterios se cumplirá con valorar los puestos tomando como referencia el valor agregado que brindan a la empresa.

- a) Know – How, está compuesto por tres sub factores, el primer sub factor es el Know how técnico (Tabla 1, 1.1) mide la profundidad y amplitud de los conocimientos que requiere el colaborador en el puesto, el segundo sub factor es el Know how gerencial (Tabla 1, 1.2) que mide la capacidad que requiere cada puesto de coordinar sus pares y poder lograr los objetivos de la empresa y finalmente el ultimo sub factor Relaciones humanas (Tabla 1, 1.3) que mide la capacidad de interactuar con otros colaboradores para obtener resultados.

Tabla 1 Factor 1: Know How

FACTOR 1: KNOW HOW		1.2: KNOW HOW GERENCIAL								
		1. MÍNIMO			2. HOMOGÉNEO			3. HETEROGÉNEO		
		Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivo y contenido con conocimiento apropiado			Integración o coordinación de distintas funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos			Integración o coordinación de funciones diversas en objetivos		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.1. KNOW HOW TÉCNICO	1.3. RELACIONES HUMANAS									
	A.BÁSICO									
	Educación elemental básica equivalente a una instrucción secundaria más conocimientos esenciales de introducción al puesto de 6 a 1 año.	50	57	66	66	76	87	87	100	115
		57	66	76	76	87	100	100	115	132
		66	76	87	115	132	152	115	132	152
	B.OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL									
		66	76	87	87	100	155	115	132	152
	Familiaridad con trabajo rutinario, normalizado o uso de equipo o maquinaria sencilla.	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		87	100	115	115	132	152	200	230	264
	C. OFICIO O ESPECIALIDAD									
		87	100	115	115	132	152	152	175	200
	Pericia en procedimientos o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		115	132	152	152	175	200	200	230	264
	D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA									
		115	352	152	152	175	200	200	230	264
	Alguna especialización (destreza generalmente no técnica), adquirida en o fuera del puesto, que de mayor amplitud o profundidad a una función única.	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		152	175	200	200	230	264	264	304	350
	E. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA									
	152	175	200	200	230	264	264	304	350	
Suficiencia en una actividad especializada o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes o una teoría científica y sus principios.	175	200	230	230	264	304	304	350	400	
	200	230	260	264	306	350	350	400	460	
F. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA MADURADA										
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	
combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una técnica científica y sus principios, amplia experiencia en este campo.	230	264	304	304	350	400	400	460	528	
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	

Grados de elemento relaciones humanas

1. Básica: Requiere de trato amable y cortés hacia los demás que permita el intercambio de comunicación.
2. Importantes: Requiere comprender a los demás, influir o servir a los otros.
3. Críticas: exige tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, desarrollar y motivar a las personas.

Segura, R. (2009). Tabla de calificación de metodología HAY, Perú: Segura consultores de dirección.

- b) Solución de problemas, este factor está compuesto por dos sub factores, el primero es el marco referencial (Tabla 2, 2.1), el cual es determinado por las reglas, procedimientos o principios en los cuales se debe basar el colaborador del puesto para afrontar un problema, el segundo sub factor es el de complejidad de pensamiento (Tabla 2, 2.2), mide la capacidad necesaria para identificar, analizar y solucionar los problemas, determinando el tipo de pensamiento que empleará el colaborador del puesto para solucionar problemas,

Tabla 2 Factor 2: Solución de problemas

		2.2 COMPLEJIDAD DE PENSAMIENTO		
		1. SENCILLO	2. CON MODELOS	3. INTERPOLACIÓN O INTERPRETACIÓN
FACTOR:2: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples	Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modelos claramente establecidos.	Elección de cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presentan material nuevo, pero que en general se ajusta a patrones establecidos.
2.1. MARCO DE REFERENCIA	A. RUTINA ESTRICTA			
	Elección sencilla por reglas detalladas o instrucciones específicas.	10%	14%	19%
			12%	16%
				22%
	B. RUTINA			
	Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.	12%	16%	22%
			14%	19%
				25%
	C. SEMIRRUTINA			
	Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, algo diversificado.	14%	19%	25%
			16%	22%
				29%
D. ESTANDARIZADO				
Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.	16%	22%	29%	
		19%	33%	
E. CLARAMENTE DEFINIDO				
Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos	19%	25%	33%	
		22%	29%	
			35%	
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO				
Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.	22%	29%	38%	
		25%	33%	
			43%	
G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO				
Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.	25%	33%	43%	
		29%	38%	
			50%	

Segura, R. (2009). Tabla de calificación de metodología HAY, Perú: Segura consultores de dirección.

- c) Responsabilidad, este factor está compuesto por tres sub factores, el primer sub factor es el de libertad para actuar (Tabla 3, 3.1), que mide bajo que procedimientos, límites o reglas el colaborador en el puesto se fundamenta para actuar frente a cualquier problema que requiera solución, el segundo sub factor es la magnitud (Tabla 3, 3.2), el cual mide las consecuencias de las acciones o decisiones y cómo estas repercuten en la organización, el tercer sub es el impacto (Tabla 3, 3.3), factor mide como las acciones repercuten en el logro de objetivos finales de la organización.

Tabla 3 Factor de 3: Responsabilidad

FACTOR 3:														
RESPONSABILIDAD		1. MUY PEQUEÑA Resultados o errores con efectos sumamente limitados.				2. PEQUEÑA Resultados o equivocaciones cse circunscriben a un fragmento de la compañía. Efectos económicos irrelevantes.				3. MEDIANA Los resultados o desviaciones comprometen a una o algunas áreas de la organización. Efectos económicos de cierta importancia.				
		R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	
3.3. IMPACTO														
A. PRESCRITO														
3.1. LIBERTAD PARA ACTUAR	Estos puestos están sujetos a órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como una supervisión general por el jefe.	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	
		14	19	25	33	18	25	33	43	25	33	43	57	
	B. CONTROLADO													
	Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, así como a una supervisión general por el jefe.	18	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	
	C. ESTANDARIZADO													
	Están sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance.	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	116	
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	
	D. REGLAMENTO EN GENERAL													
	Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicos y supervisión general.	38	50	66	87	50	66	87	116	66	87	116	162	
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	176	
	50	66	87	116	66	87	116	162	87	116	162	200		
E. DIRIGIDO														
Por su naturaleza o dimensión, están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados por	57	76	100	132	76	100	132	176	100	132	176	230		
	66	87	116	162	87	116	162	200	116	162	200	264		
	76	100	132	176	100	132	176	230	132	176	230	304		
F. DIRECCIÓN GENERAL														
Este puesto por su naturaleza o dimensión está holgadamente sujeto a políticas funcionales y metas, dirección general.	87	116	162	200	116	162	200	264	162	200	264	350		
	100	132	176	230	132	176	230	304	176	230	304	400		
	116	162	200	264	162	200	264	350	200	264	350	460		

R (Remoto): Servicios de información, de registros o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante.

C (Contributivo): Servicios de interpretación, asesoría o ayuda para uso de otras personas en aplicación de medidas.

S (Compartido): Participar con otros (salvo con propios subordinados o superiores), dentro o fuera de la unidad de organización para tomar medidas.

P (Primario): Controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida está subordinada.

Segura, R. (2009). Tabla de calificación de metodología HAY, Perú: Segura consultores de dirección.

Los criterios mencionados en los puntos a), b) y c) son resumidos en la tabla 4

Tabla 4 Resumen de factores de metodología HAY GROUP

Factores	Elementos
1. Know How Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades demandados para desempeñar el puesto aceptablemente	1.1. Know how técnico: Comprende desde la más mínima simple rutina de trabajo hasta el conocimiento único y experto dentro de las disciplinas requeridas.
	1.2 Know how gerencial: Intensidad de la exigencia de coordinar e integrar diversas funciones y recursos para lograr resultados finales.
	1.3. Relaciones humanas: Demanda de una relación activa y directa, de personas a personas, para obtener resultados del puesto.
2. Solución de problemas Calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo	2.1. Marco referencial Constituido por las reglas, precedentes, procedimientos o principios que limitan, definen, orientan y regulan la actividad mental requerida
	2.2 Complejidad de pensamiento Capacidad necesaria para identificar, analizar y solucionar problemas. Hace referencia al tipo de pensamiento que debe ponerse en juego para atender y resolver los problemas del puesto.
3. Responsabilidad Condición de hacer frente a las consecuencias de acciones o decisiones que comprometen a la organización. Su valoración, asimismo, implica la medición del aporte del cargo en los resultados finales	3.1 Libertad para actuar Se define por los límites, reglas, procedimientos y normas dentro de las que el titular puede actuar libremente y decidir por sí mismos las acciones por tomar
	3.2 Magnitud Se refiere a la trascendencia económica de las acciones o decisiones propias del puesto o, en su caso, a la proporción de la empresa o de sus intereses que podría ser comprometida por la actuación del titular
	3.3 Impacto Se determina por la forma directa o indirecta en que el desempeño del cargo afecta al logro de los objetivos finales de la empresa.

Segura, R. (2009). Resumen de metodología HAY, Perú: Segura consultores de |dirección.

2.2.5.2. Categorización de cargos

La categorización se compone de los factores incluidos en la valoración de cargos, en esta parte del método se agrupa los puestos, estableciendo un nivel jerárquico en base al organigrama, la subordinación, los subordinados, el departamento en el que está situado, la relación que el cargo debe tener con los demás el resto de cargos (relaciones laterales).

Los puntos mencionados corresponden a un resumen de los elementos que conforman la metodología propuesta por HAY GROUP. (Ziomar Garcia , 2016)

2.3. Definición de términos básicos

Política: Se denomina políticas al conjunto de directrices que se elaboran en relación a la cultura de la organización, son consultadas cuando surge dar respuesta a cuestiones o problemas sirven como guía de acción. (Chiavenato, I, 2011)

Política Salarial: La política salarial “es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a remuneración de sus empleados”. (Chiavenato, I, 2011)

Salario: Se denomina salario al pago monetario de la empresa hacia los colaboradores por el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos, los colaboradores ofrecen la inversión de su tiempo y esfuerzo en pro de cumplir los objetivos de las empresas y a cambio de ello reciben dinero. (Alburquerque, Rafael, 2002)

Estructura salarial: Se denomina estructura salarial al sistema que engloba todos los puestos de la organización y los clasifica tomando en cuenta un determinado criterio, el objetivo de la estructura salarial es encontrar el equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa. (ESAN, 2016)

Retención de personal:

Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados. (Bejarano Pedro, 2013)

Compensación: La compensación son todas las formas de pago y retribuciones monetarias que los colaboradores perciben, estos pueden ser los sueldos, salarios, incentivos, bonos, comisiones los cuales son entregados por la empresa debido a su desempeño en sus puestos. (Bohlander & Snell, 2008)

Equidad interna: Se define a la equidad interna por idea de que los colaboradores recibirán una compensación de acuerdo al puesto ocupado dentro de la organización, los puestos deben estar clasificados por alguna metodología que los valoriza y puede establecer categorías, grados o tipos, dentro de los cuales puestos de una misma categoría, grado o tipo deben recibir una compensación de igual valor. (Chou, Kerry, 2016)

Competitividad externa: Se define a la competitividad externa con los criterios que se toman para establecer rangos salariales, los cuales permitan atraer y retener a las personas teniendo en cuenta lo que podrían ganar en otras empresas. (Chou, Kerry, 2016)

Análisis de puestos: Es el proceso en el que emplea para determinar las descripciones del puesto de trabajo y requisitos que deben de cumplir los candidatos a ocupar el puesto dentro de la organización, este análisis determina los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de colaboradores. (Dessler, Gary & Varela, Ricardo, 2011)

Valoración de puestos: Es el proceso que tiene como objetivo determinar el valor de un puesto con respecto a otros, toma en cuenta los factores como las habilidades requeridas para el puesto, la responsabilidad en toma de decisiones y las condiciones de trabajo. (Dessler, Gary & Varela, Ricardo, 2011)

Métodos de Valoración: Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (Wether, William, 2008)

Estructura Salarial: Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada de acuerdo a los criterios que las empresas determinen.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional es el modelo para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr los objetivos. (Chiavenato, I, 2011)

Valor Agregado: Hacer algo más de lo que a uno le piden o por lo que a uno le pagan (Pardo, I, 2017)

Compensación no monetaria: Es una recompensa o incentivo a cambio de la cual las personas asumen su membrecía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y recursos personales (decisión de desempeño) (Chiavenato, I, 2011)

Metodología HAY GROUP: Es un mecanismo empleado para clasificar y agrupar puestos tomando en cuenta tres factores, el know how, solución de problemas y la responsabilidad. (Segura R., 2009)

2.4. Aspectos Metodológicos.

2.4.1 Tipo y nivel de investigación

2.4.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es cualitativa porque se limita a describir las propiedades del fenómeno encontrado (alta rotación de personal y motivos de salida del personal) mediante el estudio de datos recopilados en la empresa a diciembre del 2018.

2.4.1.2 Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación es descriptivo porque se limita a estudiar la política y estructura salariales tal como se encontraron, para realizar el diagnóstico y sugerir una mejora.

2.4.2 Método y Diseño

2.4.2.1. Metodología de Investigación

El presente trabajo utilizará el método deductivo, porque el razonamiento lógico seguido en el presente trabajo de investigación fue detectar el problema general y disgregarlo en problemas específicos que nos ayudaran al esclarecimiento del problema general.

2.4.2.2. Diseño de Investigación

El diseño es no experimental porque no se manipula deliberadamente las variables en estudio (política y estructura salarial).

Es transversal porque el estudio descriptivo se realizó el 31 de diciembre de 2018.

Por lo tanto el diseño de investigación es no experimental transversal-descriptivo.

2.4.3 Población

El presente trabajo tendrá como población la gerencia de ENERGIA de la empresa QUANTA SERVICES PERÚ S.A.C.

2.4.4 Técnicas e Instrumentos

En el trabajo desarrollado se aplicará como técnica de investigación la revisión documental y como instrumento las encuestas físicas de salida realizadas a los trabajadores que cesaron hasta diciembre del 2018.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El desarrollo del presente trabajo constará en cuatro puntos, el primer punto es el análisis de la política actual de Quanta Services Perú, la segunda parte es el análisis y presentación de la nueva política propuesta para Quanta Services Perú, el siguiente punto es la aplicación de las bases explicadas en la nueva política salarial propuesta para generar una estructura salarial la cual debe cumplir con el criterio de equidad interna, el siguiente punto a evaluar es el análisis de los rangos remunerativos con la finalidad de cumplir con la competitividad externa y la normativa legal peruana, de esta manera se cumplen con los criterios propuestos y por ende se espera cumplir con el objetivo principal del presente trabajo, el cual es retener al personal de Quanta Services.

3.1. Política Salarial Actual

Quanta Services Perú S.A.C. es una subsidiaria de Quanta Services INC compañía de capital abierto con matriz en Estados Unidos, tiene como política principal el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley (Sox) que es aplicada a las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos y tiene como objetivo regular las funciones financieras, contables y de auditoría para empresas, con criterio de veracidad y transparencia en estados financieros.

Quanta Services Perú S.A.C. tiene libertad de operaciones en Perú con el requisito de cumplir con los principios de la Ley Sox en su política general.

La política general de Quanta Services INC y Quanta Services Perú S.A.C. centran esfuerzos para ofrecer y brindar soluciones integrales en infraestructura eléctrica, Quanta Services INC es líder de la industria en soluciones de infraestructura, debido a los amplios conocimientos que tienen sus colaboradores, es por ello que la presente propuesta concuerda con retener a los principales actores de la compañía, los colaboradores.

La política de remuneraciones y beneficios (Tabla 5) que actualmente es usada en Quanta Services) fue propuesta en el año 2015 momento en el que aproximadamente laboraban 130 colaboradores, escenario diferente al de diciembre del 2018 momento en el que laboraban 1318 colaboradores. En posicionamiento en el mercado, en el 2015 Quanta Services Perú iniciaba sus operaciones y se abría paso en el mercado peruano y en el 2018 se encuentra como uno de los líderes en el mercado.

Podemos describir en resumen las siguientes falencias de la política actual salarial a) no describe los criterios que garanticen el cumplimiento la equidad interna y competitividad externa, b) la política actual considera ser una guía para una estructura salarial que valore y clasifique los puestos en categorías jerárquicas, c) lo cual genera que la política salarial actual no esté actualizada al año 2018

Tabla 5 Política salarial actual



 POLÍTICA SALARIAL DE BENEFICIOS Y REMUNERACIONES	
1. OBJETIVO	Esta política tiene por objetivo definir los criterios generales y uniformes que regulan el pago y aplicación de la remuneración y beneficios de los colaboradores.
2. ALCANCE	Todos los colaboradores de Quanta Services Perú.
3. VIGENCIA	Esta política tiene vigencia a partir del 31 de julio de 2015. Todas las modificaciones que sean efectuadas a esta política deberán constar por escrito y entrarán en vigencia una vez aprobadas por el Gerente General.
4. REMUNERACIONES Y BENEFICIOS	Para determinar la remuneración de los colaboradores se considera la equidad interna en la organización y que ella refleje el rango de mercado para el cargo. Para lo anterior se considera el conocimiento específico, experiencia, destrezas y responsabilidad requerida por el cargo, como también el desempeño de cada trabajador en el cumplimiento de las metas de la organización. Estos elementos se considerarán para la elaboración de niveles de puestos y la asignación a ellos de los trabajadores. Cada nivel de puestos tendrá una banda salarial definida con la gerencia general.

Tabla 5 Política salarial actual

 POLÍTICA SALARIAL DE BENEFICIOS Y REMUNERACIONES Los Gerentes y Jefes de cada equipo también podrán solicitar la revisión de la remuneración extraordinaria cuando un trabajador deba asumir en forma permanente nuevas funciones o responsabilidades en el mismo puesto, la situación del mercado laboral obliga a analizar la posición con el objeto de mantener el equilibrio y retener al trabajador Los Gerentes y Jefes de cada área deberán solicitar la revisión de la remuneración, para obtener un aumento de sus colaboradores, al área de Recursos Humanos, la cual en conjunto con ellos realiza las propuestas necesarias para velar por la equidad de las bandas salariales. Una vez obtenida la aprobación de la Gerencia de Área, se solicita la validación de la Gerencia de Operaciones. Finalmente, con la aprobación de la Gerencia de Operaciones, el área de Recursos Humanos es la encargada de solicitar la aprobación final de la Gerencia General. 5. ASCENSOS Y/O PROMOCIONES INTERNA En los casos de trabajadores que experimenten cambio de nivel por un ascenso y/o promoción interna, su remuneración se revisará de acuerdo a este nuevo puesto desde el momento en que sea nombrado en dicha posición (puesto de mayor nivel y responsabilidad). Otras Disposiciones: Las situaciones no contempladas en esta política serán resueltas en conjunto con el área de Recursos Humanos y la Gerencia General. Se aplicará una revisión anual de remuneraciones. Para dicha revisión, se tomará como referencia todos los aspectos mencionados anteriormente para una variación.

Padilla, M. (2015). Política Salarial Quanta Services Perú, Perú: Quanta Services.

3.2. Política salarial propuesta:

Los colaboradores de Quanta Services representan el activo más valioso para la empresa, por su aporte de capacidades innovadoras para el sostenimiento de la compañía y la consecución de objetivos, es por ello que la política salarial evaluada en el punto anterior representa un riesgo latente para perder a nuestros colaboradores.

Por ello, como solución a las falencias expuestas en el punto 3.1, se propone una política salarial nueva que tenga como misión evaluar, clasificar y remunerar los puestos en función a la metodología HAY, ofreciendo una remuneración atractiva que cumpla con los criterios de equidad interna y competitividad externa y valore los puestos de trabajo en base a la

responsabilidad y su impacto en relación al valor agregado aportado a la empresa, con la finalidad de atraer, retener y motivar al personal.

La política salarial propuesta calza con la magnitud de la empresa a diferencia de la anterior política, debido a que esta nueva política mencionará los componentes de las remuneraciones (Compensación monetaria y no monetaria), indicará la metodología a usar para valorar, clasificará los puestos y la aplicación de remuneraciones según los rangos establecidos (A, B, C, D y E)

La política propuesta (Tabla 6) mencionará la metodología a emplear para clasificar los puestos y garantizar que se cumpla con la equidad interna, también servirá para valorar a los puestos en base a la responsabilidad que asumen y su repercusión en los objetivos de la empresa.

Tabla 6 Política salarial propuesta



POLÍTICA SALARIAL PROPUESTA

1.1. Objetivo:

El propósito de este documento es establecer las bases para la gestión de los remuneraciones y generar la retención de talento humano en la empresa Quanta Services Perú, por medio del ofrecimiento de una remuneración atractiva que cumpla con la equidad interna, competitividad externa y valorare los puestos en base a la responsabilidad y su impacto en el valor agregado a la empresa, respetando la normativa legal Peruana.

1.2. Alcance:

Todos los colaboradores de la empresa Quanta Services Perú S.A.C .

1.3. Referencia:

Política de remuneraciones y beneficios 2015

1.4. Componentes de remuneración:

A. Compensación Monetaria:

La compensación monetaria es la remuneración bruta anual que percibe el colaborador, la finalidad de esta compensación es reconocer la complejidad y responsabilidad inherente al cargo que ocupa el colaborador en la organización.

B. Compensación no Monetaria:

La compensación no monetaria es aquella que se ofrece como incentivo a los colaboradores, estos pueden son los siguientes; planes médicos privados,

Tabla 6 *Política salarial propuesta*



POLÍTICA SALARIAL PROPUESTA

Prestaciones alimenticias, compensación de horas extra, planes de formación, trabajo desde casa, viernes de verano y ofrecimiento de reconocimientos públicos.

1.5. Descripción de puestos:

El área de selección es la encargada de analizar los requerimientos que necesita un postulante para ocupar un puesto en Quanta, esta descripción de puestos será empleada para realizar la valoración de puestos con la metodología HAY.

Las características que se incluirán en el la descripción de puestos, son las siguientes:

- a. Nombre de la posición.
- b. Funciones y responsabilidades.
- c. Educación, conocimientos y experiencia (Perfil).

1.6. Criterio de valoración de puestos:

Las valoraciones de cargos serán llevadas a cabo por la Gerencia de Recursos Humanos, bajo la metodología HAY con el objetivo de clasificar cada posición de la organización en un grado y rango remunerativo.

Los siguientes elementos serán los que determinan la valorización:

1. Know- How: Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades demandados para desempeñar el puesto aceptablemente.
2. Solución de problemas: mide la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones del trabajo.
3. Responsabilidad: Condición de hacer frente a las consecuencias de acciones o decisiones que comprometen a la organización.

Santistevan, R. (2019). Política salarial propuesta para Quanta Services Perú S.A.C., Perú: Quanta Services Perú S.A.C.

Tabla 7 Comparativa de la política actual y la propuesta

DETALLE	POLÍTICA ACTUAL	POLÍTICA PROPUESTA
EQUIDAD INTERNA	SI	SI
COMPETITIVIDAD EXTERNA	SI	SI
VALORACIÓN DE PUESTOS (METODOLOGÍA)	NO	SI
COMPONENTES DE REMUNERACIÓN	NO	SI
CRITERIO EVALUACIÓN DE PUESTOS(METODOLOGÍA)	NO	SI
GUÍA PARA ELABORAR UNA ESTRUCTURA SALARIAL	NO	SI

Santistevan, R. (2019). Tabla comparativa de políticas salariales actuales y propuestas para Quanta Services Perú S.A.C., Perú: Quanta Services Perú S.A.C

La aplicación de la política salarial propuesta garantiza el cumplimiento del criterio de equidad interna, clasificando los puestos (3.3) y asegurando que se estos últimos reciban sueldos de acorde a la calificación que obtienen.

El siguiente punto (3.4) a analizar si se cumple con la competitividad externa, el cual se determinará comparando los sueldos que las empresas de la competencia contra los sueldos ofrecidos por Quanta Services S.A.C.

3.3.Elaboración de la estructura salarial propuesta:

3.3.1. Valoración de puestos:

La propuesta de estructura salarial que se expondrá a continuación tomará como base la política salarial indicada en el punto 3.2, para elaborar la estructura se debe iniciar con una valoración y clasificación de los puestos bajo la metodología HAY.

La estructura salarial propuesta será aplicada inicialmente a la gerencia de Energía debido a que es la gerencia que presenta mayor fuga de personal debido a que empresas de la competencia ofrecen mejoras salariales.

A continuación, se demostrará cómo se clasifica un puesto bajo la metodología HAY, este método se explicará para cada uno de los niveles que existen en la estructura salarial propuesta para Quanta Services S.A.C. Se inicia la demostración con los puestos de mayor a menor jerarquía:

3.3.1.1. GERENTE DE ENERGÍA MT BT: CATEGORIA “E”

Factor 1 (Know How), El personal en el puesto requiere tener una formación profesional y ser colegiado de las carreras de ingeniería eléctrica o mecánica eléctrica, debe tener una experiencia mínima de 11 años como jefe/supervisor de proyectos u obras relacionados a generación, transmisión o distribución de energía eléctrica. es por ello que el Know how técnico asignado es el “F” (Especialización o técnica madurada), el siguiente punto a valorar es el Know how gerencial en el que al puesto se le valora con “3” (Heterogéneo) debido a que en las actividades a ejecutarán requieren que coordine con todo el equipo de energía y que logre la sinergia del grupo para lograr los objetivos organizacional, para culminar la evaluación del factor 1 se debe determinar la calificación del Grado de elemento relaciones humanas, el colaborador en el puesto requiere elaborar entre sus principales funciones llevar acabo la planificación técnica y económica del equipo de energía, liderar el proceso de gestión de colaboradores y coordinar directamente con los proveedores de servicios, materiales y otros, es por ello que obtiene una calificación de . “3.1”.

La ubicación final para el factor 1 es la F.3.3.1

Según la escala de la metodología HAY el factor 1 (Know how) arroja una calificación final de 460 (Anexo A ⁽¹⁾).

Solución de problemas; El personal en el puesto aplicar conocimientos es el responsable de la aprobación, evaluación y actualización de los manuales y procedimientos a los cuales los colaboradores recurrirán para ejecutar sus actividades, es por ello que el la calificación obtenida para Marco referencial normativa es la G (Genéricamente definido), y obtiene una sub calificación por complejidad de pensamiento “3” (Interpolación o Interpretación) debido a que para solucionar un problemas recurrirá a lecciones aprendidas o ajustará patrones repetidos para generar nuevas soluciones.

La ubicación final es la G.3.2 según la escala de la metodología HAY, factor 2 (Solución de problemas) arroja un 43%%, este porcentaje debe ser multiplicado por el factor 1 para finalmente obtener calificación total de 197,8. (Anexo A ⁽²⁾)

Responsabilidad; El personal en el puesto aplica las políticas establecidas para alcanzar las metas y objetivos que la empresa tiene, es por ello que la calificación obtenida en el criterio de libertad para actuar es de “F” (Dirección general), en la magnitud de responsabilidad obtiene una calificación de “3” (Mediana) debido a que los resultados o desviaciones comprometen al área de energía, en la medición de grados de elementos impacto obtiene una calificación “P.1”

(Primario) debido a que las actividades que el colaborador ejecute repercutirán directamente en los resultados que la organización obtenga.

La ubicación final para el factor 1 es F.3.P.1

Según la escala de la metodología HAY, factor 3 obtiene una calificación de 350 (Anexo A ⁽³⁾).

Al terminar la evaluación de los tres factores y sumarlos se obtiene que la calificación final del puesto de Supervisor de Implementación es de 1008 ⁽⁴⁾.

3.3.1.2. SUPERVISOR DE IMPLEMENTACIÓN: CATEGORÍA “D”

Factor 1 (Know How), El personal en el puesto requiere una educación universitaria completa en ingeniería eléctrica, electromecánica o mecánica eléctrica, conocimientos de media y baja tensión y manejo de programas técnicos específicos (autocad, ms proyect) es por ello que el Know how técnico asignado es el “E” (Especialización o técnica), el siguiente punto a valorar es el Know how gerencial en el que al puesto se le valora con “3” (Heterogéneo) debido a que en las actividades el supervisor ejecutará requieren que se integre y coordine con jefes, ayudantes y operarios de energía para ejecutar actividades específicas como son la planificación, inspección y supervisión de la implementación de proyectos en baja y media tensión, para culminar la evaluación del factor 1 se debe determinar la calificación del Grado de elemento relaciones humanas, se debe tomar en cuenta que el puesto necesidad coordinar e influir con ayudantes, operarios, jefes y analistas, es por ello que obtiene una calificación “1.2”.

La ubicación final para el factor 1 es la E.3.1.2.

Según la escala de la metodología HAY, el factor 1 (Know how) arroja una calificación final de 400 (Anexo A ⁽⁵⁾).

Solución de problemas; El personal en el puesto aplicar conocimientos adquiridos en la formación universitaria y relacionarlos con los procedimientos establecidos por la gerencia de energía de Quanta y son explicados en el manual operaciones, es por ello que el la calificación obtenida para Marco referencial normativa es la E (Claramente definido), y obtiene una sub calificación por complejidad de pensamiento “3” (Interpolación o Interpretación) debido a que para solucionar un problemas recurrirá a lecciones aprendidas o ajustará patrones repetidos para generar nuevas soluciones.

La ubicación final es la F.3.2 según la escala de la metodología HAY, factor 2 (Solución de problemas) arroja un 43%, esté porcentaje debe ser multiplicado por el factor 1 para finalmente obtener calificación total de 172 (Anexo A ⁽⁶⁾).

Responsabilidad; El personal en el puesto brinda ordenes e instrucciones que serán ejecutadas por supervisores, operarios y ayudantes, estás ordenes están respaldadas por prácticas y procedimientos detallados en políticas muy específicas, es por eso que obtiene una calificación “D” (Reglamentado en general), en la magnitud de responsabilidad obtiene una calificación de “2” (Pequeña) debido a que sus resultados o equivocaciones se circunscriben a un fragmento de la compañía, en la medición de grados de elementos impacto

obtiene una calificación “C.2” (Compartido) interpreta, asesora y explicar a otros colaboradores la aplicación de medidas técnicas para ejecutar tareas.

La ubicación final para el factor 1 es la E.3.P.2

Según la escala de la metodología HAY factor 3 obtiene una calificación de 264 (Anexo A (7)).

Al terminar la evaluación de los tres factores y sumarlos se obtiene que la calificación final del puesto de Supervisor de Implementación es de 836 (Anexo A (8)).

3.3.1.3. OPERARIO DE REDES BT: CATEGORÍA “C”

Factor 1 (Know How), El personal en el puesto requiere una educación técnica completa en electricidad, electrónica en potencia, electrónica industrial o ramas afines y tener cursos en Tecsur, Enel o Luz del Sur, es por ello que el Know how técnico es el “B” (Especialidad elemental), el siguiente punto a valorar es el Know how gerencial en el que al puesto se le valora con “2” (Homogéneo) debido a que en las actividades el operario debe coordinar con ayudantes y otros operarios de redes para lograr actividades específicas como son el realizar cableados aéreos en postes, instalar o retirar cambios de poste, para culminar la evaluación del factor 1 se debe determinar la calificación del Grado de elemento relaciones humanas, se debe tomar en cuenta que el puesto necesidad coordinar e influir al ayudante y seguir las indicaciones del analista de implementación, es por ello que obtiene una calificación “2.2”.

La ubicación final para el factor 1 es la B.2.2.1

Según la escala de la metodología HAY, el factor 1 (Know how) arroja una calificación final de 100 (Anexo A ⁽⁹⁾).

Solución de problemas; El personal en el puesto requiere seguir una serie de reglas y procedimientos establecidos por la gerencia de energía de Quanta y son explicados en el manual operaciones, es por ello que el la calificación obtenida para Marco referencial normativa es la B (Rutina), y obtiene una sub calificación por complejidad de pensamiento “2” (Con modelos) debido a que requiere solucionar problemas en base la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos adquiridos previamente, algunos ejemplos son la aplicación de técnicas y procedimientos para realizar conexiones aéreas de BT hasta 20 KW, Montaje y desmontaje de trípode de fierro, la ubicación final es la B.2.1 según la escala de la metodología HAY (Anexo 4), factor 2 (Solución de problemas) arroja un 14%, este porcentaje debe ser multiplicado por el factor 1 para finalmente obtener calificación total de 14 (Anexo A ⁽¹⁰⁾).

Responsabilidad; El personal en el puesto está sujeto a ordenes e instrucciones que serán proporcionadas por el supervisor de implementación es por eso que obtiene una calificación “A” (Prescrito), en la magnitud de responsabilidad obtiene una calificación de “2” (Pequeña) debido a los resultados o equivocaciones se anexan a procesos futuros en los cuales se pueden corregir o mejorar, en la medición de grados de elementos impacto obtiene una calificación “C.3”

(Contributivo) su responsabilidad es realizar las actividades que un superior le indica, la ubicación final para el puesto operario de redes es A.1.C.3

Según la escala de la metodología HAY, el factor 3 obtiene una calificación de 25 (Anexo A ⁽¹¹⁾).

Al terminar la evaluación de los tres factores y sumarlos se obtiene que la calificación final del puesto de Operario de redes MT BT es de 139 (Anexo A ⁽¹²⁾).

3.3.1.4. JEFE DE CUADRILLA ELECTRICO MT BT: CATEGORIA “B”

Factor 1 (Know How), El personal en el puesto requiere estudios técnicos en electricidad o electrotecnia industrial, conocimientos técnicos y prácticos de localización de fallas en baja tensión, es por ello que el Know how técnico asignado es el “C” (Oficio o especialidad elemental), el siguiente punto a valorar es el Know how gerencial en el que al puesto se le valora con “2” (Homogéneo) debido a que el jefe requiere coordinar con el supervisor la planificación de actividades para realizar los avances de la obra, para culminar la evaluación del factor 1 se debe determinar la calificación del Grado de elemento relaciones humanas, se debe tomar en cuenta que el puesto comunicarse e influir constantemente con los ayudantes, operarios, es por ello que obtiene una calificación “2.1”.

La ubicación final para el factor 1 es la C.2.1.1

Según la escala de la metodología HAY el factor 1 (Know how) arroja una calificación final 115 (Anexo A ⁽¹³⁾).

Solución de problemas; El personal en el puesto aplicar conocimientos adquiridos en la formación técnica y en experiencias laborales anteriores y debe relacionarlos con las directrices establecidas por la gerencia de energía de Quanta, es por ello que el la calificación obtenida para Marco referencial normativa es la C (Semirrutina), y obtiene una sub calificación por complejidad de pensamiento “2” (Con modelos) debido a que requiere solucionar problemas en base la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos adquiridos previamente, Revisión de protocolos, pruebas, esquemas y conformidades de servicio.

La ubicación final es la C.2.1 según la escala de la metodología HAY, factor 2 (Solución de problemas) arroja un 19%, esté porcentaje debe ser multiplicado por el factor 1 para finalmente obtener calificación total de 21.85 (Anexo A ⁽¹⁴⁾).

Responsabilidad; El personal en el puesto brinda ordenes e instrucciones que serán ejecutadas operarios y ayudantes, serán brindadas por el supervisor de implementación es por ello que la calificación obtenida es de “C” (Estandarizado), en la magnitud de responsabilidad obtiene una calificación de “2” (Pequeña) debido a que resultados o equivocaciones se circunscriben a un fragmento de la compañía, en la medición de grados de elementos impacto obtiene una

calificación “S.1” (Compartido) debido a que participa con otros de la unidad de la organización para tomar medidas.

La ubicación final para el factor 3 es la C.2.S.1

Según la escala de la metodología HAY, factor 3 obtiene una calificación de 57 (Anexo A ⁽¹⁵⁾).

Al terminar la evaluación de los tres factores y sumarlos se obtiene que la calificación final del puesto de Supervisor de Implementación es de 194 (Anexo A ⁽¹⁶⁾).

3.3.1.5. AYUDANTE MT BT: CATEGORÍA “A”

Valoración de puestos, el método HAY califica el factor Know how (conocimiento, experiencia y habilidades que debe tener el postulante), posterior a ello califica el factor de solución de problemas (calidad y autonomía de pensamiento para obtener soluciones adecuadas) y finalmente factor de responsabilidad (condición de hacer frente a las consecuencias de acciones o decisiones que comprometen a la organización), arrojándonos una calificación final que se obtiene en base de la suma de los tres factores.

Factor 1 (Know How), El personal en el puesto requiere una educación secundaria completa y un curso básicos de electricidad, es por ello que el Know how técnico es el “A” (Básico), el siguiente punto a valorar es el Know how gerencial en el que al puesto se le valora con “1” (Mínimo) debido a que las

actividades que realizará son específicas y dirigidas por el Operario de redes MT BT, para culminar la evaluación del factor 1 se debe determinar la calificación del Grado de elemento relaciones humanas, el puesto requiere que el ayudante comprenda las instrucciones y se comuniquen fluidamente con el Operario de redes MT BT es por ello que obtiene una calificación “2.2”.

La ubicación final para el factor 1 es la A.1.2.2 según la escala de la metodología HAY, el factor 1 (Know how) arroja una calificación final de 57 (Anexo A ⁽¹⁷⁾).

Solución de problemas; El personal en el puesto requiere seguir una serie de reglas y procedimientos establecidos por la gerencia de energía de Quanta y son explicados en el manual operaciones, es por ello que la calificación obtenida para Marco referencial normativa es la B (Rutina), y obtiene una sub calificación por complejidad de pensamiento “1” (Sencillo) dentro de las actividades principales es ubicar y hacer llegar al Operario de redes MT BT las herramientas que requiere y resolver problemas simples, la ubicación final es la B.1.1 según la escala de la metodología HAY, factor 2 (Solución de problemas) arroja un 10%, este porcentaje debe ser multiplicado por el factor 1 para finalmente obtener calificación total de 5.7 (Anexo A ⁽¹⁸⁾).

Responsabilidad; El personal en el puesto está sujeto a ordenes e instrucciones que serán proporcionadas por el Operario de redes MT BT es por eso que obtiene una calificación “A” (Prescrito), en la magnitud de responsabilidad obtiene una calificación de “1” (Muy pequeña) debido a que sus resultados o errores son sumamente limitados, en la medición de grados de elementos impacto obtiene

una calificación "R.1" debido a que el nivel de nivel de impacto es remoto o monitoreable, según la escala de la metodología HAY, factor 3 obtiene una calificación de 10 (Anexo A ⁽¹⁹⁾), la ubicación final para el puesto de Ayudante MT TB es A.1.R.1

Al terminar la evaluación de los tres factores y sumarlos se obtiene que la calificación final del puesto de Ayudante MT BT es de 73 (Anexo A ⁽²⁰⁾).

Cada uno de los 41 puestos fueron calificados de igual manera y en base a las puntuaciones obtenidas fueron agrupados en 5 categorías (E, D, C, B y A).

En la categoría E encontramos al gerente y subgerente de la gerencia de Energía.

En la categoría D encontramos a los coordinadores y supervisores, los cuales obtienen diferentes puntajes debido a cada puesto requiere diferentes requisitos académicos, aplican diferentes pensamientos para solucionar problemas y finalmente cada acción que ejecutan repercute de manera diferente en la organización.

En la categoría C encontramos a los analistas, asistentes, operarios y técnicos, los cuales requieren una educación formativa previa para cubrir los puestos, estos obtienen un puntaje menor al de los Jefes (categoría B), debido estos últimos han sido calificados y agrupados de manera especial por la formación y la necesidad de liderar grupos, en el caso de diferencia en

puntuaciones finales entre un jefe de cuadrilla eléctrico mt bt y un jefe de cuadrilla de obras, se encuentra en la formación que requiere cada puesto, la diferencia entre el tipo de pensamiento requerido para solucionar problemas y finalmente la responsabilidad que cada puesto requiere y como este influye en la organización.

A futuro cuando se creen nuevos puestos, se debe aplicar la evaluación HAY y clasificar y acoplar el nuevo puesto en la escala actual (TABLA A).

A continuación, se detallará el resumen de puntuaciones por categorías para la gerencia de Energía.

Como se mencionó previamente en los grupos B y C encontramos una puntuación similar debido a la diferencia que cada uno de los puestos de los grupos obtiene al calificar los conocimientos requeridos para el puesto, la capacidad de liderar grupos, la autonomía de pensamiento para solucionar problemas y la responsabilidad frente a las acciones que ejecutan.

CATEGORIAS	PUNTUACIÓN MÍNIMA	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PROMEDIO DE PUNTUACIÓN
E	882	1008	945
D	301	836	640.45
B	117	194	139.6
C	117	194	133.33
A	73	116	95.35

Tabla 8 *Resumen de puntaje por categorías*

Se muestra el organigrama actual (Figura 1), el cual está compuesto de dos bloques, el de dirección de operaciones y el de dirección de finanzas, el primero está compuesto por el Core principal de la compañía y el segundo está compuesto por las áreas de soporte y apoyo para el funcionamiento de la empresa.

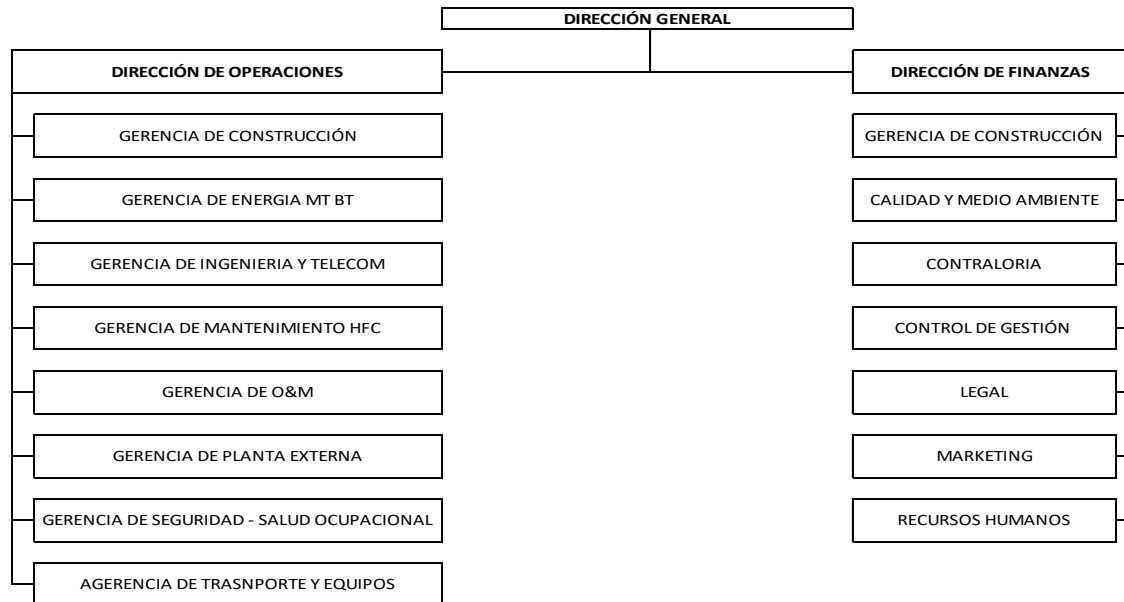


Figura 1 Organigrama Quanta Services Perú S.A.C, Informe institucional 2018, 08/02/2019.

A continuación se detalla la distribución de la Gerencia de Energía, la cual es dirigida por el Gerente De Energía MT BT (Figura 2, E₁), el cual está calificado en la valoración de puestos en la categoría E con un total de 1008 puntos, secundado por el Sub Gerente De Proyectos De Energía MT BT (Figura 2, E₂) el cual está calificado en la categoría E con un total de 882 puntos, ambos cargos diseñarán las operaciones y definirá los planes de trabajo que serán ejecutados por los coordinadores (Figura 2, D₂, D₄) y supervisores (Figura 2, D₁, D₃) que se encuentran valorados en la categoría D.

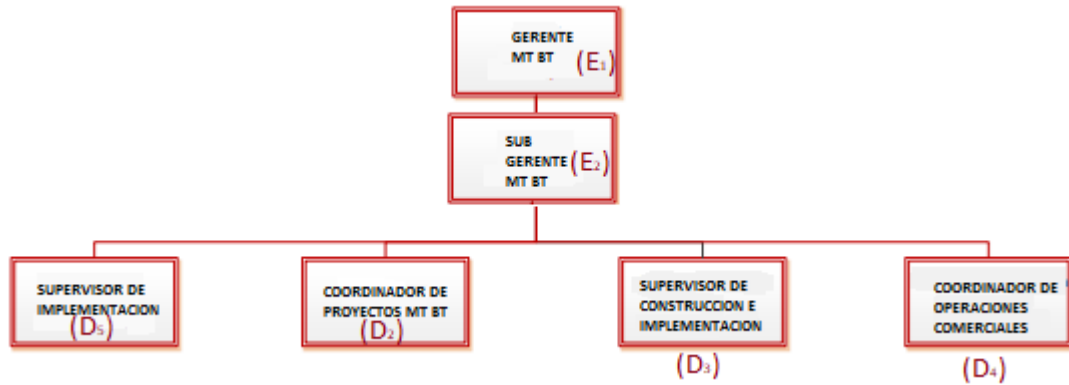


Figura 2. Organigrama de Gerencia de Energía Quanta Services Perú S.A.C, Informe institucional 2018, 08/02/2019.

Se detalla a continuación la jerarquización de puestos que son dirigidos por el coordinador de implementación (Figura 3, D₃), el cual está ubicado en la categoría D, con una calificación total de 836, este cual es soportado por el asistente de operaciones (Figura 2, C₁), quien está ubicado en la categoría C, con un total de 121 puntos, el coordinador brinda soporte e indicaciones directa a los coordinadores de obra (Figura 2, D₆), proyectos (Figura 2, D₇) y comerciales (Figura 2, D₈), quienes están en la categoría D según la metodología HAY, con un total de 628, 731 y 301 respectivamente, estos puestos coordinan de manera directa con el coordinador de implementación, pero al mismo tiempo ejecutan operaciones bajo un mismo nivel jerárquico pero con diferentes impactos en las operaciones.

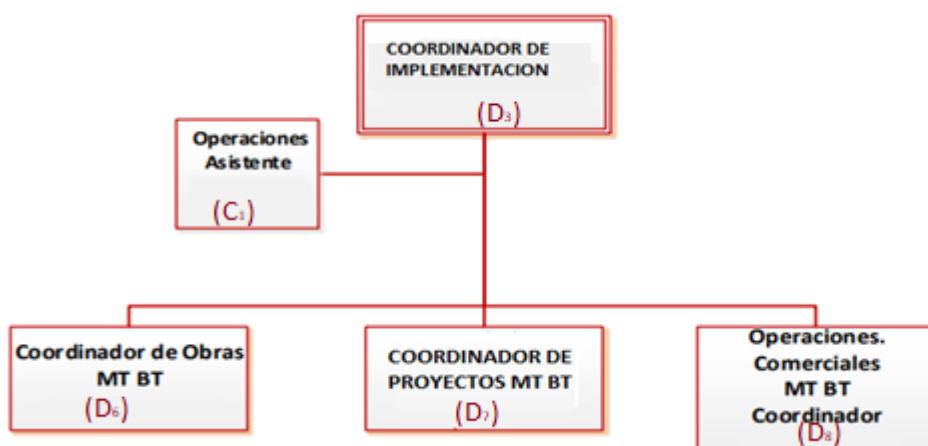


Figura 3 Detalle de organigrama de Gerencia de Energía Quanta Services Perú S.A.C, Elaborado por Ronald Santistevan

Finalmente se detallará la jerarquización de los puestos que son dirigidos por el Coordinador de Proyectos MT BT (Figura 3, D₂), el cual está ubicado en la categoría D con un puntaje de 731, este último coordina directamente supervisor de conexiones (Figura 3, D₉), que está ubicado en la categoría D con un puntaje de 528, los dos puestos mencionados elaboran y brindan directrices que deben ser indicadas por el Jefe de Cuadrilla Eléctrica MT BT (Figura 3, B₁), quien está ubicado en la categoría B con 194 puntos, este último será el encargado de dirigir a los operarios y ayudantes, en las tareas que ejecuten, los Operarios de Redes MT (Figura 3, C₁), están ubicados en la categoría C con 133 puntos y los Ayudantes MT BT (Figura 3, A₁) están ubicados en la categoría A con 73 puntos.

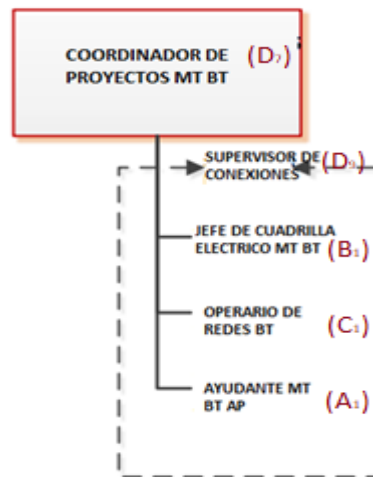


Figura 4 Detalle de organigrama de Gerencia de Energía Quanta Services Perú S.A.C, Elaborado por Ronald Santistevan

3.3.2. Estructura salarial propuesta

El siguiente punto del trabajo realizará el análisis de la competitividad externa, este análisis se realiza luego de haber jerarquizado los puestos de trabajo y tiene como objetivo cumplir con la política propuesta de ofrecimiento de una remuneración atractiva y que cumpla con el principio de competitividad externa.

Para elaborar el análisis de la competitividad externa, se compararon los sueldos (Anexo B) que ofrece Quanta con los sueldos que ofrecen la competencia como CAM TELECOM, SKY, DOLPHI, en el cuadro se muestra el promedio aritmético de los sueldos ofrecidos por las tres empresas.

Los puestos objetados en este análisis de competitividad externa fueron los que están sub pagados, es decir que la compañía ofrece mejoras salariales.

Tabla 9 Análisis de sueldos sub pagados

CATEGORÍA A	CARGOS	SALARIO QUANT A	SALARIO PROMEDI O (CAM TELECOM, SKY, DOLPHI)	CONDICIÓN	MONTO SUB O SOBRE PAGADO
A	CHOFER GRUERO	1200	1500	-300	SUB PAGADO
C	ASISTENTE DE SOPORTE MT BT	1800	2200	-400	SUB PAGADO
C	TECNICO DE TENDIDO	1800	2300	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA OBRAS CIVILES	2300	2800	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLAS PISTAS Y VEREDAS	2300	2800	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA DE OBRAS	2300	2800	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA DE MANTENIMIENTO	2300	2800	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA ELECTRICO MT BT	2300	2800	-500	SUB PAGADO

Fuente: Santistevan, R. (2019). Análisis de competitividad externa para Quanta Services Perú S.A.C., Perú: Quanta Services Perú S.A.C.

Con la aplicación del método HAY (clasificación de puestos) y la evaluación de las remuneraciones se termina cumpliendo con el análisis de la equidad interna, debido a que se evaluaron los puestos y se determinó que los sueldos internos no generan problema, se realizó la evaluación de puestos en base a la responsabilidad que tiene cada puesto para cumplir con los objetivos de la empresa y finalmente el análisis de la competitividad externa se realizó en pro de evaluar si los salarios actuales están actualizados (se validan las falencias y se proponen mejoras).

3.4. Resultados deseados

El presente trabajo de suficiencia profesional no se verá explícitamente porque se trata de un trabajo descriptivo donde propongo una nueva política salarial y un nuevo rango remunerativo (puntos 3.2, 3.3. y 3.4).

Los resultados se verán cuando se ponga en ejecución la propuesta planteada esperando lograr:

1. Equiparar los salarios sub pagados que logrará que QUANTA SERVICES PERÚ sea una empresa más atractiva para los postulantes y colaboradores, en comparación con empresas de competencia en el mercado.
2. Mantener actualizado el análisis de la competitividad externar nos ayudará a tener una referencia de sueldos que se deben ofrecer y que de esta manera nuestros sueldos estén actualizados, en muchos casos no sé podrá competir necesariamente con el monto que la competencia ofrece pero para mitigar esta desventaja se ofrecerán beneficios no monetarios y una política de crecimiento de línea de carrera en la empresa
3. La actualización anual de sueldos logrará que la empresa ofrezca un sueldo de acorde al mercado y minimizaremos la fuga de talento debido a mejoras salariales ofrecidas por otras empresas y por ende no se perderá dinero en el proceso de contratación y adaptación de nuevo personal.
4. La aplicación de la valoración de puestos nos ayuda a identificar los requisitos mínimos para que un colaborador ocupe un puesto, es por ello que está valoración se tomará como punto de partida para la generación de un plan de sucesión (línea de carrera), en la cual se fomentará la formación de los colaboradores para que ocupen cargos con mayor responsabilidad, que en conjunto conllevará a que el colaborador genere un sentido de pertenencia hacia la empresa.
5. La aplicación de la metodología HAY sustentará las diferencias salariales frente a una fiscalización de SUNAFIL en referencia a la Ley de igualdad laboral.

CONCLUSIONES

Actualmente la política aplicada en QUANTA SERVICES PERÚ S.A.C. considera cumple de manera empírica con los criterios de equidad interna y competitividad externa, pero no considera los planes alternos para satisfacer al colaborador. Si bien es cierto considera los criterios de equidad interna y competitividad externa, la política en mención no detalla bajo que metodología se garantizará el cumplimiento de estos criterios. Por las debilidades expuestas anteriormente la política propuesta se presenta como una solución detallando los planes alternos (compensación no monetaria), indicando que bajo la aplicación de la metodología HAY se garantizará el cumplimiento de la equidad interna mediante la valoración, clasificación de puestos y en análisis de los sueldos que reciben los colaboradores de la compañía, finalmente el cumplimiento de la competitividad externa se garantiza mediante la comparación de los sueldos ofrecidos por las empresas de la competencia y lo que actualmente se ofrece en QUANTA SERVICES PERÚ S.A.C.

Luego de analizar la estructura actual se determina que los puestos clasificados tienen una deficiencia en cuanto a determinar asignación de sueldos, debido a los grupos de asistentes y ayudantes tienen un mínimo salarial igual.

El diseño salarial actual es dinámico debido a que puede incluir nuevos puestos luego de una valoración que será llevada a cabo por el área de recursos humanos, es perdurable y competitivo en el tiempo por lo que es adaptado al tamaño de la compañía.

El análisis de la equidad interna nos demuestra que no hay coherencia en la asignación de sueldos, por otro lado, el análisis de competitividad externa nos demuestra que la compañía ofrece sueldos atractivos en la mayoría de puestos.

La política salarial propuesta toma en consideración que se ofrecerá sueldos equitativos de acuerdo a la metodología HAY.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda una nueva asignación de salarios propuesta en la anexo C, se fundamenta esta propuesta en que según la valoración HAY, las clasificaciones en conflicto tienen diferentes puntuaciones las cuales se obtienen según el impacto tanto del conocimiento, toma de decisiones y responsabilidades de cada uno de los puestos con respecto a los objetivos de la empresa.
2. Se recomienda una actualización de datos anual de la competitividad externa debido a que los sueldos ofrecidos por la competencia variarán constantemente, esta actualización de datos anual generará que la estructura propuesta actualmente es adaptable, perdurable y competitivo.
3. Se recomienda una nueva asignación de salarios para los grupos en conflicto, con ello se cumplirá la equidad interna y competitividad externa, adicional a estos dos puntos para apoyar a la retención y atracción, se propone considerar compensación no monetaria como principal bastión debido a que los colaboradores se sentirán más identificados con una compañía que ofrece beneficios como lo son los planes médicos privados cubiertos al 100%, prestaciones alimenticias para colaboradores destacados en proyectos de provincias, compensación de horas extra para los colaboradores que apoyen para consecución de objetivos, planes de formación y ofrecimiento de reconocimientos públicos (planes de sucesión).
4. Se recomienda mantener la metodología HAY debido a que está considera tanto los conocimientos teóricos, prácticos requeridos para asumir el puesto, la solución de problemas y la responsabilidad de cada puesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alburquerque, Rafael. (2002). *Derecho del trabajo: los conflictos laborales y su solución*. República Dominicana: Lozano.
- Amaya Miguel, G. (2008). *Teoría y Práctica. Administración de Salarios e Incentivos* (pp. 27). Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Arias Benítez, L. A. (2017). *Elaboración del manual de funciones y diseño de una estructura salarial para FUNDAPAIN* (Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial). Bucaramanga (Colombia): Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Bejarano Pedro, G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellin, Medellin (Colombia)
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Monterrey: Cengage Learning Editores.
- Carnaqué Alvarez, P. (2014). *Sistema de compensación y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo – 2013* (Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad). Universidad Señor de Sipan, Chiclayo (Perú).
- Chiavenato, I, I. (2011). *Administración de salarios. En Administración de Recursos Humanos* (pp. 46-47). Aravaca: McGraw- Hill.
- Chou, Kerry. (2016). El justo equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa. Worldatwork (Estados Unidos), PeopleMatters.

El justo equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa (2016).

Recuperado el 25 de Enero del 2019 del sitio web People matters,

Dessler, Gary, & Varela, Ricardo. (2011). *Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano*. México: Person Educación.

García Fuentes, D., Zuñiga de Sorto, R., & Ricardo Villaran, J. (2013). *Diseño de propuestas de políticas y sistema de remuneración para Cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito del Salvador de R.L. San Salvador* (El Salvador): Universidad de el Salvador.

García, J., & Schmitz. (2002). *Salarios en el Sistemas de Retribución de las Ventas* (pp. 127-128). Madrid: FC EDITORIAL.

Gonzales Miranda, D. R. (2013). *Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. REVISTA Universidad EAFIT.

Juárez Hernández, O. (2014). *Tres enfoques básicos para pagar a las personas. En Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones* (pp. 12- 14). México: EDITORIAL PATRIA S.A.

Nota de prensa INEI. (2017). Recuperado el 26 de Enero del 2019 del sitio web Instituto Nacional de Estadística e Informática: www.inei.gob.pe

Otero Padilla, A. (2014). *Diseño de una estructura de compensación salarial para la empresa PLEXPOR S.A, como estrategia de retención del talento humano* (Trabajo de Grado para optar al título de Administrador Industrial). Cartagena: Universidad de Cartagena.

Santiago Segura, R. (2009). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*. Lima: Segura Consultores de Dirección.

Stacey Irwin, D. (1999). *Desarrollo de una Política Salarial*. Pensilvania: Management Sciences for Health

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Wether, William. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: The McGraw-Hill Companies.

Ziomar Garcia, C. (2016). *Manual para aplicar Metodología Hay*. Caracas: T.S.U-Recursos Humanos.

ANEXO A
VALORACIÓN DE PUESTOS

CARGOS	KNOW HOW		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			RESPONSABILIDAD		PUNTOS TOTALES	CATEGORIA
	Calificación	Puntos	Calificación	%	Puntos	Calificación	Puntos		
GERENTE DE ENERGÍA MT BT	F.3.3.1	460 ⁽¹⁾	G.3.1	43%	197.8 ⁽²⁾	F.3.P.1	350 ⁽³⁾	1008 ⁽⁴⁾	E
SUB GERENTE DE PROYECTOS DE ENERGÍA	F.3.2.1	400	F.3.2	33%	132	F.3.S.3	350	882	E
SUPERVISOR DE IMPLEMENTACION	E.3.3.3	400 ⁽⁵⁾	F.3.2	43%	172 ⁽⁶⁾	E.3.P.2	264 ⁽⁷⁾	836 ⁽⁸⁾	D
SUPERVISOR DE REDES MT Y BT	E.3.3.3	400	F.3.2	43%	172	E.3.P.2	264	836	D
COORDINADOR SOPORTE OPERATIVO	E.3.3.3	400	F.3.2	43%	172	E.3.P.2	264	836	D
COORDINADOR DE IMPLEMENTACION	E.3.1.2	400	E.3.1	33%	132	D.3.P.3	200	732	D
COORDINADOR DE PROYECTOS MT BT	E.3.2.2	350	F.3.2	43%	150.5	E.3.S.3	230	731	D
SUPERVISOR DE CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION	E.3.1.2	400	E.3.2	38%	152	D.3.P.2	176	728	D
COORDINADOR DE OBRA	E.3.1.2	400	E.3.2	38%	152	D.2.C.2	76	628	D
SUPERVISOR DE CONEXIONES	E.2.3.3	350	D.3.1	29%	101.5	D.2.C.2	76	528	D
SUPERVISOR DE OBRA	E.2.3.3	350	D.3.1	29%	101.5	D.2.C.2	76	528	D
SUPERVISOR DE TENDIDO	C.2.2.2	152	D.2.1	22%	33.44	D.3.P.2	176	361	D
COORDINADOR DE OPERACIONES COMERCIALES	D.2.2.1	175	D.2.1	22%	38.5	D.2.S.1	87	301	D
ANALISTA DE IMPLEMENTACION	C.2.1.1	115	C.2.1	19%	21.85	C.2.S.1	57	194	C
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	B.2.2.1	100	B.2.1	16%	12.16	B.1.S.2	33	145.16	C
ASISTENTE DE LIQUIDACION	B.2.2.1	100	B.2.1	16%	12.16	B.1.S.2	33	145.16	C
ASISTENTE DE GESTION DE MATERIALES MT BT	B.2.2.1	100	B.2.1	16%	12.16	B.1.S.2	33	145.16	C
ASISTENTE DE SOPORTE MT BT	B.2.2.1	100	B.2.1	16%	12.16	B.1.S.2	33	145.16	C

	KNOW HOW		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			RESPONSABILIDAD				
ASISTENTE DE PROGRAMACION Y SEGUIMIENTO	B.2.2.1	100	B.2.1	16%	12.16	C.1.S.2	29	141.16	C	
OPERARIO DE REDES BT	B.2.2.1	100 ⁽⁹⁾	B.2.1	14%	14 ⁽¹⁰⁾	A.2.C.3	25 ⁽¹¹⁾	139 ⁽¹²⁾	C	
OPERARIO DE REDES MT BT	B.2.2.1	100	B.2.1	14%	14	A.1.C.3	19	133	C	
TECNICO DE TENDIDO	B.2.2.1	100	B.2.1	14%	14	A.1.C.3	19	133	C	
JEFE DE CUADRILLA ELECTRICO MT BT	C.2.1.1	115 ⁽¹³⁾	C.2.1	19%	21.85 ⁽¹⁴⁾	C.2.C.1	33 ⁽¹⁵⁾	169.85 ⁽¹⁶⁾	B	
JEFE DE CUADRILLA DE MANTENIMIENTO	C.2.1.1	115	B.2.1	14%	16.1	A.1.C.3	19	150.1	B	
JEFE DE CUADRILLA DE OBRAS	C.2.1.1	115	B.2.1	14%	16.1	A.1.C.3	19	150.1	B	
JEFE DE CUADRILLAS PISTAS Y VEREDAS	C.2.1.1	115	B.2.1	16%	18.4	B.1.S.2	33	166.4	B	
JEFE DE CUADRILLA OBRAS CIVILES	C.2.1.1	115	B.2.1	16%	18.4	C.1.S.2	29	162.4	B	
CHOFER – AYUDANTE	B.2.1.1	87	B.1.2	12%	10.44	A.3.R.1	19	116	A	
OPERARIO	B.1.2.2	76	B.2.1	14%	10.64	A.1.C.3	19	106	A	
OPERARIO DE MANTENIMIENTO	B.1.2.2	76	B.2.1	14%	10.64	A.1.C.3	19	106	A	
OPERARIO DE OBRA CIVIL	B.1.2.2	76	B.2.1	14%	10.64	A.1.C.3	19	106	A	
OPERARIO DE OBRAS 1	B.1.2.2	76	B.2.1	14%	10.64	A.1.C.3	19	106	A	
OPERARIO DE OBRAS 2	B.1.2.2	76	B.2.1	14%	10.64	A.1.C.3	19	106	A	
CHOFER GRUERO	B.1.2.2	76	B.1.2	12%	9.12	A.3.R.1	19	104	A	
OPERARIO BT	B.1.1.1	66	B.2.1	14%	9.24	A.1.C.3	19	94	A	
OPERARIO CIVIL	B.1.1.1	66	B.2.1	14%	9.24	A.1.C.3	19	94	A	
CHOFER	B.1.1.1	66	B.1.2	12%	7.92	A.3.R.1	19	93	A	
OPERARIO VEREDERO	B.1.1.1	66	B.1.1	14%	9.24	A.1.R.1	10	85	A	
AYUDANTE MT BT	A.1.2.2	57 ⁽¹⁷⁾	B.1.1	10%	5.7 ⁽¹⁸⁾	A.1.R.1	10 ⁽¹⁹⁾	73 ⁽²⁰⁾	A	
AYUDANTE DE OBRA CIVIL	A.1.2.2	57	B.1.1	10%	5.7	A.1.R.1	10	73	A	
AYUDANTE VEREDERO	A.1.2.2	57	B.1.1	10%	5.7	A.1.R.1	10	73	A	

ANEXO B
Evaluación de salarios actual

CATEGORÍA	CARGOS	SALARIO QUANTA	SALARIO PROMEDIO (CAM TELECOM, SKY, DOLPHI)	CONDICIÓN	MONTO SUB O SOBRE PAGADO
E	GERENTE DE PROYECTOS DE ENERGÍA MT BT	14000	14000	0	DENTRO DEL MARGEN
E	SUB GERENTE DE PROYECTOS DE ENERGÍA AT	10000	1000	0	DENTRO DEL MARGEN
D	SUPERVISOR DE REDES MT Y BT	7000	6000	1000	SOBRE PAGADO
D	COORDINADOR DE OBRA	7000	525	6475	SOBRE PAGADO
D	COORDINADOR SOPORTE OPERATIVO	6000	6000	0	DENTRO DEL MARGEN
D	COORDINADOR DE PROYECTOS MT BT	6000	5035	965	SOBRE PAGADO
D	COORDINADOR DE IMPLEMENTACION	4554	4200	354	SOBRE PAGADO
D	SUPERVISOR DE CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION	4104	3500	604	SOBRE PAGADO
D	SUPERVISOR DE IMPLEMENTACION	3933	3500	433	SOBRE PAGADO
D	SUPERVISOR DE CONEXIONES	3500	3500	0	DENTRO DEL MARGEN
D	SUPERVISOR DE OBRA	3500	3500	0	DENTRO DEL MARGEN
D	SUPERVISOR DE TENDIDO	2400	2400	0	DENTRO DEL MARGEN

CATEGORÍA	CARGOS	SALARIO QUANTA	SALARIO PROMEDIO (CAM TELECOM, SKY, DOLPHI)	CONDICIÓN	MONTO SUB O SOBRE PAGADO
D	COORDINADOR DE OPERACIONES COMERCIALES	2340	2000	340	SOBRE PAGADO
C	ANALISTA DE IMPLEMENTACION	3500	3200	300	SOBRE PAGADO
C	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2500	2200	300	SOBRE PAGADO
C	ASISTENTE DE GESTION DE MATERIALES MT BT	2300	2200	100	SOBRE PAGADO
C	ASISTENTE DE PROGRAMACION Y SEGUIMIENTO	1800	1500	300	SOBRE PAGADO
C	ASISTENTE DE SOPORTE MT BT	1800	2200	-400	SUB PAGADO
C	OPERARIO DE REDES MT BT	1800	1500	300	SOBRE PAGADO
C	TECNICO DE TENDIDO	1800	2300	-500	SUB PAGADO
C	ASISTENTE DE LIQUIDACION	1800	1500	300	SOBRE PAGADO
C	OPERARIO DE REDES BT	1300	930	370	SOBRE PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA OBRAS CIVILES	2300	2800	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLAS PISTAS Y VEREDAS	2300	2800	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA DE OBRAS	2300	2800	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA DE MANTENIMIENTO	2300	2800	-500	SUB PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA ELECTRICO MT BT	2300	2800	-500	SUB PAGADO
A	OPERARIO	2500	2200	300	SOBRE PAGADO
A	OPERARIO CIVIL	2200	2200	0	DENTRO DEL MARGEN
A	OPERARIO DE OBRA CIVIL	2200	2000	200	SOBRE PAGADO
A	CHOFER – AYUDANTE	2000	1200	800	SOBRE PAGADO
A	AYUDANTE DE OBRA CIVIL	1700	1500	200	SOBRE PAGADO

CATEGORÍA	CARGOS	SALARIO QUANTA	SALARIO PROMEDIO (CAM TELECOM, SKY, DOLPHI)	CONDICIÓN	MONTO SUB O SOBRE PAGADO
A	OPERARIO BT	1600	1500	100	SOBRE PAGADO
A	OPERARIO DE OBRAS 1	1600	1500	100	SOBRE PAGADO
A	OPERARIO DE OBRAS 2	1600	1500	100	SOBRE PAGADO
A	AYUDANTE VEREDERO	1500	1500	0	DENTRO DEL MARGEN
A	OPERARIO VEREDERO	1500	1300	200	SOBRE PAGADO
A	CHOFER	1300	1200	100	SOBRE PAGADO
A	AYUDANTE MT BT AP	1200	1200	0	DENTRO DEL MARGEN
A	CHOFER GRUERO	1200	1500	-300	SUB PAGADO
A	OPERARIO DE MANTENIMIENTO	1150	930	220	SOBRE PAGADO

ANEXO C

Asignación de nuevos salarios

CATEGORÍA	CARGOS	SALARIO QUANTA	SALARIO PROMEDIO (CAM TELECOM, SKY, DOLPHI)	CONDICIÓN	MONTO SUB O SOBRE PAGADO
E	GERENTE DE PROYECTOS DE ENERGÍA MT BT	14000	14000	0	DENTRO DEL MARGEN
E	SUB GERENTE DE PROYECTOS DE ENERGÍA AT	10000	10000	0	DENTRO DEL MARGEN
D	COORDINADOR DE OPERACIONES COMERCIALES	2340	2000	340	SOBRE PAGADO
D	SUPERVISOR DE TENDIDO	2400	2400	0	DENTRO DEL MARGEN
D	COORDINADOR SOPORTE OPERATIVO	6000	6000	0	DENTRO DEL MARGEN
D	SUPERVISOR DE IMPLEMENTACION	3933	3500	433	SOBRE PAGADO
D	COORDINADOR DE IMPLEMENTACION	4554	4200	354	SOBRE PAGADO
D	SUPERVISOR DE REDES MT Y BT	7000	6000	1000	SOBRE PAGADO
D	COORDINADOR DE PROYECTOS MT BT	6000	5035	965	SOBRE PAGADO
D	SUPERVISOR DE CONEXIONES	3500	3500	0	DENTRO DEL MARGEN
D	SUPERVISOR DE OBRA	3500	3500	0	DENTRO DEL MARGEN
D	SUPERVISOR DE CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION	4104	3500	604	SOBRE PAGADO
D	COORDINADOR DE OBRA	7000	525	6475	SOBRE PAGADO

CATEGORÍA	CARGOS	SALARIO QUANTA	SALARIO PROMEDIO (CAM TELECOM, SKY, DOLPHI)	CONDICIÓN	MONTO SUB O SOBRE PAGADO
C	OPERARIO DE REDES BT	1300	930	370	SOBRE PAGADO
C	ASISTENTE DE PROGRAMACION Y SEGUIMIENTO	1800	1500	300	SOBRE PAGADO
C	ASISTENTE DE SOPORTE MT BT	2200	2200	0	EQUIPARADOS
C	OPERARIO DE REDES MT BT	1800	1500	300	SOBRE PAGADO
C	TECNICO DE TENDIDO	2300	2300	0	EQUIPARADOS
C	ASISTENTE DE LIQUIDACION	1800	1500	300	SOBRE PAGADO
C	ASISTENTE DE GESTION DE MATERIALES MT BT	2300	2200	100	SOBRE PAGADO
C	ANALISTA DE IMPLEMENTACION	3500	3200	300	SOBRE PAGADO
C	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2500	2200	300	SOBRE PAGADO
B	JEFE DE CUADRILLA OBRAS CIVILES	2800	2800	0	EQUIPARADOS
B	JEFE DE CUADRILLAS PISTAS Y VEREDAS	2800	2800	0	EQUIPARADOS
B	JEFE DE CUADRILLA DE OBRAS	2800	2800	0	EQUIPARADOS
B	JEFE DE CUADRILLA DE MANTENIMIENTO	2800	2800	0	EQUIPARADOS
B	JEFE DE CUADRILLA ELECTRICO MT BT	2800	2800	0	EQUIPARADOS
A	OPERARIO DE MANTENIMIENTO	1150	930	220	SOBRE PAGADO
A	AYUDANTE MT BT AP	1200	1200	0	DENTRO DEL MARGEN
A	CHOFER GRUERO	1500	1500	0	EQUIPARADOS
A	CHOFER	1300	1200	100	SOBRE PAGADO
A	AYUDANTE VEREDERO	1500	1500	0	DENTRO DEL MARGEN

CATEGORÍA	CARGOS	SALARIO QUANTA	SALARIO PROMEDIO (CAM TELECOM, SKY, DOLPHI)	CONDICIÓN	MONTO SUB O SOBRE PAGADO
A	OPERARIO VEREDERO	1500	1300	200	SOBRE PAGADO
A	OPERARIO BT	1600	1500	100	SOBRE PAGADO
A	OPERARIO DE OBRAS 1	1600	1500	100	SOBRE PAGADO
A	OPERARIO DE OBRAS 2	1600	1500	100	SOBRE PAGADO
A	AYUDANTE DE OBRA CIVIL	1700	1500	200	SOBRE PAGADO
A	CHOFER – AYUDANTE	2000	1200	800	SOBRE PAGADO
A	OPERARIO CIVIL	2200	2200	0	DENTRO DEL MARGEN
A	OPERARIO DE OBRA CIVIL	2200	2000	200	SOBRE PAGADO
A	OPERARIO	2500	2200	300	SOBRE PAGADO