

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UNA POLITICA SALARIAL ORIENTADA A MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C, DISTRITO LA VICTORIA – LIMA,
2021”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

VELASQUEZ PAYANO, JENNY ROSEMERY

ASESOR

VILCA CCOLQUE, JOSÉ YUDBERTO

Villa El Salvador

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a Dios y a mis padres; quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional y son mi mayor motivación para seguir esforzándome todos los días.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, por su apoyo constante y consejos para culminar con este trabajo. A mi asesor y revisor, quienes me brindaron sugerencias en toda esta etapa para seguir mejorando mi investigación. A mi área de Recursos Humanos y a mis compañeros de LABORATORIOS OFTÁLMICOS quienes me ayudaron a recabar la información para el presente trabajo. Y en general, a los profesores de mi casa de estudios por las enseñanzas obtenidas durante los 5 años de mi carrera profesional y que hoy en día pongo en práctica gracias a ellos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
LISTADO DE FIGURAS	VI
LISTADO DE TABLAS	VII
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Contextualización de la empresa Laboratorios Oftalmicos S.A.C.	1
1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1. Antecedentes	4
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	4
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	5
2.2. Bases teóricas.....	7
2.2.1. Política Salarial	7
2.2.1.1. Conceptualización.....	7
2.2.1.2. Contenido.....	8
2.2.1.3. Criterios.....	10
2.2.1.4. Objetivos	10
2.2.1.5. Diseño	11
2.2.1.6. Estructura salarial	11
2.2.2. Desempeño Laboral	19
2.2.2.1. Conceptualización.....	19
2.2.2.2. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	20
2.2.2.3. Evaluación de desempeño laboral	21
2.2.2.4. Estrategias para mejorar el desempeño laboral.....	23
2.3. Definición de términos básicos.....	24
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	26
3.1. Determinación y análisis del problema:.....	26

3.1.1. Problema General.....	31
3.1.2. Problemas Específicos	31
3.2. Modelo de solución propuesto	32
3.2.1. Diseño de una valorización de puestos	32
3.2.2. Diseño de una Estructura Salarial	40
3.2.3. Establecimiento de los Reajustes Salariales	51
3.2.4. Propuesta de la Política Salarial.....	52
3.3. Resultados	53
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS	64

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. El sistema de administración de sueldos y salarios	11
Figura 2. Método de escalafón de puestos	13
Figura 3. Método de grados predeterminados.....	14
Figura 4. Método de Escalas gráficas	22
Figura 5. Considera que su remuneración es justa con relación a las funciones que realiza.....	28
Figura 6. Considera que su remuneración es acorde al mercado laboral	29
Figura 7. Considera que los incrementos salariales son justos.....	29
Figura 8. Considera que cumple todas sus actividades en los plazos fijados	30
Figura 9. Considera que brinda soluciones creativas frente a los nuevos problemas.....	31
Figura 10. Análisis comparativo del Mercado laboral y la empresa.....	42
Figura 11. Comparación de la Evaluación de Desempeño antes y después de la Propuesta de la Política Salarial.....	58

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de evaluación	16
Tabla 2 Factores y subfactores	32
Tabla 3 Puntos asignados a cada subfactor.....	33
Tabla 4 Descripción de grados a la formación académica	34
Tabla 5 Descripción de grados a la Experiencia	34
Tabla 6 Descripción de grados a las Relaciones interpersonales	34
Tabla 7 Descripción de grados a la Importancia	35
Tabla 8 Descripción de grados a la Cadena de Mando.....	35
Tabla 9 Descripción de grados a la Confidencialidad.....	35
Tabla 10 Descripción de grados al Esfuerzo Mental	36
Tabla 11 Descripción de grados al Esfuerzo Físico	36
Tabla 12 Descripción de grados a las Condiciones físicas	36
Tabla 13 Descripción de grados a las Condiciones psicológicas	37
Tabla 14 Valorización de puestos de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.....	38
Tabla 15 Remuneraciones del Mercado laboral 2021 del rubro farmacéutico	40
Tabla 16 Análisis comparativo del Mercado laboral y la empresa.....	42
Tabla 17 Porcentajes propuestos para la Estructura Salarial.....	43
Tabla 18 Banda Salarial de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.....	44
Tabla 19 Trabajadores que están por debajo de la Banda Salarial.....	48
Tabla 20 Trabajadores que están por encima de la Banda Salarial	49
Tabla 21 Nivelación de Remuneraciones.....	50
Tabla 22 Estructura salarial de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.....	50
Tabla 23 Reajustes Salariales con la Evaluación “Muy Bueno”	51
Tabla 24 Reajustes Salariales con la Evaluación “Excepcional”	51
Tabla 25 Evaluación de Desempeño antes de la Política Salarial.....	54
Tabla 26 Evaluación de Desempeño después de la Política Salarial.....	56
Tabla 27 Cuadro comparativo de la Evaluación de desempeño antes y después de la Política Salarial.....	58

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C. surgida de la inexistencia de una Política salarial que establezca los lineamientos para el otorgamiento de remuneraciones a los trabajadores y partiendo del planteamiento del problema, ¿cómo la propuesta de una política salarial ayudaría a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores? Para sustentar la problemática de la empresa, se aplicó un cuestionario a una muestra de 43 trabajadores con el fin de conocer el grado de satisfacción en sus remuneraciones actuales y el desempeño laboral. La metodología para la solución es plantear una política salarial, para ello se realizó una valorización de puestos mediante el Método cuantitativo de “Evaluación de puntos”, luego se brindó una estructura salarial tomando como referencia el estudio de remuneraciones de Michael Page Group 2021 y para los reajustes salariales se establecieron porcentajes mínimos y máximos, conforme al desempeño laboral y al Compa RATIO de su remuneración. Finalmente, se realizó una evaluación de desempeño después de la política salarial propuesta y se compararon los resultados con una evaluación antes de la política, comprobándose que varios trabajadores mejoraron su desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión de remuneraciones es un problema primordial en muchas empresas privadas, ya que no cuentan con una política salarial para retribuir a sus trabajadores de manera equitativa. Hoy en día se propone una remuneración, sin investigar a fondo el mercado laboral, en donde se evalúe cual es la remuneración que perciben en otras empresas y cuáles son las funciones que realizan, por ello existen profesionales que ganan menos realizando las mismas o más actividades entre trabajadores de otras empresas.

El estudio se realizó en la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C, a raíz que no contaban con una Política Salarial para retribuir a sus trabajadores y también porque en el mes de febrero, se realizó una encuesta de Clima Laboral y muchos trabajadores indicaron que la empresa debería contar con una Política Salarial, que pueda motivar al personal a mejorar su desempeño laboral.

Por tanto, para el desarrollo de la propuesta se ha recurrido al objetivo general proponer una política salarial orientada a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C. Considerando que la Política Salarial según Chiavenato (2007), es un conjunto de normas o lineamientos para la asignación de remuneraciones equitativas a los trabajadores y que cualquier decisión debe ser en referencia a la política.

El trabajo está estructurado en tres capítulos:

En el capítulo I, se señala la contextualización de la empresa; como son sus datos, a qué se dedica, los productos que comercializa, su estructura organizativa y como realizan la asignación de remuneraciones a los trabajadores. También se detalla las delimitaciones del trabajo tanto temporal como espacial y el objetivo general y específicos trazados.

En el capítulo II, se detalla la revisión de tesis y artículos científicos respecto a los estudios de una política salarial y desempeño laboral. Luego se citaron a algunos autores para la conceptualización de las variables, como también se describió la composición de estas. Finalmente, se brindó una definición de términos que fueron los más relevantes en el trabajo.

En el capítulo III, se detalla la problemática de la empresa, para ello se elaboró un cuestionario a una muestra de trabajadores y se presentaron los resultados de las cinco preguntas más relevantes, que sirvieron como sustento de la problemática. En el modelo de solución, se diseñó la valorización de puestos por el Método de evaluación de puntos; se diseñó una estructura salarial tomando como referencia el Estudio de Remuneraciones de Michael Page Group 2021 y se establecieron los reajustes salariales mediante porcentajes mínimos y máximos conforme al desempeño laboral de los trabajadores y al Compa RATIO de sus remuneraciones. Luego, se realizó una evaluación de desempeño después de la Política propuesta y se compararon los resultados obtenidos con la Evaluación antes de la Política Salarial.

Finalmente, se muestran las conclusiones de la elaboración del trabajo y las recomendaciones que ayudarán a mejorar en el tiempo la propuesta planteada

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Contextualización de la empresa Laboratorios Oftalmicos S.A.C.

El presente trabajo se realizó en la empresa privada Laboratorios Oftalmicos S.A.C. con denominación comercial “LABOFTA”, RUC 20513441208 y ubicada en Calle Horacio Cachay N° 195, La Victoria, Lima – Perú.

La empresa inició sus operaciones en octubre del 2006, dedicándose a la importación y comercialización de productos oftalmológicos tales como: gotas para los ojos, monturas, lentes de contacto, lentes intraoculares y equipos para la medición de la vista. Desde el 2017, empezó con la comercialización de productos dermatológicos, tales como: bloqueadores, cremas estéticas, mascarillas hidratantes, entre otros. Los productos son vendidos en Lima y provincias, teniendo como principales clientes a las clínicas, consultorios privados, hospitales y farmacias.

LABOFTA está considerada dentro del sector salud, por ello durante la pandemia continuó operando con normalidad, sin embargo, las ventas en los productos bajaron y se implementó la venta de mascarillas, protectores faciales y pruebas rápidas. Actualmente estos productos ya no están a la venta, pero ayudaron a la compañía a no bajar sus ingresos anuales durante el 2020.

La empresa está organizada por la Gerencia General y cuatro gerencias: Gerencia Comercial de Oftalmología, Gerencia Comercial de Dermatología, Belleza y Bienestar, Gerencia Financiera y Gerencia de Operaciones, que a su vez están divididas en áreas y la Jefatura de Recursos. En el Anexo 1 se muestra el Organigrama con las áreas correspondientes a cada Gerencia y en el Anexo 2 se detalla la función de cada gerencia y jefatura

El área de Recursos Humanos es responsable del cálculo de la planilla de remuneraciones y cuando se realizó el estudio, no contaban con una Política Salarial, por ello las remuneraciones eran asignados por la jefatura directa y aprobados por la Gerencia Financiera, sin embargo, nunca se había realizado un análisis interno y externo de la remuneración de cada puesto.

El brindar una adecuada remuneración es importante para mantener la motivación de los trabajadores. Por tanto, es indispensable contar con una Política Salarial que se ajuste al mercado laboral, de forma que se pueda retener a los trabajadores y no se generen las renunciaciones voluntarias.

Además, el desempeño laboral es influenciado por varios factores, tales como: la remuneración, ambiente de trabajo, reconocimiento, desarrollo profesional, entre otros; sin embargo, muchas veces es influenciada por la remuneración, ya que, si los trabajadores notan que su sueldo no es equitativo con el mercado o sus compañeros de trabajo, ellos no se sentirán motivados y bajarán relativamente su desempeño laboral.

Por todo ello, en la presente investigación se realizó una propuesta de Política Salarial para retribuir a los trabajadores de forma equitativa y mejoren su desempeño laboral, mediante una valorización de puestos, planteando una estructura salarial y unos porcentajes de reajustes salariales para los incrementos salariales y ascensos en la empresa.

1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo

El presente trabajo se realizó en la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C, ubicada en Calle Horacio Cachay N° 195 La Victoria, Lima – Perú y se desarrolló durante los meses comprendidos de enero hasta diciembre del 2021.

El trabajo inició con la aplicación de un cuestionario a una muestra de trabajadores para conocer la satisfacción de sus remuneraciones y el nivel actual de su desempeño laboral con el fin de sustentar la problemática del estudio y proponer una política salarial. Para ello, se realizó una valorización de los puestos por el “Método de evaluación puntos” para ordenar los puestos de mayor a menor nivel jerárquico. Luego, se tomó como referencia la Encuesta Salarial de Michael Page Group Perú 2021 para conocer las remuneraciones del mercado laboral en el rubro farmacéutico y plantear la estructura salarial de la empresa. Adicionalmente, se estableció los porcentajes mínimos y máximos para los reajustes salariales. Finalmente, se realizó una comparación de Evaluación de desempeño laboral antes y después de la Política Salarial propuesta para conocer el impacto.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer una política salarial orientada a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C, distrito La Victoria – Lima, 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

Diseñar una valorización de puestos orientados a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.

Diseñar una estructura salarial orientada a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.

Establecer reajustes salariales orientados a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes nacionales

Córdova (2020) en su tesis *Propuesta de Política Salarial y su Incidencia en el Desempeño Organizacional de la Empresa Servicios Petroleros y Conexos S.R.L. 2018 – 2019, Lima – Perú*, propuso como objetivo conocer la influencia de una propuesta de política salarial en el desempeño organizacional. Empleó una metodología no experimental, teniendo como instrumento el cuestionario aplicado a una muestra de 138 trabajadores. Con los resultados descriptivos obtenidos, planteó la propuesta de una Política Salarial donde se realizó una valorización de puestos mediante un baremo de cuatro factores, que son el Conocimiento, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones Laborales, con una ponderación del 40%, 40%, 15%, 5% respectivamente. Asimismo, estos factores fueron divididos en sub-factores y para su valorización empleó una escala de puntos en el rango de 0 hasta 20 “Muy Baja”, 21 a 40 “Baja”, 41 a 60 “Regular”, 61 a 80 “Alta”, 81 a 100 “Muy Alta” para finalmente establecer una estructura y banda salarial estimada. Con la propuesta observó que algunos trabajadores estaban sub-remunerados y otros sobre remunerados. Llegó a la conclusión que, si existe una incidencia positiva de la propuesta de una Política Salarial en el Desempeño laboral, ya que los trabajadores mejorarán la calidad del servicio brindado a las empresas petroleras porque se sentirán motivados con los ajustes salariales propuestos.

Quichua (2020) en su tesis titulada *Implementación de la Política Salarial y su incidencia en el costo laboral de un club de esparcimiento, periodo 2017-2018, Lima - Perú*, tuvo como objetivo determinar en qué medida la implementación de la Política Salarial incide en el Costo Laboral de un Club de esparcimiento. Utilizó una metodología no experimental, descriptiva y correlacional empleando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario aplicado a 62 trabajadores para conocer la importancia de contar con políticas y escalas salariales para luego plantear una propuesta de política salarial. Los resultados fueron que más de la mitad

de los encuestados desean que se realice una Política Salarial. Además, con la propuesta de la política, llegó a determinar que la mayoría de los trabajadores tenían sueldos por encima de la banda salarial. Finalmente concluyó que, si existe incidencia de la Política salarial en los costos laborales y con la nueva estructura salarial los gastos en el personal serán menores y justos.

Alvarez y Niquén (2019) en su tesis *Diseño de estructura salarial para una empresa de construcción del rubro inmobiliario, Lima - Perú*, propusieron como objetivo diseñar una estructura salarial que mejore los procesos de selección y de retención de personal de una empresa de construcción del rubro inmobiliario. Emplearon una metodología de naturaleza descriptiva y mixta, realizando a nivel cuantitativo, una valoración de puestos y a nivel cualitativo una encuesta a 39 trabajadores para conocer las percepciones de los trabajadores y definir una política salarial. Obtuvieron por resultados que la empresa no contaba con una política salarial y que los sueldos no eran evaluados con el mercado laboral. Concluyeron que, aplicando la propuesta de una estructura salarial, minimizaría la rotación de personal, ya que es una estrategia para atender al cliente interno y atraer a candidatos más capacitados.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Nievecela y Sánchez (2021) en su tesis *Diseño de modelo de compensaciones y política salarial para una empresa Aseguradora, Cuenca - Ecuador*, establecieron como objetivo desarrollar un modelo de compensaciones basado en una política salarial que sea equitativa y competitiva que permita a la empresa alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. Aplicaron una metodología descriptiva a nivel cuantitativa, realizando la valoración de cargos mediante el método de factores y puntos y analizando las remuneraciones externas que la compañía PWC brinda por las encuestas generales. Obtuvieron como resultados que, existen trabajadores que ganan más teniendo un menor peso en sus actividades, por lo que generaría la desmotivación de los trabajadores y un mal clima laboral. Finalmente, concluyeron que la creación de una Política Salarial es

un ganar – ganar entre la empresa y el trabajador, ya que el trabajador mejorará su desempeño laboral, teniendo como resultado una mayor producción de utilidades para la empresa.

Gualavisí (2021) en su tesis *Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito - Ecuador, en el periodo 2019-2020*, planteó como objetivo definir una política salarial mediante la valoración de cargos y puntos que permitan una equidad remunerativa interna, en la firma auditora de la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020. Aplicó una metodología a nivel cuantitativa por grados y puntos, elaborando un manual con las puntuaciones para cada dimensión evaluada, entre ellos se encuentran: perfil duro, perfil por competencias, solución de problemas, responsabilidades, condiciones de trabajo. Concluyó que, planteando una política con lineamientos para la asignación de sueldos y una estructura salarial de forma equitativa, los trabajadores se sentirán más motivados.

Viñan et al. (2020) en su artículo científico *Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones - Ecuador*, tuvo por objetivo conocer la gestión actual del sistema de compensación al interior de la CNT y de la evaluación de desempeño. Realizó una metodología no experimental, teniendo como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario aplicado a una muestra de 85 trabajadores. Obtuvo por resultados que, un 65.9% señalan que su sueldo es adecuado a las funciones que realiza y además en el análisis correlacional se determinó que existe relación entre la remuneración y el desempeño laboral. Concluyó que, los trabajadores están conformes con su remuneración de acuerdo con su puesto, por lo que la Corporación Nacional de telecomunicaciones tendría una gestión adecuada de personal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Política Salarial

2.2.1.1. Conceptualización

Chiavenato (2009) conceptualiza a la política salarial como un conjunto de reglas o principios, que dan a conocer la orientación y filosofía de una organización respecto a la remuneración de sus colaboradores por las funciones que realiza. Por tanto, cualquier decisión deberá orientarse a las reglas ya definidas en la política, sin embargo, está es cambiante y puede ir perfeccionándose ante las diversas situaciones que atraviese la organización o el mercado laboral.

Complementando a lo expuesto, Juárez (2014) señala que una compañía que elabore y aplique una política salarial, estará en mejores condiciones de atraer, retener y motivar al personal que se requiere para cumplir los objetivos trazados de la empresa.

Además, Barquero (2005), define a la política salarial como un conjunto de reglas administrativas, técnicas y legales orientadas a retribuir equitativamente al personal, de acuerdo con las características de cada puesto de trabajo, el mercado laboral actual, la remuneración mínima vital, los incrementos en el costo de vida y las condiciones financieras de la organización. Asimismo, Louffat E. (2012) afirma que, una política salarial es una herramienta técnica que permite a la empresa contar con una clasificación ordenada y equitativa de las remuneraciones de sus trabajadores, desde el puesto de mayor rango hasta el último nivel jerárquico.

Por otro lado, Llanos (2007) sugiere que una política salarial debe contener una estructura salarial de todos los puestos de la organización, que debe ser asignada considerando el grado de complejidad de cada cargo y tomando en cuenta la relación con los demás cargos. Por ello, una política debe realizarse mediante una metodología en donde se realice el análisis, descripción y valoración de cada puesto de la organización.

De lo afirmado por los autores citados, una Política Salarial es un conjunto de normas o principios que tiene una organización para la asignación de remuneraciones a sus trabajadores de forma equitativa, partiendo de una valoración de puestos en donde se determine el grado de complejidad o importancia que tiene cada puesto de acuerdo con la experiencia, conocimientos y habilidades que se requiere para la ejecución de las actividades. Asimismo, las decisiones para asignar la remuneración a un nuevo ingreso o realizar algún aumento salarial deben ir encaminadas de la Política ya establecida, sin embargo, dicha política puede cambiar en el paso de los tiempos ya que debe ajustarse al mercado laboral y a la situación financiera que cuente la empresa.

2.2.1.2. Contenido

Chiavenato (2009) señala que una política salarial debe contar con los siguientes elementos:

- a) Estructura de cargos y salarios: Es una clasificación de puestos y sus respectivas bandas salariales para cada puesto que existe en la organización.
- b) Salarios de admisión para las diversas clases salariales: El salario de admisión no debe ser menor al límite inferior ni mayor al límite superior de la banda salarial, por lo que el monto debe coincidir con el mínimo de la banda.
- c) Previsión de reajustes salariales: Se puede originar por determinación legal o de forma espontánea. Estos se dividen en: Reajustes colectivos: que se dan por los cambios en la situación económica del gobierno; y Reajustes individuales: otorgados de forma voluntaria por la organización para retribuir mejor a su personal. Estos se subdividen en: i) *Reajuste por promoción*: Se realiza cuando se promueve a un trabajador y asume mayores responsabilidades; ii) *Reajuste por adecuación*: Es cuando la compañía decide pagar a sus trabajadores una remuneración que sea más compatible con el mercado laboral; y iii) *Reajuste por mérito*: Es otorgado a aquellos trabajadores que tienen un desempeño superior a los de sus compañeros.

Asimismo, según Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019), señala que una política salarial debe contar con los siguientes elementos como mínimo:

- a) Estructura de cargos y salarios: Se debe realizar una clasificación de puestos y bandas salariales a todos los cargos de la organización. En empresas pequeñas, que comúnmente no se cuenta con bandas, se puede establecer jerarquías entre los cargos y asignar remuneraciones proporcionales, sin embargo, en empresas grandes, que ya cuenten con bandas salariales, deben establecer lineamientos que justifiquen la posición de cada banda.
- b) Remuneración para cada puesto de trabajo: Es cualquier tipo de retribución en dinero o especie que percibe el trabajador.
- c) Criterios o lineamientos para el otorgamiento de los distintos conceptos que se abonan al personal: Los lineamientos de la política deben estar alineados a las siguientes normativas: i) Convenio 100 de OIT, la Ley N° 30709; ii) Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (Ley de Igualdad Salarial), su Reglamento y la Ley 28983; y iii) Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- d) Identificación y explicación: Se debe señalar la metodología aplicada para la medición y comparación de forma objetiva y no discriminatoria del valor de cada cargo de la organización.
- e) Identificación de criterios que justifican el pago de remuneraciones diferentes a trabajos de igual valor: Se debe detallar en la política que las variaciones salariales para trabajadores de un mismo nivel se deben a la antigüedad, experiencia, desempeño, lugar de trabajo, costo de vida, negociación colectiva, entre otros criterios.
- f) Identificación de medidas en periodos autorizados como ausencia a los trabajadores: Estos periodos se dan en la licencia por maternidad, paternidad, permiso por lactancia materna, entre otros en concordancia con la normativa vigente. Por ello, la política salarial

debe señalar que estos periodos se consideran como efectivamente laborados y no afectan en la asignación de incrementos y/o beneficios.

- g) Previsión de supuestos de reajustes salariales: Se pueden dar de forma individual o colectiva.
- h) Previsión del diseño e implementación de un Plan de Igualdad Salarial: La política salarial deberá servir como herramienta de planificación para conocer, medir y reducir las brechas salariales existentes entre hombres y mujeres.

2.2.1.3. Criterios

Según Patton (1977), señala que una política salarial debe contar con siete criterios para que sea efectiva, los cuales son: i) Adecuada: El sueldo propuesto debe tener una diferencia prudente de la remuneración mínima que impone el gobierno; ii) Equitativa: Cada trabajador debe percibir lo justo, de acuerdo con sus habilidades, conocimientos y funciones que realiza; iii) Balanceada: La remuneración debe estar acorde a la banda salarial; iv) Eficacia en cuanto a costos: La remuneración que se ofrece debe ser considerar la solvencia financiera de la organización y no debe superar su costo; v) Segura: Los sueldos deben ser los necesarios y suficientes para que los trabajadores se sientan seguros y puedan satisfacer sus necesidades básicas; v) Estimulante: Los sueldos deben motivar a los trabajadores en su desempeño laboral; y vi) Aceptable para los empleados: Los principios de la política salarial deben ser razonables para los trabajadores y la organización.

2.2.1.4. Objetivos

Chiavenato (2009), señala que los objetivos que tiene la implementación de una política salarial son los siguientes: atraer talentos a la organización y retenerlos; motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal; aumentar la productividad y la calidad del trabajo; controlar los costos laborales; brindar un trato justo y equitativo a las personas; cumplir con las leyes laborales; ayudar a la consecución de los

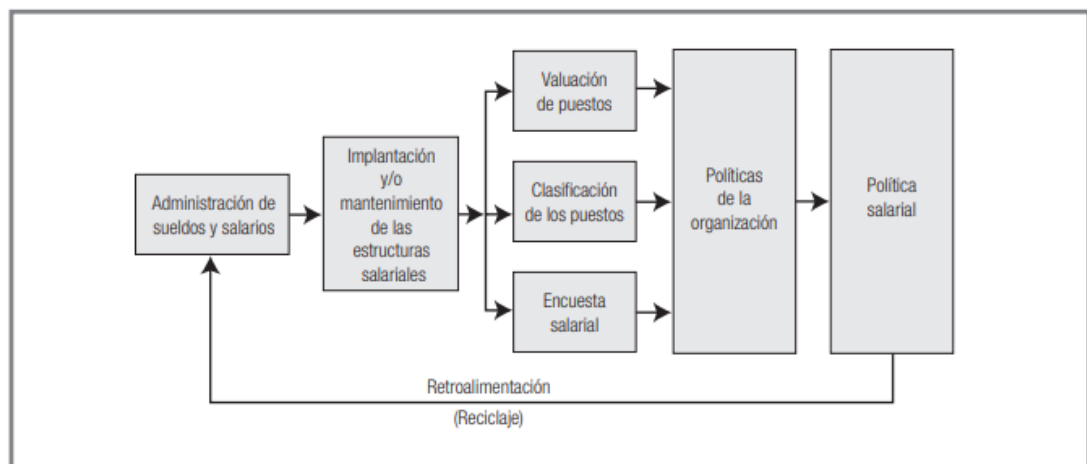
objetivos organizacionales; y brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo. (p. 292)

2.2.1.5. Diseño

Según Chiavenato (2007) señala que para realizar una Política Salarial se debe partir de plantear una estructura Salarial que se subdivide en una valuación de puestos, clasificación de los mismos, y una encuesta salarial o investigación de salarios, para finalmente plasmar una Política interna de retribución al trabajador. En la Figura 1, se muestra el proceso mencionado:

Figura 1

El sistema de administración de sueldos y salarios



Fuente: Idalberto Chiavenato (2007)

2.2.1.6. Estructura salarial

Chiavenato (2007) señala que, una estructura salarial es un conjunto de bandas salariales que se asigna a todos los puestos de la organización, las cuales deben ser equitativas y justas, por ello es necesario establecer dos tipos de equilibrio:

A) Equilibrio interno

Es la coherencia o consistencia interna de sueldos de los trabajadores de la organización con relación a la función que realizan y se conoce por medio de la valuación y clasificación de puestos.

a) Valuación de puestos

Según el British Institute of Management (1970), señala que la valuación de puestos es un proceso de realizar un análisis y comparación de los puestos, para clasificarlos por orden de categoría y sirve de base para la asignación de sueldos para luego desarrollar una estructura salarial. Asimismo, es importante realizar la valuación de puestos ya que determina el valor de cada puesto y su posición en la estructura organizacional.

b) Métodos de valuación de puestos

Existen varios métodos para evaluar los puestos y todos ellos tienen el mismo fin de comparar los puestos entre sí o mediante un criterio o factor. Por ello, se definirán 4 métodos de evaluación y se dividen en métodos cualitativos y cuantitativos.

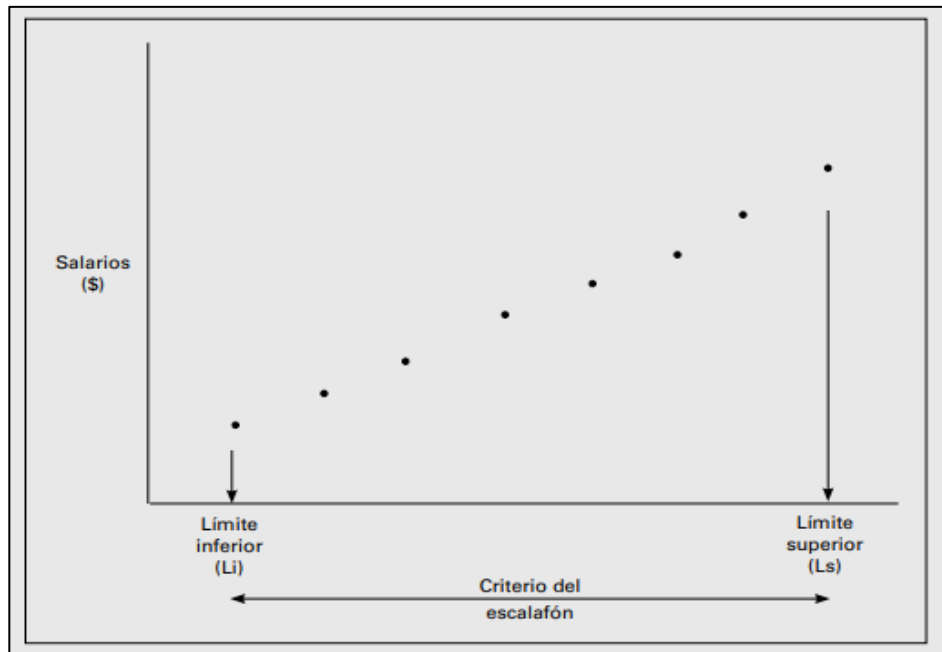
Métodos cualitativos

Método de escalafón de puestos

Consiste en colocar los puestos de mayor a menor jerarquía tomando criterios como su importancia, complejidad, responsabilidad, entre otros. Este método es empírico y no se realiza un análisis profundo. El proceso es el siguiente:

- 1°. Contar con los descriptivos de puestos en un formato estandarizado.
- 2°. Definir el criterio para la comparación desde el puesto más complejo (Límite superior) hasta el menos complejo (Límite inferior)
- 3°. Comparar los puestos y colocarlos de mayor a menor nivel. Asimismo, muchas empresas prefieren comparar los puestos mediante una curva salarial, donde en la recta "x" van los cargos y en la recta "y" los sueldos, tal cual como lo muestra la figura 2:

Figura 2
Método de escalafón de puestos

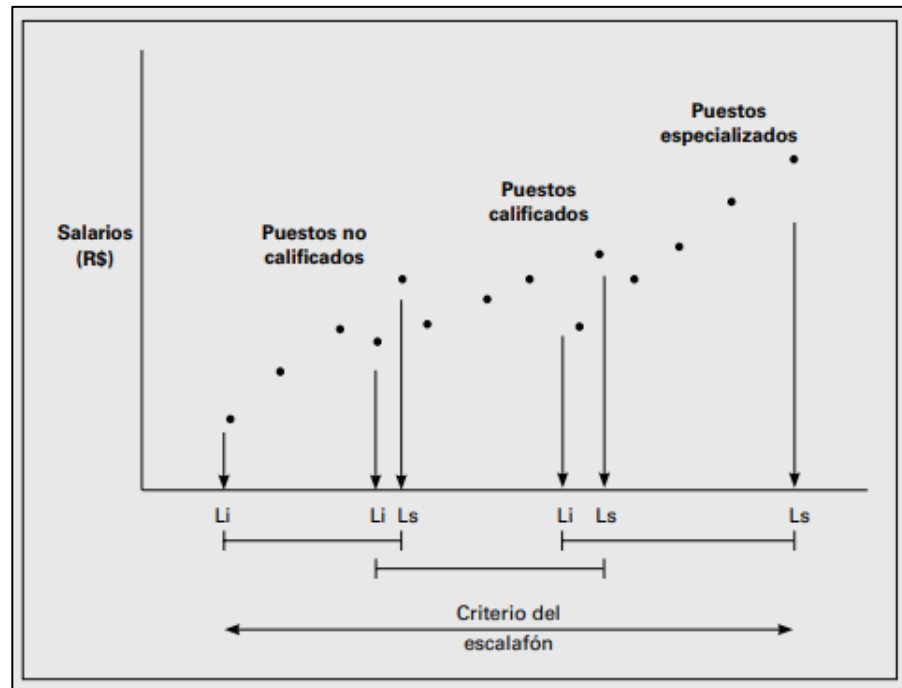


Fuente: Idalberto Chiavenato (2007)

Método de grados predeterminados

Es una variante del método de escalafón y los puestos se dividen en tres categorías (no calificados, calificados y especializados) aplicándose el método de escalafón a cada una de ellas, de tal manera que puede haber una intersección. Por ello, los sueldos límites inferiores de una categoría mayor pueden ser menores al sueldo del límite superior de una categoría menor. En la figura 3 se detalla lo mencionado:

Figura 3
Método de grados predeterminados



Fuente: Idalberto Chiavenato (2007)

Métodos cuantitativos

Método de comparación de factores

Según Eugene Benge (1926), es una técnica analítica mediante el cual los puestos se evalúan y comparan por una serie de factores. Se detalla las etapas para la evaluación:

1°. Información de los puestos: Se requiere un análisis completo de los puestos a evaluarse.

2°. Elección de los factores de la evaluación: En general, el método utiliza cinco factores, detallados a continuación:

- Requisitos mentales: Son los rasgos mentales inherentes, tales como la inteligencia, memoria, relaciones interpersonales, entre otros; la educación y el conocimiento especializado.

- Requisitos físicos: Son los esfuerzos físicos como caminar, escribir, cargar y las condiciones físicas como edad, peso, talla, entre otros.
- Habilidades requeridas: Son las coordinaciones musculares y conocimientos específicos para realizar movimientos repetitivos u operar una máquina.
- Responsabilidad: Se da en cuanto a materias primas, materiales, dinero, documentos de valor, ganancias o pérdidas, contacto con el público, registros y supervisión (Cantidad de subordinados y nivel de supervisión recibida).
- Condiciones de trabajo: Son las influencias ambientales, como iluminación, ventilación, ruido, etc); riesgo de trabajo y horas de actividad.

3°. Selección de puestos de referencia: La comisión debe escoger entre 15 a 25 puestos de referencia y sirven para facilitar las comparaciones con los demás puestos de trabajo.

4°. Evaluación de los puestos: Cada puesto debe ser evaluado con los cinco factores y se deben definir las puntuaciones para cada factor, según lo requiere el puesto.

5°. Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de evaluación: Se deberá asignar una ponderación a cada factor y que la suma total sea el salario por hora, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de evaluación

Puestos de referencia	Salario-hora	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
Soldador	\$ 9.80	1 4.00	4 0.40	1 3.00	1 2.00	2 0.40
Conductor de grúa	\$ 5.60	3 1.40	1 2.00	3 1.80	4 0.20	4 0.20
Operario de prensa	\$ 6.00	2 1.60	3 1.30	2 2.00	2 0.80	3 0.30
Guardia de seguridad	\$ 4.00	4 1.20	2 1.40	4 0.40	3 0.40	1 0.60

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007)

6°. Creación de la escala de comparación de los puestos: Se determina la escala para comparar los puestos conforme a los resultados obtenidos en los factores.

7°. Aplicación de la escala para comparar los puestos: En esta etapa se deberá evaluar a todos los puestos de la empresa, para ello también se deberá colocar las ponderaciones que podrán ser similares a las ya establecidas o deberán tener variaciones.

Método de evaluación con puntos

Este método fue creado por Merrill Lott y es el más utilizado en el mundo porque los cargos son comparados mediante los factores de la evaluación con los valores en puntos para que finalmente se sumen y se cuente con un valor por cada puesto. El proceso es el siguiente:

1°. Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar

2°. Elección de los factores de la evaluación: Se eligen los factores que serán considerados como criterios para la comparación y evaluación de los puestos. Además, los factores deben tener dos características: universalidad (que esté presente en todos los puestos) y variabilidad (que se presenten distintos valores a cada puesto).

3°. Definición de los factores de la evaluación: Se debe definir cada factor para que sirva como instrumento para medir los puestos.

4°. Gradación de los factores de la evaluación: Cada factor estará subdividido en cuatro o seis grados de variación con sus respectivos valores.

5°. Ponderación de los factores de la evaluación: Se debe ponderar a cada factor evaluado, para que cuando se sumen los factores tenga un total de 100.

6°. Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación: Después de la ponderación, se empieza a armar la escala de puntos para cada factor. Por ejemplo, el grado A tiene la ponderación más alta y los demás estarán definidas en progresión arbitraria, aritmética, geométrica o mixta. Por tanto, se debe preparar el manual de evaluación de puestos que contenga la definición de los factores, grados y puntos para el proceso de la evaluación de los puestos.

Asimismo, este método es el recomendado por la OIT y el Ministerio de Trabajo (2019). Por ello, en el guía de la OIT detalla cuatro factores que son universales para todos los puestos a evaluar:

a) Conocimientos y aptitudes: Son aspectos necesarios para desempeñar las funciones y tiene como subfactores: formación académica, experiencia laboral, voluntariado y relaciones interpersonales.

b) Responsabilidad: Es la repercusión de las funciones en los objetivos de la empresa y tiene como subfactores: responsabilidad en relación a personas, importancia y confidencialidad.

c) Esfuerzo: Es la dificultad, tensión o cansancio que conlleva realizar las actividades y tiene como subfactores: esfuerzo mental, emocional y físico.

d) Condiciones de trabajo: Son las condiciones ambientales y el espacio físico donde se desarrolla las actividades y tiene como subfactores: Entorno físico y condiciones psicológicas.

B) Equilibrio externo

Es la coherencia o consistencia externa de los sueldos de la organización con los mismos puestos del mercado laboral y se conoce por medio de las investigaciones salariales o encuestas salariales:

a) Investigación de salarios

La investigación se basa en una muestra de puestos que representan los demás puestos de la organización y en muestras de empresas que representan el mercado de trabajo.

Muestra de puestos

Para no tener que buscar información de todos los puestos, se puede seleccionar una muestra o referencia de puestos, que deben contar con las siguientes características:

- Deben representar los distintos sueldos de la organización.
- Deben representar los diversos sectores de actividad de la empresa.
- Deben ser identificables en el mercado

Muestra de empresas

Del mismo modo, para no tener que buscar la información de todas las empresas del mercado, se debe seleccionar una muestra con las siguientes características.

- Localización geográfica: Son las empresas que están en la misma zona.

- Ramo de actividad: Son las empresas del mismo rubro del negocio.
- Tamaño: Son las empresas del mismo tamaño o características
- Política Salarial: Son las empresas que cuentan con una política salarial más atractiva e interesante.

b) Encuestas Salariales

Como la investigación de salarios implica tiempo y costos, la gran mayoría de empresas optan por comprar estos estudios a consultoras de Recursos Humanos, algunos ejemplos son las investigaciones de Arthur Andersen, Hay, Coopers & Lybrand que realizan estos estudios de forma semestral con un buen número de puestos y a una gran muestra de empresas.

2.2.2. Desempeño Laboral

2.2.2.1. Conceptualización

Chiavenato (2011), señala que el desempeño laboral es el comportamiento y acciones que se visualizan en un trabajador y son relevantes para el logro de objetivos de la organización. Asimismo, afirma que el desempeño es eficaz en función a la satisfacción laboral. Complementando a lo expuesto, Campbell (1990), también define al desempeño laboral como acciones y comportamientos que son importantes para cumplir los objetivos de la organización y que los trabajadores podrían sumar o restar valor.

Por otro lado, Robbins & Judge (2013), señalan que el desempeño laboral depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador debe contar para el desempeño de sus funciones de forma eficiente, por ello es necesario mantener actualizado los perfiles de puestos.

Además, Milkovich y Boudreau (1994), indican que el desempeño laboral está alineado a las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la

organización en general, siendo el desempeño el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Asimismo, Hordos (2018), indica que el desempeño laboral no sólo es que los trabajadores realicen bien sus funciones, sino que contiene varios factores, tales como: añadir valor a la organización realizando sus funciones en un mayor nivel, la relación con sus compañeros de trabajo, relación con los clientes y la efectividad con que resuelve problemas. Por tanto, el añadir valor agregado se determina por la eficacia en su relación con los demás colaboradores y su capacidad para responder efectivamente ante adversidades en la organización.

Según lo afirmado por los autores citados, el Desempeño laboral son las conductas y actitudes que tiene un trabajador en las funciones que realiza para el logro de objetivos de la organización, sin embargo, también se debe considerar otros aspectos tales como, la relación con sus compañeros, clientes, resolución de problemas y el valor añadido que brinda al realizar sus funciones en mayor nivel a comparación de los demás trabajadores. Asimismo, para tener un adecuado desempeño, el trabajador deberá contar con ciertas habilidades que serán reflejadas en los perfiles de puestos.

2.2.2.2. Factores que influyen en el desempeño laboral

Según Chiavenato (2000) señala que el desempeño laboral está influenciado por dos factores:

- a) Factores actitudinales de la persona: Estos son la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, entre otros.
- b) Factores operativos: Son los conocimientos del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros.

Asimismo, Según Robbins y Timothy (2013) explican cuatro factores que influyen en el desempeño:

- a) Capacidad laboral: Son las actitudes que tiene el trabajador en base a su experiencia, tales como: conocimientos, habilidades o inteligencia.
- b) Desenvolvimiento: Son las destrezas que tiene el trabajador para las relaciones interpersonales.
- c) Eficacia: Son las actividades que realiza el trabajador para el logro de objetivos de la empresa.
- d) Perfil del trabajador: La conducta y características que muestre el trabajador será conforme a su edad y el compromiso que tenga con la organización.

2.2.2.3. Evaluación de desempeño laboral

Según Chiavenato (2009), define a la evaluación de desempeño como una valoración de cada trabajador respecto a las funciones que realiza, las metas y los resultados alcanzados. Por tanto, señala que es un proceso que tiene por fin conocer el valor, las competencias y la excelencia de un trabajador, sin embargo, lo más importante es conocer la aportación que otorga la persona a la organización para el logro de sus objetivos.

a) Motivos para evaluar el desempeño laboral

Chiavenato (2009), los principales motivos o razones para evaluar a los trabajadores son los siguientes:

- Recompensas: Se tiene un sustento para los aumentos de salarios, promociones, transferencias y en algunos casos despidos.
- Retroalimentación: Se conoce la percepción del desempeño, actitudes y competencias del trabajador.
- Desarrollo: Permite conocer cuáles son los puntos fuertes, que debe aplicar con más intensidad; y débiles que deberá mejorar el trabajador.
- Relaciones: Permite que el trabajador mejore sus relaciones interpersonales.

- Percepción: Ayudará a mejorar la percepción que tiene el trabajador de sí mismo y su entorno social.
- Potencial de desarrollo: Ayuda a que la organización plantee programas de desarrollo, sucesión o carreras.
- Asesoría: Ofrece a la Gerencia o el área de Recursos Humanos información que podrá ser usada para aconsejar a los trabajadores.

b) Métodos para la evaluación

Según Chiavenato (2007), explica que los métodos tradicionales más utilizados son:

- Escalas gráficas: Este método evalúa a las personas por medio de factores y grados de variación. Para ello, se utiliza una tabla de doble acceso en donde las filas, son los factores para evaluarse previamente definidos y las columnas son los grados de variación, tal como se muestra en la figura 5.

Figura 4

Método de Escalas gráficas

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Idalberto Chiavenato (2007)

- Elección forzada: Consiste en la evaluación a través de bloques con frases descriptivas y están enfocadas en algunos aspectos del comportamiento o actitudes de las personas.
- Investigación de campo: Consiste en una entrevista del especialista con cada gerente, en donde le plantea una serie de preguntas para conocer el desempeño del trabajador, posteriormente se realiza otra entrevista de análisis complementario, luego se detalla planificación de las medidas a tomar y finalmente se realiza un seguimiento de los resultados.
- Incidentes críticos: Este método es el más simple y consiste en plantear aspectos excepcionalmente positivos y negativos, con el fin de evaluar sólo los puntos fuertes y débiles del trabajador.
- Listas de verificación: El método consiste en plantear una serie de factores que contienen una valoración cuantitativa y que el gerente deberá evaluar según sea el desempeño del trabajador.

2.2.2.4. Estrategias para mejorar el desempeño laboral

Según Mandragon, García, & Gutiérrez (2010), señalan que, para mejorar el desempeño laboral, una organización debe contar con un modelo de gestión de la administración de recursos humanos, compuesto por seis procesos, que fueron planteados por Chiavenato (2009): Incorporación, colocación, recompensas, desarrollo, retención y supervisión de los trabajadores, de manera que estos procesos se unan entre sí e influyan positivamente a que el trabajador mejore su desempeño y productividad. Se explica los procesos:

- Incorporar al trabajador: Se debe utilizar métodos de filtración para contar con el mejor candidato en: conocimiento, experiencia y actitudes que se ajusten a la cultura organizacional.
- Colocación de los trabajadores: Es la inducción que debe tener el nuevo trabajador para que se integre con los demás miembros de la empresa y se adapte a las funciones que realizará.

- **Recompensar al trabajador:** Se debe premiar a los mejores trabajadores por haber realizado una meta en un periodo determinado. También abarca realizar una administración de salarios para aumentar la productividad del trabajador.
- **Desarrollar al personal:** Se debe brindar un plan de capacitación (corto plazo), ya sea brindando cursos, especializaciones a los trabajadores; y desarrollo (largo plazo) señalando cuales serían los posibles cargos ante un ascenso.
- **Retener al personal:** El objetivo es mantener satisfecho y motivado al trabajador, como también asegurar las condiciones físicas, psicológicas y sociales.
- **Supervisar a las personas:** Consiste en acompañar, orientar y mantener el comportamiento de los trabajadores dentro de las reglas establecidas por la organización. Además, se trata de realizar unas evaluaciones del desempeño.

2.3. Definición de términos básicos

- a) Remuneración:** Es el pago que se otorga al trabajador de forma semanal, quincenal o mensual por el trabajo realizado. Se consideran todos los conceptos remunerativos: Básico, asignación familiar, comisiones, entre otros.
- b) Política Salarial:** Es un conjunto de normas o principios establecidos para el otorgamiento de remuneraciones a los trabajadores.
- c) Valuación de puestos:** Es el proceso que determina el valor de cada puesto en la empresa para ser organizados de mayor a menor nivel jerárquico.
- d) Banda Salarial:** Es la remuneración mínima y máxima asignada a cada puesto de la empresa
- e) Compa RATIO:** Es el indicador que compara la remuneración del trabajador con la banda salarial.

- f) **Estructura Salarial:** Es la remuneración mínima y máxima asignada a cada categoría de la empresa.
- g) **Encuesta Salarial:** Son las investigaciones de empresas consultoras de RRHH acerca de las remuneraciones ofrecidas en el mercado laboral a cada puesto.
- h) **Reajustes Salariales:** Son las modificaciones que se realizan a las remuneraciones de los trabajadores.
- i) **Desempeño laboral:** Son las actitudes y comportamientos que tiene un trabajador en su puesto de trabajo.
- j) **Habilidades técnicas:** Son los conocimientos que debe tener un trabajador para el cumplimiento de sus funciones.
- k) **Eficiencia:** Es el uso racional de los recursos para el logro de objetivos.
- l) **Evaluación de desempeño:** Es un método que ayuda a conocer el valor que ofrece cada trabajador a la organización.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1. Determinación y análisis del problema:

Actualmente, es necesario que las empresas cuenten con una Política salarial e informen a sus trabajadores de la existencia de dicha política, conforme a la Ley 30709 – *Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y hombres*, sin embargo, muchas empresas privadas no cuentan con políticas salariales en donde se detalle los lineamientos para retribuir a sus trabajadores de forma equitativa. En la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C., no se contaba con una política salarial, por ello cualquier decisión de las remuneraciones eran otorgadas al azar, sin realizar un estudio interno y externo.

El primer estudio, implica una revisión de remuneraciones dentro de la empresa, para ello se debería contar con una Valorización de Puestos que la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C. nunca realizó, por tanto, no se conocía el valor que tenía cada puesto dentro de la empresa según su experiencia, conocimientos, responsabilidades, entre otros y se asignaban las remuneraciones sin conocer el valor de cada puesto, por ello existían asistentes que ganaban una remuneración similar a jefes.

El estudio externo implica una revisión salarial de todos los puestos de la empresa con el mercado laboral y LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C. nunca evaluó las remuneraciones que se ofrecen en otras empresas del mismo rubro y sólo en algunos puestos, se basaban en la experiencia de los trabajadores, otorgándoles remuneraciones similares o un poco mayor a lo que ganaban en su antiguo empleador, por ello, los demás trabajadores al conocer los sueldos que se ofrecen en otras empresas, no se sentían motivados y dejaban de estar comprometidos con la empresa.

Por consiguiente, al no contar con ambos estudios, la empresa no tenía definida una Estructura Salarial, por tanto, no se conocía los límites inferior y superior de remuneración para cada puesto. Asimismo, los reajustes salariales parten de la estructura salarial, porque existían trabajadores que ganaban menos del límite inferior y se les debía realizar un incremento salarial; o superaban el límite superior y se les debía promover a un puesto de mayor nivel si su desempeño era

el adecuado. Además, cuando se realizaban los reajustes salariales a toda la empresa, no se tenía un rango de porcentajes definidos y algunos trabajadores recibían un mayor incremento respecto a otro, sin tener un sustento objetivo de los aumentos.

El desempeño laboral es influenciado por diversos factores, sin embargo, en distintas situaciones las empresas se hacen la pregunta de qué manera influye la remuneración que perciben los trabajadores en la mejoría de su desempeño laboral. En la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C, el desempeño de la mayoría de los trabajadores era “Bueno” y algunos “Regular”, ya que no todos los trabajadores cumplían sus actividades en los pazos fijados.

Por tanto, mantener el mismo nivel del desempeño o mejorarlos, era una situación difícil ya que la empresa no contaba con incentivos y estrategias que mantengan motivados al trabajador. Además, partiendo de una mala gestión remunerativa, los trabajadores no se sentían satisfechos, dejaban de estar comprometidos con la empresa o en el peor de los casos buscan mejores oportunidades, causando una renuncia voluntaria y volviendo a una nueva búsqueda del personal.

Por lo antes expuesto, era indispensable realizar este estudio, para brindar la propuesta de una Política Salarial que coadyuve a mejorar el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C., de manera que la Gerencia pueda recabar esta información y tome las mejores decisiones para la gestión del personal.

Para el mejor sustento de lo antes establecido, se ha aplicado un cuestionario de 15 preguntas a una muestra de trabajadores, considerándose como población los 103 trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C. y se tomó la fórmula de la muestra finita, obteniéndose como resultado 43 trabajadores:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población = 98 trabajadores

Z: Nivel de confianza: 95% = 1.96

p: Proporción de éxito = 0.05

q: Proporción de fracaso (1 - p) = 0.95

e: Error permitido: 5%

Ahora reemplazando los datos en la ecuación, se tiene como muestra 43 personas.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.95 * 103}{0.05^2(102) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$
$$n = 43$$

Las alternativas del cuestionario tenían una escala de Likert, según se presenta a continuación:

1: Totalmente en desacuerdo

2: Desacuerdo

3: Ni acuerdo ni desacuerdo

4: De acuerdo

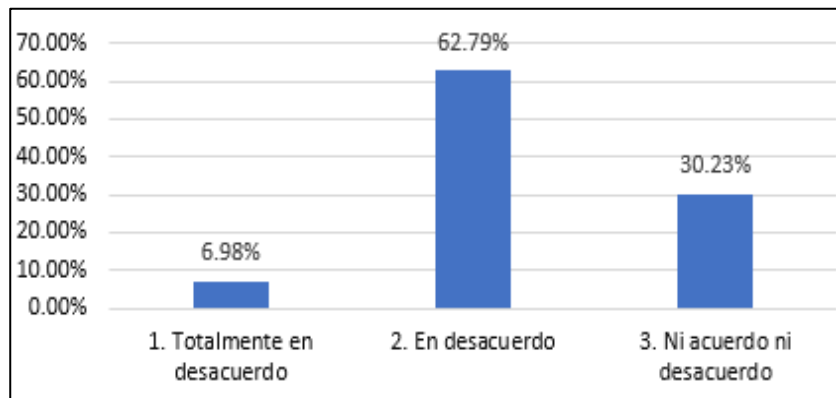
5: Totalmente de acuerdo

Resultados

En los resultados se detallan cinco preguntas que se consideran las más relevantes para el sustento de la problemática señalada y los demás resultados están detallados en el Anexo 4.

Figura 5

Considera que su remuneración es justa con relación a las funciones que realiza

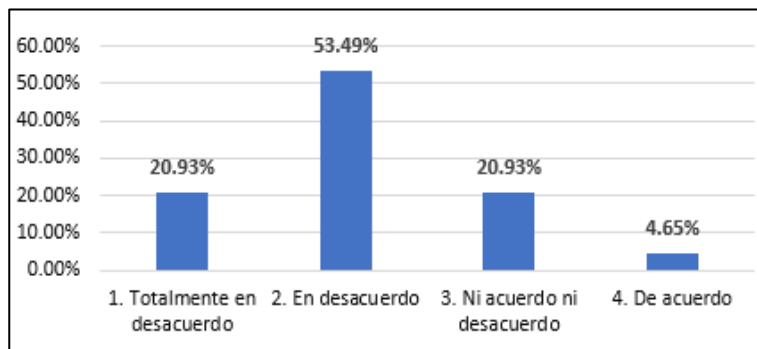


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 62.79% de los encuestados, afirmaron que están en desacuerdo que sus remuneraciones sean justas en relación con las funciones que realizan. Con este resultado, se puede deducir que la mayoría de los trabajadores no se sentían satisfechos con las remuneraciones percibidas, ya que consideran que realizaban más funciones de lo que les corresponde y no estaban siendo reconocidos, por lo que se puede apreciar una desmotivación.

Figura 6

Considera que su remuneración es acorde al mercado laboral

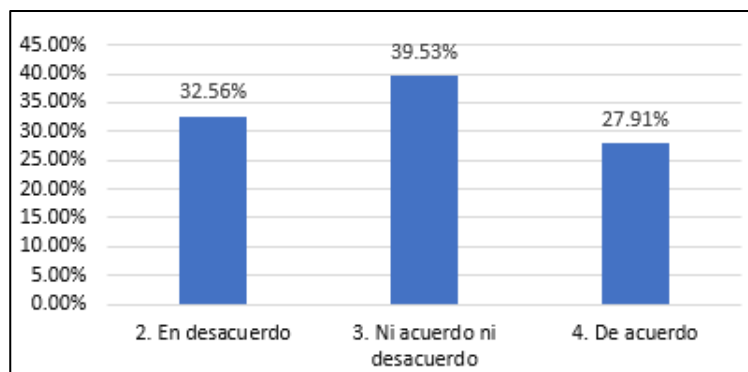


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 53.49% de los encuestados, afirmaron que están en desacuerdo que sus remuneraciones sean acordes a lo que ofrece el mercado laboral. Por ello, se puede deducir que los trabajadores conocen que en otras empresas se ofrecen remuneraciones mayores a los que perciben y la empresa Laboratorios Oftalmicos S.A.C. no realizó una evaluación externa de las remuneraciones del mercado laboral.

Figura 7

Considera que los incrementos salariales son justos

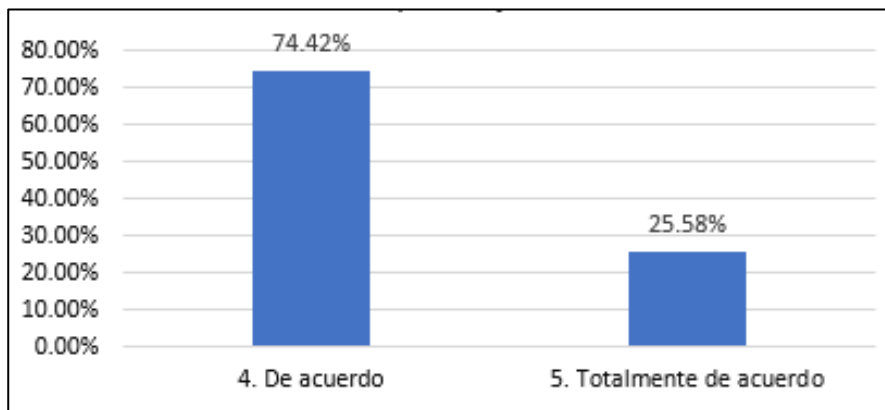


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 39.53% de los encuestados, afirmaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo que los incrementos salariales sean justos, seguido del 32.56% que está en desacuerdo. Por tanto, se puede deducir que la mayoría de los trabajadores, no estaban conformes con los incrementos que se realizaban en la empresa, por tanto, Laboratorios Oftalmicos S.A.C. no contaba con sustentos objetivos cuando realizaba los reajustes salariales.

Figura 8

Considera que cumple todas sus actividades en los plazos fijados

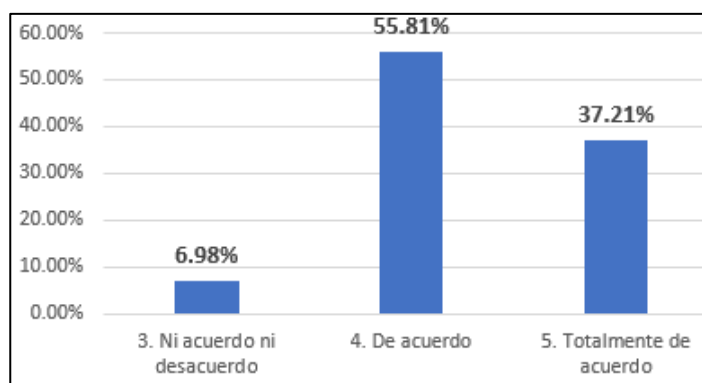


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 74.42% de los encuestados, afirmaron que están de acuerdo que cumplen todas sus actividades en los plazos fijados, mientras que sólo un 25.58% afirmaron que están totalmente de acuerdo. Con este resultado, se puede deducir que la gran mayoría de los trabajadores aceptan que su desempeño laboral no es totalmente bueno y sólo lo calificarían como bueno ya que no siempre cumplen con todas sus actividades, sin embargo, si es evaluado por el jefe inmediato se podría conocer que algunos tendrían un desempeño regular.

Figura 9

Considera que brinda soluciones creativas frente a los nuevos problemas



Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

Un 55.81% de los encuestados está de acuerdo con que brindan soluciones creativas a nuevos problemas, seguido el 37.21% que están totalmente de acuerdo y un 6.98% afirma que no está de acuerdo ni desacuerdo. Por tanto, se puede deducir que el 6.98% considera que no tiene un buen desempeño y la empresa debe proponer estrategias para que mejoren su productividad.

3.1.1. Problema General

¿Cómo la propuesta de una política salarial ayudaría a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C, distrito La Victoria – Lima, 2021?

3.1.2. Problemas Específicos

¿Cómo el diseño de una valorización de puestos ayudarían a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C?

¿Cómo el diseño de una estructura salarial ayudarían a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C?

¿Cómo el establecimiento de reajustes salariales ayudarían a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C?

3.2. Modelo de solución propuesto

3.2.1. Diseño de una valorización de puestos

Para la valorización de puestos se inició verificando los Descriptivos de puestos, que la empresa ya los contaba actualizados y todos los trabajadores tenían conocimiento de sus descriptivos. En el Anexo 4 se muestra un ejemplo del Formato del Descriptivo de puesto

En la valorización, se consideró el “Método de evaluación de puntos”, que es el método recomendado por la OIT y el Ministerio de Trabajo. Asimismo, estas organizaciones detallan los factores que deben evaluarse con sus respectivos subfactores.

Los factores que fueron evaluados a cada puesto son cuatro: i) Conocimientos y aptitudes, ii) Responsabilidad, iii) Esfuerzo y iv) Condiciones de Trabajo, con las ponderaciones del 40%, 30%, 20% y 10% respectivamente. Además, se detallaron 10 subfactores y cada uno tuvo su ponderación, tal cual como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2
Factores y subfactores

Factores	Ponderación	Subfactores	Ponderación
Conocimientos y aptitudes	40%	Formación académica	10%
		Experiencia	20%
		Relaciones interpersonales	10%
Responsabilidad	30%	Importancia	12%
		Cadena de mando	10%
		Confidencialidad	8%
Esfuerzo	20%	Mental	10%
		Físico	10%
Condiciones de trabajo	10%	Condiciones físicas	5%
		Condiciones psicológicas	5%
Totales	100%		100%

Fuente: Elaboración propia basado en los factores y subfactores propuestos por la OIT y MINTRA

Para la asignación de puntos, se consideró como puntaje máximo 1000, por ello se multiplicó cada ponderación por 1000 y se agregaron cinco grados o niveles a cada subfactor, donde el grado mínimo es la división de los puntos entre cinco, los demás grados crecen mediante una progresión aritmética del resultado de la división hasta llegar al grado máximo que es el puntaje obtenido para cada subfactor.

Tabla 3
Puntos asignados a cada subfactor

Subfactores	Ponderación	Puntos	I	II	III	IV	IV
Formación académica	10%	100	20	40	60	80	100
Experiencia	20%	200	40	80	120	160	200
Relaciones interpersonales	10%	100	20	40	60	80	100
Importancia	12%	120	24	48	72	96	120
Cadena de mando	10%	100	20	40	60	80	100
Confidencialidad	8%	80	16	32	48	64	80
Mental	10%	100	20	40	60	80	100
Físico	10%	100	20	40	60	80	100
Condiciones físicas	5%	50	10	20	30	40	50
Condiciones psicológicas	5%	50	10	20	30	40	50
	100%	1000					1000

Fuente: Elaboración propia basado en los factores y subfactores propuestos por la OIT y MINTRA

Manual de evaluación de puestos por puntos

Para la asignación de grados y sus respectivos puntajes, se elaboró un Manual para la evaluación de puestos por puntos a cada subfactor, con una descripción por cada grado, con el fin de que sirva como guía de ayuda.

Tabla 4

Descripción de grados a la formación académica

Grados	Formación académica	Puntos
I	Secundaria	20
II	Técnico completo	40
III	Universitario completo	60
IV	Titulado	80
V	Maestría	100

Nota: Elaboración propia

Tabla 5

Descripción de grados a la Experiencia

Grados	Experiencia (Años)	Puntos
I	Hasta 1 año de experiencia	40
II	Mayor a 1 año hasta 3 años de experiencia	80
III	Mayor a 3 años hasta 6 años de experiencia	120
IV	Mayor a 6 años hasta 10 años de experiencia	160
V	Mayor a 10 años de experiencia	200

Nota: Elaboración propia

Tabla 6

Descripción de grados a las Relaciones interpersonales

Grados	Relaciones interpersonales	Puntos
I	Sólo con compañeros del área	20
II	Relación con varias áreas	40
III	Relación con proveedores	60
IV	Relación con clientes	80
IV	Relación con el Comité Gerencial	100

Nota: Elaboración propia

Tabla 7
Descripción de grados a la Importancia

Grados	Importancia	Puntos
I	No repercute en los resultados de la empresa	24
II	Moderada repercusión en los resultados	48
III	Media repercusión en los resultados	72
IV	Alta repercusión en los resultados	96
V	Muy alta repercusión en los resultados	120

Nota: Elaboración propia

Tabla 8
Descripción de grados a la Cadena de Mando

Grados	Cadena de Mando	Puntos
I	Sin personal a cargo	20
II	De 1 hasta 5 personas a cargo	40
III	Mayor de 5 hasta 10 personas a cargo	60
IV	Mayor de 10 hasta 15 personas a cargo	80
V	Mayor de 15 personas a cargo	100

Nota: Elaboración propia

Tabla 9
Descripción de grados a la Confidencialidad

Grados	Confidencialidad	Puntos
I	Maneja información administrativa o documentaria	16
II	Maneja información de los productos de la empresa	32
III	Maneja información de ventas, egresos, cobranzas, cuentas bancarias o gestión de personal de la empresa	48
IV	Maneja información Financiera de la empresa	64
V	Maneja información de la Gerencia General	80

Nota: Elaboración propia

Tabla 10
Descripción de grados al Esfuerzo Mental

Grados	Esfuerzo Mental	Puntos
I	No requiere esfuerzo mental	20
II	Requiere concentración moderada	40
III	Requiere concentración media	60
IV	Requiere concentración alta	80
V	Requiere concentración muy alta	100

Nota: Elaboración propia

Tabla 11
Descripción de grados al Esfuerzo Físico

Grados	Esfuerzo Físico	Puntos
I	No requiere esfuerzo físico	20
II	Requiere cargar peso hasta 3 kilos	40
III	Requiere cargar peso hasta 5 kilos	60
IV	Requiere cargar peso hasta 8 kilos	80
V	Requiere cargar peso por más de 8 kilos	100

Nota: Elaboración propia

Tabla 12
Descripción de grados a las Condiciones físicas

Grados	Condiciones físicas	Puntos
I	Trabajo de oficina	10
II	Trabajo de oficina con ruido	20
III	Trabajo operativo dentro de la empresa	30
IV	Trabajo expuesto a accidentes o enfermedades	40
V	Trabajo que pone en riesgo la vida	50

Nota: Elaboración propia

Tabla 13

Descripción de grados a las Condiciones psicológicas

Grados	Condiciones psicológicas	Puntos
I	Estrés por las actividades encomendadas	10
II	Estrés por la presión de otras áreas	20
III	Estrés por el tráfico (trabajo en campo)	30
IV	Estrés por queja de clientes	40
V	Estrés por toma de decisiones gerenciales	50

Nota: Elaboración propia

Conociendo la descripción de cada grado, se asignaron los puntos por cada subfactor a todos los puestos de la empresa y se multiplicaron por la ponderación respectiva, obteniéndose la suma de todos los resultados en la columna "Total". Luego, se ordenó lo puestos de mayor a menor puntaje para conocer el valor cuantitativo que tiene cada cargo dentro de la empresa y se dividió en ocho categorías: 1) Auxiliar, 2) Asistente, 3) Analista, 4) Ejecutivo, 5) Ejecutivo Senior; 6) Jefatura; 7) Jefaturas senior y 8) Gerencia, tal como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Valorización de puestos de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.

Niveles	Descripción	Cargo	Conocimientos y aptitudes			Responsabilidad			Esfuerzo		Condiciones de trabajo		Total
			10%	20%	10%	12%	10%	8%	10%	10%	5%	5%	
			Formación académica	Experiencia	Relaciones interpersonales	Importancia	Cadena de mando	Confidencialidad	Mental	Físico	Condiciones físicas	Condiciones psicológicas	
8	GERENTE	GERENTE GENERAL ADJUNTO	100	200	100	120	100	80	100	20	10	50	105.8
8	GERENTE	GERENTE COMERCIAL DE OFTALMOLOGIA	100	160	100	120	100	48	100	20	10	50	95.24
8	GERENTE	GERENTE DE ADM. Y FINANZAS	100	160	100	96	100	64	100	20	10	50	93.64
8	GERENTE	GERENTE COMERCIAL DE DERMATOLOGIA, BELLEZA Y BIENESTAR	100	160	100	120	60	48	100	20	10	50	91.24
8	GERENTE	GERENTE DE OPERACIONES	100	160	100	96	100	32	100	20	10	50	91.08
7	JEFE SENIOR	CONTADOR GENERAL	100	160	100	96	60	64	100	20	10	50	89.64
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	80	160	100	96	60	48	100	20	10	40	85.86
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE DISTRITO	80	120	100	96	60	48	100	20	10	40	77.86
6	JEFE	JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS	80	120	100	96	60	48	100	20	10	40	77.86
6	JEFE	JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIÓN	80	120	100	96	60	32	100	20	10	50	77.08
6	JEFE	JEFE DE ALMACEN	80	120	100	96	60	32	80	40	20	40	77.08
6	JEFE	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	80	120	100	96	40	48	100	20	10	50	76.36
6	JEFE	JEFE DE SISTEMAS Y PROCESOS	80	120	100	96	40	48	100	20	10	50	76.36
6	JEFE	TESORERA	80	120	100	96	40	48	100	20	10	50	76.36
6	JEFE	JEFE DE INGENIERIA	80	120	100	96	40	32	80	40	40	40	76.08
6	JEFE	JEFE DE INTELIGENCIA COMERCIAL	80	120	100	96	40	64	80	20	10	20	74.14
5	EJECUTIVO SENIOR	ESPECIALISTA DE VENTAS	60	120	100	96	40	32	60	40	40	40	72.08
5	EJECUTIVO SENIOR	INGENIERO SENIOR	80	120	80	96	40	32	60	40	40	40	72.08
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	60	120	100	96	20	32	60	40	40	40	70.08
4	EJECUTIVO	INGENIERO TÉCNICO	60	120	80	96	20	32	60	40	40	40	68.08
3	ANALISTA	ANALISTA DE ASUNTOS REGULATORIOS	80	120	60	72	20	32	80	20	10	20	62.7
3	ANALISTA	ASISTENTE DE GERENCIA	60	120	100	48	20	80	40	20	10	20	61.66
3	ANALISTA	ANALISTA DE MARKETING	60	120	40	72	20	48	80	20	10	20	59.98
3	ANALISTA	ANALISTA CONTABLE	60	120	40	72	20	48	80	20	10	20	59.98

3	ANALISTA	AUDITORA DE COBRANZAS	60	120	40	72	20	48	80	20	10	20	59.98
3	ANALISTA	ANALISTA SENIOR DE NOMINAS	60	120	40	72	20	48	80	20	10	20	59.98
3	ANALISTA	RESPONSABLE DE SEGURIDAD	20	120	60	24	40	16	40	60	50	20	53.66
2	ASISTENTE	ASISTENTE SAP	60	80	60	72	20	64	60	20	10	20	53.26
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	80	80	60	72	20	32	60	20	10	20	52.7
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	60	80	80	48	20	48	60	20	10	40	52.1
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	40	80	80	48	20	48	40	40	40	40	51.6
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE CONTROL Y PROCESOS	60	80	100	48	20	16	60	20	10	20	50.54
2	ASISTENTE	ENCARGADO DE LINEA	60	80	60	48	20	32	60	20	10	20	47.82
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE LICITACIONES	60	80	60	48	20	32	60	20	10	20	47.82
2	ASISTENTE	ASISTENTE COMERCIAL	60	80	60	48	20	32	60	20	10	20	47.82
2	ASISTENTE	TECNICO BISELADOR	40	80	20	72	20	16	60	60	20	10	47.42
2	ASISTENTE	ASISTENTE CONTABLE	60	80	40	48	20	48	60	20	10	20	47.1
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	60	80	40	48	20	48	60	20	10	20	47.1
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE TESORERIA	60	80	40	48	20	48	60	20	10	20	47.1
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE LOGISTICA	60	80	60	48	20	16	60	20	10	20	46.54
2	ASISTENTE	AGENTE DE SEGURIDAD	20	80	60	48	20	16	20	80	50	10	46.04
2	ASISTENTE	ASISTENTE TECNICA	40	80	60	48	20	32	60	20	10	20	45.82
2	ASISTENTE	CHOFER DE GERENCIA	20	80	20	24	20	80	20	80	50	30	45.28
2	ASISTENTE	RECEPCIONISTA DE PEDIDOS	60	40	80	72	20	32	60	20	10	10	44.2
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	20	40	80	48	20	32	20	100	40	30	43.82
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	60	40	40	48	20	48	40	20	10	20	37.1
1	AUXILIAR	AUXILIAR CONTABLE	60	40	40	48	20	48	40	20	10	20	37.1
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE ALMACÉN	20	40	20	48	20	32	20	100	30	10	36.32
1	AUXILIAR	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	60	40	40	48	20	32	40	20	10	20	35.82
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE CREDITOS Y COBRANZAS	60	40	40	48	20	32	40	20	10	10	35.32
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE MENSAJERIA	20	40	40	24	20	16	20	80	40	30	33.66
1	AUXILIAR	SUPERVISORA DE LIMPIEZA	20	40	40	24	40	16	20	60	30	10	32.16
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE LIMPIEZA	20	40	40	24	20	16	20	60	30	10	30.16

Nota: Elaboración propia

3.2.2. Diseño de una Estructura Salarial

Para el diseño de la estructura salarial, se tomó como referencia el “Estudio de Remuneraciones de Michael Page 2021” para conocer las remuneraciones del mercado laboral en el rubro farmacéutico. Asimismo, el estudio divide a las empresas en tres categorías, según las facturaciones anuales: i) Facturaciones menores a 30MM USD, facturaciones entre 30MM y 150MM USD, y facturaciones mayores a 150MM USD y la empresa se encuentra en la segunda categoría. En la siguiente tabla se detalla la remuneración mínima y máxima para cada puesto de la empresa, conforme al estudio de Michael Page Group, en la tabla 15.

Tabla 15

Remuneraciones del Mercado laboral 2021 del rubro farmacéutico

Niveles	Categoría	Cargo	Puntos	Mercado laboral	
				Remuneración mínima	Remuneración máxima
8	GERENTE	GERENTE GENERAL ADJUNTO	105.80	S/ 28,000.00	S/ 40,000.00
8	GERENTE	GERENTE COMERCIAL DE OFTALMOLOGIA	95.24	S/ 20,000.00	S/ 30,000.00
8	GERENTE	GERENTE DE ADM. Y FINANZAS	93.64	S/ 18,000.00	S/ 25,000.00
8	GERENTE	GERENTE COMERCIAL DE DERMATOLOGIA, BELLEZA Y BIENESTAR	91.24	S/ 17,000.00	S/ 22,000.00
8	GERENTE	GERENTE DE OPERACIONES	91.08	S/ 12,000.00	S/ 15,000.00
7	JEFE SENIOR	CONTADOR GENERAL	89.64	S/ 8,000.00	S/ 12,500.00
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	85.86	S/ 8,000.00	S/ 12,000.00
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE DISTRITO	77.86	S/ 8,000.00	S/ 10,500.00
6	JEFE	JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS	77.86	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00
6	JEFE	JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIÓN	77.08	S/ 6,000.00	S/ 8,500.00
6	JEFE	JEFE DE ALMACEN	77.08	S/ 5,000.00	S/ 8,300.00
6	JEFE	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	76.36	S/ 5,000.00	S/ 8,200.00
6	JEFE	TESORERA	76.36	S/ 5,000.00	S/ 8,200.00
6	JEFE	JEFE DE SISTEMAS Y PROCESOS	76.36	S/ 5,000.00	S/ 8,000.00
6	JEFE	JEFE DE INGENIERIA	76.08	S/ 5,000.00	S/ 8,000.00
6	JEFE	JEFE DE INTELIGENCIA COMERCIAL	74.14	S/ 5,000.00	S/ 8,000.00
5	EJECUTIVO SENIOR	ESPECIALISTA DE VENTAS	72.08	S/ 5,000.00	S/ 8,000.00
5	EJECUTIVO SENIOR	INGENIERO SENIOR	72.08	S/ 4,800.00	S/ 7,500.00
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 4,000.00	S/ 7,000.00

4	EJECUTIVO	INGENIERO TÉCNICO	68.08	S/ 3,000.00	S/ 4,000.00
3	ANALISTA	ANALISTA DE ASUNTOS REGULATORIOS	62.70	S/ 2,800.00	S/ 3,700.00
3	ANALISTA	ASISTENTE DE GERENCIA	61.66	S/ 2,800.00	S/ 3,700.00
3	ANALISTA	ANALISTA DE MARKETING	59.98	S/ 2,800.00	S/ 3,700.00
3	ANALISTA	AUDITORA DE COBRANZAS	59.98	S/ 2,500.00	S/ 3,500.00
3	ANALISTA	ANALISTA CONTABLE	59.98	S/ 2,500.00	S/ 3,500.00
3	ANALISTA	ANALISTA SENIOR DE NOMINAS	59.98	S/ 2,500.00	S/ 3,500.00
3	ANALISTA	RESPONSABLE DE SEGURIDAD	53.66	S/ 2,200.00	S/ 3,500.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE SAP	53.26	S/ 2,100.00	S/ 3,000.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	52.70	S/ 2,100.00	S/ 2,800.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	52.10	S/ 1,650.00	S/ 2,500.00
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 1,650.00	S/ 2,500.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE CONTROL Y PROCESOS	50.54	S/ 1,650.00	S/ 2,500.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE LICITACIONES	47.82	S/ 1,550.00	S/ 2,200.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE COMERCIAL	47.82	S/ 1,550.00	S/ 2,200.00
2	ASISTENTE	ENCARGADO DE LINEA	47.82	S/ 1,550.00	S/ 2,200.00
2	ASISTENTE	TECNICO BISELADOR	47.42	S/ 1,550.00	S/ 2,200.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE CONTABLE	47.10	S/ 1,550.00	S/ 2,200.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	47.10	S/ 1,550.00	S/ 2,200.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE TESORERIA	47.10	S/ 1,550.00	S/ 2,200.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE LOGISTICA	46.54	S/ 1,550.00	S/ 2,200.00
2	ASISTENTE	AGENTE DE SEGURIDAD	46.04	S/ 1,500.00	S/ 2,150.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE TECNICA	45.82	S/ 1,450.00	S/ 2,100.00
2	ASISTENTE	CHOFER DE GERENCIA	45.28	S/ 1,450.00	S/ 2,100.00
2	ASISTENTE	RECEPCIONISTA DE PEDIDOS	44.20	S/ 1,150.00	S/ 1,700.00
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	43.82	S/ 1,150.00	S/ 1,550.00
1	AUXILIAR	AUXILIAR CONTABLE	37.10	S/ 1,100.00	S/ 1,500.00
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	37.10	S/ 1,100.00	S/ 1,500.00
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE ALMACÉN	36.32	S/ 1,100.00	S/ 1,500.00
1	AUXILIAR	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	35.82	S/ 1,100.00	S/ 1,500.00
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE CREDITOS Y COBRANZAS	35.32	S/ 1,100.00	S/ 1,500.00
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE MENSAJERIA	33.66	S/ 1,100.00	S/ 1,500.00
1	AUXILIAR	SUPERVISORA DE LIMPIEZA	32.16	S/ 1,100.00	S/ 1,500.00
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE LIMPIEZA	30.16	S/ 930.00	S/ 1,350.00

Fuente: Michael Page Perú 2021

Luego de conocer las remuneraciones del mercado laboral, se hizo una comparación con las remuneraciones que ofrecía la empresa. Para ello, se realizó un promedio de remuneraciones por las ocho categorías en la remuneración mínima del mercado laboral, remuneración en la empresa y la remuneración máxima del mercado laboral, tal como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

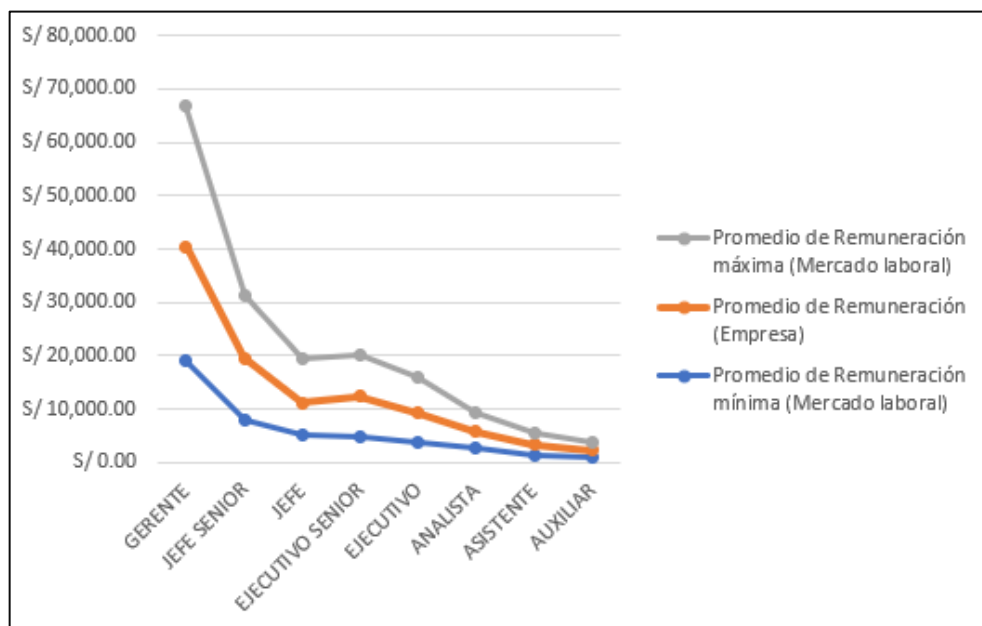
Análisis comparativo del Mercado laboral y la empresa

Categorías	Promedio de Remuneración mínima (Mercado laboral)	Promedio de Remuneración (Empresa)	Promedio de Remuneración máxima Mercado laboral)
GERENTE	S/ 19,000.00	S/ 21,500.00	S/ 26,400.00
JEFE SENIOR	S/ 8,000.00	S/ 11,460.00	S/ 11,800.00
JEFE	S/ 5,312.50	S/ 5,837.50	S/ 8,212.50
EJECUTIVO SENIOR	S/ 4,933.33	S/ 7,466.67	S/ 7,833.33
EJECUTIVO	S/ 3,884.62	S/ 5,353.85	S/ 6,653.85
ANALISTA	S/ 2,575.00	S/ 3,146.25	S/ 3,566.67
ASISTENTE	S/ 1,495.31	S/ 1,791.09	S/ 2,140.63
AUXILIAR	S/ 1,071.67	S/ 1,275.00	S/ 1,475.00

Nota: Elaboración en base al Estudio de Remuneraciones Michael Page 2021 y las remuneraciones de la empresa

Figura 10

Análisis comparativo del Mercado laboral y la empresa



Nota: Elaboración en base al Estudio de Remuneraciones Michael Page 2021 y las remuneraciones de la empresa

En el gráfico anterior, se puede apreciar que el promedio de las remuneraciones de los gerentes, jefaturas senior, jefaturas, ejecutivos senior, ejecutivo y analistas estaban dentro del mercado laboral; y en el caso de asistentes y auxiliares; estaban al límite de la remuneración mínima del mercado laboral.

Al conocer la comparación, la propuesta para la estructura salarial fue aumentar la remuneración mínima y máxima a los asistentes y auxiliares en un 4% y 5% respectivamente de lo que ofrece el mercado laboral, ya que son los que están al límite de la remuneración mínima.

Tabla 17
Porcentajes propuestos para la Estructura Salarial

Categorías	% Propuesta para la Estructura Salarial
GERENTE	Mismo rango del mercado laboral
JEFE SENIOR	Mismo rango del mercado laboral
JEFE	Mismo rango del mercado laboral
EJECUTIVO SENIOR	Mismo rango del mercado laboral
EJECUTIVO	Mismo rango del mercado laboral
ANALISTA	Mismo rango del mercado laboral
ASISTENTE	Aumento del 4% en la remuneración mínima y máxima del mercado laboral
AUXILIAR	Aumento del 5% en la remuneración mínima y máxima del mercado laboral

Nota: Elaboración propia

Se detallan los 103 trabajadores de la empresa con su nivel, categoría, la puntuación que se realizó en la Valorización de puestos, y su remuneración percibida. Además, se detalla la Remuneración mínima, el percentil 25, percentil 50, percentil 75 y la remuneración máxima; que representan el 0%, 25%, 50%, 75% y 100% respectivamente.

Finalmente, se realizó un Compa RATIO para conocer el porcentaje donde se encuentra la remuneración del trabajador frente a la Banda Salarial por cada cargo, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Compa RATIO} = \frac{\text{Remuneración empresa} - \text{Remuneración mínima}(0\%)}{\text{Remuneración máxima} (100\%) - \text{Remuneración mínima}(0\%)}$$

Tabla 18

Banda Salarial de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.

Niveles	Categoría	Cargo	Puntos	Remuneración (Empresa)	PROPUESTA					CompaRATIO
					Remuneración mínima (0%)	Percentil 25 (25%)	Percentil 50 (50%)	Percentil 75 (75%)	Remuneración máxima (100%)	
8	GERENTE	GERENTE GENERAL ADJUNTO	105.80	S/ 36,000.00	S/ 28,000.00	S/ 31,000.00	S/ 34,000.00	S/ 37,000.00	S/ 40,000.00	66.7%
8	GERENTE	GERENTE COMERCIAL DE OFTALMOLOGIA	95.24	S/ 24,000.00	S/ 20,000.00	S/ 22,500.00	S/ 25,000.00	S/ 27,500.00	S/ 30,000.00	40.0%
8	GERENTE	GERENTE DE ADM. Y FINANZAS	93.64	S/ 20,000.00	S/ 18,000.00	S/ 19,750.00	S/ 21,500.00	S/ 23,250.00	S/ 25,000.00	28.6%
8	GERENTE	GERENTE COMERCIAL DE DERMATOLOGIA, BELLEZA Y BIENESTAR	91.24	S/ 20,000.00	S/ 17,000.00	S/ 18,250.00	S/ 19,500.00	S/ 20,750.00	S/ 22,000.00	60.0%
8	GERENTE	GERENTE DE OPERACIONES	91.08	S/ 7,500.00	S/ 12,000.00	S/ 12,750.00	S/ 13,500.00	S/ 14,250.00	S/ 15,000.00	-150.0%
7	JEFE SENIOR	CONTADOR GENERAL	89.64	S/ 10,500.00	S/ 8,000.00	S/ 9,125.00	S/ 10,250.00	S/ 11,375.00	S/ 12,500.00	55.6%
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	85.86	S/ 13,000.00	S/ 8,000.00	S/ 9,000.00	S/ 10,000.00	S/ 11,000.00	S/ 12,000.00	125.0%
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	85.86	S/ 12,300.00	S/ 8,000.00	S/ 9,000.00	S/ 10,000.00	S/ 11,000.00	S/ 12,000.00	107.5%
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	85.86	S/ 11,500.00	S/ 8,000.00	S/ 9,000.00	S/ 10,000.00	S/ 11,000.00	S/ 12,000.00	87.5%
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE DISTRITO	77.86	S/ 10,000.00	S/ 8,000.00	S/ 8,625.00	S/ 9,250.00	S/ 9,875.00	S/ 10,500.00	80.0%
6	JEFE	JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS	77.86	S/ 7,000.00	S/ 6,500.00	S/ 7,000.00	S/ 7,500.00	S/ 8,000.00	S/ 8,500.00	25.0%
6	JEFE	JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIÓN	77.08	S/ 5,750.00	S/ 6,000.00	S/ 6,625.00	S/ 7,250.00	S/ 7,875.00	S/ 8,500.00	-10.0%
6	JEFE	JEFE DE ALMACEN	77.08	S/ 3,800.00	S/ 5,000.00	S/ 5,825.00	S/ 6,650.00	S/ 7,475.00	S/ 8,300.00	-36.4%
6	JEFE	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	76.36	S/ 7,900.00	S/ 5,000.00	S/ 5,800.00	S/ 6,600.00	S/ 7,400.00	S/ 8,200.00	90.6%
6	JEFE	TESORERA	76.36	S/ 5,750.00	S/ 5,000.00	S/ 5,800.00	S/ 6,600.00	S/ 7,400.00	S/ 8,200.00	23.4%
6	JEFE	JEFE DE SISTEMAS Y PROCESOS	76.36	S/ 5,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,750.00	S/ 6,500.00	S/ 7,250.00	S/ 8,000.00	16.7%
6	JEFE	JEFE DE INGENIERIA	76.08	S/ 5,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,750.00	S/ 6,500.00	S/ 7,250.00	S/ 8,000.00	16.7%
6	JEFE	JEFE DE INTELIGENCIA COMERCIAL	74.14	S/ 5,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,750.00	S/ 6,500.00	S/ 7,250.00	S/ 8,000.00	16.7%
5	EJECUTIVO SENIOR	ESPECIALISTA DE VENTAS	72.08	S/ 8,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,750.00	S/ 6,500.00	S/ 7,250.00	S/ 8,000.00	116.7%
5	EJECUTIVO SENIOR	ESPECIALISTA DE VENTAS	72.08	S/ 8,000.00	S/ 5,000.00	S/ 5,750.00	S/ 6,500.00	S/ 7,250.00	S/ 8,000.00	100.0%
5	EJECUTIVO SENIOR	INGENIERO SENIOR	72.08	S/ 5,900.00	S/ 4,800.00	S/ 5,475.00	S/ 6,150.00	S/ 6,825.00	S/ 7,500.00	40.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 7,700.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	123.3%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 7,300.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	110.0%

4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 6,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	93.3%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 6,600.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	86.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 6,500.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	83.3%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 6,400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	80.0%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 6,400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	80.0%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 6,300.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	76.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 6,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	66.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 6,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	66.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 5,900.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	63.3%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 5,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	60.0%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 5,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	60.0%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 5,700.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	56.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 5,200.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	40.0%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 5,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	33.3%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 5,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	33.3%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 4,900.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	30.0%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 4,500.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	16.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 4,500.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	16.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	0.0%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	0.0%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 3,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	-33.3%
4	EJECUTIVO	INGENIERO TÉCNICO	68.08	S/ 3,500.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	S/ 3,750.00	S/ 4,000.00	50.0%
4	EJECUTIVO	INGENIERO TÉCNICO	68.08	S/ 3,500.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	S/ 3,750.00	S/ 4,000.00	50.0%
4	EJECUTIVO	INGENIERO TÉCNICO	68.08	S/ 2,900.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	S/ 3,750.00	S/ 4,000.00	-10.0%
3	ANALISTA	ANALISTA DE ASUNTOS REGULATORIOS	62.70	S/ 3,400.00	S/ 2,800.00	S/ 3,025.00	S/ 3,250.00	S/ 3,475.00	S/ 3,700.00	66.7%
3	ANALISTA	ANALISTA DE ASUNTOS REGULATORIOS	62.70	S/ 2,650.00	S/ 2,800.00	S/ 3,025.00	S/ 3,250.00	S/ 3,475.00	S/ 3,700.00	-16.7%
3	ANALISTA	ASISTENTE DE GERENCIA	61.66	S/ 5,500.00	S/ 2,800.00	S/ 3,025.00	S/ 3,250.00	S/ 3,475.00	S/ 3,700.00	300.0%
3	ANALISTA	ANALISTA DE MARKETING	59.98	S/ 4,240.00	S/ 2,800.00	S/ 3,025.00	S/ 3,250.00	S/ 3,475.00	S/ 3,700.00	160.0%
3	ANALISTA	AUDITORA DE COBRANZAS	59.98	S/ 2,550.00	S/ 2,500.00	S/ 2,750.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	5.0%

3	ANALISTA	ANALISTA CONTABLE	59.98	S/ 3,000.00	S/ 2,500.00	S/ 2,750.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	50.0%
3	ANALISTA	ANALISTA CONTABLE	59.98	S/ 2,650.00	S/ 2,500.00	S/ 2,750.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	15.0%
3	ANALISTA	ANALISTA CONTABLE	59.98	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,750.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	0.0%
3	ANALISTA	ANALISTA CONTABLE	59.98	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,750.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	0.0%
3	ANALISTA	ANALISTA CONTABLE	59.98	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,750.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	0.0%
3	ANALISTA	ANALISTA SENIOR DE NOMINAS	59.98	S/ 3,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,750.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	100.0%
3	ANALISTA	RESPONSABLE DE SEGURIDAD	53.66	S/ 2,765.00	S/ 2,200.00	S/ 2,525.00	S/ 2,850.00	S/ 3,175.00	S/ 3,500.00	43.5%
2	ASISTENTE	ASISTENTE SAP	53.26	S/ 2,700.00	S/ 2,184.00	S/ 2,418.00	S/ 2,652.00	S/ 2,886.00	S/ 3,120.00	55.1%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	52.70	S/ 3,500.00	S/ 2,184.00	S/ 2,366.00	S/ 2,548.00	S/ 2,730.00	S/ 2,912.00	180.8%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	52.10	S/ 1,900.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	20.8%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	52.10	S/ 1,700.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	-1.8%
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 2,300.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	66.1%
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 1,800.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	9.5%
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 1,600.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	-13.1%
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 1,600.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	-13.1%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE CONTROL Y PROCESOS	50.54	S/ 2,100.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	43.4%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE LICITACIONES	47.82	S/ 2,500.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	131.4%
2	ASISTENTE	ASISTENTE COMERCIAL	47.82	S/ 2,000.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	57.4%
2	ASISTENTE	ENCARGADO DE LINEA	47.82	S/ 1,700.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	13.0%
2	ASISTENTE	ENCARGADO DE LINEA	47.82	S/ 1,650.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	5.6%
2	ASISTENTE	ENCARGADO DE LINEA	47.82	S/ 1,350.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	-38.8%
2	ASISTENTE	TECNICO BISELADOR	47.42	S/ 2,000.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	57.4%
2	ASISTENTE	ASISTENTE CONTABLE	47.10	S/ 2,000.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	57.4%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	47.10	S/ 2,000.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	57.4%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE TESORERIA	47.10	S/ 1,850.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	35.2%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE LOGISTICA	46.54	S/ 1,800.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	27.8%
2	ASISTENTE	AGENTE DE SEGURIDAD	46.04	S/ 1,955.00	S/ 1,560.00	S/ 1,729.00	S/ 1,898.00	S/ 2,067.00	S/ 2,236.00	58.4%
2	ASISTENTE	AGENTE DE SEGURIDAD	46.04	S/ 1,955.00	S/ 1,560.00	S/ 1,729.00	S/ 1,898.00	S/ 2,067.00	S/ 2,236.00	58.4%
2	ASISTENTE	AGENTE DE SEGURIDAD	46.04	S/ 1,855.00	S/ 1,560.00	S/ 1,729.00	S/ 1,898.00	S/ 2,067.00	S/ 2,236.00	43.6%

2	ASISTENTE	ASISTENTE TECNICA	45.82	S/ 1,650.00	S/ 1,508.00	S/ 1,677.00	S/ 1,846.00	S/ 2,015.00	S/ 2,184.00	21.0%
2	ASISTENTE	CHOFER DE GERENCIA	45.28	S/ 2,200.00	S/ 1,508.00	S/ 1,677.00	S/ 1,846.00	S/ 2,015.00	S/ 2,184.00	102.4%
2	ASISTENTE	RECEPCIONISTA DE PEDIDOS	44.20	S/ 1,200.00	S/ 1,196.00	S/ 1,339.00	S/ 1,482.00	S/ 1,625.00	S/ 1,768.00	0.7%
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	43.82	S/ 1,250.00	S/ 1,196.00	S/ 1,300.00	S/ 1,404.00	S/ 1,508.00	S/ 1,612.00	13.0%
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	43.82	S/ 1,200.00	S/ 1,196.00	S/ 1,300.00	S/ 1,404.00	S/ 1,508.00	S/ 1,612.00	1.0%
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	43.82	S/ 1,200.00	S/ 1,196.00	S/ 1,300.00	S/ 1,404.00	S/ 1,508.00	S/ 1,612.00	1.0%
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	43.82	S/ 1,200.00	S/ 1,196.00	S/ 1,300.00	S/ 1,404.00	S/ 1,508.00	S/ 1,612.00	1.0%
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	43.82	S/ 1,200.00	S/ 1,196.00	S/ 1,300.00	S/ 1,404.00	S/ 1,508.00	S/ 1,612.00	1.0%
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	43.82	S/ 1,200.00	S/ 1,196.00	S/ 1,300.00	S/ 1,404.00	S/ 1,508.00	S/ 1,612.00	1.0%
2	ASISTENTE	REPARTIDOR	43.82	S/ 1,200.00	S/ 1,196.00	S/ 1,300.00	S/ 1,404.00	S/ 1,508.00	S/ 1,612.00	1.0%
1	AUXILIAR	AUXILIAR CONTABLE	37.10	S/ 1,300.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	34.5%
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	37.10	S/ 1,300.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	34.5%
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE ALMACÉN	36.32	S/ 1,450.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	70.2%
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE ALMACÉN	36.32	S/ 1,350.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	46.4%
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE ALMACÉN	36.32	S/ 1,300.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	34.5%
1	AUXILIAR	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	35.82	S/ 1,200.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	10.7%
1	AUXILIAR	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	35.82	S/ 1,200.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	10.7%
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE CREDITOS Y COBRANZAS	35.32	S/ 1,200.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	10.7%
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE MENSAJERIA	33.66	S/ 1,200.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	10.7%
1	AUXILIAR	SUPERVISORA DE LIMPIEZA	32.16	S/ 1,500.00	S/ 1,155.00	S/ 1,260.00	S/ 1,365.00	S/ 1,470.00	S/ 1,575.00	82.1%
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE LIMPIEZA	30.16	S/ 1,200.00	S/ 976.50	S/ 1,086.75	S/ 1,197.00	S/ 1,307.25	S/ 1,417.50	50.7%
1	AUXILIAR	AUXILIAR DE LIMPIEZA	30.16	S/ 1,100.00	S/ 976.50	S/ 1,086.75	S/ 1,197.00	S/ 1,307.25	S/ 1,417.50	28.0%

Nota: Elaboración propia

Con la estructura salarial planteada, existieron 10 trabajadores que superan la banda salarial (Compa RATIO mayor al 100%) y 10 trabajadores que estaban por debajo de la banda salarial (Compa RATIO menor al 0%)

Tabla 19

Trabajadores que están por debajo de la Banda Salarial

Niveles	Categoría	Cargo	Puntos	Remuneración (Empresa)	PROPUESTA					CompaRATIO
					Remuneración mínima (0%)	Percentil 25 (25%)	Percentil 50 (50%)	Percentil 75 (75%)	Remuneración máxima (100%)	
8	GERENTE	GERENTE DE OPERACIONES	91.08	S/ 7,500.00	S/ 12,000.00	S/ 12,750.00	S/ 13,500.00	S/ 14,250.00	S/ 15,000.00	-150.0%
6	JEFE	JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIÓN	77.08	S/ 5,750.00	S/ 6,000.00	S/ 6,625.00	S/ 7,250.00	S/ 7,875.00	S/ 8,500.00	-10.0%
6	JEFE	JEFE DE ALMACEN	77.08	S/ 3,800.00	S/ 5,000.00	S/ 5,825.00	S/ 6,650.00	S/ 7,475.00	S/ 8,300.00	-36.4%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 3,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	-33.3%
4	EJECUTIVO	INGENIERO TÉCNICO	68.08	S/ 2,900.00	S/ 3,000.00	S/ 3,250.00	S/ 3,500.00	S/ 3,750.00	S/ 4,000.00	-10.0%
3	ANALISTA	ANALISTA DE ASUNTOS REGULATORIOS	62.70	S/ 2,650.00	S/ 2,800.00	S/ 3,025.00	S/ 3,250.00	S/ 3,475.00	S/ 3,700.00	-16.7%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	52.10	S/ 1,700.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	-1.8%
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 1,600.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	-13.1%
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 1,600.00	S/ 1,716.00	S/ 1,937.00	S/ 2,158.00	S/ 2,379.00	S/ 2,600.00	-13.1%
2	ASISTENTE	ENCARGADO DE LINEA	47.82	S/ 1,350.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	-38.8%

Nota: Elaboración propia

Tabla 20

Trabajadores que están por encima de la Banda Salarial

Niveles	Categoría	Cargo	Puntos	Remuneración (Empresa)	PROPUESTA					CompaRATIO
					Remuneración mínima (0%)	Percentil 25 (25%)	Percentil 50 (50%)	Percentil 75 (75%)	Remuneración máxima (100%)	
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	85.86	S/ 13,000.00	S/ 8,000.00	S/ 9,000.00	S/ 10,000.00	S/ 11,000.00	S/ 12,000.00	125.0%
7	JEFE SENIOR	GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	85.86	S/ 12,300.00	S/ 8,000.00	S/ 9,000.00	S/ 10,000.00	S/ 11,000.00	S/ 12,000.00	107.5%
5	EJECUTIVO SENIOR	ESPECIALISTA DE VENTAS	72.08	S/ 8,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,750.00	S/ 6,500.00	S/ 7,250.00	S/ 8,000.00	116.7%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 7,700.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	123.3%
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 7,300.00	S/ 4,000.00	S/ 4,750.00	S/ 5,500.00	S/ 6,250.00	S/ 7,000.00	110.0%
3	ANALISTA	ASISTENTE DE GERENCIA	61.66	S/ 5,500.00	S/ 2,800.00	S/ 3,025.00	S/ 3,250.00	S/ 3,475.00	S/ 3,700.00	300.0%
3	ANALISTA	ANALISTA DE MARKETING	59.98	S/ 4,240.00	S/ 2,800.00	S/ 3,025.00	S/ 3,250.00	S/ 3,475.00	S/ 3,700.00	160.0%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	52.70	S/ 3,500.00	S/ 2,184.00	S/ 2,366.00	S/ 2,548.00	S/ 2,730.00	S/ 2,912.00	180.8%
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE LICITACIONES	47.82	S/ 2,500.00	S/ 1,612.00	S/ 1,781.00	S/ 1,950.00	S/ 2,119.00	S/ 2,288.00	131.4%
2	ASISTENTE	CHOFER DE GERENCIA	45.28	S/ 2,200.00	S/ 1,508.00	S/ 1,677.00	S/ 1,846.00	S/ 2,015.00	S/ 2,184.00	102.4%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los trabajadores que estaban por debajo de la banda salarial, se les deberá nivelar a su remuneración mínima, teniendo como resultado un total de S/7, 710.00 y aquellos trabajadores que estén por encima de la banda, no se les podrá reducir sus remuneraciones ya que sería un acto de hostilidad.

Tabla 21

Nivelación de Remuneraciones

Niveles	Categoría	Cargo	Puntos	Remuneración (Empresa)	Remuneración mínima (0%)	Nivelación de Remuneración
8	GERENTE	GERENTE DE OPERACIONES	91.08	S/ 7,500.00	S/ 12,000.00	S/ 4,500.00
6	JEFE	JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIÓN	77.08	S/ 5,750.00	S/ 6,000.00	S/ 250.00
6	JEFE	JEFE DE ALMACEN	77.08	S/ 3,800.00	S/ 5,000.00	S/ 1,200.00
4	EJECUTIVO	REPRESENTANTE DE VENTAS	70.08	S/ 3,000.00	S/ 4,000.00	S/ 1,000.00
4	EJECUTIVO	INGENIERO TÉCNICO	68.08	S/ 2,900.00	S/ 3,000.00	S/ 100.00
3	ANALISTA	ANALISTA DE ASUNTOS REGULATORIOS	62.70	S/ 2,650.00	S/ 2,800.00	S/ 150.00
2	ASISTENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	52.10	S/ 1,700.00	S/ 1,716.00	S/ 16.00
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 1,600.00	S/ 1,716.00	S/ 116.00
2	ASISTENTE	GESTOR DE COBRANZAS	51.60	S/ 1,600.00	S/ 1,716.00	S/ 116.00
2	ASISTENTE	ENCARGADO DE LINEA	47.82	S/ 1,350.00	S/ 1,612.00	S/ 262.00
Total						S/ 7,710.00

Nota: Elaboración propia

Por tanto, se presenta la estructura salarial para las ocho categorías de la empresa, tomando como referencia la remuneración mínima y máxima propuesta.

Tabla 22

Estructura salarial de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.

Categoría	Remuneración mínima (0%)	Remuneración máxima (100%)
GERENTE	S/ 12,000.00	S/ 40,000.00
JEFE SENIOR	S/ 8,000.00	S/ 12,500.00
JEFE	S/ 5,000.00	S/ 8,500.00
EJECUTIVO SENIOR	S/ 4,800.00	S/ 8,000.00
EJECUTIVO	S/ 3,000.00	S/ 7,000.00
ANALISTA	S/ 2,200.00	S/ 3,700.00
ASISTENTE	S/ 1,196.00	S/ 3,120.00
AUXILIAR	S/ 976.50	S/ 1,575.00

Nota: Elaboración propia

3.2.3. Establecimiento de los Reajustes Salariales

Para los reajustes salariales, ya sea por un ascenso o incremento salarial se plantearon porcentajes mínimos y máximos para las ocho categorías de la estructura salarial.

Los porcentajes variaron en función a dos criterios: i) la calificación de Evaluación de desempeño: “Excepcional” o “Muy Bueno”; y ii) el resultado del Compa RATIO que cuenta cada puesto en la banda salarial. En este último, se dividió en rangos: Compa RATIO menor a 0%, de 0% hasta 30%, mayor a 30% hasta 70% y mayor a 70%. Asimismo, los porcentajes crecen de forma aritmética en 1% respecto a cada categoría subsiguiente, tal como se muestra en las tablas 23 y 24.

Tabla 23

Reajustes Salariales con la Evaluación “Muy Bueno”

Categorías	Compa RATIO Menor a 0%	Compa RATIO De 0% hasta 30%	Compa RATIO Mayor a 30% hasta 70%	Compa RATIO Mayor a 70%
GERENTE	2%	1%	0.5%	0.25%
JEFE SENIOR	3%	2%	1.50%	1.25%
JEFE	4%	3%	2.50%	2.25%
EJECUTIVO SENIOR	5%	4%	3.50%	3.25%
EJECUTIVO	6%	5%	4.50%	4.25%
ANALISTA	7%	6%	5.50%	5.25%
ASISTENTE	8%	7%	6.50%	6.25%
AUXILIAR	9%	8%	7.50%	7.25%

Nota: Elaboración propia

Tabla 24

Reajustes Salariales con la Evaluación “Excepcional”

Categorías	Compa RATIO Menor a 0%	Compa RATIO De 0% hasta 30%	Compa RATIO Mayor a 30% hasta 70%	Compa RATIO Mayor a 70%
GERENTE	3%	2%	1.50%	1.25%
JEFE SENIOR	4%	3%	2.50%	2.25%
JEFE	5%	4%	3.50%	3.25%
EJECUTIVO SENIOR	6%	5%	4.50%	4.25%
EJECUTIVO	7%	6%	5.50%	5.25%
ANALISTA	8%	7%	6.50%	6.25%
ASISTENTE	9%	8%	7.50%	7.25%
AUXILIAR	10%	9%	8.50%	8.25%

Nota: Elaboración propia

Por tanto, si un trabajador tiene una calificación de “Excepcional” y su Compa RATIO es menor a 0%, tendrá un mayor incremento salarial, en opuesto a que un trabajador tenga la calificación de “Muy Bueno” y un Compa RATIO mayor al 70%.

Con la propuesta de los reajustes salariales, se mantienen comprometidos y motivados a los trabajadores.

3.2.4. Propuesta de la Política Salarial

I. Objetivo

Establecer un conjunto de criterios y lineamientos para la gestión remunerativa de los trabajadores, en contribución al mejor desempeño de sus labores.

II. Alcance

La presente política es aplicable a todos los trabajadores en planilla de la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C.

III. Base Legal

- Ley N° 30709 “Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres”.
- Reglamento de la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, aprobado por Decreto Supremo N° 002-2018-TR.

IV. Desarrollo de la política

En la política salarial se realizó un estudio interno y externo, que implica una valorización de puestos y un estudio del mercado laboral en el rubro farmacéutico. Además, se establecieron los porcentajes para los reajustes salariales:

Valorización de puestos: Para la evaluación, se optó por utilizar el método cuantitativo recomendado por el Ministerio de trabajo, que detalla a unos factores y subfactores para la evaluación de cada puesto de la empresa.

Estructura Salarial: Para la estructura salarial se tomó como referencia el Estudio de Remuneraciones de Michael Page Group 2021 para realizar una comparación del mercado laboral.

Reajustes Salariales: Para los reajustes salariales, se plantearon porcentajes mínimos y máximos, de acuerdo a las categorías planteadas, y conforme a dos criterios: la calificación del desempeño laboral y el compa RATIO de su remuneración.

3.3. Resultados

En el mes de julio del 2021, se informó de la Política Salarial a los 43 trabajadores que realizaron el cuestionario en un inicio y representan la muestra de la empresa. Además, se les indicó que en el mes de noviembre se les realizaría una Evaluación de Desempeño para conocer la incidencia que tuvo la propuesta de la política salarial en su desempeño laboral.

Por ello, para conocer el beneficio obtenido de la Propuesta de la Política Salarial en el desempeño de los trabajadores, se realizó una comparación con la Evaluación de desempeño que realizó la empresa en el mes de junio 2021; que fue antes de la Política Salarial.

En la Evaluación de desempeño, la empresa consideró cuatro aspectos: i) Cumple sus funciones; ii) Innovación y Creatividad; iii) Trabajo en equipo; y iv) Pasión por el servicio; las cuales tenían una calificación de: Excepcional, Muy Bueno, Bueno, Cumple Parcialmente e Insatisfactorio, con una puntuación de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente. Por tanto, se tomó el mismo formato para la Evaluación después de la Política Salarial que fue realizada por cada jefe inmediato de los 43 trabajadores de la muestra.

En la Tabla 25 se detalla los resultados de la evaluación de desempeño antes de la Política Salarial y en la Tabla 26 se detalla los resultados de la evaluación después de la Política Salarial.

Tabla 25

Evaluación de Desempeño antes de la Política Salarial

Cargo	Cumple sus funciones	Innovación y Creatividad	Trabajo en Equipo	Pasión por el Servicio	Resultado Inicial	Redondear	Resultado
GERENTE COMERCIAL DE OFTALMOLOGIA	4. Muy Bueno	4	5	5	4.2	4.0	Muy Bueno
GERENTE DE OPERACIONES	4. Muy Bueno	4	5	5	4.2	4.0	Muy Bueno
CONTADOR GENERAL	4. Muy Bueno	5	5	5	4.3	4.0	Muy Bueno
GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	4. Muy Bueno	5	5	5	4.3	4.0	Muy Bueno
JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS	4. Muy Bueno	4	5	5	4.2	4.0	Muy Bueno
JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIÓN	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
JEFE DE ALMACEN	3. Bueno	4	5	4	3.4	3.0	Bueno
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3. Bueno	4	5	5	3.5	4.0	Muy Bueno
TESORERA	4. Muy Bueno	4	5	5	4.2	4.0	Muy Bueno
JEFE DE SISTEMAS Y PROCESOS	3. Bueno	5	5	5	3.6	4.0	Muy Bueno
ESPECIALISTA DE VENTAS	4. Muy Bueno	3	4	4	3.9	4.0	Muy Bueno
INGENIERO SENIOR	2. Cumple Parcialmente	2	3	3	2.2	2.0	Cumple Parcialmente
REPRESENTANTE DE VENTAS	3. Bueno	3	4	4	3.2	3.0	Bueno
REPRESENTANTE DE VENTAS	3. Bueno	3	4	4	3.2	3.0	Bueno
INGENIERO TÉCNICO	2. Cumple Parcialmente	2	3	3	2.2	2.0	Cumple Parcialmente
ANALISTA DE ASUNTOS REGULATORIOS	3. Bueno	2	3	3	2.9	3.0	Bueno
ASISTENTE DE GERENCIA	3. Bueno	3	3	4	3.1	3.0	Bueno
ANALISTA DE MARKETING	2. Cumple Parcialmente	3	2	3	2.2	2.0	Cumple Parcialmente
ANALISTA CONTABLE	2. Cumple Parcialmente	2	3	3	2.2	2.0	Cumple Parcialmente
ANALISTA SENIOR DE NOMINAS	3. Bueno	3	3	4	3.1	3.0	Bueno
AUDITORA DE COBRANZAS	3. Bueno	3	3	4	3.1	3.0	Bueno
RESPONSABLE DE SEGURIDAD	3. Bueno	3	2	4	3.0	3.0	Bueno
ASISTENTE SAP	3. Bueno	2	3	3	2.9	3.0	Bueno

ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	4. Muy Bueno	3	4	4	3.9	4.0	Muy Bueno
ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	2. Cumple Parcialmente	3	2	3	2.2	2.0	Cumple Parcialmente
GESTOR DE COBRANZAS	2. Cumple Parcialmente	3	3	3	2.3	2.0	Cumple Parcialmente
ASISTENTE DE CONTROL Y PROCESOS	3. Bueno	3	3	3	3.0	3.0	Bueno
ASISTENTE COMERCIAL	3. Bueno	3	3	4	3.1	3.0	Bueno
ENCARGADO DE LINEA	3. Bueno	3	3	3	3.0	3.0	Bueno
TECNICO BISELADOR	3. Bueno	3	4	4	3.2	3.0	Bueno
ASISTENTE CONTABLE	3. Bueno	3	4	4	3.2	3.0	Bueno
ASISTENTE DE TESORERIA	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
ASISTENTE DE LOGISTICA	3. Bueno	3	3	3	3.0	3.0	Bueno
AGENTE DE SEGURIDAD	2. Cumple Parcialmente	1	3	3	2.1	2.0	Cumple Parcialmente
REPARTIDOR	3. Bueno	3	4	4	3.2	3.0	Bueno
REPARTIDOR	2. Cumple Parcialmente	2	2	1	1.9	2.0	Cumple Parcialmente
AUXILIAR CONTABLE	2. Cumple Parcialmente	3	3	3	2.3	2.0	Cumple Parcialmente
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
AUXILIAR DE ALMACÉN	2. Cumple Parcialmente	3	2	3	2.2	2.0	Cumple Parcialmente
AUXILIAR DE CREDITOS Y COBRANZAS	3. Bueno	3	2	3	2.9	3.0	Bueno
AUXILIAR DE MENSAJERIA	3. Bueno	3	3	2	2.9	3.0	Bueno
SUPERVISORA DE LIMPIEZA	3. Bueno	1	3	4	2.9	3.0	Bueno
AUXILIAR DE LIMPIEZA	3. Bueno	1	3	3	2.8	3.0	Bueno

Fuente: Información de la empresa

Tabla 26

Evaluación de Desempeño después de la Política Salarial

Cargo	Cumple sus funciones	Innovación y Creatividad	Trabajo en Equipo	Pasión por el Servicio	Resultado Inicial	Redondear	Resultado Promedio
GERENTE COMERCIAL DE OFTALMOLOGIA	5. Excepcional	5	5	5	5.0	5.0	Excepcional
GERENTE DE OPERACIONES	5. Excepcional	5	5	5	5.0	5.0	Excepcional
CONTADOR GENERAL	5. Excepcional	5	5	5	5.0	5.0	Excepcional
GERENTE DE LÍNEA COMERCIAL	4. Muy Bueno	5	5	5	4.3	4.0	Muy Bueno
JEFE DE CREDITOS Y COBRANZAS	4. Muy Bueno	4	5	5	4.2	4.0	Muy Bueno
JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIÓN	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
JEFE DE ALMACEN	3. Bueno	4	5	4	3.4	3.0	Bueno
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3. Bueno	4	5	5	3.5	4.0	Muy Bueno
TESORERA	4. Muy Bueno	4	5	5	4.2	4.0	Muy Bueno
JEFE DE SISTEMAS Y PROCESOS	3. Bueno	5	5	5	3.6	4.0	Muy Bueno
ESPECIALISTA DE VENTAS	4. Muy Bueno	4	4	4	4.0	4.0	Muy Bueno
INGENIERO SENIOR	3. Bueno	2	3	3	2.9	3.0	Bueno
REPRESENTANTE DE VENTAS	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
REPRESENTANTE DE VENTAS	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
INGENIERO TÉCNICO	3. Bueno	2	3	3	2.9	3.0	Bueno
ANALISTA DE ASUNTOS REGULATORIOS	3. Bueno	2	3	3	2.9	3.0	Bueno
ASISTENTE DE GERENCIA	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
ANALISTA DE MARKETING	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
ANALISTA CONTABLE	2. Cumple Parcialmente	2	3	3	2.2	2.0	Cumple Parcialmente
ANALISTA SENIOR DE NOMINAS	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
AUDITORA DE COBRANZAS	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
RESPONSABLE DE SEGURIDAD	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
ASISTENTE SAP	3. Bueno	2	3	3	2.9	3.0	Bueno

ASISTENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	4. Muy Bueno	4	4	4	4.0	4.0	Muy Bueno
ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
GESTOR DE COBRANZAS	3. Bueno	4	3	3	3.1	3.0	Bueno
ASISTENTE DE CONTROL Y PROCESOS	3. Bueno	4	3	3	3.1	3.0	Bueno
ASISTENTE COMERCIAL	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
ENCARGADO DE LINEA	3. Bueno	4	3	3	3.1	3.0	Bueno
TECNICO BISELADOR	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
ASISTENTE CONTABLE	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
ASISTENTE DE TESORERIA	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
ASISTENTE DE LOGISTICA	3. Bueno	4	3	3	3.1	3.0	Bueno
AGENTE DE SEGURIDAD	2. Cumple Parcialmente	1	3	3	2.1	2.0	Cumple Parcialmente
REPARTIDOR	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
REPARTIDOR	3. Bueno	2	2	1	2.6	3.0	Bueno
AUXILIAR CONTABLE	3. Bueno	4	3	3	3.1	3.0	Bueno
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	3. Bueno	4	4	4	3.3	3.0	Bueno
AUXILIAR DE ALMACÉN	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
AUXILIAR DE CREDITOS Y COBRANZAS	3. Bueno	4	3	4	3.2	3.0	Bueno
AUXILIAR DE MENSAJERIA	3. Bueno	4	3	2	3.0	3.0	Bueno
SUPERVISORA DE LIMPIEZA	3. Bueno	1	3	4	2.9	3.0	Bueno
AUXILIAR DE LIMPIEZA	3. Bueno	1	3	3	2.8	3.0	Bueno

Fuente: Resultados en base a la Evaluación de las Jefaturas

Por tanto, con la información de las dos Evaluaciones antes y después de la Política Salarial, se realizó una comparación para conocer el beneficio obtenido.

Tabla 27

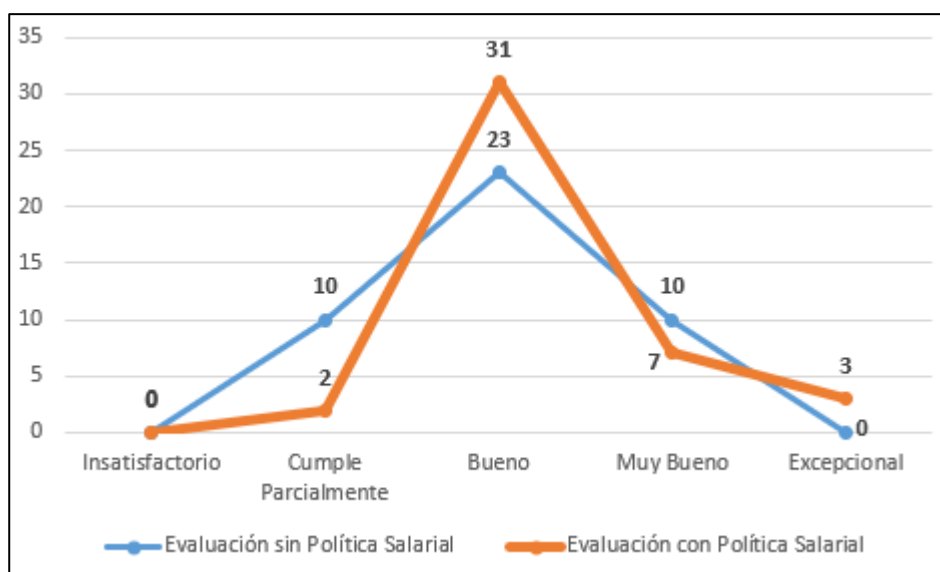
Cuadro comparativo de la Evaluación de desempeño antes y después de la Política Salarial

Calificación	Evaluación sin Política Salarial	Evaluación con Política Salarial
Insatisfactorio	0	0
Cumple Parcialmente	10	2
Bueno	23	31
Muy Bueno	10	7
Excepcional	0	3
Total de trabajadores	43	43

Nota: Elaboración propia

Figura 11

Comparación de la Evaluación de Desempeño antes y después de la Propuesta de la Política Salarial



Nota: Elaboración propia

En la figura anterior, se puede apreciar que antes de la Política salarial, se contaba con 10 personas en la calificación “Cumple Parcialmente”; 23 personas en la Calificación “Bueno”, 10 personas en la Calificación “Muy Bueno” y ninguna persona en la calificación “Excepcional”. Con la propuesta de la Política Salarial, se redujeron las personas de la calificación “Cumple Parcialmente” a sólo dos; en

“Bueno” aumentaron a 31 personas; en “Muy Bueno” se redujeron 3 personas que subieron a la calificación de “Excepcional”. Por tanto, se puede afirmar que el desempeño de los trabajadores mejoró después de la Política Salarial planteada lo que será beneficioso para ellos, ya que podrán tener un incremento salarial y también es beneficioso para la empresa porque los trabajadores serán mas eficientes.

CONCLUSIONES

Se propuso la política salarial para la empresa LABORATORIOS OFTALMICOS S.A.C. indicándose los criterios para la valorización de puestos, estructura salarial y reajustes salariales, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores. Después de un periodo, se realizó una evaluación de desempeño a la muestra de trabajadores y se compararon los resultados con la evaluación que se realizó antes de la política salarial, obteniéndose resultados favorables ya que varios trabajadores mejoraron su calificación en la evaluación.

Se diseñó una valorización de puestos, utilizando el Método de evaluación de puntos con los factores y subfactores recomendados por la OIT y el Ministerio de Trabajo, proponiéndose una ponderación a cada uno de ellos y se elaboró un manual de evaluación de puestos por puntos, que sirvió de guía para la calificación de todos los puestos. Finalmente, se ordenaron los puestos de mayor a menor puntaje obtenido y se colocaron ocho categorías “Gerente”, “Jefe senior”, “Jefe”, “Ejecutivo senior”, “Ejecutivo”, “Analista”, “Asistente” y “Auxiliar”.

Se diseñó una estructura salarial tomando como referencia el Estudio de Remuneraciones de Michael Page 2021 para conocer las remuneraciones del mercado laboral y al realizar una comparación con las remuneraciones de la empresa, se verificó que las categorías de gerente; jefe senior; jefe; ejecutivo senior; ejecutivo y analista, tenían una remuneración dentro del mercado laboral; sin embargo, los asistentes y auxiliares tenían una remuneración cerca a la remuneración mínima del mercado laboral. Por tanto, se aumentó un 4% y 5% a la remuneración mínima y máxima del mercado laboral para los asistentes y auxiliares. Con la propuesta, se conocieron 10 trabajadores que estaban por encima y 10 por debajo de la banda salarial; a quienes se les debe nivelar a la remuneración mínima propuesta.

Se establecieron reajustes salariales a las ocho categorías, conforme a dos criterios: la calificación en la Evaluación de desempeño “Excepcional” o “Muy Bueno” y al Compa RATIO obtenido por cada puesto en la banda salarial. Por tanto, se contaron con porcentajes establecidos para los incrementos salariales o promociones a los trabajadores, que ayudarán a los trabajadores a sentirse más comprometidos con la empresa y mejorar su desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar actualizando la Política Salarial cada inicio de año y tener como responsable de la actualización al Jefe de Recursos Humanos, quién deberá coordinar con la Gerencia General la aprobación de la misma. Asimismo, se recomienda que todos los trabajadores firmen un documento aceptando que conocen la Política salarial para cumplir con la Ley 30709 y evitar alguna contingencia laboral.

Se recomienda contar con un Comité Evaluador para la asignación de puntos en la valorización de puestos que podría estar conformada por la Gerencia General; Gerencia de Finanzas; Gerencia Comercial; Gerencia de Dermatología; Belleza y Bienestar y la Gerencia de Operaciones. Además, cuando exista la creación de un nuevo puesto, la Gerencia correspondiente deberá presentar la evaluación al área de Recursos Humanos con el fin de mantener la valuación de puestos actualizada.

Se recomienda comprar anualmente un Estudio de Remuneraciones a consultorías de Recursos Humanos o Michael Page Group, con quienes se tomaron como referencia en este estudio, con el fin de contar con las remuneraciones actualizadas que ofrece el mercado laboral en el rubro farmacéutico y analizar si nos mantenemos competitivos o estamos por debajo del mercado laboral. Además, se recomienda nivelar a los trabajadores que están por debajo de la banda salarial propuesta para que se mantengan dentro de la estructura salarial planteada.

Se recomienda realizar una Evaluación de desempeño antes de realizar un incremento o ascenso, para justificar el porcentaje de reajuste salarial conforme al desempeño y al Compa Ratio que tiene el trabajador con su remuneración. Además, se debe contar con un comité de Remuneraciones que podría estar conformado por el Gerente General, Gerente de Finanzas y Jefe de Recursos Humanos, para que puedan analizar anualmente los porcentajes y considerar alguna actualización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

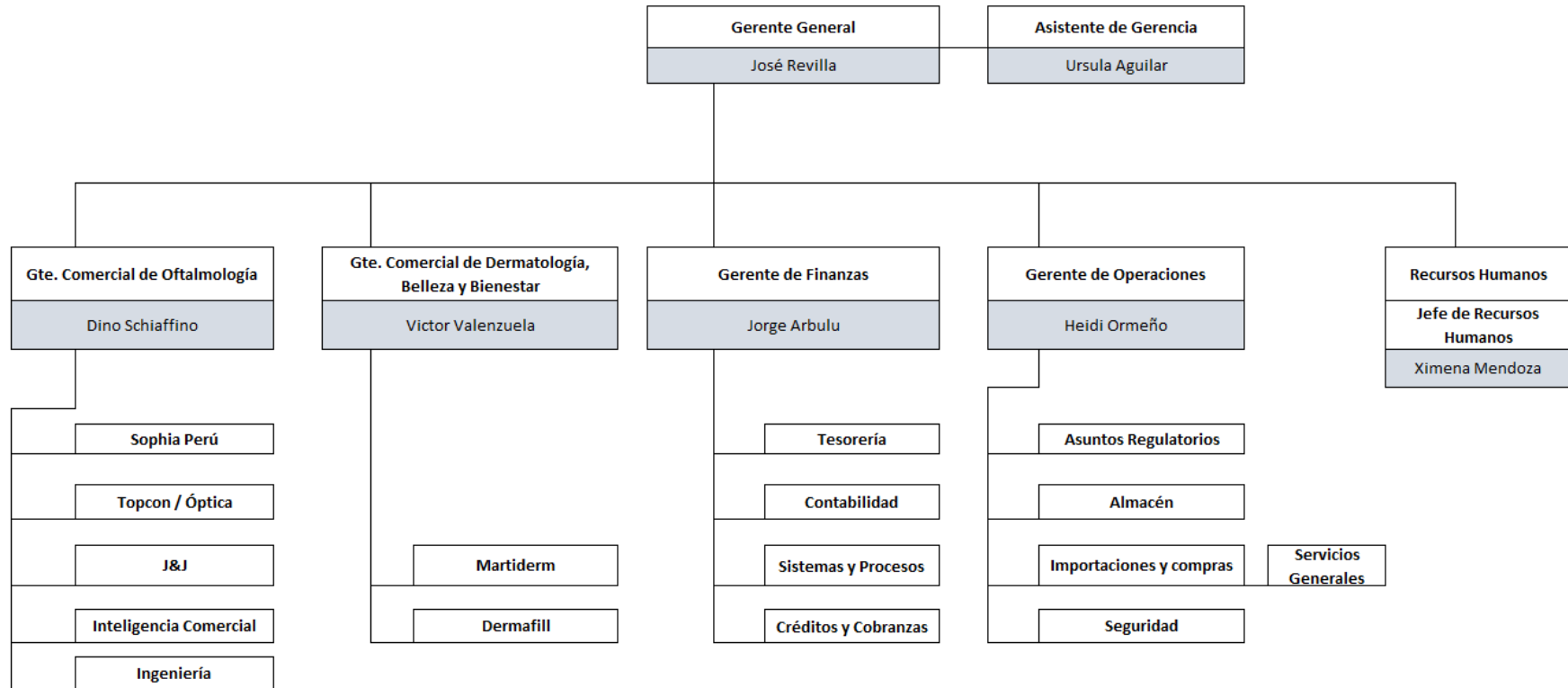
- Alvarez Carrasco, S. M., & Niquén Aguilar, T. del C. (2019). *Diseño de estructura salarial para una empresa de construcción del rubro inmobiliario* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/625935>
- BDO Perú (2020). *Igualdad Salarial: Nociones a considerar*. Consultado el 10 de Agosto del 2021. <https://www.bdo.com.pe/es-pe/publicaciones/outsourcing/2020/igualdad-salarial-nociones-a-considerar>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (J. Mares Chacón (ed.); The McGraw). <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (R. Michaca Fandiño & E. C. Zúñiga Gutiérrez (eds.); The McGraw, Vol. 148).
- Chicha, M.-T. (2008). Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos. *Oficina Internacional Del Trabajo - Ginebra*, 100. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_101326.pdf
- Córdova Vargas, D. O. (2020). *Propuesta de Política Salarial y su Incidencia en el Desempeño Organizacional de la Empresa Servicios Petroleros y Conexos S.R.L. 2018 - 2019*. Universidad Tecnológica del Perú. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4014/David%20Cordova_Tesis_Titulo%20Profesional_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Congreso de La República del Perú. (2017). Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-para-fortalecer-la-prevencion-mitigacion-y-atencion-de-ley-n-31189-1949664-1/>
- Gestión Economía. (2019). *Sunafil multará a empresas hasta con S/ 378,000 por no tener políticas salariales*. Consultado el 10 de Agosto del 2021. <https://gestion.pe/economia/sunafil-multara-empresas-s-378-000-politicas-salariales-272193-noticia/>

- Gualavisí Morán, F. S. (2021). *Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8110/1/T3534-MDTH-Gualavisi-Dise%c3%b1o.pdf>
- Huapaya Chirinos, L. E. (2016). *Valoración de puestos de confianza para empresas mineras*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5760/Huapaya_chl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). *Guía para la Igualdad salarial*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/434534/Guia_para_la_Igualdad_-_SALARIAL_paginas.pdf
- Nievecela Avila, F., & Sánchez Pinos, X. (2021). *Diseño de modelo de compensaciones y política salarial para una empresa Aseguradora* [Universidad del Azuay]. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1192>
- Michael Page Group. (2021). *Estudio de Remuneraciones 2021*.
- Caballero, M. (2021). Descripción y Evaluación de puestos. [Ponencia]. Pacífico Business School.
- Quichua Venegas, A. I. (2020). *IMPLEMENTACIÓN DE LA POLITICA SALARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL COSTO LABORAL DE UN CLUB DE ESPARCIMIENTO, PERIODO 2017-2018* [Universidad Ricardo Palma]. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/1040>
- Viñan Villagrán, J. A., García Liut, E. G., & Caicedo Benavides, F. U. (2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. *Dom. Cien*, 6(2), 740–762. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398471>

ANEXOS

Anexo N° 1

Organigrama de Laboratorios Oftalmicos S.A.C.



Fuente: Información de la empresa

Anexo N° 2

Distribución y descripción de funciones según Gerencia

Gerencia	Función	Cantidad de áreas
Gerencia General	Se encarga de supervisar todas las operaciones de la empresa.	1
Gerencia Comercial de Oftalmología	Se encarga de la venta de los productos para la vista.	5
Gerencia Comercial de Dermatología	Se encarga de la venta de los productos para la piel.	2
Gerencia de Operaciones	Se encarga de la importación, almacenamiento, control de calidad y distribución de los productos a los clientes, como la seguridad y resguardo al momento de llevar la mercadería.	5
Gerencia Financiera	Se encarga del pago a proveedores, otorgamiento de créditos a los clientes y la gestión de cobranzas, entrega de los materiales tecnológicos a los trabajadores y presentación de los Estados Financieros de la empresa.	4
Jefatura de Recursos Humanos	Se encarga de la contratación del personal, pago de remuneraciones, clima y cultura organizacional, bienestar social y brindar seguridad y salud en el trabajo a los colaboradores.	1
Total		18

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

CUESTIONARIO

Estimado colaborador,

Es un gusto saludarlo. El presente cuestionario anónimo busca conocer su opinión acerca de su remuneración y desempeño laboral actual, con el fin de establecer una Política Salarial orientada a mejorar el desempeño de todos los trabajadores.

Agradezco de antemano su participación, ya que su opinión es muy importante para mejorar los procesos de la empresa.

Instrucciones:

Las alternativas de las preguntas tienen una escala de Likert, conformada de la siguiente manera:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Datos generales:

Sexo

- Masculino
- Femenino

Selecciona tu rango de edad

- 25 años o menos
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 a 45 años

- 46 a 50 años
- 51 años a más

Selecciona el rango de años que labora en la empresa

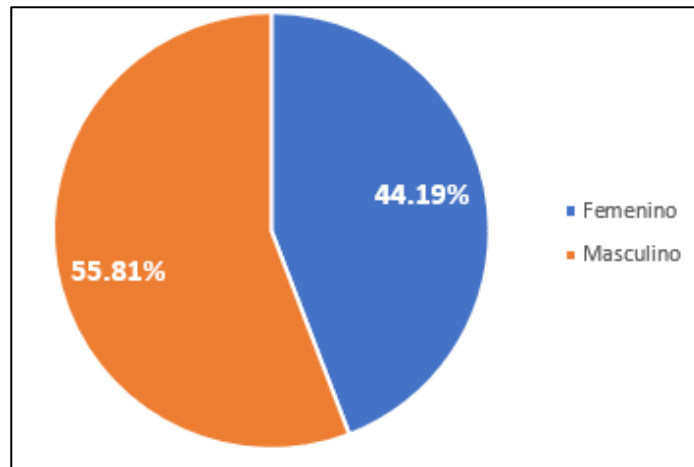
- 1 año o menos
- Hasta 2 años
- Hasta 3 años
- Hasta 4 años
- Hasta 5 años
- Más de 5 años

VARIABLES	1	2	3	4	5
REMUNERACIONES					
Valorización de puestos					
Conoce el perfil de su puesto					
Conoce el nivel o grado donde se encuentra su puesto					
Estructura salarial					
Considera que su remuneración es justa con relación a las funciones que realiza					
Considera que su remuneración es acorde a lo que ofrece el mercado laboral.					
Considera que los nuevos trabajadores merecen una remuneración inferior a los demás compañeros de trabajo de su mismo nivel					
Reajustes salariales					
La empresa ofrece oportunidades de crecimiento profesional a los trabajadores					
Considera que los incrementos salariales son justos					
Existe la posibilidad de que puedas ascender a otro puesto					
DESEMPEÑO LABORAL					
Factores actitudinales					
Considera que brinda soluciones creativas frente a los nuevos problemas.					
Considera que la relación con sus compañeros es la adecuada					
Se siente comprometido con la empresa					
Factores operativos					
Considera que los objetivos del área son claros					
Considera que cumple todas sus actividades en los plazos fijados.					
Considera que está lo suficientemente capacitado para el cumplimiento de sus actividades.					
Considera que después de comunicar al personal sobre la Implementación de una Política Salarial, mejorarán su desempeño laboral					

Anexo 4: Resultados del cuestionario que no aparecen en la problemática

Anexo 4.1.

Sexo

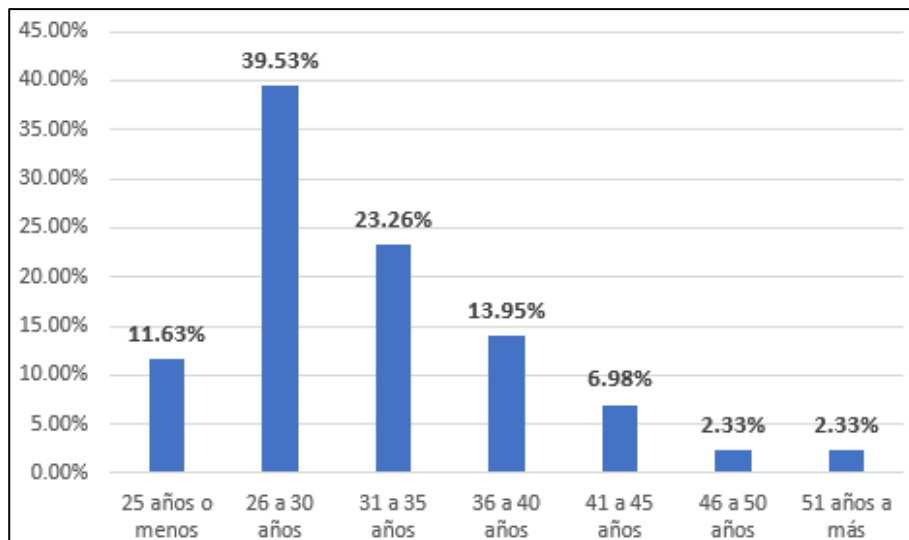


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

De los encuestados, el 55.81% es personal masculino y 44.19% es el personal femenino.

Anexo 4.2.

Rango de edad

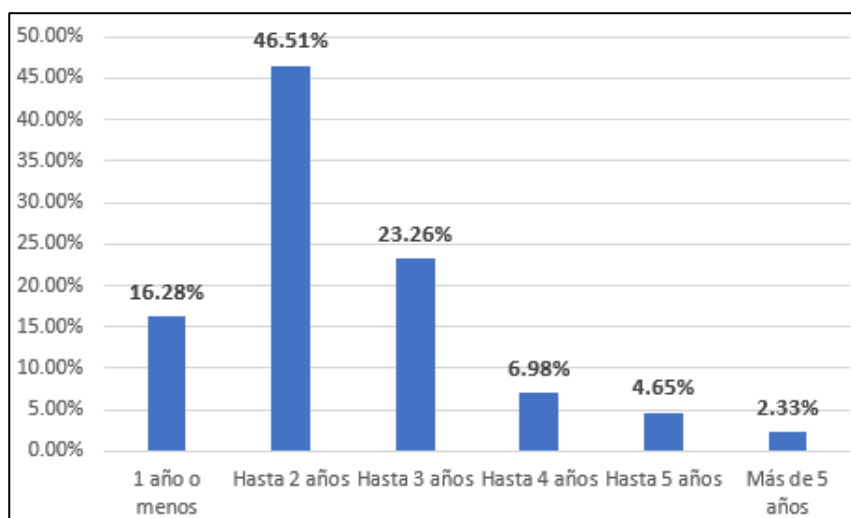


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 39.53% de los encuestados están en el rango de edad de 26 a 30 años, seguido del 23.26% que sus edades están en el rango de 31 a 35 años. Por ello, se puede deducir que la mayoría de los trabajadores encuestados son jóvenes y están en el rango de edad de 26 a 35 años.

Anexo 4.3.

Rango de años que labora en la empresa

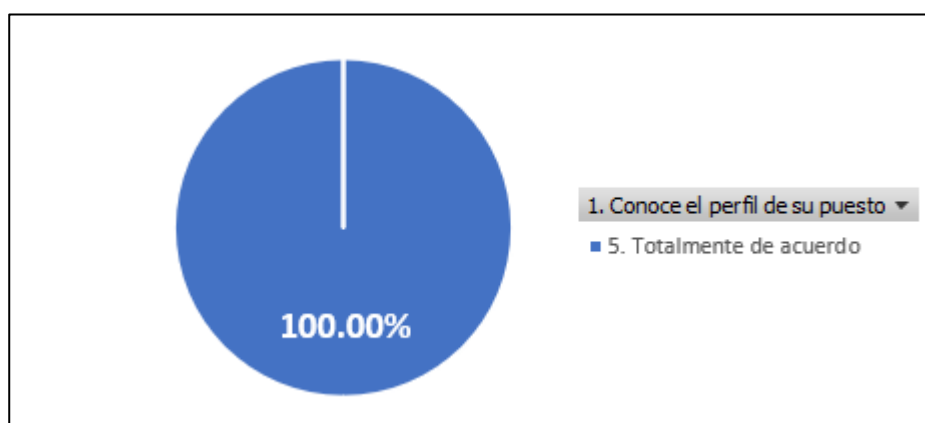


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 46.51% de los encuestados tienen laborando en la empresa hasta 2 años, seguido del 23.26% que tienen laborando en la empresa hasta 3 años. Por ello, se puede deducir que la mayoría de los trabajadores encuestados tienen laborando en la empresa de 1 hasta 3 años.

Anexo 4.4.

Conoce el perfil de su puesto

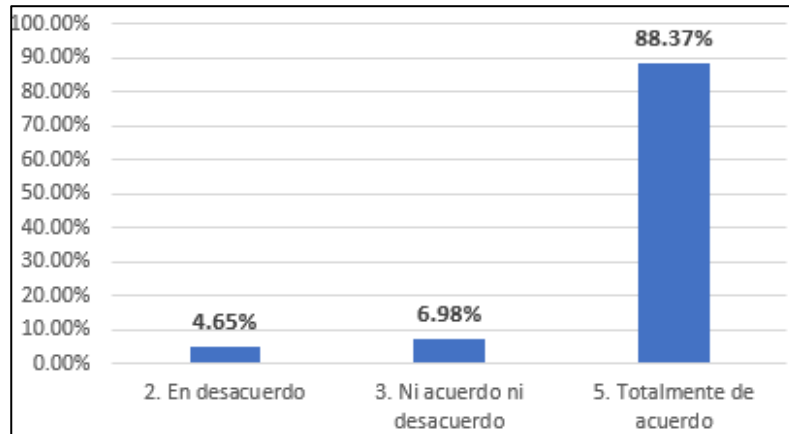


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

Todos los trabajadores encuestados conocían su descriptivo de puesto ya que el área de Recursos Humanos se encargaba de entregar el documento en la contratación y los trabajadores firmaban un cargo, con el fin que puedan saber las funciones que realizarán.

Anexo 4.5.

Conoce el nivel o grado donde se encuentra su puesto

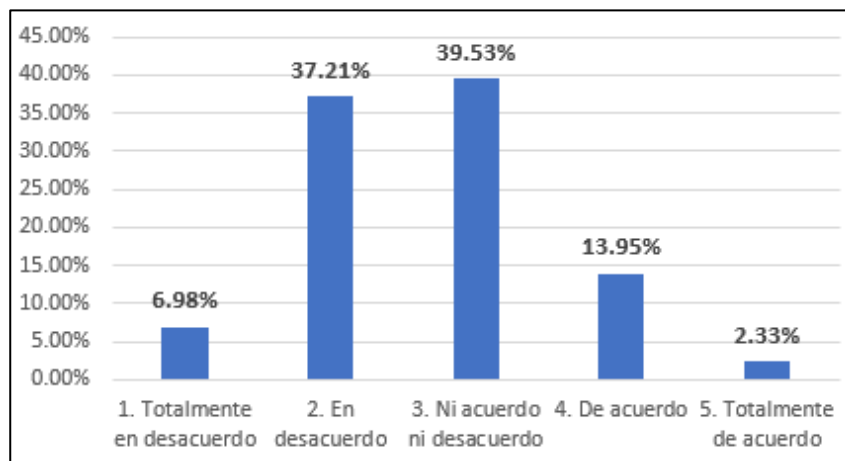


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 88.37% de los encuestados conocían su nivel o grado donde se encuentra su puesto, un 6.98% no estaba de acuerdo ni desacuerdo y un 4.65% estaban en desacuerdo. Se puede deducir, que algunos trabajadores no estaban seguros del nivel donde se encontraban ya que no existía una valorización de puestos y sólo conocían su puesto por el organigrama de la empresa.

Anexo 4.6.

Considera que los nuevos trabajadores merecen una remuneración inferior a los demás compañeros de trabajo de su mismo nivel



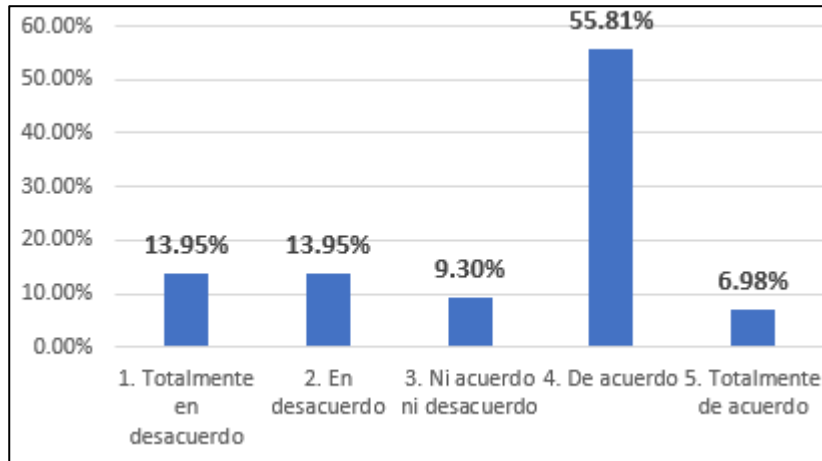
Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 39.53% de los encuestados no están de acuerdo ni desacuerdo con que los nuevos trabajadores merezcan una remuneración inferior a los demás

compañeros, seguido del 37.21% que está en desacuerdo, por ello se entiende que la mayoría de los trabajadores aceptan que los nuevos ingresos puedan ganar más que un trabajador de su mismo nivel.

Anexo 4.7.

La empresa ofrece oportunidades de crecimiento profesional a los trabajadores

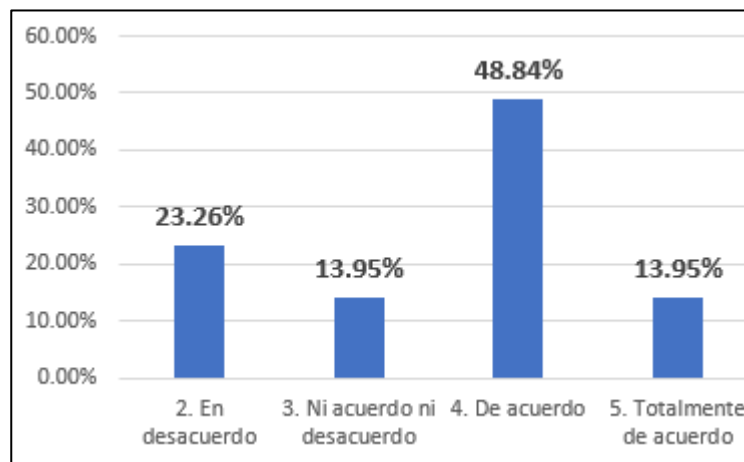


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 55.81% de los encuestados está de acuerdo con que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento a los trabajadores, sin embargo, las demás respuestas fueron variadas y se puede deducir que han tenido malas o buenas experiencias respecto al desarrollo profesional que ofrece la empresa.

Anexo 4.8.

Existe la posibilidad de que puedas ascender a otro puesto

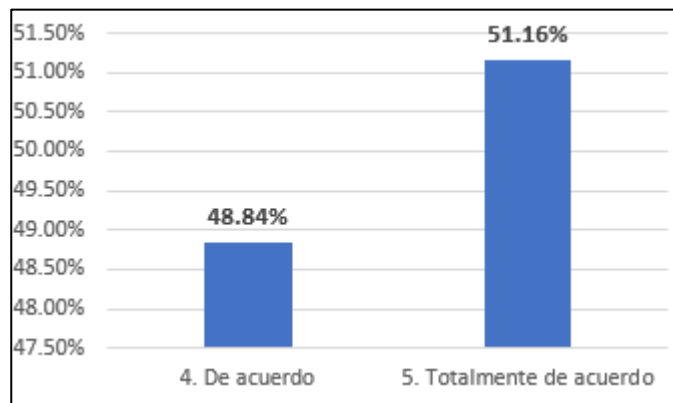


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 48.84% de los encuestados está de acuerdo con que puedan ascender a otro puesto y seguido el 23.26% que está en desacuerdo. Por tanto, se puede deducir que si existían puestos para un crecimiento profesional sin embargo algunos ya llegaron a su límite o tal vez en el área la cantidad de personal está completa.

Anexo 4.9.

Considera que la relación con sus compañeros es la adecuada

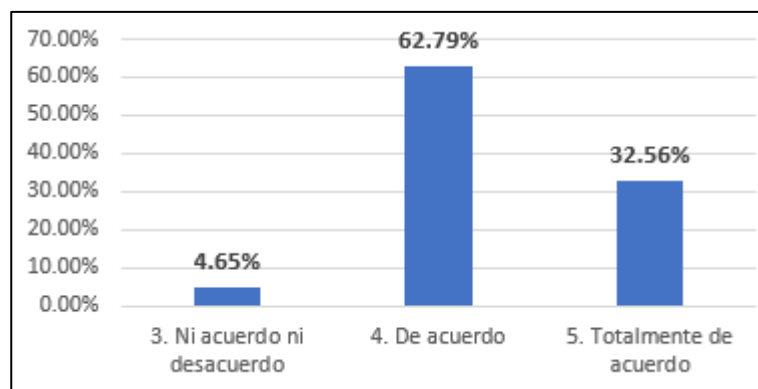


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 51.16% de los encuestados está de acuerdo con que la relación con sus compañeros es la adecuada mientras que un 48.84% considera que está de acuerdo y se puede deducir que la relación entre compañeros es la adecuada, lo cual ayuda a mejorar el clima laboral de la empresa.

Anexo 4.10.

Se siente comprometido con la empresa

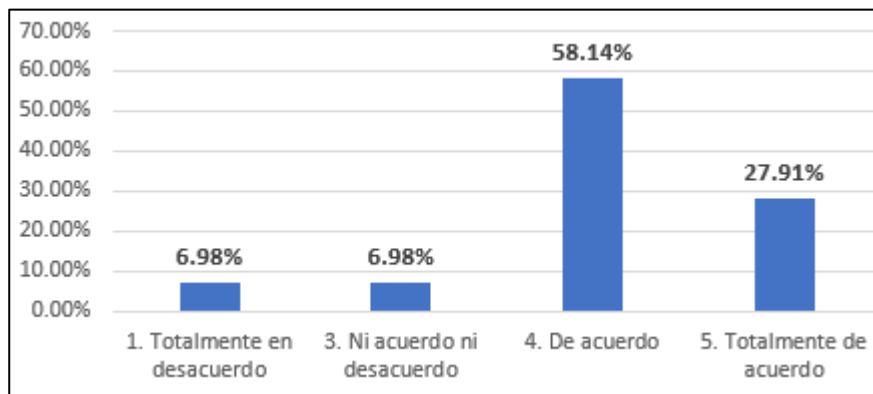


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 62.79% de los encuestados está de acuerdo con que se sentían comprometidos con la empresa, seguido del 32.56% que está totalmente de acuerdo y el 4.65% que no está de acuerdo ni desacuerdo. Por tanto, se puede deducir que existe una minoría de trabajadores que no están teniendo un desempeño adecuado por la falta de compromiso.

Anexo 4.11.

Considera que los objetivos del área son claros

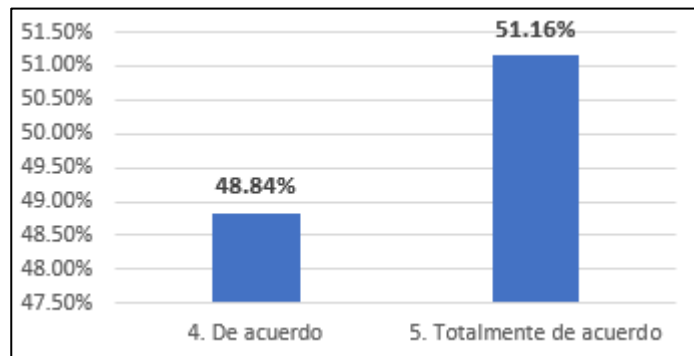


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 58.14% de los encuestados está de acuerdo con que los objetivos del área son claros mientras un 27.91% estaban totalmente de acuerdo. Por tanto, se puede deducir que la mayoría de los trabajadores conoce los objetivos de su área y sólo una minoría tienen dudas.

Anexo 4.12.

Considera que está lo suficientemente capacitado para el cumplimiento de sus actividades

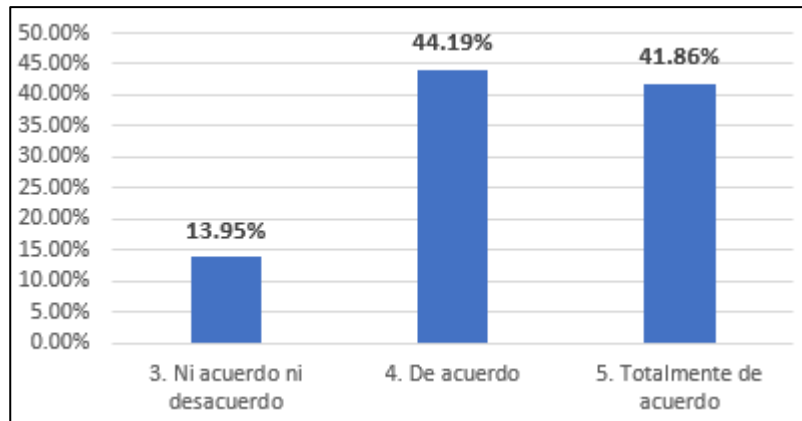


Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 51.16% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que se sentían lo suficientemente capacitados para el cumplimiento de sus actividades y el 48.86% sólo estaba de acuerdo. Por ello, se puede deducir que los trabajadores si cumplen con sus funciones.

Anexo 4.13.

Considera que después de comunicar al personal sobre la Implementación de una Política Salarial, mejorarán su desempeño laboral



Nota: Elaboración en base a información recabada del cuestionario aplicado

El 44.19% de los encuestados está de acuerdo con que una Política Salarial ayudaría en su desempeño laboral y 41.86% está totalmente de acuerdo, sin embargo, un 13.95% le era indiferente, ya que no conocían los reajustes salariales en base a su desempeño. Por tanto, se puede deducir que la mayoría de los trabajadores estaban conformes con la implementación de la política para una mejoría en su desempeño laboral.

Anexo 5

Formato de descriptivo de puesto

	FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Codigo:	Versión:
	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	Fecha (mes/año):	Nov-21

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área:	Administración
Gerencia:	Administración y Finanzas
Reporte directo:	Jefe de Atención al cliente y Logística
Reporte indirecto:	Ninguno

B. MISION DEL PUESTO

Propósito o razón de ser del puesto
Gestionar el requerimiento de compras de bienes y servicios

C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Importancia	Acciones (¿Qué hace?)
1	Reporte semanal GPS-PROTEMAX
2	Reporte semanal REDCOL
3	Gestionar la compra y/o servicios
4	Generar órdenes de compra o servicios
5	Gestión de eventos (traslados, pasajes, hospedajes, inscripciones)
6	Seguimiento a la flota de los vehículos de la empresa mantenimiento, siniestros, seguros, pólizas, etc.
7	Seguimiento de los contratos de cesión y comodato de los autos de terceros y/o la empresa
8	Manejo de las pólizas de la empresa.
9	Recepción de las planillas de gastos del área comercial y administrativa para entregar al área contable
10	Manejar el stock del economato útiles de oficina, útiles de limpieza y cafetín.
11	Llevar el control de los contratos de alquileres y servicios de la empresa.
12	Recepción y reasignar los vehículos de la empresa

D. DIMENSIONES (Expresadas en Términos Anuales)

Específicas: (Indicar la magnitud cuantificable sobre la cual el puesto ejerce un impacto directo o indirecto)	Generales: (Indique el volumen financiero - en términos anuales- sobre el cual el puesto tiene alguna forma de participación)
0	Indicador: _____
Total de Subordinados Directos: _____	
Total de Subordinados Indirectos: _____	
0	<input type="checkbox"/> Hasta US\$ 800 M
Total de Subordinados: _____	
Presupuesto Controlado (US\$): _____	

Facturación (US\$): _____	<input type="checkbox"/> Hasta US\$ 8 MM
Volumen de Producción (TM): _____	<input type="checkbox"/> Hasta US\$ 80 MM
	<input type="checkbox"/> Hasta US\$ 800 MM
	<input type="checkbox"/> Arriba de US\$ 800 MM

E. AUTONOMÍA

N°	Decisiones	N°	Recomendaciones
1	Procesos administrativos y de logística	1	
2		2	

F. CONTEXTO (Breve descripción sobre aspectos relevantes del Entorno, Problemas, Participación en comité, contactos relevantes interno y externo, otra información)

--

G. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS)

Nivel Educativo:	Carrera universitaria completa	Grado Obtenido:	Bachiller
Profesión:	Ingeniería en Logística	Y/o carreras afines	
Ocupación previa:	Asistente administrativo	Experiencia (años):	1
		Brevete:	

H. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Conocimientos Técnicos y/o específicos del puesto	B: Básico; I: Intermedio; A: Avanzado			
	B	I	A	I/A
SAP B1		X		
Microsoft Office		X		

I. COMPETENCIAS

Competencias	Menos importante		Muy importante	
	1	2	3	4
Competencias Organizacionales (Para toda la compañía)				
Comunicación efectiva				
Competencias de Liderazgo (Sólo para Jefes y Gerentes)				
Enfócate en la estrategia:				

Impulsa hacia el logro de resultados					
Trabajo en equipo					
Empatía					
Orientación al cliente					

Actúa con agudeza hacia los negocios:					
Planifica y alinea:					
Comunica efectivamente:					
Crea equipos eficaces:					
Desarrolla talento:					

J. CONDICIONES DE TRABAJO

Recursos asignados (Materiales y/o equipos que requiere el puesto)		Exposición a riesgo - Esfuerzos
1. COMPUTADORA	2 . CELULAR	ESTRÉS
3. AMBIENTE DE TRABAJO	4 SILLAS . ERGONOMICAS	
5.	6 .	

K. APROBACIONES:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Nombre: Ximena Mendoza Cargo: Jefe de RRHH	Nombre: María Ocmin Cargo: Jefe de Atención al cliente y Logística	Nombre: Jorge Arbulú Cargo: Gerente de Administración y Finanzas	Nombre: Enrique Pareja Cargo: Gerente General

Recibido por: _____

