



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE  
ESCALAS SALARIALES SEGÚN LA LEY  
N°30709 DE EQUIDAD REMUNERATIVA  
A UNA EMPRESA DEL SECTOR  
INMOBILIARIO DE LIMA  
METROPOLITANA”.

TRABAJO DE SUFICIENCIA  
PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

ROMINA SOFÍA LLANOS CÓRDOVA

LIMA - PERÚ

2022



**MIEMBROS DEL JURADOS**

Mg. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

**PRESIDENTE**

Mg. Juan Javier Ruiz Santamaria

**VOCAL**

Mg. Carolina Jesusa Mayorca Castillo

**SECRETARIA**

**ASESOR**

Mg. Britta Sabine Baethge Talledo

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, por ser ejemplo de vida, apoyo incondicional y principal impulso para lograr mis metas.

A mi familia, por estar a mi lado durante esta etapa de posgrado dándome apoyo moral y entusiasmo cuando más lo necesitaba.

A mi maestra Mg. Rocío Lenia Rodríguez Patiño, quien en vida contribuyo en mi vocación y orientación profesional y aunque ya no está presente entre nosotros, su enseñanza en conocimientos y valores perdurará por siempre conmigo.

Finalmente dedico el presente trabajo a todas las mujeres que día a día luchan por el reconocimiento de sus derechos, igualdad de oportunidades y equidad en el mundo laboral.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesora Britta, por haberme orientado en base a su experiencia y conocimiento durante todo el proceso de elaboración del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

Gracias a mi universidad y a todas las personas que fueron partícipes de mi trayectoria y crecimiento profesional.

A la consultora y su equipo multidisciplinario, quienes me dieron la oportunidad y confianza para gestionar la experiencia profesional y aprender de ellos.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I. Experiencia Profesional y Contexto.....	3
1.1. Descripción.....	3
<i>1.1.1. Misión.....</i>	4
<i>1.1.2. Visión.....</i>	4
<i>1.1.3. Valores.....</i>	4
<i>1.1.4. Propósito.....</i>	4
<i>1.1.5. Objetivo.....</i>	4
<i>1.1.6. Análisis FODA.....</i>	5
<i>1.1.7. Organigrama de la Institución.....</i>	7
1.2. Puesto.....	7
<i>1.2.1. Perfil de Puesto.....</i>	8
<i>1.2.2. Descripción y Análisis de las Actividades Ejecutadas.....</i>	10
<i>1.2.3. Organigrama de la Gerencia/Servicio Donde se Realizó la Experiencia Profesional.....</i>	12
<i>1.2.4. Línea de Investigación Relacionada al Caso.....</i>	12
Capítulo II: Marco Teórico.....	14
2.1. Aspectos Conceptuales.....	14
<i>2.1.1. Compensación Salarial.....</i>	14
<i>2.1.1.1. Factores de Compensación.....</i>	16
<i>2.1.1.2. Tipos de Compensación.....</i>	17
<i>2.1.2. Remuneración.....</i>	19
<i>2.1.2.2. Estructura Remunerativa.....</i>	20

2.1.3. Salario.....	22
2.1.3.1. Estructura Salarial.....	22
2.1.3.2. Administración de Salarios.....	23
2.1.3.3. Política Salarial.....	24
2.1.4. Equidad Remunerativa.....	25
2.1.4.1. Ley de Equidad Remunerativa.....	26
2.1.4.2. La Respuesta del Estado Ante la Desigualdad Salarial: Ley N° 30709.....	27
2.2. Antecedentes.....	29
2.2.1. Nacionales.....	29
2.2.2. Internacionales.....	32
Capítulo III. Metodología.....	34
3.1. Contextualización del Problema.....	34
3.1.1. La Desigualdad Salarial Entre Hombres y Mujeres en el Mundo.....	34
3.1.2. La Desigualdad Salarial Entre Hombres y Mujeres en el Perú.....	35
3.1.3. Delimitación del Problema de Estudio.....	37
3.1.4. Estrategias.....	39
3.1.5. Procedimiento.....	44
3.1.6. Procedimiento de la Evaluación.....	45
3.1.7. Diagnóstico.....	47
3.2. Intervención.....	47
3.2.1. Problema Delimitado.....	47
3.2.2. Objetivos de la Intervención.....	48
3.2.3. Consideraciones Éticas.....	48
3.2.4. Técnicas.....	50
3.2.5. Ejecución.....	51
3.2.6. Indicador(es) de Logro.....	53
3.2.7. Monitoreo y Evaluación de la Intervención.....	54
Capítulo IV. Resultados.....	55
4.1. Resultados.....	55
4.2. Análisis de Resultados.....	61



4.3. Reflexión de la Experiencia.....	62
4.3.1. <i>Limitaciones Encontradas en el Proceso de Ejecución.....</i>	62
4.3.2. <i>Impacto en la Institución con los Resultados Hallados.....</i>	64
4.3.3. <i>Aporte en el Área Psicológica y en el Contexto.....</i>	65
4.3.4. <i>Demandas Profesionales Requeridas.....</i>	66
4.3.5. <i>Autocrítica Personal e Institucional.....</i>	68
RECOMENDACIONES.....	70
CONCLUSIONES.....	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS	

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> FODA de la Consultora	5
<b>Tabla 2:</b> Actividades Desarrolladas	10
<b>Tabla 3:</b> Cuadro Resumen de la Planilla de la Empresa del Sector Inmobiliario	38
<b>Tabla 4:</b> Cronograma de Ejecución	51
<b>Tabla 5:</b> Remuneración para Cada Nivel de Puestos de Trabajo	55
<b>Tabla 6:</b> Escalas Salariales Para la Empresa	58
<b>Tabla 7:</b> Lista de Trabajadores Observados en la Empresa	59
<b>Tabla 8:</b> Observaciones Fuera de las Bandas Salariales por Género	61
<b>Tabla 9:</b> Escalas Salariales Para la Empresa	70
<b>Tabla 10:</b> Justificación de Puestos Observados en la Empresa	71

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Organigrama de la Institución	7
<b>Figura 2:</b> Organigrama del Área	12
<b>Figura 3:</b> Recompensas Organizacionales	19
<b>Figura 4:</b> Técnicas y Objetivos de un Programa de Remuneración	20
<b>Figura 5:</b> Componentes	24
<b>Figura 6:</b> Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Según Sexo	36
<b>Figura 7:</b> Flujograma de Etapas del Proyecto	43
<b>Figura 8:</b> Factores y Sub-Factores Objetivos para la Valorización de Puestos de Trabajo	46

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal “Determinar el diagnóstico y la evaluación de las escalas salariales según la Ley N°30709 de Equidad Remunerativa en una empresa del sector inmobiliario en Lima Metropolitana” y como objetivos específicos determinar la relación entre la valoración de puestos y la compensación salarial, así como la existencia de Equidad Remunerativa.

Este proyecto utilizó la metodología de evaluación de puestos por el sistema de puntos por factor. La técnica fue analítica y cuantitativa, siendo aplicada a través de la encuesta: “Ficha de ponderación de factores por método de jueces”; además, las entrevistas no estructuradas junto con la data obtenida por la empresa permitieron reunir la información necesaria para que fuera procesada por el programa estadístico R para diagnosticar, reestructurar las bandas salariales y finalmente mediante la prueba de Wilcoxon de diferencia de medianas, determinar si hay equidad remunerativa.

Los resultados mostraron una distribución de puestos y salarios en 4 bandas salariales, de las cuales 14 personas estaban fuera de ella, representando una desigualdad salarial. La valoración de puestos y la compensación salarial de la compañía presentaron una tendencia esperada; por otro lado, se encontró que las bandas salariales por género si presentaban equidad remunerativa.

En base a estos resultados, se concluyó que la aplicación de un adecuado sistema de remuneración permite a las organizaciones cuantificar el trabajo real de forma justa y equitativa según su desempeño, siendo responsabilidad de todas las organizaciones peruanas cumplir con los requerimientos de la Ley N°30709.

**Palabras Clave:** Escalas Salariales, Equidad Remunerativa, Sistema de Remuneración, Salario

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work was "To determine the diagnosis and evaluation of salary scales according to Law No.30709 of Remunerative Equity in a company of the Real Estate sector in Metropolitan Lima". In addition, it proposed as specific objectives to determine the relationship between the valuation of positions and salary compensation, as well as the existence of Remunerative Equity.

This project used the methodology of job evaluation by the Points System by Factor. The technique was analytical and quantitative, being applied through the survey: "Weighting sheet of factors by Method of Judges". In addition, the unstructured interviews together with the data obtained by the company allowed to gather the necessary information to be processed by the statistical program R to diagnose and restructure the wage bands; to finally by Wilcoxon's test of difference of medians, determine if there is remunerative equity.

The results showed a distribution of positions and salaries in 4 salary bands, of which 14 people were outside them, representing wage inequality. However, the valuation of positions and the salary compensation of the company presented an expected trend; and it was found that salary bands by gender did present remunerative equity.

Therefore, it was concluded that the application of an adequate remuneration system allows organizations to quantify the actual work in a fair and equitable way to its performance, being the responsibility of all peruvian organizations to comply with the requirements of Law No. 30709.

**Key Words:** Pay scales, Remunerative equity, Remuneration system, Wage

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la discriminación en el trabajo constituye una violación a los derechos humanos, situación que pone a las mujeres en mayor desventaja frente a los hombres debido a roles socialmente asignados a características, desempeño o desenvolvimiento por género.

Frente a ello, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo se pronunció y estableció la Ley N° 30709: “Ley que Prohíbe la Discriminación Remunerativa entre Varones y Mujeres” y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2018-TR, con el propósito de asegurar el cumplimiento del principio de igual retribución por igual trabajo y que en caso existan diferencias salariales, estas solo sean válidas si existen razones objetivas que así lo justifiquen.

Alcanzar la igualdad y eliminar la discriminación en el trabajo es una tarea fundamental con la que toda la sociedad debe comprometerse, ya que la desigualdad influye en diferentes planos y vulnera la dignidad de las personas, el trabajo decente y a todo nuestro entorno.

Por ello, el presente estudio titulado “Diagnóstico y Evaluación de Escalas Salariales Según la Ley N°30709 de Equidad Remunerativa a una Empresa del Sector Inmobiliario de Lima Metropolitana” tuvo como finalidad determinar si las escalas salariales cumplen con los criterios del cumplimiento de la Ley N°30709 de Equidad Remunerativa.

En el primer capítulo, se detalló la experiencia profesional, presentando datos de la consultora de gestión de talento humano a nivel organizacional y el puesto desarrollado como consultora, quienes brindaron el servicio de equidad remunerativa a la empresa del sector inmobiliario.



El segundo capítulo, abordó las cuestiones teóricas de la gestión de compensaciones y la equidad remunerativa como variables del estudio.

El tercer capítulo de metodología presentó las estrategias, el procedimiento, el diagnóstico, las técnicas y los objetivos de la intervención para lograr el diagnóstico y evaluación de escalas salariales según la Ley N°30709 de Equidad Remunerativa.

Finalmente, el cuarto capítulo abarcó los resultados encontrados de la intervención, la reflexión de la experiencia profesional, las recomendaciones y conclusiones del estudio.

## **Capítulo I. Experiencia Profesional y Contexto**

### **1.1. Descripción**

La empresa que aplicó la experiencia profesional es una MYPE peruana con una cantidad aproximada de 50 trabajadores. Está ubicada en el distrito de San Isidro, siendo el único local a la fecha.

Como empresa en el rubro de consultoría de gestión del talento humano responde a las necesidades de sus clientes a nivel estratégico, táctico y operativo; haciendo uso y apoyándose en la tecnología, inteligencia de negocios y People Analytic's como valor diferencial.

La empresa tuvo sus inicios en marzo del 2018, registrada con actividad comercial de asesoramiento empresarial, desde entonces presentó un crecimiento exponencial y a la actualidad brinda una amplia variedad de servicios a nivel nacional como son diagnóstico y planeamiento estratégico de RRHH en: indicadores de gestión, outplacement, planeamiento de carga laboral, bandas salariales, reclutamiento y selección de personal, Salud y Seguridad en el trabajo y potenciamiento profesional. Todos estos servicios son acompañados de sistemas y herramientas tecnológicas.

La empresa se consolidó en soluciones innovadoras de recursos humanos, fidelizando clientes importantes del sector salud, comercio, alimentación, educación, telecomunicaciones, construcción, inmobiliaria, entre otras. Además de ser parte de las 22 empresas privadas internacionales pertenecientes a la Alianza por los jóvenes "Global Alliance all for YOUTH".

En adelante la empresa mencionada será descrita como "la consultora".

### ***1.1.1. Misión***

“Creamos soluciones de People Analytic’s y tecnología, para lograr que las empresas encuentren el mejor talento y las personas el mejor lugar para trabajar”.

### ***1.1.2. Visión***

“Ser el referente en gestión de talento en el mercado peruano, al 2025”.

### ***1.1.3. Valores***

- Enfoque al cliente: “Trabajamos con calidad, pensando en el cliente externo e interno”.
- Equipo genial: “Somos colaborativos, empoderados, enfocados y la pasamos bien”.
- Innovación: “Mejoramos continuamente de forma disruptiva, generando valor en cada paso”.
- Lealtad y compromiso: “Hacemos lo que decimos, siendo siempre positivos”.

### ***1.1.4. Propósito***

“Construimos bienestar laboral en personas y empresas”.

### ***1.1.5. Objetivo***

“Diferenciarse como consultora en el desarrollo e implementación de sistemas tecnológicos y People Analytic’s para responder a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes en la gestión de recursos humanos”.

### 1.1.6. Análisis FODA

**Tabla 1**

*FODA de la Consultora*

Fortalezas	Debilidades
- El uso de nuevas tecnologías para la gestión del talento humano para sus clientes.	- Baja retención de los trabajadores.
- Desarrollo de tecnologías propias.	- Poca cantidad de trabajadores.
- Fidelidad de los clientes que optaban por más de un servicio.	- Limitado espacio físico de trabajo.
- Amplia variedad de servicios para los clientes.	- Poca inversión en el cliente interno.
- Control y seguimiento estadístico por el área de People Analytic's.	- Desbalance en la asignación de cargas laborales.
- Autonomía y confianza a los trabajadores en sus funciones.	- Poca continuidad de capacitaciones y feedbacks.
- Clientes provenientes de diferentes sectores.	- Falta de indicadores de gestión/KPI's.
- Buen alcance en redes sociales.	- Falta de un plan de marketing y publicidad.
- Organización con alta conciencia social, al contar con políticas de medio ambiente y de ayuda social.	

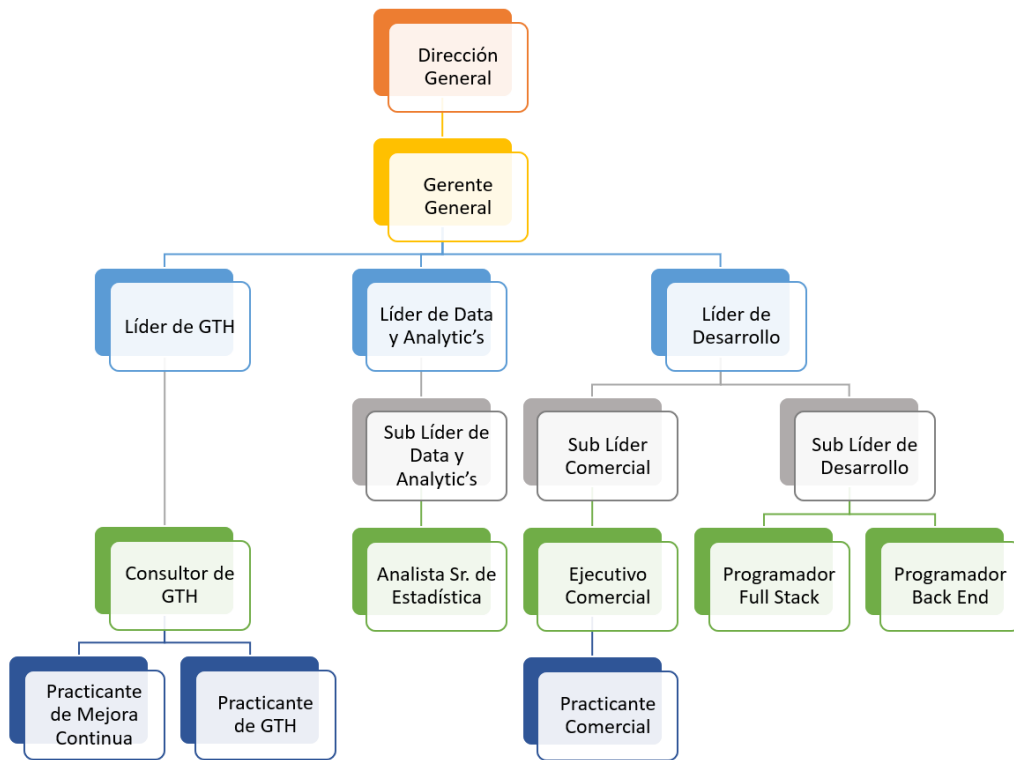
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas que identifican nuevas necesidades tecnológicas debido a la pandemia de Covid-19.</li> <li>- Reactivación de empresas post-pandemia.</li> <li>- Mayor demanda de recursos tecnológicos para la gestión del talento.</li> <li>- Globalización e interconexión.</li> <li>- Creciente demanda por puestos laborales.</li> <li>- Desarrollo de alianzas estratégicas con Instituciones Educativas.</li> <li>- Demanda de centros educativos por el desarrollo tecnológico de su área de empleabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis política y económica, que impacta en la inversión de los negocios.</li> <li>- Inestabilidad socioeconómica que disminuye las ofertas de empleo.</li> <li>- Crisis y sanitaria por la pandemia de Covid-19 que evita la reactivación económica.</li> <li>- Inseguridad y temor de las personas por comenzar empleos presenciales.</li> <li>- Alto nivel de competencia de consultoras de gestión de talento humano (GTH) a nivel nacional, lo que implica bajar el precio de los servicios prestados.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia adaptada de la base de datos analizados de la empresa.

### 1.1.7. Organigrama de la Institución

**Figura 1**

*Organigrama de la Institución*



*Nota:* MOF de la Institución, 2019.

### 1.2. Puesto

El puesto desempeñado en la experiencia profesional fue de Consultora de Gestión de Talento Humano (GTH), siendo el jefe directo el Líder de GTH; quien se encargó de plantear y dar seguimiento a los KPI's del área y del equipo de trabajo, como también cerrar los acuerdos comerciales. En el puesto desarrollado se representó a la consultora llevando los diferentes servicios de GTH desde inicio a fin. Para la experiencia se brindó el servicio de diagnóstico y evaluación de escalas salariales según la Ley N°30709 de Equidad Remunerativa. En rol

desempeñado tuvo a cargo las siguientes funciones:

- Elaborar, gestionar y dar seguimiento al cumplimiento del cronograma y plan de trabajo.
- Coordinar y representar a la consultora en las reuniones con los encargados de la empresa a la cual se brindó el servicio.
- Aplicar los instrumentos de evaluación y recopilar la información necesaria para el análisis de datos.
- Procesar la información obtenida a Excel.
- Coordinar y gestionar con el área de Analytic's (Analista Sr. de estadística y programador back end) de la consultora el procesamiento y análisis de información.
- Recopilar los resultados obtenidos por el área de Analytic's y elaborar el informe final y la presentación a los representantes de la empresa a la cual se brindó el servicio.
- Presentar los resultados y recomendaciones a los representantes de la empresa.
- Aplicar la encuesta de satisfacción de cliente.

### ***1.2.1. Perfil de Puesto***

Título del Puesto: Consultor de Gestión del Talento Humano

Nivel/Categoría: Consultor

Dependencia Jerárquica: Líder de GTH

Propósito: Asistir y ejecutar procesos del área y actividades orientadas a fomentar el desarrollo de los clientes internos y externos.

Actividades y Tareas: Principales actividades y tareas del Consultor de Gestión del Talento Humano.

- Cargar información en las bolsas de trabajo y hacer seguimiento.

- Citar a los candidatos a evaluación, mediante contacto telefónico y correo electrónico.
- Enviar pruebas psicolaborales a los candidatos y hacer seguimiento.
- Realizar entrevistas e informes psicolaborales.
- Participar activamente en talleres de desarrollo profesional: brindando feedback, cooperando en la dirección y generando contenido (visual y escrito).
- Realizar investigación sobre pruebas psicométricas (Test, baremos, formas de interpretación, manual, protocolo, interpretaciones, etc.)
- Brindar soporte en la gestión de mejora continua.
- Coordinar los proyectos y actividades de los servicios brindados por la consultora.
- Apoyar la elaboración indicadores de gestión o KPI's de los procesos de recursos humanos.
- Apoyar el Análisis de base de datos.
- Ejecutar otras actividades relacionadas a su posición y asignadas por el supervisor inmediato.

Competencias:

- Aprendizaje continuo
- Manejo y resolución de conflictos
- Capacidad de Planificación y Organización
- Pensamiento Estratégico
- Trabajo en Equipo

Responsabilidades: Personas e Información.



Riesgos: El cargo no implica riesgos de salud y seguridad.

Aspectos Ergonómicos: El ocupante del cargo se desempeñará en un área específica y mobiliario de oficina adecuado y espacio físico para realizar evaluaciones y entrevistas laborales.

Clientes: Empresa a la que se presta el servicio.

### ***1.2.2. Descripción y Análisis de las Actividades Ejecutadas***

**Tabla 2**

*Actividades Desarrolladas*

ÁREA	ACTIVIDAD	LOGRO
Atracción de Talento Humano	Se realizaron procesos de reclutamiento, hunting y selección de personal; llevando los procesos de elaboración de perfiles, publicación en bolsas de trabajo, filtro de CV, citación de candidatos, evaluaciones de entrevistas y tests psicolaborales.	Aumento de la tasa de selección de personal de 0,5% a 12%.
Clima y cultura	Se desarrolló el diccionario, matriz de competencias y el MOF de la consultora.	Contenido alineado a la estrategia empresarial.
Clima y Cultura	Se brindaron dinámicas y actividades de integración para fomentar la mejora continua, orientada a la satisfacción del equipo de	Matriz y cronograma anual de actividades de clima y cultura.

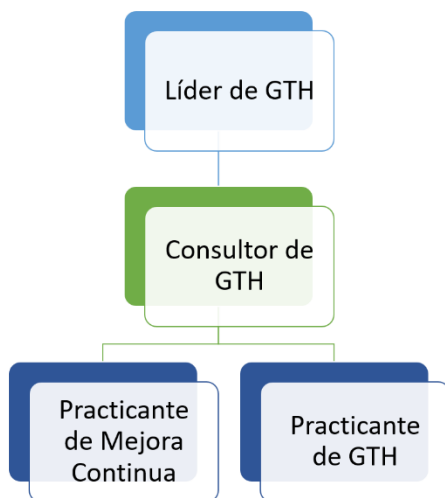
	trabajo y su percepción sobre el ambiente de trabajo en la consultora.	
Empleabilidad	Se generó contenido para charlas y talleres de empleabilidad para potenciar el perfil laboral de los clientes externos, dictado en ferias laborales de institutos universidades y el Ministerio de trabajo, dando a conocer los servicios y asesorando clientes.	Contenido creativo para cada taller.
Soluciones tecnológicas	Se realizaron encuestas virtuales de clima. Se brindaron los servicios tecnológicos a través del sistema de equidad remunerativa y de selección.	90% de clientes satisfechos con el servicio (Encuestas de satisfacción del cliente).

*Nota:* Elaboración propia

### ***1.2.3. Organigrama de la Gerencia/Servicio Donde se Realizó la Experiencia Profesional***

**Figura 2**

*Organigrama del Área*



*Nota:* MOF de la Institución, 2019.

### ***1.2.4. Línea de Investigación Relacionada al Caso***

La línea de investigación desarrollada pertenece al campo de Comportamiento Organizacional, siendo la gestión de compensaciones el tema que abarca la experiencia profesional.

La gestión de compensaciones es una de las principales funciones estratégicas dentro del área de recursos humanos. Elaborar una política de compensación salarial que logre el equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa, es el principal desafío organizacional.

El presente estudio tomó en cuenta variables para lograr la equidad interna, siendo la base

la Ley N° 30709 de Equidad Remunerativa.

Las escalas salariales según la Ley N° 30709 de Equidad Remunerativa han generado un impacto en las condiciones, calidad de vida de las personas y el desarrollo de la psicología organizacional; ya que, permite establecer criterios y parámetros que garanticen un clima laboral basado en el respeto, no discriminación y la compatibilidad o conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Aspectos Conceptuales

#### 2.1.1. *Compensación Salarial*

La compensación salarial es parte fundamental de la estrategia de Recursos Humanos para todas las organizaciones, la cual en los últimos años ha ido evolucionando para lograr un mayor alcance del bienestar de los trabajadores.

Según Chiavenato, la compensación es la administración de salarios que forma y se relaciona en el proceso de las organizaciones que dan a cada uno de sus trabajadores para poder satisfacerlos, apoyarlos, brindarles motivación y sobre todo concientizar que forman parte de la empresa. En 2009, el mismo autor agregó y amplió el término como: “Todas las formas de retribución destinadas a los trabajadores, las cuales se derivan de su empleo para poder obtener buenos resultados laborales en la empresa y bienestar en los trabajadores (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, Juárez en su libro titulado “La administración de la compensación” en 2013, nos muestra que un sistema de compensación es conformado por una infraestructura económica sobre la cual se administran los recursos humanos, logrando satisfacer una serie de necesidades tendientes a optimizar el rendimiento de la empresa.

En conclusión, se reconoce como compensación salarial a todo aquello que una organización ofrece al trabajador a cambio de los servicios brindados en su determinado puesto. Como se puede observar, la organización tiene el deber de retribuir a sus trabajadores por el tiempo, conocimiento, competencias, desempeño y esfuerzo en sus funciones; siendo la compensación un elemento fundamental para ello.

La gestión de compensaciones y beneficios dentro de la empresa es parte de la estrategia y gestión de recursos humanos, la cual permite estudiar principios y técnicas para garantizar que la remuneración total que recibe un empleado por su trabajo sea proporcional. Es por ello, que el éxito de un sistema de compensación no es pagar los mejores salarios en un segmento del mercado; sino, establecer un equilibrio entre las definiciones que componen el sistema de salarios, incentivos y beneficios.

Hoy en día es difícil encontrar personas que trabajen sin sueldo, ya que todo empleado está interesado en invertir en su trabajo, que es dedicado con mucho empeño si obtiene una remuneración digna.

Según Carnaqué (2001), la definición de compensación total del trabajador se deriva de los siguientes tres componentes:

- Remuneración básica: sueldos por mes y hora. En términos económicos, el salario es la remuneración monetaria que reciben los trabajadores por la demanda de ingresos.
- Incentivo de nómina: son sistemas que ya están implementados y distribuidos para poder recompensar a los trabajadores que tiene un logro calificado. Las iniciativas para las personas se dan de muchas maneras, como pueden ser: por bonos, según alcance de resultados, variables, entre otros.
- Beneficio: se manifiesta de una manera indirecta, brindando diferentes servicios como son: seguro, transporte, alimentación, vacaciones, entre otros.

### ***2.1.1.1. Factores de Compensación***

Carrillo (2007), nos menciona que el proceso para remunerar en la institución consta de tres elementos muy importantes, siendo los siguientes:

- El salario: es un concepto prospectivo porque representa un acuerdo entre un empleador y un trabajador sobre los salarios futuros que se pagarán en función de las habilidades, los conocimientos, la ocupación, la experiencia profesional de los empleados y el nivel de oferta y demanda laboral. Cuantos más trabajadores puedan predecir sus salarios actuales y a futuro, más confianza tendrán en el sistema.
- La asistencia social: es el segundo elemento del sistema retributivo. Son vistos por los trabajadores en el contexto de la justicia externa en lugar de la justicia interna. Los individuos puede que no estén completamente satisfechos, entiende que hubo una discriminación, dando pie para que las personas le den importancia a la remuneración interna.
- Reconocimiento y recompensa: comprende las utilidades y la adquisición de las acciones. Son sistemas de enfoque retrospectivo, ya que los mismos evalúan el resultado del individuo, del grupo o de la empresa. Basado en dicho resultado, se pueden establecer los reconocimientos y/o recompensas contemplando lo siguiente:
  - Equidad
  - Política del salario
  - Participación del trabajador
  - Rentabilidad empresarial
  - Equilibrio

- Visión empresarial
- Trabajo en equipo
- Justicia
- Visión de largo plazo
- Adaptabilidad
- Responsabilidad
- Frustración del trabajador
- Premios de reconocimiento
- Decisiones de corto plazo
- Medios de pago

#### ***2.1.1.2. Tipos de Compensación***

Es definida como el desempeño de las tareas realizadas por un trabajador de acuerdo con área que se encuentra en la organización. Involucra dos aspectos importantes: la evaluación principal y la evaluación ajustada. La primera es el valor determinado de acuerdo con la ley de “salario mínimo”, mientras que la segunda es el monto impuesto por la organización de acuerdo a ciertos criterios para el desempeño de las funciones, responsabilidades y presupuesto del área o rango (Ley 30057, 2014).

La remuneración directa es considerada aquella remuneración de un factor económico que incluye el salario, aguinaldos, precios y comisiones. La remuneración indirecta incluye las vacaciones, bonos, horas extras, servicios públicos, alimentación, transporte, entre otras cosas que puede brindar una empresa en la función de sus recursos (Caldera y Giraldo, 2013).



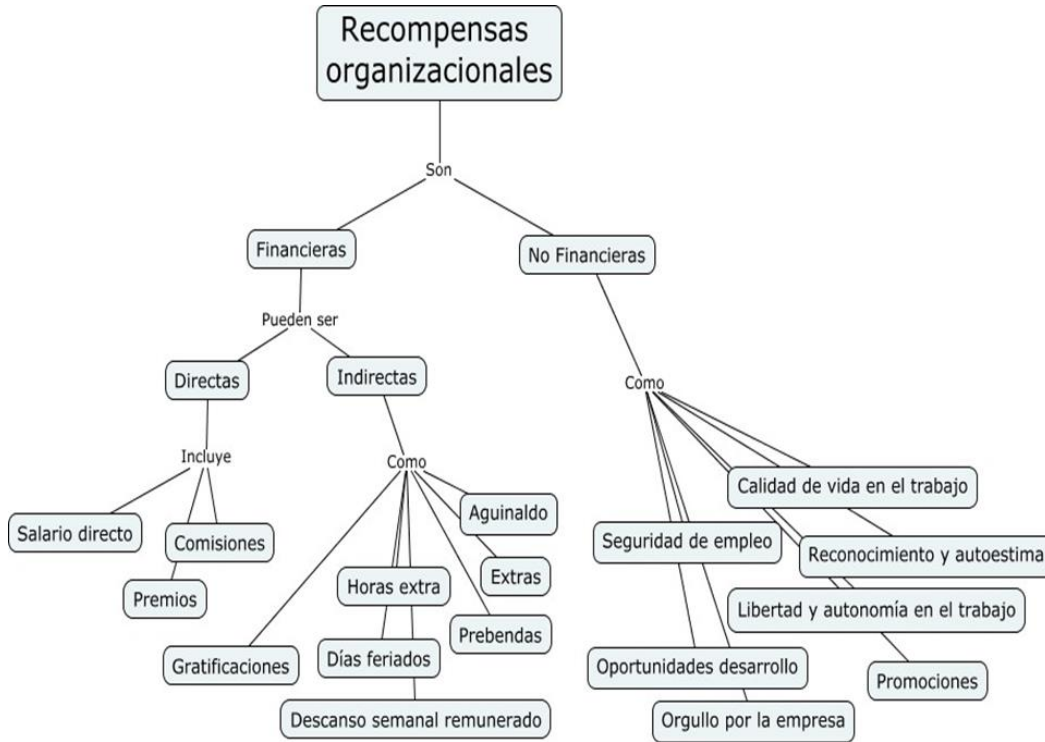
Para Fuchs y Sugano (2009) en su investigación: “El salario no es suficiente para atraer y retener a las mejores personas”, mencionan la compensación no monetaria como beneficios para los empleados; tales como el reconocimiento, los planes de carrera, la retroalimentación, el equilibrio de vida profesional/vida personal, los vínculos sociales, las buenas relaciones en el área jerárquica y el clima organizacional.

En los últimos años, estos factores han demostrado ser muy significativos para el desempeño de los empleados, así como en la retribución económica que reciben por su puesto y función. En un principio, juega un papel importante para las personas el factor emocional en la forma de reconocer el desempeño y el esfuerzo de los trabajadores según sus actividades. En segundo lugar, se encuentran los planes de carrera que aseguran el desarrollo profesional de los colaboradores de la organización, demostrando su potencialidad y capacidades para enfrentar los desafíos. En tercer lugar, se posicionan las relaciones laborales y la calidad de vida en el trabajo, pues de ello depende que los colaboradores perciban un ambiente de trabajo agradable y se sientan felices desempeñando sus funciones (Fuchs & Sugano, 2009).

Por su parte, Castellano explica que los trabajadores que están motivados son aquellos que valoran las metas, los incentivos y entienden que el logro es alto. Las recompensas por desempeño deben ser consistentes con las expectativas de los empleados y justas con otras recompensas en el mercado laboral (Castellanos, 2006). Las recompensas organizacionales son conceptualizadas por el autor de la siguiente forma:

**Figura 3**

*Recompensas Organizacionales*



Nota: Adaptado de Castellanos (2006)

**2.1.2. Remuneración**

Bertha (2013) define remuneración como la compensación económica que percibe el trabajador según el servicio que ha brindado en la empresa, que se destina al trabajar. La recompensa que tienen los trabajadores según las actividades que han desarrollado en la empresa esta conformadora por los sueldos, las comisiones, las vacaciones y las gratificaciones.

Por otro lado, Chiavenato menciona que la remuneración esta vista como un objetivo según el tiempo destinado por la empresa y en el servicio realizado; ya que, mientras va aumentando el sueldo se incrementa la lealtad hacia la empresa (Chiavenato, 2007).

### 2.1.2.1 Estructura Remunerativa

Vadillo (2005) indica algunos factores para poder identificar como debemos obtener un programa de remuneración:

#### Figura 4

#### *Técnicas y Objetivos de un Programa de Remuneración*

Técnicas	Objetivos
Análisis de puesto	Determinar mediante un proceso mental, los componentes de un trabajo que permita una clara comprensión de los diferentes puestos y funciones que se dan en una organización, determinando las habilidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo, así como la descripción de tareas o funciones y responsabilidades propias del puesto.
Descripción del puestos	Registrar en forma clara y sistemática los componentes determinados en el análisis de puesto.
Valuación de puestos	Determinar el valor relativo de los puestos entre sí, en función de sus componentes (nunca de sus ocupantes).
Categorización de puestos	Agrupar en unidades llamadas categorías los puestos con importancia relativa similar.
Curva de salarios	Por una parte, preparar gráficamente las prácticas actuales de remuneración al relacionar los datos de la organización en cuestión, incluyendo la valuación de puestos (eje de la "x"), y los sueldos efectivamente pagados, y por otra, comparar los valores monetarios del mercado de trabajo con los de la organización en cuestión.
Tabulador de salarios	Establecer valores monetarios para cada una de las categorías en función de la valuación de puestos y del mercado de trabajo (encuestas).
Políticas de administración de remuneraciones.	Normar dos factores que determinan monto y periodicidad en cuanto: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño del empleado.</li> <li>2. Ubicación del sueldo real dentro de las cifras marcadas por el tabulador para su categoría. (p.10)</li> </ol>

*Nota:* Adaptado de Vadillo (2005)

Por otro lado, Varela (2006) determina los criterios de evaluación de los puestos laborales de la organización para que pueda servir de guía a favor de los salarios cumpliendo lo siguiente:

1. Seleccionar el proceso de evaluación para el área
2. Describir y analizar el puesto
3. Formar y capacitar
4. Elaborar el programa salarial
5. Guía de aumento con evaluación del desempeño (p. 164)

Así mismo, Chiavenato (2009) afirma que una estructura remunerativa requiere de mucha importancia para poder obtener buenos resultados. El diseño presenta dos pilares principales:

- Ayudar a la empresa alcanzar los objetivos y estrategias.
- Adaptar las características esenciales de la empresa y sobre todo del entorno.

Se deben cumplir los siguientes criterios estipulados por el autor:

- Remuneración fija
- Equilibrio interno y externo
- Antigüedad en la compañía
- Remuneración del empleado
- Igualdad
- Remuneración por debajo o arriba de la demanda
- Remuneración abierta
- Premios monetarios

- Centralizar y descentralizar los salarios

De igual forma, Urquijo (2008) considera que dentro del plan de remuneración también debemos tener en cuenta los objetivos del sistema, siendo los siguientes:

- Captar y buscar los talentos
- Inculcar y promover la participación y el compromiso del individuo
- Brindar calidad de trabajo, incrementado la productividad
- Controlar y ajustar los salarios
- Justicia y equidad
- Ejecutar las políticas y leyes
- Desarrollar un buen clima laboral. (p.365)

### ***2.1.3. Salario***

Reyes Ponce (2006), determina: “El trabajador debe percibir una remuneración por el servicio que ha realizado según el aspecto laboral.” (p. 15).

Por otro lado, Urquijo y Bonilla (2008) aseguran que: “Toda persona debe ser retribuida por la labor que ha realizado según su puesto o actividad realizada.” (p. 30).

En conclusión, los autores descritos tienen coincidencia con las definiciones resaltadas, informando que deben existir un intercambio por el servicio que se presta a la institución.

#### ***2.1.3.1. Estructura Salarial***

Se debe tener en cuenta el nivel de jerarquía que tiene las áreas usuarias dentro de la empresa para poder implementar el programa de remuneración:

Ponce (2004), nos indica los factores determinan la estructura salarial:

- Según el puesto: Va ligado al valor de un trabajo según las funciones y los requisitos que se solicitan de acuerdo con el puesto, teniendo las siguientes técnicas para establecer la estructura salarial:
  1. Analizar el puesto: identificar la técnica para las tareas y la responsabilidad del puesto.
  2. Evaluación del puesto: Valorar el objetivo del factor del puesto.
  3. Graficar las líneas del salario: determinar la posición y las correcciones de los salarios que tienen la relación de unos.
  4. Encuesta salarial: son los datos que se deben recopilar de la empresa según los pagos del puesto dentro del mercado laboral.
  5. Clasificar los salarios: Organización para mayor facilidad de salarios.
- Según la eficiencia: Son los aspectos del nivel que pueden tener los empleados con las competencias y calificaciones.

### ***2.1.3.2. Administración de Salarios***

Varela (2013) nos brinda un enfoque del área administrativa relacionada con el área de recursos humanos, enfocándose en tres principales componentes mostrados en el siguiente cuadro:

## Figura 5

### Componentes



*Nota:* Administración de la compensación, adaptado de Valera (2013)

Así mismo, establece la evaluación y la jerarquía entre los cargos de la organización, los cuales se basan en la elaboración de las políticas y principales guías para poder aumentar los salarios.

#### **2.1.3.3. Política Salarial**

Barquero en 2005 determina que la política salarial es el establecimiento de técnicas administrativas con características para cada nivel jerárquico y de acuerdo con la demanda laboral dentro del mercado para poder retribuir justamente al personal y sobre todo incrementar las condiciones financieras de las empresas. (p. 137).

Por otro lado, Wayne (2005) refiere que la política salarial se determina a través de la competencia en el mercado. Se deben tener estrategias para poder aplicar sueldos mayores a la competencia, atraer empleados productivos y lograr menos gastos. (p. 287).

Finalmente, Louffat en 2018 afirma que la política salarial es la herramienta técnica que permite una clasificación ordenada y equitativa de las remuneraciones que se otorgan en una empresa en sus diversos niveles jerárquicos y áreas de trabajo, desde el puesto de mayor rango

jerárquico hasta el último nivel jerárquico. Estas estructuras salariales se basan en dos elementos claves: un análisis de factores internos, constituido por la evaluación de puestos, los méritos por competencia, productividad y la aplicación de dispositivos legales; como también, un análisis del ámbito externo, teniendo en cuenta el mercado salarial constituido por lo que el mercado paga en un contexto determinado, el cual servirá de referencia para las remuneraciones que se paguen en las diversas categorías y puestos de la empresa (p. 211).

Por lo tanto, se coincide con lo que afirma Louffat y se puede determinar que la política de salarios es un grupo de técnicas orientadas a equilibrar y retribuir al trabajador por sus habilidades, tiempo, responsabilidades y funciones en la empresa, a través de una estructura de beneficios y recompensas.

Por otra parte, se demostró que la política salarial tiene los beneficios que se requieren para poder incentivar al personal. El interés por la implementación de una política salarial se deberá ejecutar según la calidad de vida que pueda tener el trabajador, para ello se puede verificar y evaluar las perspectivas y las recompensas que se dan dentro de las empresas.

#### ***2.1.4. Equidad Remunerativa.***

Vadillo (2005) nos indica que existen dos tipos de equidad remunerativa:

- **Equidad interna:** Son los salarios de los puestos de la empresa, sobre todo de la jerarquía de los sueldos, reconociendo el pago al individuo según su desempeño. Hace referencia a lo que es considerado justo dentro la estructura retributiva de la empresa, en la relación entre la prestación y sus resultados (pago) siendo equivalente a la de otros empleados cuyos puestos de trabajo exijan un esfuerzo similar.
- **Equidad externa:** es la remuneración que deberá ser comparada y verificada según el



mercado laboral en donde pertenece la empresa. Es justa siempre y cuando guarde relación a lo que otras empresas del rubro ofrecen por la prestación de un trabajo igual. En esta forma de equidad, la aplicación se basa en el modelo del mercado laboral a partir de la oferta y la demanda que existe de un determinado puesto.

#### ***2.1.4.1. Ley de Equidad Remunerativa***

La OIT en el año 1958 establece que “La discriminación comprende cualquier distinción, expulsión o preferencia basada en motivos de sexo, que tenga efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.

Así mismo en el año 1988, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales declaró en la legislación nacional el Protocolo de San Salvador que indica que: “La remuneración debe asegurar que todos los trabajadores y sus familias disfruten de una vida digna y decorosa.”

En el Perú, el artículo 24 de la Constitución Política del Perú establece que: “Todo trabajador tiene derecho a una remuneración justa y adecuada al bienestar material y espiritual de él y de su familia”. Además, el artículo 26° inciso 1 de la Constitución señala que “En la relación laboral se respeta el principio de igualdad de oportunidades sin discriminación”. En febrero de 1960 el Perú ratificó el Convenio sobre igualdad de remuneración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) — Convenio núm. 100. A través de este, se comprometió a garantizar la aplicación del principio de igual remuneración por trabajo de igual valor. Así mismo, este Convenio se encuentra en estrecha relación con la aplicación del Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) de la OIT — Convenio núm. 111, el cual está referido a la obligación de los Estados de elaborar y aplicar políticas públicas orientadas a reducir la discriminación en el empleo.

#### ***2.1.4.2. La respuesta del Estado Ante la Desigualdad Salarial: Ley N° 30709***

La ley tiene como objetivo prohibir la discriminación salarial entre hombres y mujeres mediante la determinación de categorías, funciones y remuneración que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo.

Se describen las definiciones que se establecen en la ley, siendo las siguientes:

- **Ascenso laboral:** El ascenso de los trabajadores y de las trabajadoras es una facultad inherente al empleador que la ejerce considerando criterios objetivos y razonables.
- **Compatibilidad o conciliación de vida personal, familiar y laboral:** Situación en la que se busca equilibrar la vida laboral con la vida familiar o personal, mediante la adopción de medidas vinculadas al tiempo de trabajo.
- **Cuadro de categorías y funciones:** Mecanismo mediante el cual el empleador evalúa y organiza los puestos de trabajo de acuerdo con criterios objetivos y a la necesidad de su actividad económica.
- **Discriminación:** Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, sexo, religión, opinión, origen social, condición económica, estado civil, edad o de cualquier otra índole que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación
- **Discriminación directa:** Situación que se produce cuando la normativa o la práctica excluyen o dan preferencia a una persona o a un grupo de personas sobre la base de un motivo prohibido.

- **Discriminación indirecta:** Situación que se produce cuando las normas o prácticas establecen una medida aparentemente neutra, pero que, en su aplicación afecta de manera desproporcionada a los miembros de un grupo o colectivo protegido, generando un impacto adverso.
- **Discriminación remunerativa:** Situación que se produce cuando se establecen diferencias salariales o remunerativas basadas en el sexo de la persona y sin criterios objetivos. La discriminación remunerativa puede ser directa o indirecta.

Por otro lado; la Ley N° 30709, expone los siguientes motivos por el cual surge su reglamento:

- **Compromiso asumido por el Gobierno peruano en materia de igualdad en el empleo para hombres y mujeres:** A través de mecanismos; en donde, los empleadores se encuentren obligados a respetar el mandato de no discriminación en la organización de sus puestos de trabajo, así como en el establecimiento de sus políticas remunerativas.
- **La discriminación contra la mujer en el empleo:** Consecuencia de la disparidad entre las tasas de participación de hombres y mujeres y el nivel de subempleo, lo cual demuestra que las mujeres enfrentan una situación de desventaja en el mercado peruano de trabajo.
- **La brecha salarial entre hombres y mujeres:** Si bien la diferencia de ingresos entre varones y mujeres se explica en función de diversas variables como lo son: el tamaño de las empresas, factores educativos, socioeconómicos, salud, etc. Incluso cuando se compararan dos personas de características iguales, las mujeres continúan percibiendo ingresos

menores al que perciben los varones. De esta manera, el estado peruano a través de las cifras obtenidas por El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y La Oficina de Estudios Económicos (OEE) comprueba que la problemática se encuentra en función de la discriminación por motivos de género.

- Igual remuneración por trabajo de igual valor: Mecanismo que permite asignar a un trabajo un valor igual al de otro trabajo con una valoración no condicionada por el sexo del trabajador, basado en criterios objetivos y razonables.
- Desarrollo de la propuesta normativa: Obligación de los empleadores de contar con cuadros de categorías y funciones, de modo que se explicita tanto la ordenación de sus puestos de trabajo, como los criterios para la percepción de ingresos de sus trabajadores y sus trabajadoras.

## **2.2. Antecedentes**

### ***2.2.1. Nacionales***

El estudio realizado por Ramos (2018) “Implementación de una Nueva Estructura Remunerativa en Sedapar S.A.” en Arequipa, tuvo como objetivo proponer una nueva estructura de remuneraciones que permita nivelar el salario que perciben algunos trabajadores de SEDAPAR S.A. Se aplicó la técnica de observación documental y como instrumento el análisis de contenido. Así mismo, se trató de una investigación descriptiva, la cual concluyó que la implementación de una nueva estructura remunerativa permite mejorar el clima organizacional reconociendo el esfuerzo y desempeño del colaborador.

Por otro lado, Flores en 2017 desarrolló el estudio titulado “La Desigualdad Remunerativa en el Establecimiento de Escalas Salariales en el Sector Público”; el cual, analizó la magnitud y alcance del derecho constitucional a la igualdad remunerativa en la elaboración, aprobación y posterior aplicación de escalas salariales a nivel público, con el objetivo de encontrar aquellos factores en la brecha salarial de hombres y mujeres que vulneran dicho derecho. Se aplicó la técnica de doctrina especializada que permitió identificar los criterios de diferenciación salarial que resultan válidos constitucionalmente y finalmente se examinó la casuística recaída en los fallos de tribunales peruanos. La investigación concluyó que no existe una regulación que establezca lineamientos claros y objetivos para la elaboración de escalas salariales en el empleo público, pues la legislación solo se limita a normar el piso mínimo y el tope máximo de remuneración que puede percibir un servidor público, ello ocasiona que las escalas varíen sustancialmente de una entidad a otra, e incluso dentro de una misma organización, lo cual trasgrede el derecho a la igualdad remunerativa.

En cuanto al estudio realizado por Espinoza y Durand (2017) titulado “Política Salarial para el Segmento Operario en una Empresa Cafetera” tuvo como objetivo principal: Implementar una política salarial, la cual permita cubrir necesidades e intereses de los colaboradores con el fin de elaborar normas y políticas con coherencia interna y competitividad externa a través de un plan de desarrollo de modelo de compensaciones de tres años y con estrategias definidas que permitan mejorar tales intereses y necesidades de los colaboradores de este segmento. El método fue de tipo descriptivo, por medio de aplicación de encuestas. Se concluyó que ambas encuestas permitieron proponer y desarrollar un modelo de compensaciones alineado en los aspectos de la evaluación de desempeño y elaborar un plan de nivelación salarial y, por ende, una política salarial.

Kcomt en 2019 presentó los resultados de la investigación: “Las Brechas Salariales Existentes en Nuestro País y las Obligaciones Laborales que Señala la Ley N°30709 y su Reglamento”, a fin de determinar si con ellas se logra eliminar la desigualdad salarial. La metodología utilizada fue la investigación dogmática jurídica. Se encontró que antes de la promulgación de la Ley N°30709, frente a casos concretos de discriminación salarial, los tribunales judiciales y administrativos aplicaban la normativa internacional y nacional vigente, estableciendo criterios judiciales y administrativos. No obstante, pese a dicha legislación, las brechas salariales siguen existiendo. Por ello, se concluyó que la sola promulgación de la Ley N°30709 no es suficiente para solucionar la problemática, sino que es necesario implementar aspectos que complementen el ámbito legislativo.

Por último, Flores en 2021 realizó un estudio sobre los mecanismos más idóneos para la igualación salarial en el Seguro Social de Salud, cuyo objetivo fue determinar los mecanismos más idóneos para la igualación salarial en el Seguro Social de Salud – EsSalud; así mismo, analizar los criterios de diferenciación salarial que se encuentran en la regulación del empleo público peruano y que son contrarios al principio y derecho de igualdad salarial. Se aplicó la metodología de tipo descriptivo-explicativo. Finalmente se encontró que el Estado empleador viene utilizando distintos criterios de diferenciación salarial contrarios a la igualdad salarial, tales como: entidad pública, régimen jurídico, temporalidad, fecha de ingreso; a su vez, sobre la base del estudio de caso del Seguro Social de Salud – EsSalud, se encontró que el mecanismo idóneo para corregir la desigualdad salarial en el empleo público peruano es la negociación colectiva.

### ***2.2.2. Internacionales***

Rojas en 2017 realizó un proyecto en Colombia que surgió a raíz del crecimiento interno en la fundación FUNDAPAIN, titulado “Elaboración Manual y Diseño de una Estructura Salarial”; el cual, evidenció la importancia de describir los cargos de la organización junto con los aspectos más relevantes para facilitar a la fundación la información respectiva en cada uno de sus puestos de trabajo; así mismo, propuso una política salarial que asegure el sueldo justo y equitativo dentro de la empresa. El objetivo general del proyecto consistió en diseñar la estructura salarial para la fundación FUNDAPAIN, aplicando el método de valoración de cargos por puntos por factor, dispersión de datos y cálculo de la línea de tendencia con el propósito de obtener, organizar y analizar la información requerida. Se logró proporcionar a la fundación documentos y herramientas de gran ayuda para la toma de decisiones en cuanto a su sistema de remuneración e influenciar el desarrollo de planes de mejoramiento de competencias para que este personal pueda alcanzar una remuneración más justa junto con una descripción explícita de los cargos en la organización.

Por otro lado, Quispe (2017) desarrolló un estudio titulado “Factores Determinantes Sobre la Desigualdad de Ingreso Laboral por Género en el Marco del Desarrollo Económico de Bolivia”. Para ello utilizó dos tipos de datos: datos de series temporales entre 2000 hasta 2016 y datos de corte trasversal de la Encuesta de Hogares del año 2016 para la estimación y diagnóstico del modelo econométrico. Los resultados hallados demostraron que en el mercado laboral las mujeres no han sido parte del ámbito laboral y económico de la misma forma que los hombres; aún permanecen diferencias laborales como la participación en diferentes sectores y ocupaciones. Se concluyó con el estudio que las mujeres no ocupan los puestos directivos de forma equitativa, ni perciben los mismos sueldos por el trabajo realizado. Estas situaciones repercuten directamente en

la situación económica y social de las mismas.

Finalmente; Echevarría (2017) en su trabajo de título “Propuesta de Reestructuración Salarial, mediante la Implementación de un Sistema de Remuneración Variable que Permita Lograr Equidad Salarial Interna en un Grupo Empresarial”, desarrollado en Ecuador, estableció como objetivo diseñar un sistema de remuneración variable para cargos administrativos - financieros que presentaron mayor dispersión salarial entre sí, con la finalidad de reducir sus brechas salariales logrando equidad interna en la organización. El análisis utilizado fue en base a los descriptivos de funciones por puesto y el resultado a obtener en relación a ello. La identificación y ponderación de funciones se obtuvo mediante entrevistas con los líderes y responsables de cada área, con el fin de desarrollar las bases del sistema de remuneración variable de cada cargo. Finalmente, el autor logró desarrollar un sistema de remuneración variable como medio para disminuir inequidades y trasladar los gastos variables en función de productividad y consecución de metas. Como resultado se consiguió un sistema de remuneración justa y equitativa, que también contribuye a disminuir los niveles de insatisfacción laboral por concepto de remuneración.



## **Capítulo III. Metodología.**

### **3.1. Contextualización del Problema**

En el plano internacional, la OIT detalla que la desigualdad remunerativa por un mismo trabajo o por un trabajo de igual valor supone una discriminación en el trabajo. En relación con ello, obliga a todos los países a cumplir con aquellos principios relacionados con los derechos fundamentales de las personas a un trabajo digno con remuneración justa y equitativa (OIT, 2016).

Se considera necesario para contextualizar el problema, profundizar en los antecedentes de los cuales surge la Ley N° 30709 de Equidad Remunerativa en el Perú. En donde, el reconocimiento nacional e internacional demuestra que existe un problema en la remuneración que perciben hombres y mujeres, el mismo que se ha manifestado en desventaja de las mujeres al recibir un salario distinto al de los hombres (MTPE, 2018).

Es por ello; que, aunque la Ley de Equidad Remunerativa norma de forma general respetar el mandato de no discriminación (en todas sus formas), así como el establecimiento de políticas remunerativas en las organizaciones; específica y pone atención especial a la brecha salarial entre hombres y mujeres. Por tal motivo, se encuentra conveniente ahondar en la desigualdad de género, siendo la problemática de la cual surge la ley.

#### ***3.1.1. La Desigualdad Salarial Entre Hombres y Mujeres en el Mundo***

Actualmente, la brecha salarial entre la mujer y el varón es una problemática a nivel

mundial, que a pesar de verse reducido el impacto a comparación de años atrás, las mujeres aún permanecen en desventaja frente a los hombres. Esta desigualdad repercute en el acceso a las oportunidades laborales, reflejándose directamente en la remuneración que perciben, siendo cifras exponenciales (OIT, 2016).

En cuanto a la población en edad de trabajar (PET) en América Latina, según los indicadores de la Organización Internacional de Trabajo, el valor de ocupación de hombres fue del 62.4%; mientras que de las mujeres el 40.9%, demostrando una brecha significativa y perjudicial para el sexo femenino (OIT, 2020).

Por otro lado; la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), demostró que a nivel mundial la desigualdad salarial entre la mujer y el varón es de 12,8%, cifra variante entre los diferentes países pertenecientes a su organización. Según las estadísticas más actuales de la OCDE, los países donde los ingresos del varón son exponencialmente superiores al de las mujeres se encuentran en Asia, siendo en Corea del Sur la brecha de 32,5%, en Japón de 23,5% , seguido de Israel con 22,66%, Finlandia con 18,86% y México con 18,75%. Entre los países con una menor brecha de género están Rumania (3,5%), Colombia (4%), Bélgica (4,19%), Costa Rica (4,73%) y Dinamarca (4,86%). Incluso considerando a los países con una menor brecha se puede demostrar que no existe país que haya superado la problemática, situación preocupante que afecta directamente a la calidad de vida de todas las mujeres (OCDE, 2019).

### ***3.1.2. La Desigualdad Salarial Entre Hombres y Mujeres en el Perú***

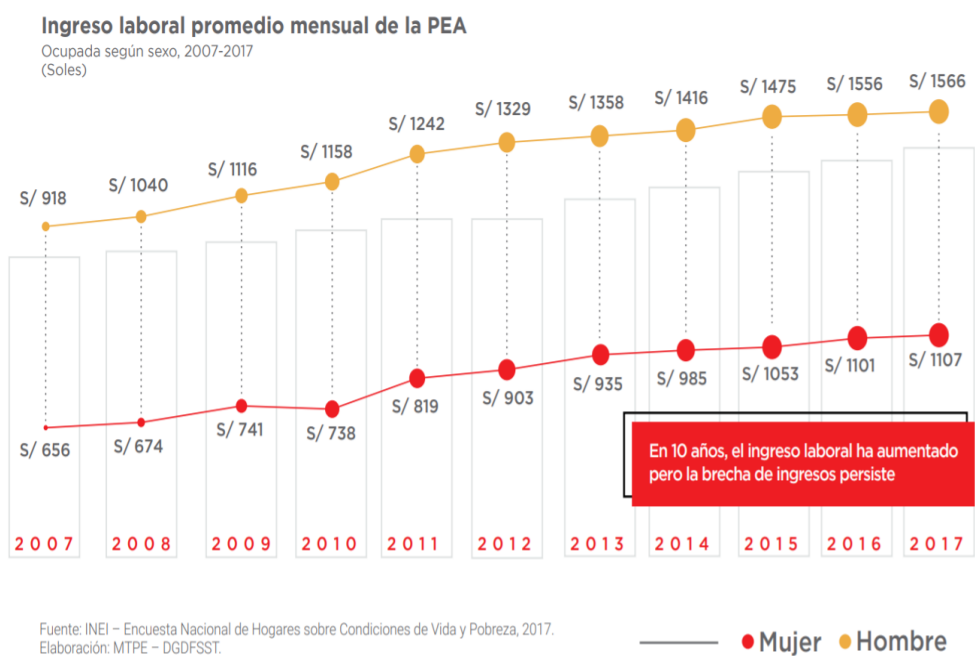
Perú es uno de los países a nivel de Latinoamérica con mayor crecimiento económico en la última década. Este crecimiento debe de ir de la mano de leyes y políticas dentro del estado que garanticen el derecho humano y la redistribución equitativa de recursos; sin embargo, a pesar de la situación económica favorable, los índices de desigualdad aumentaron (MTPE, 2018).

Según cifras de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en 2017, el índice de desigualdad de Gini de Perú es de 0.4481, revelando que la desigualdad entre la mujer y el varón se ha extendido.

En cuanto a los sueldos a nivel nacional, las cifras empeoran aún más, posicionando los ingresos de las mujeres por debajo de los ingresos de los varones, como se puede ver a continuación en el siguiente gráfico porcentual de la INEI en el 2017.

**Figura 6**

*Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Según Sexo*



*Nota:* Adaptado de INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza (2017).

Como se puede observar en los 10 años, por más que el ingreso laboral aumento en ambos sexos, la brecha persistió.

Para el 2019 podemos encontrar que en el Perú por cada S/1 que ganan los hombres, las mujeres perciben S/0,72 (IPE, 2019). Se encuentra que, solo analizando la brecha salarial promedio entre hombres y mujeres sin tomar en cuenta otras variables, esta alcanza un valor de 67.5%. Es decir, el sueldo que tienen los varones es un promedio de 67.5% más alto que el que reciben las mujeres (Defensoría del pueblo, 2019).

En conclusión a lo expuesto, la magnitud y el comportamiento de las brechas salariales entre hombres y mujeres en el Perú aún se mantiene a grandes cifras, tomando muchas variables y factores que las acrecientan.

Dentro de los principales factores encontramos la distribución de los roles de género y espacios que las encasillan en actividades domésticas; en donde, más de la mitad de las mujeres inactivas se dedican a realizar quehaceres del hogar. Por ello, promover la igualdad en favor de las mujeres exige comprender los obstáculos que limitan su avance. Siendo el objetivo, diseñar estrategias que apuesten por un desarrollo sostenible que incorpore la perspectiva de género como eje central para avanzar de forma decidida al cierre de las brechas que las convierten en una población vulnerable (Defensoría del Pueblo, 2019).

### ***3.1.3. Delimitación del Problema de Estudio***

La Empresa sobre la cual se elaboró el siguiente estudio, es una empresa del sector Inmobiliario, líder a nivel local e internacional. Sus servicios abarcan todas las disciplinas del negocio inmobiliario, contando con más de 160 oficinas en los principales países. En el Perú trabajan hace 25 años. Cuentan aproximadamente con 152 trabajadores en planilla; los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 3***Cuadro Resumen de la Planilla de la Empresa del Sector Inmobiliario.*

UNIDAD	NOMBRE/NIVEL	N COLABORADORES
SEDES	ADMINISTRADOR	14
CORPORATIVO	ANALISTA	2
COSTOS	ANALISTA	1
LOGISTICA	ANALISTA	2
SEDES	ANALISTA	1
ADMINISTRACION	ASISTENTE	1
COMERCIAL	ASISTENTE	1
CORPORATIVO	ASISTENTE	4
SEDES	ASISTENTE	10
ADMINISTRACION	AUXILIAR	2
SEDES	AUXILIAR	13
SEDES	CONSERJE	2
PREVENCION	COORDINADOR	1
COMERCIAL	EJECUTIVO	1
ADMINISTRACION	GERENCIA	2
COSTOS	JEFE	1
LOGISTICA	JEFE	1
SEDES	JEFE	2
SEDES	OPERADOR	5
SEDES	PLANNER	1
ADMINISTRACION	PRACTICANTE	4
LOGISTICA	PRACTICANTE	1
SEDES	PRACTICANTE	1
SEDES	PREVENCIONISTA	1
SEDES	RECEPCIONISTAS	9
PREVENCION	SUPERVISOR	1
SEDES	SUPERVISOR	15
SEDES	TECNICO	52
CORPORATIVO	TESORERIA	1

*Nota:* Planilla de la Empresa del Sector Inmobiliario, 2019.

Los 152 puestos son agrupados en niveles por sede y nombrados como tal.

Esta empresa, vino a adquirir los servicios de nuestra consultora a fin de evaluar el adecuado cumplimiento Ley N° 30709 de Equidad Remunerativa, que prohíbe la discriminación salarial, explicada a mayor detalle en el marco teórico.

Por consiguiente, expuesta la situación problemática, se formuló la siguiente pregunta: ¿La estructura salarial en la empresa de Lima Metropolitana del sector inmobiliario cumple con lo establecido por la Ley N° 30709?

Para ello; se brindó un diagnóstico y evaluación de sus escalas salariales.

#### ***3.1.4. Estrategias***

Para realizar el presente trabajo de diagnóstico y evaluación, se determinaron las siguientes estrategias, en función de las etapas del proyecto.

- Etapa de Capacitación: En esta primera etapa la consultora estableció una reunión con gerencia, el área de Recursos Humanos y los jefes de cada área para capacitarlos en cuanto a la Ley de Equidad Remunerativa N 30709; presentar el plan de trabajo, los criterios de evaluación para el diagnóstico institucional, comunicar el procedimiento a seguir, establecer las fechas para la evaluación y acordar los recursos que nos deben de facilitar para ello.
- Etapa de levantamiento de información: Para esta fase; se tomó como base la “Guía metodológica para la valoración objetiva sin discriminación de género de puestos de trabajo y elaboración de cuadros de categorías y funciones” y los formatos que plantean. En consiguiente, se establecieron reuniones con los responsables de área para obtener la información de los siguientes criterios que se detallan a continuación:

a) Identificar puestos de trabajo

En una reunión con el área de RRHH se obtuvo la información y la data de la planilla, estructura de sueldos y el Manual de Organización y Funciones (MOF), revisándola con la responsable para aclarar cualquier duda.

b) Determinar el género de los puestos

En la misma reunión con los encargados de RRHH, se corroboró el porcentaje de hombres y mujeres en los puestos, la evolución histórica del puesto y los estereotipos vinculados al puesto. Con el objetivo de identificar la composición de género en la organización; es decir, si los puestos de trabajo son predominantemente masculinos o femeninos o neutros. Para ello se utilizó el formato establecido por el MTPE para el diagnóstico de los puestos de la organización (Anexo 2), el cual detalla lo siguiente para el diagnóstico interno:

- Determinar si el puesto es predominantemente femenino o masculino: A través de la planilla del personal; en donde, el puesto es considerado femenino o masculino si representan al menos el 60% del total de trabajadores.
- Evolución histórica del puesto: Tomando en consideración los puestos que fueron determinados como femeninos o masculinos anteriormente, con el fin de analizar la evolución de la planilla en los últimos 5 años y corroborar si en ese periodo se mantienen de igual forma.

En cuanto al diagnóstico externo la guía menciona lo siguiente:

- Estereotipos vinculados al puesto: Reflexionando los factores externos que

influyen en los puestos con predominancia de género; como puede ser: la forma de reclutamiento, las funciones propias del puesto, la ubicación geográfica, el ambiente de trabajo, el puesto en otras empresas del mismo rubro; etc. Hasta encontrar las variables que permitan identificar las causas, con el fin de eliminar comportamientos de discriminación salarial o de no ser el caso justificar de forma objetiva la razón de ello.

Es necesario resaltar que esta intervención ejecutada para la empresa del sector inmobiliario, únicamente llegó a determinar la predominancia de género de los puestos porque todos los ellos eran neutros, por lo que no fue necesario analizar la evolución histórica ni los estereotipos vinculados.

c) Valorización de los puestos de trabajo:

Se programaron las últimas reuniones con cada jefe de área con el objetivo de evaluar los puestos mediante una encuesta por método de jueces; en donde, cada responsable calificó los siguientes indicadores por puesto en su área:

- Calificaciones o competencias: Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un puesto.
- Esfuerzos: Grado de esfuerzo mental (razonamientos) o físico (fuerza bruta) que el trabajador requiere para desempeñar sus actividades.
- Responsabilidades: Responsabilidad que tiene la persona, ya sea en el manejo de personal, de información, de los recursos económicos de la empresa o en el mismo ejercicio de sus funciones.



- Condiciones de trabajo: Características del lugar de trabajo donde se desempeñará el trabajador, incluye el riesgo a sufrir daño o lesión.
- Etapa de análisis: La etapa de análisis la realizó la consultora con la información antes obtenida por la empresa. En este proceso apoyó el área de People Analytic´s, siendo participes estadísticos, programadores y la consultora representando el área de GTH.

a) Cálculo de diferencias salariales

Con el fin de determinar si es que existen diferencias remunerativas que no encuentran justificación, se utilizó el sistema de evaluación de puntos por factor, considerado por la OIT como el más objetivo.

- Etapa de Resultados: Una vez procesada la información, los resultados fueron entregados a la empresa mediante un informe bajo la estructura solicitada por el MTPE y con una presentación a gerencia con la implementación de medidas para eliminar la brecha salarial y las recomendaciones.

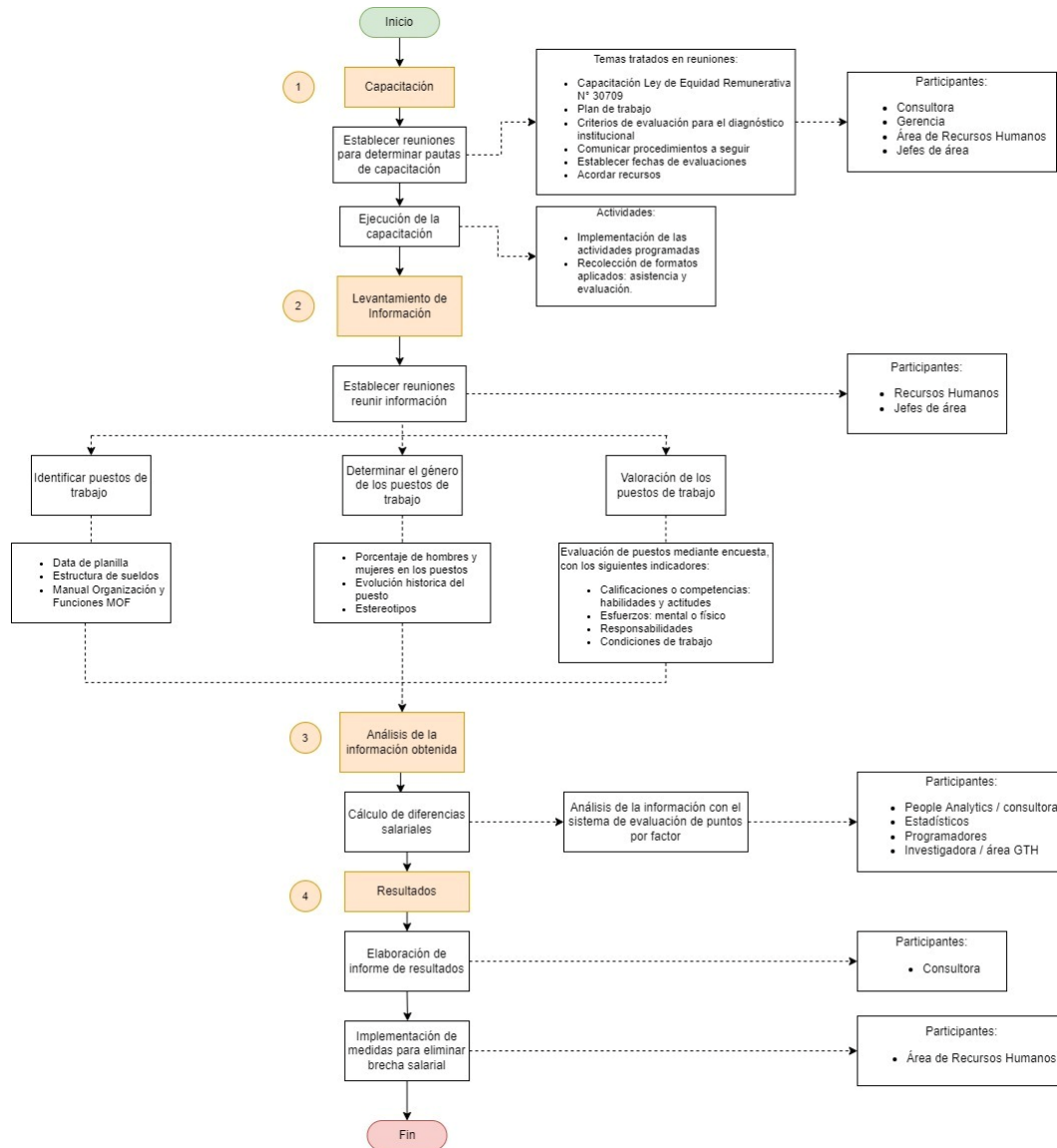
Para el proceso de levantamiento de información se aplicaron los siguientes instrumentos:

- *Entrevistas*: Entrevista no estructurada con gerencia, con el objetivo de gestionar la información sobre la empresa, explicar la metodología, proceso a seguir y establecer acuerdos.
- *Ficha de ponderación de factores por Método de Jueces*: Ficha de valorización de los puestos de trabajo por factores y sub-factores; la cual, fue entregada a cada jefe de área para identificar las competencias, esfuerzos, responsabilidades y condiciones por puesto (Anexo 3 y 4).

Adicionalmente la empresa otorgó los siguientes documentos: planilla, MOF y estructura de sueldos (Recopilada del área de RRHH).

**Figura 7**

Flujograma de Etapas del Proyecto



*Nota:* Elaboración propia

### **3.1.5. Procedimiento**

Para este estudio salarial se empleó el: “Método de Evaluación de Puestos por el Sistema de Puntos por Factor”, conocido como método de evaluación por factores y puntos. Fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, siendo uno de los métodos más utilizados de evaluación de cargos y más perfeccionado. La técnica es analítica; los componentes por cargos se comparan mediante factores de evaluación. También, es una técnica cuantitativa, al asignar valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

El método de evaluación por puntos se fundamenta en el análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

***Elección de los factores de evaluación:*** Los factores de evaluación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. En general, los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos de factores:

- **Requisitos Intelectuales:** Exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- **Requisitos Físicos:** Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
- **Responsabilidades Implícitas:** Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
- **Condiciones de trabajo:** Condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo.

Donde se determinó la cantidad de Factores a usar, número de bandas salariales, sueldos

máximos y mínimos de cada puesto. Esta metodología es considerada por la OIT como la más objetiva, pues desagrega los puestos en función de factores y sub-factores para su posterior valorización (MTPE, 2018).

Después de ello, se evaluó la diferencia de los estimadores en muestras representativas por género en cada nivel previamente definido. A partir de lo anterior, se establecieron las bandas salariales finales de la empresa, detectando las observaciones que resulten fuera de las bandas predefinidas. Luego del análisis se procedió a reiterar dos veces, a fin de ajustar las validaciones hasta lograr el establecimiento de bandas finales para la empresa. Finalmente, mediante la prueba de Wilcoxon para la diferencia de medianas se comparan los grupos de hombres y mujeres para determinar si hay equidad remunerativa por género.

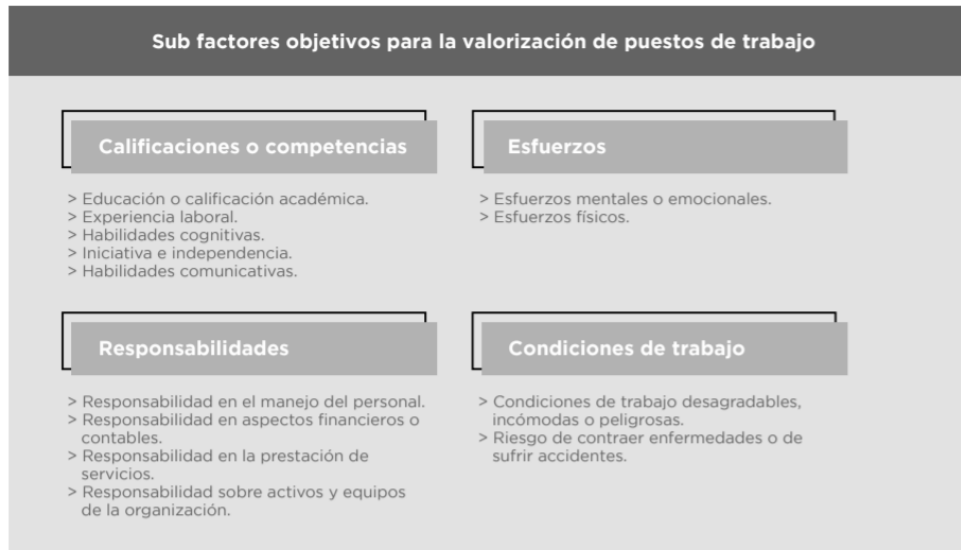
### ***3.1.6. Procedimiento de la Evaluación***

Estudio dirigido a evaluar la estructura salarial con el fin de determinar bandas salariales adecuadas para la empresa y hacer un diagnóstico de equidad remunerativa en base a ello.

Es así, como se aplicaron encuestas con los siguientes factores y sub-factores descritos en la siguiente figura:

## Figura 8

### Factores y Sub-factores Objetivos para la Valorización de Puestos de Trabajo



Nota: Adaptado de “Guía de Igualdad Salarial” MTPE, 2018

Se estableció los siguientes pasos para la aplicación

1. En primer lugar, se analizaron los puestos de trabajo teniendo en cuenta las características necesarias para su comparación posterior.
2. Se identificaron los puestos de trabajos de referencia (de 10 a 20), a modo de facilitar la ordenación de las tareas. Estos trabajos de referencia pueden ser los más importantes y los menos importantes, algunos trabajos intermedios, etc.
3. Se colocaron todos los trabajos alrededor de los puestos de referencia.
4. Se dividieron todos los puestos en grupos considerando los factores de trabajo importantes; es decir, que tengan responsabilidades, habilidades y cantidad de trabajo similares. Así, se asignarán salarios a los distintos grupos.

Las ventajas que se establecieron en este proceso fueron que:

- Es el método más simple.
- Es muy económico de poner en marcha.
- Consume poco tiempo y burocracia.

Las desventajas que encontramos durante el proceso:

- No hay estándares definidos para el juicio de los distintos puestos; por lo tanto, no hay forma de medir las diferencias entre estos.
- Puede funcionar en organizaciones pequeñas; sin embargo, según aumenta el tamaño de la empresa, se hace cada vez más complejo de gestionar.

### ***3.1.7. Diagnóstico***

La empresa requirió hacer un análisis salarial en función a la Ley de Equidad Remunerativa N° 30709, considerando que no contaba con una estructura salarial acorde a las nuevas exigencias de ley.

Es por ello, que se desarrolló el presente trabajo de investigación “Diagnóstico y Evaluación de Escalas Salariales Según la Ley N° 30709 de Equidad Remunerativa en una Empresa de Lima Metropolitana”.

## **3.2 Intervención**

### ***3.2.1 Problema Delimitado***

El presente trabajo diagnosticó y evaluó las escalas salariales según la Ley N° 30709 de Equidad Remunerativa en una Empresa de Lima Metropolitana", se desarrolló con el propósito principal de que la institución conozca la importancia de tener políticas salariales donde se

establezcan escalas remunerativas de acuerdo a las funciones que desempeñan y a las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos; asimismo, lograr que los salarios sean en función a las jerarquías de acuerdo al mercado laboral. Cabe resaltar que la experiencia profesional se limitó a analizar las bandas salariales en base a la remuneración monetaria mensual fija de los trabajadores en planilla, sin considerar remuneraciones variables, recompensas, ni beneficios; al no ser parte del estudio que detalla la Ley N° 30709 como tal.

### ***3.2.2 Objetivos de la Intervención***

#### ***Objetivo General***

- Diagnosticar y evaluar las escalas salariales según La Ley N° 30709 de equidad remunerativa en una empresa del sector inmobiliario en Lima Metropolitana.

#### ***Objetivos Específicos***

- Determinar si la relación entre la valoración de puestos y la compensación salarial presenta una tendencia exponencial esperada en la empresa del sector inmobiliario en Lima Metropolitana.
- Determinar si hay equidad remunerativa por género en una empresa del sector inmobiliario en Lima Metropolitana.

### ***3.2.3. Consideraciones Éticas***

Para el presente estudio se tuvo como consideración ética principal el valor científico de la investigación, que está dado por el nivel metodológico; ya que, si una investigación no está bien diseñada, expondrá inútilmente a las personas a un proceso que dará resultados falsos y por tanto, no será de beneficio para la empresa, sus trabajadores ni la sociedad peruana.

Además, debe de mencionarse que se tomó en cuenta los cuatro principios bioéticos para el proyecto:

- **Beneficencia:** “Hacer el bien”, con la obligación moral de actuar en beneficio de la organización y los trabajadores a la cuál va dirigido el presente estudio. Se buscó fundamentalmente promover el bien, el bienestar de los colaboradores y su adecuado desarrollo en la empresa.
- **No maleficencia:** Siendo la obligación de no infringir daño intencionadamente y prevenirlo. Incluye no matar, no provocar dolor ni sufrimiento. Por lo cual, antes, durante y después de la evaluación se evaluaron todos los posibles riesgos. Sin embargo, al ser un estudio del campo organizacional, estos fueron mínimos. Se tomó en cuenta previamente a la evaluación e intervención, capacitaciones sobre las implicancias de la Ley de Equidad Remunerativa y la forma de intervención de la consultora para poder establecer acuerdos y no herir vulnerabilidades por desconocimiento.
- **Autonomía:** Considerando la capacidad de las personas de deliberar sobre sus finalidades personales y de actuar bajo la dirección de las decisiones que pueda tomar. Se trató a todos los participantes como seres autónomos y libres de brindar la información requerida para el estudio. Ante este principio no hubo problema alguno, ya que las entrevistas y encuestas no eran personales; sino sobre la organización.
- **Justicia:** En la equidad de distribución de cargas y beneficios. El criterio para saber si una actuación es o no ética, desde el punto de vista de la justicia, es valorar si la actuación es



equitativa; por lo que, en el estudio se evitó cualquier forma de rechazo o discriminación a los participantes.

Por último; se consideró por sobre todo la confidencialidad de la información provista por la organización y la objetividad como consultora encargada de la experiencia profesional.

#### ***3.2.4. Técnicas***

- Para la recolección de la información se utilizó la entrevista no estructurada con gerencia, y los jefes de cada área, a fin de recopilar información sobre la empresa y explicar la metodología. Además de la Ficha de Método de Jueces, para valorizar los puestos de trabajo por factores y sub-factores para identificar las competencias, esfuerzos, responsabilidades y condiciones por puesto (Anexo 3 y 4).
- Para el procesamiento de la información, los datos recogidos a través de las encuestas se codificaron y se trasladaron a una hoja de Excel. A partir de los datos levantados, la información fue procesada con la aplicación estadística R.
- Para el análisis de los datos, se utilizó la data obtenida y con apoyo de las diferentes áreas de la consultora, se analizó estadísticamente con el software R y Wilcoxon, para luego interpretar por medio de tablas y/o gráficos la descripción de los resultados.

### 3.2.5. Ejecución

**Tabla 4**

*Cronograma de Ejecución*

Etapa/ Acción	Actividades	Octubre		Noviembre									Recursos	
		D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
I Etapa de capacitación	Comunicación para coordinar fechas de reuniones													Recursos Humano
	Reunión con Gerencia, RRHH y jefes de área													
II Etapa de levantamiento de información	Reunión con RRHH para recaudar documentos de la empresa													Recursos Tecnológicos y humanos
	Reunión con RRHH Y todos los jefes de área para determinar													Recursos Humanos

	género de puestos										
	Se mandó a imprimir las encuestas										Recursos Materiales
	Reunión con cada jefe de área para valorar los puestos por método de jueces										Recursos Humanos
	Se creó un Formulario de Google de las respuestas realizadas										Recursos Tecnológicos
<b>III Etapa de análisis</b>	Se envió el Formulario de Google y toda la data al área estadística										Recursos Humanos y Tecnológicos
	Se solicitó los resultados al área de programación										Recursos Humanos y Tecnológicos

<b>IV Etapa de resultados</b>	Se analizó las gráficas realizadas												Recursos Humanos y Tecnológicos
	Se evaluó y se comparó los resultados encontrados												Recursos Humanos
	Se presentó el informe a la empresa												Recursos Humanos, Tecnológico y Materiales

*Nota:* Elaboración propia

### **3.2.6. Indicador(es) de Logro**

En base a los objetivos propuestos en la intervención se determinó lo siguiente:

Para el diagnóstico:

- Obtener el 100% de las remuneraciones fijas mensuales de los 152 trabajadores a través de la data de planilla.

Para la evaluación:

- Obtener el 100% de las respuestas de la Encuesta: “Ficha de ponderación de factores por Método de Jueces” aplicadas a los jefes de cada área de la empresa.

- Identificar una distribución del salario y la valoración de puestos menor a 0.70.
- Encontrar una diferencia salarial menor al 5% para lograr Equidad Remunerativa.
- Encontrar un porcentaje menor al 5% en la diferencia de medianas para lograr Equidad Remunerativa por género.

### ***3.2.7. Monitoreo Y Evaluación de la Intervención***

El servicio de consultoría finalizó con la entrega del informe, una vez entregado los resultados a la empresa, la consultora le brindó acceso al sistema virtual de Equality; el cual, permite a la empresa actualizar y dar seguimiento a sus bandas salariales, generando semestralmente una actualización del informe de Equidad Remunerativa.

## Capítulo IV. Resultados

### 4.1. Resultados

En relación con el objetivo general de determinar el diagnóstico y la evaluación de las escalas salariales se obtuvo el 100% de las remuneraciones de la empresa a través de la data de la planilla de la empresa, ubicando 22 puestos agrupados en 9 categorías salariales definidas como niveles, con las siguientes remuneraciones mensuales:

**Tabla 5**

*Remuneración para Cada Nivel de Puestos de Trabajo*

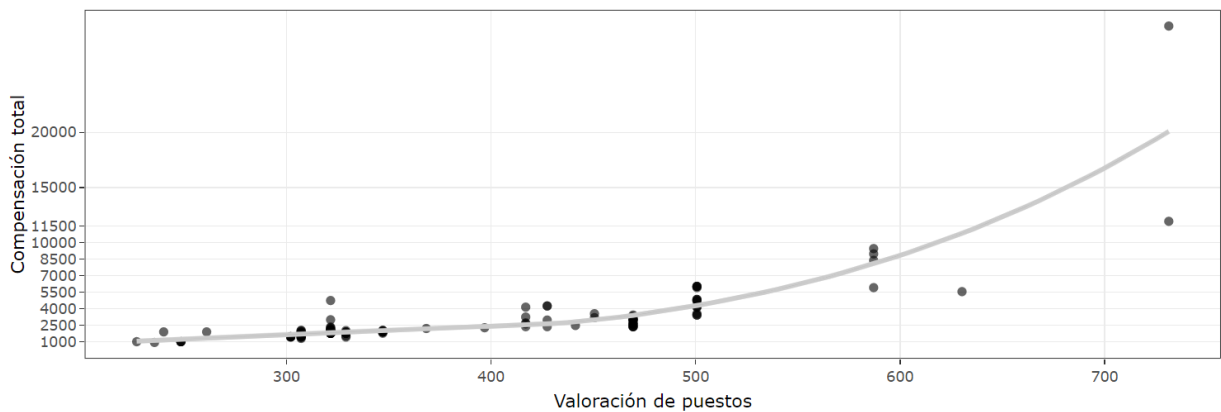
<b>Niveles</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Mínimo (en soles)</b>	<b>Ingreso promedio (en soles)</b>	<b>Máximo (en soles)</b>
TÉCNICO	23.9%	1 772	1 911	2 993
ADMINISTRADOR	15.87%	3 419	4 714	6 030
GERENCIA	10%	11 927	20 789	29 652
SUPERVISOR	8.3%	2 363	2 875	3 419
JEFE	7.87%	5 908	8 179	9 453
AUXILIAR	5.98%	1 300	1 658	2 030
ASISTENTE_A	4.68%	1 418	1 770	2 009
RECEPCIONISTAS	4.14%	1 772	1 915	2 030
ASISTENTE_B	3.62%	2 363	3 014	4 136

*Nota:* Elaborado por la consultora en 2021.

La tabla 6, muestra la remuneración promedio, mínimo y máximo por niveles de puestos de trabajo de la empresa.

En base a ello, se procedió a determinar si la relación entre la valoración de puestos y la compensación salarial presenta una tendencia exponencial esperada, como lo señala el primer objetivo específico. Se obtuvo el 100% de respuestas en la Encuesta: “Ficha de ponderación de factores por Método de Jueces”; lo cual al ser procesado a nivel estadístico permitió hallar lo siguiente:

### Gráfica 1



*Distribución de puestos y sueldos de la empresa.*

*Nota:* Elaborado por la consultora en 2021.

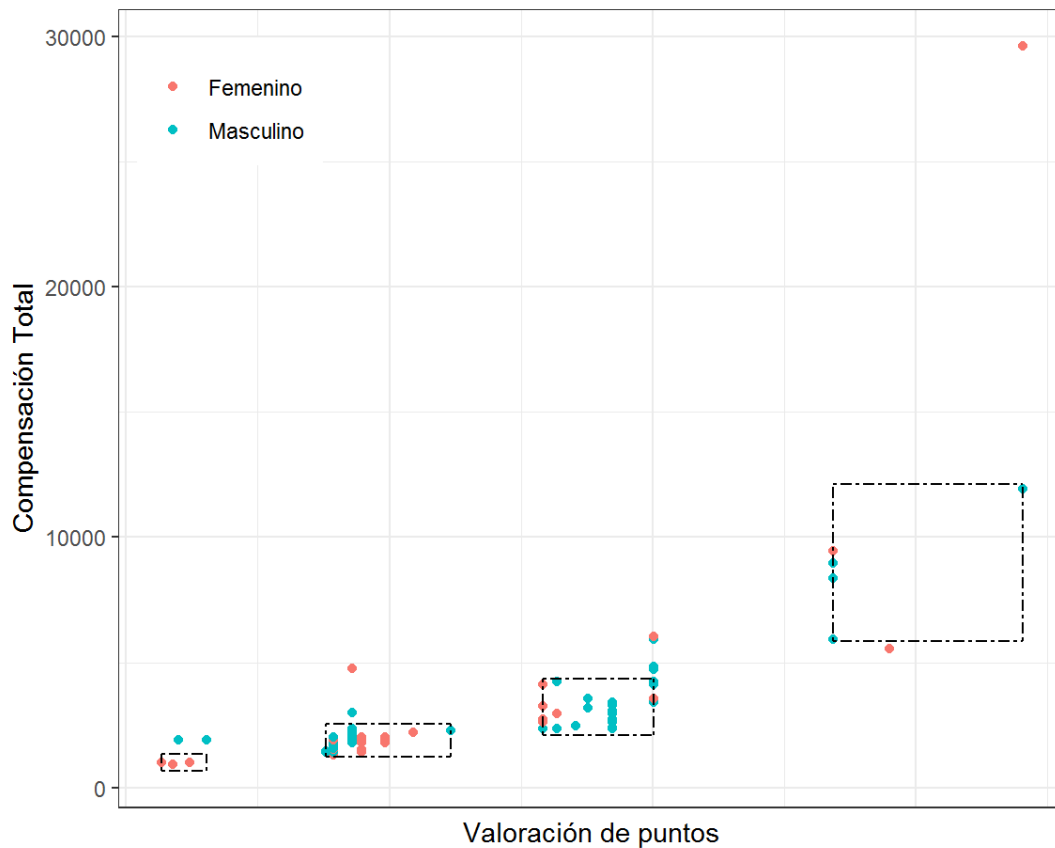
La gráfica, presenta una distribución exponencial con un  $R^2$  de 0.83, el cual al ser menor a 0.70, indica que la relación entre la valoración de puestos y la compensación salarial presenta una tendencia exponencial esperada; es decir, la distribución de sueldo de la compañía está de acorde a la valoración que se da al puesto.

Una vez determinado el tipo de distribución, se procedió a evaluar la diferencia de los

estimadores en muestras representativas por género en cada nivel previamente definido, lo cual se observa en la gráfica a continuación:

## Gráfica 2

Gráfico de dispersión de bandas salariales por género



Nota: Elaborado por la consultora en 2021.

De acuerdo con el análisis estadístico de Sistema de Puntos por Factor, realizado por medio del programa estadístico R, es factible distribuir los puestos y salarios de los trabajadores de la empresa en 4 bandas salariales (las mismas que incluyen, mínimos, promedios y máximos).

A partir de lo anterior, se establecieron las bandas salariales finales de la empresa:



**Tabla 6***Escalas Salariales Para la Empresa*

Banda	Categoría	Mínimo	Mediana	Máximo
Banda 1	I	S/.930	S/.1 000	S/.1 000
Banda 2	II	S/.1 300	S/.1 882	S/.2 334
Banda 3	III	S/.2 363	S/.3 212	S/.4 246
Banda 4	IV	S/.5 908	S/.8 972	S/.11 927

*Nota:* Elaborado por la consultora en 2021.

Teniendo ya las bandas salariales establecidas, se encontró puestos fuera de las bandas. Siendo del total de 152 trabajadores, 14 personas presentaron una desigualdad salarial; es decir el 9%. Este porcentaje al ser mayor al 5%, es significativo y perjudicial para la empresa y sus colaboradores.

Estas 14 personas que se encontraron fuera de las bandas pre-definidas se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 7**

*Lista de Trabajadores Observados en la Empresa.*

<b>Banda</b>	<b>Cargo</b>	<b>Género</b>	<b>Valor del puesto</b>	<b>Estado</b>
1	CONSERJE_B	Masculino	261	Superior
1	CONSERJE_A	Masculino	240	Superior
2	TECNICO	Masculino	321.6	Superior
2	TESORERIA	Femenino	321.6	Superior
3	ADMINISTRADOR	Masculino	500.7	Superior
3	ADMINISTRADOR	Masculino	500.7	Superior
3	ADMINISTRADOR	Masculino	500.7	Superior
3	ADMINISTRADOR	Masculino	500.7	Superior
3	ADMINISTRADOR	Masculino	500.7	Superior
3	ADMINISTRADOR	Masculino	500.7	Superior
3	ADMINISTRADOR	Masculino	500.7	Superior
3	ADMINISTRADOR	Masculino	500.7	Superior
3	ADMINISTRADOR	Femenino	500.7	Superior
4	COORDINADOR	Femenino	630.3	Inferior
4	GERENCIA	Femenino	731.4	Superior

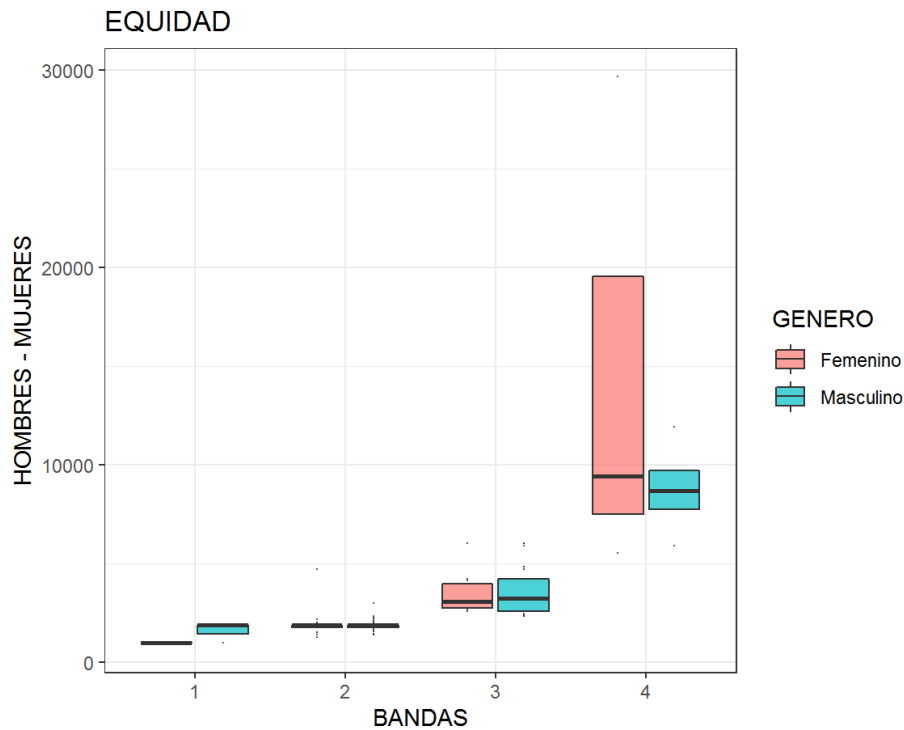
*Nota:* Elaborado por la consultora en 2021.

Para los 14 trabajadores, se brindaron las recomendaciones para ser justificados y ubicados de manera objetiva en las bandas.

Finalmente; en cuanto al segundo objetivo específico: Determinar si hay equidad remunerativa por género, se obtuvieron los siguientes resultados:

### Gráfico 3

*Distribución de puntos y sueldos de acuerdo con el género.*



*Nota:* Elaborado por la consultora en 2021.

El gráfico anterior muestra la distribución de sueldos de acuerdo con el género en cada una de las bandas salariales mediante la aplicación de la Prueba Estadística de Wilcoxon para la diferencia de medianas. Los resultados generales muestran que la proporción de hombres fuera de las bandas salariales es de 9.3 % y de mujeres 8.9 %, siendo la diferencia de 0.4%; por lo que, se determinó que los ingresos de los hombres y mujeres son similares en las bandas salariales que incluyen ambos géneros; es decir existe Equidad Remunerativa por género.

**Tabla 8***Observaciones Fuera de las Bandas Salariales por Género.*

Banda	N° observaciones fuera	Proporción	Hombres	Mujeres
Banda 1	2	0.25	2	0
Banda 2	2	0.02	1	1
Banda 3	8	0.19	7	1
Banda 4	2	0.29	0	2
Total	14		10	4

*Nota:* Elaborado por la consultora en 2021.

#### **4.2. Análisis de Resultados**

El objetivo general del presente trabajo fue “Determinar el Diagnóstico y la Evaluación de las Escalas Salariales Según la Ley N°30709 de Equidad Remunerativa en una Empresa del Sector Inmobiliario en Lima Metropolitana”. Ante el análisis de los resultados obtenidos, se encontró que es factible distribuir 152 trabajadores y 22 puestos en 4 bandas salariales; de las cuales 14 personas presentaron una desigualdad salarial; es decir el 9%. Sin embargo, al ser mayor a 5%, se denota una desigualdad salarial.

Tal como lo demuestra el estudio por Ramos (2018) titulado “Implementación de una nueva Estructura Remunerativa en Sedapar S.A., 2017” en donde de igual forma, se evidenció 32.77% de trabajadores que desempeñan las mismas funciones, responsabilidades y realizan el mismo esfuerzo físico o mental, perciben remuneraciones diferentes; por lo cual, se vio necesario presentar una nueva propuesta de Estructura Remunerativa con el fin de nivelar la diferenciación

de remuneraciones.

Por otro lado, en cuanto al primer objetivo específico de determinar si hay relación entre la valoración de puestos y la compensación salarial, se evidenció que se presenta una adecuada distribución de puestos y salarios.

Como en la investigación de Corzo de León (2005), quien, para el establecimiento de la escala salarial para la Empresa de Servicios Financieros, S.A, partió de la curva salarial para el diseño de la escala salarial, encontrando la distribución de puestos y salarios adecuada para plantear el sistema de compensación.

Finalmente, en cuanto al último objetivo específico de determinar si hay Equidad Remunerativa por género; se halló una diferencia de 0.4%; por lo que, se determinó que los ingresos de los hombres y mujeres son similares en las bandas salariales, es decir existe equidad remunerativa por género. Sin embargo, el estudio desarrollado por Kcomt (2019), indicó que contar con equidad salarial en las organizaciones no es suficiente, pues se requiere de complementar con el control, seguimiento y las buenas prácticas a nivel laboral.

### **4.3. Reflexión de la Experiencia**

#### **4.3.1. *Limitaciones Encontradas en el Proceso de Ejecución***

La disponibilidad de los representantes de la empresa fue la principal limitante durante el proceso de capacitación, considerando que en algunas de las reuniones era necesaria la presencia de todos a fin de validar información necesaria para el estudio. Sin embargo, a pesar de la dificultad de hallar tiempos, se logró concluir en las fechas programadas. Sin embargo, pudo ser previsto acordando con la empresa fechas extra en

caso de inconsistencias.

Durante la etapa de levantamiento de información el acceso al material perteneciente a la empresa, como es la planilla y el MOF fue un gran obstáculo, considerando que parte de sus archivos se encontraban desorganizados y eran de difícil comprensión, al no estar actualizados ni contar con un manual de usuario. Por ello, el proceso que pudo ser entregado rápidamente de forma virtual, demandó de una reunión física para poder aclarar dudas; lo cual, generó un gasto de tiempo y recursos humanos de la consultora. Estos inconvenientes pudieron haber sido evitados con un modelo de planilla entregado por la consultora.

Por otro lado, en la etapa de análisis de datos, siendo la fase más compleja al implicar el trabajo de la consultora en coordinación de las áreas de consultoría, programación y estadística; lo cual, demanda de al menos cinco días de trabajo, que fueron reducidos a tres a demanda del cliente (la empresa). Fue un reto coordinar con todo el equipo en los plazos estipulados. La tecnología fue el mejor aliado para ese limitante; sin embargo, se presentaron algunos errores técnicos propios a ello, como en las encuestas traspasadas a formularios de Google, hubo situaciones en las cuales la información era eliminada u omitidas, por lo que, se tuvo que revisar cada vez que sean completadas para asegurar el debido cumplimiento. Es por ello, que esta experiencia sirvió como un aprendizaje para ampliar la fecha de entrega a 15 días hábiles como mínimo.

Por último, en la fase de los resultados, el tiempo nuevamente fue un limitante, considerando que solo hubo un día para reunir la información encontrada, redactar el informe de resultados y plasmarlo en una presentación gerencial; sin embargo, a pesar de ello, se logró que los representantes queden un 90% de satisfechos con la información

brindada en base a una encuesta (Anexo 5).

#### ***4.3.2. Impacto en la Institución con los Resultados Hallados***

Los resultados hallados sirvieron a la institución para:

- Alinearse a la Ley N°30709 de equidad remunerativa.
- Levantar las observaciones y justificar los puestos que salen de las bandas salariales.
- Evitar la sanción administrativa de multa no mayor a tres (03) Unidades Impositivas Tributarias o cierre temporal del local; por incumplimiento a la Ley N°30709 de equidad remunerativa.
- Contar con una Escala Salarial adecuada que permita una administración salarial ordenada y objetiva, orientada a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Contar con una estructura salarial con equidad remunerativa de género que permita a nivel externo el reconocimiento de la marca empleadora, crecimiento sostenible alineado al mercado, y ser una empresa que brinde igualdad de oportunidades, siendo referente de buenas prácticas institucionales.
- Contar con una estructura salarial con equidad remunerativa de género que permita a nivel interno fomentar una gestión transparente y de igualdad, motivando y reteniendo al talento humano.

### ***4.3.3. Aporte en el Área Psicológica y en el Contexto***

*“Lograr la igualdad y eliminar la discriminación en el empleo es una tarea fundamental con la que toda la sociedad debe comprometerse, ya que la desigualdad influye en diferentes planos y vulnera la dignidad de las personas, principalmente a las mujeres y los grupos de especial protección” (MTPE, 2018).*

La experiencia desarrollada en el campo organizacional y el área psicológica no solo permite hacer visible una realidad existente en nuestro país; sino también hacer frente a la discriminación basada en el sexo en el lugar de trabajo y de fomentar la igualdad de género.

A nivel individual, la discriminación de género en el ambiente laboral priva a los trabajadores de su libertad y perjudica directamente su bienestar y desempeño. A nivel económico, la falta de equidad remunerativa dentro de las empresas afecta el crecimiento interno, al no aprovechar las capacidades de las personas para aportar a los procesos productivos y en el plano comunitario, se perjudica la unión de la comunidad, el trabajo digno y la estabilidad política, evitando el ejercicio efectivo de la ciudadanía.

En consecuencia; la experiencia profesional en el campo de la psicología organizacional no solo permitió sensibilizar a empleadores y gerentes sobre la importancia de lograr una equidad remunerativa en su organización; sino que a su vez, brindó una banda salarial idónea para la organización; la cual, tiene salarios mínimos y máximos por puesto con la posibilidad de brindar oportunidad de crecimiento económico a sus trabajadores; generando así un incremento del aspecto motivacional como también una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.



Por otro lado, en el estudio demostró que la organización si presentaba equidad de género; lo cual fue reforzado.

Lograr una equidad remunerativa dentro de instituciones promueve el bienestar de los trabajadores, sus familias, aumenta la competitividad de las empresas y fomenta el desarrollo nacional. Comprometerse con la igualdad de remuneración es comprometerse con el trabajo decente, la justicia social y también con el éxito económico.

#### ***4.3.4. Demandas Profesionales Requeridas***

- **Competencias**

- Liderazgo y trabajo en equipo: Como responsable de la experiencia desarrollada, tuve que representar a la consultora durante todas las etapas del proyecto y en coordinación con las diferentes áreas de la consultora para brindar la mejor experiencia y calidad de nuestros servicios cumpliendo con todos los requerimientos en contenido y tiempo.
- Flexibilidad: Me permitió adaptarme a los constantes cambios producidos durante el desarrollo del proyecto. Considerando que las empresas y el contexto de la experiencia puede ser sumamente dinámico y cambiante.
- Organización y planificación: Desde un inicio fue necesario la capacidad de organización y planificación en conjunto con los representantes de la empresa; ya que la fecha de entrega de 10 días hábiles era limitante y retadora. En mi rol como encargada fue indispensable el desarrollo de la competencia para llevar a cabo el

éxito de la experiencia y lograr la satisfacción de nuestros clientes.

- Orientación a resultados: Fue una competencia necesaria durante todo el proceso, el cual permitió orientar todas las acciones y fases del proyecto hacia las necesidades de la empresa y el objetivo principal de nuestra consultora de brindar el mejor servicio de forma eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las peticiones del cliente, superar los estándares propios y finalmente ser mejor que los competidores.
- Enfoque Tecnológico: La competencia fue aprendida y desarrollada a través del sistema Equality. En base a ello, tuve que direccionar y alinear los requerimientos del cliente interno y externo hacia la innovación y el desarrollo en base a tecnologías de información.

- **Capacitaciones-técnicas**

Para la ejecución de la experiencia tuve que llevar previamente los siguientes cursos y/o capacitaciones:

- Marco Normativo de La Ley N° 30709 de Equidad Remunerativa
- Metodologías ágiles
- People Analytic's
- Metodología de Puntos por Factor
- Manejo de Excel avanzado
- Sistema Equality.

Capacitaciones que hicieron posible tener el conocimiento para el éxito en la experiencia.

#### ***4.3.5. Autocrítica Personal e Institucional***

- **A nivel personal**

Considero que a nivel individual me destaque profesionalmente por mi alto nivel de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, competencias necesarias para ofrecer un servicio de calidad en la consultora.

De igual forma, la capacidad de adaptación y la flexibilidad fueron necesarias para responder a las situaciones cambiantes a enfrentar durante el proyecto con los representantes de la empresa y para conocer el contexto de su organización con el fin de adaptar las estrategias a sus necesidades.

La responsabilidad y confianza que se me dio durante esta experiencia para hacerme cargo de la comunicación directa con los clientes y representar a la consultora durante todo el proceso de ejecución del proyecto, fueron claves para aprender no solo en conocimientos de estructura salarial y el marco de la Ley de Equidad Remunerativa; sino también, sobre su aplicación y adaptabilidad a las empresas.

Dentro de las dificultades personales me encontré con mis propias inseguridades para asumir el rol de dirigir el proyecto, coordinar y ser representante de la consultora frente a la empresa; sin embargo, poco a poco logré demostrarme a mí misma de lo que era capaz, siendo mi mayor logro la entrega final del reporte y la presentación de resultados, logrando la satisfacción de nuestros clientes.

Esta experiencia me ha permitido orientar mi perfil profesional y mis habilidades de liderazgo, además de confirmar mi vocación y aumentar mi motivación, aportando una visión más práctica del funcionamiento de las organizaciones.

- **A nivel institucional u organizacional**

A pesar de que la empresa es multinacional, referente nacional en su rubro y de gran cantidad de trabajadores, no contaban con documentos internos actualizados ni ordenados, lo cual puede llegar a ser preocupante, al representar un levantamiento de información incompleto, siendo así, los resultados sean posiblemente inexactos para ellos y para presentar en SUNAFIL ante una supervisión de cumplimiento de ley.

Por otro lado, el estudio se enfoca en las posiciones y trabajadores que ocupan actualmente estas posiciones; por lo que, se corre el riesgo debido a su la rotación de personal, se deba generar nuevamente el análisis de equidad interna.

## RECOMENDACIONES

- En el desarrollo del proyecto se pudieron identificar múltiples limitaciones, siendo el principal en el proceso de evaluación, la falta de actualización en la data y planilla; por lo que, es indispensable que esta pueda corregirse y mantenerse actualizada a fin de tener un contacto más cercano con los trabajadores e incluirlos en los principales programas de bienestar, además de poder realizar un seguimiento más eficiente y sostenido de equidad salarial en la empresa.
- En el diagnóstico se identificó que la empresa contaba con una estructura salarial que no estaba acorde a las nuevas exigencias de ley, por lo que se recomienda aplicar y sostener la siguiente reestructuración de bandas salariales:

**Tabla 9**

*Escalas Salariales Para la Empresa*

Banda	Categoría	Mínimo	Mediana	Máximo
Banda 1	I	S/.930	S/.1 000	S/.1 000
Banda 2	II	S/.1 300	S/.1 882	S/.2 334
Banda 3	III	S/.2 363	S/.3 212	S/.4 246
Banda 4	IV	S/.5 908	S/.8 972	S/.11 927

*Nota:* Elaborado por la consultora en 2021.

Además de que las nuevas contrataciones sean realizadas en base a este nuevo esquema de salario.

- En cuanto a los 14 trabajadores que se encuentran fuera de las bandas pre-definidas, se

plantean las siguientes recomendaciones para que puedan ser justificados de manera objetiva sin alterar la banda ya establecida y lograr así equidad remunerativa.

**Tabla 10**

*Justificación de Puestos Observados en la Empresa.*

Cargo	Estado	Observación
<b>Tesorería</b>	Superior	<p>1. Se recomienda revisar las funciones del puesto para determinar si justifican la puntuación brindada.</p> <p>2. Volver a puntuar de tal manera que la puntuación se ajuste a la banda 3, dado que el sueldo si es acorde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldo Bruto: S/.4010</li> <li>- Banda 3: S/.2 363 - S/.4 246</li> </ul>
<b>Gerencia</b>	Superior	<p>No es posible estadísticamente crear otra banda, ni aumentar ni quitar puntuaciones para ubicar el puesto en las bandas existentes. Por ello, se recomienda detallar una justificación sólida para la posición, dado a ser de alta importancia.</p>
<b>Administrativos (8 Puestos)</b>	Superior	<p>Volver a puntuar o cambiar del nombre al puesto.</p>

---

		Se recomienda
		1.Revisar las funciones del puesto para ver si se ajustan al sueldo ganado.
<b>Coordinador</b>	Inferior	2. Volver a puntuar, aumentando el puntaje para ingresar a la banda 4 o disminuir puntaje para ingresar a la banda 3
		- Sueldo Bruto: S/.4693
		- Banda 3: S/.2 363 - S/.4 246
		- Banda 4: S/.5 908 - S/.11 927

---

		Se recomienda
		1. Revisar las funciones del puesto para ver si se ajustan a la puntuación brindada.
<b>Conserje A y B (2 Puestos)</b>	Superior	2. Volver a puntuar de tal manera que la puntuación se ajuste a la banda 2, dado que el sueldo si es acorde.
		- Sueldo Bruto: S/.1600
		- Banda 2: S/.1300 - S/.2334

---

		Se recomienda revisar las funciones del puesto para determinar si son las mismas que desempeñan los otros puestos de la banda.
<b>Técnico</b>	Superior	
		Se plantea

---

1. Cambiar el nombre del puesto (Senior u otro), el cual permitirá asignar mayor puntaje y por lo tanto equilibrar el puesto a la banda 3.

- Sueldo Bruto: S/.2533
- Banda 2: S/.1300 - S/.2334
- Banda 3: S/.2 363 - S/.4 246

*Nota:* Elaborado por la consultora, 2021.

- La aplicación, seguimiento y actualización semestral de información para gestionar la Equidad Remunerativa y cumplir con los requerimientos de la Ley N° 30709 es responsabilidad de la empresa; sin embargo, para ello se recomienda utilizar el sistema Equality de soporte y seguimiento brindado por la consultora para generar de forma más ágil y precisa la gestión de los requerimientos de Equidad Remunerativa. Una adecuada actualización y seguimiento permitirá objetividad salarial, reducir la rotación del personal y evitar las sanciones del incumplimiento.



## CONCLUSIONES

- En el proceso de evaluación se logró completar al 100 % las Fichas de ponderación de factores por Método de Jueces, cumpliendo con el levantamiento de información para valorizar los puestos de trabajo por factores y sub-factores de manera exitosa.
- Durante la ejecución a pesar de la limitación en cuanto al tiempo, se cumplió con el plan de trabajo al 80 % del tiempo acordado, finalizando la experiencia con la entrega del reporte y presentación final con 90% de satisfacción en las encuestas de feedback aplicada a todos los representantes de la empresa.
- En el diagnóstico de la estructura salarial de la empresa se identificó 22 puestos agrupados en 9 categorías salariales para los 152 colaboradores; las cuales, fueron establecidas por la empresa en base a los niveles de jerarquía sin considerar la valorización de los puestos de trabajo bajo los sub-factores de competencias, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo; por lo que, la consultora procedió a reestructurar nuevas bandas salariales bajo los criterios estipulados por la Ley N°30709 de Equidad Remunerativa.
- Frente al objetivo general de “Determinar el diagnóstico y la evaluación de las escalas salariales según la Ley N°30709 de equidad remunerativa en una empresa del sector inmobiliario en Lima Metropolitana”, se aplicó el análisis de Sistema de Puntos por Factor, realizado por medio del programa estadístico R, haciendo factible distribuir los puestos y salarios de 152 trabajadores en 4 bandas salariales de las cuales se denotó 14 personas fuera de ellas, es decir el 9%, representando una desigualdad salarial para la empresa.

- El primer objetivo específico “Determinar si la relación entre la valoración de puestos y la compensación salarial presenta una tendencia exponencial esperada en una empresa del sector inmobiliario en Lima Metropolitana” logró evidenciar un exponencial con un  $R^2$  de 0.83, el cual indica que la relación entre la valoración de puestos y la compensación salarial presenta una tendencia exponencial esperada; es decir, la distribución de sueldo de la compañía está de acorde a la valoración que se da al puesto.
- En el segundo objetivo específico “Determinar si hay equidad remunerativa por género en una empresa del sector inmobiliario en Lima Metropolitana” mediante la aplicación de la Prueba Estadística de Wilcoxon para la diferencia de medianas, encontró que la proporción de hombres fuera de las bandas salariales fue de 9.3%, mientras que las mujeres de 8.9%, al ser la diferencia de 0.4% se determinó que los ingresos son similares en las bandas salariales que incluyen ambos géneros; es decir, existe equidad remunerativa por género.
- En relación con el estudio "Diseño de un Sistema de Remuneración Variable para la Empresa de Transporte Pesado Internacional Trans-Montecarlo" en Ecuador, se logró aplicar un sistema de remuneración adaptado a las necesidades y estructura de cada empresa, concordando en que la aplicación de un adecuado sistema de remuneración permite a las organizaciones cuantificar el trabajo real de forma justa a su desempeño y equitativa, incrementando la motivación del talento interno y fortaleciendo el compromiso y la cultura organizacional.

## REFERENCIAS

- Abogado, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA.  
<https://hdl.handle.net/11042/4182>
- Betuel J. (2005). Diseño del Sistema de Compensación Salarial para una Empresa de Servicios Financieros. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1458\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1458_IN.pdf)
- Caldera, E. y Giraldo L. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la Empresa de Servicios Temporales S&A Servicios y Asesorías S.A.* [Tesis de licenciatura, Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Administrativas de Colombia]. Repositorio Institucional.  
<http://repository.udem.edu.co/>
- Capítulo 5. Sistema de Recompensas (s.f.). Documento PDF.  
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/capitulo5.pdf>
- Carnaqué Alvares, P. (2014). *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo – 2013* [Tesis de Maestro, Universidad Señor Sipán]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/2409>
- Castellanos Cruz, R. (03 de noviembre del 2006) *Retención del capital humano en las empresas*. Gestipolis. Consultado el 20 noviembre del 2021.  
<https://www.gestipolis.com/retenciondel-capital-humano-en-las-empresas/>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. Ed.) Editorial Mc Graw Hill.  
[https://www.ucipfg.com/repositorio/maes/maes-08/unidades-aprendizaje/administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)](https://www.ucipfg.com/repositorio/maes/maes-08/unidades-aprendizaje/administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202))

%20chiavenato.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra. Ed.). México: Mc Graw Hill / interamericana editores S.A.  
[https://www.academia.edu/37288032/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\\_3ra\\_EDICION](https://www.academia.edu/37288032/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_3ra_EDICION)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano: Capítulo 5. Sistemas de Recompensas*. México: McGraw Hill. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/capitulo5.pdf>

Congreso de la República (04 de julio del 2013). *Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial El Peruano N° 498585.  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118474-30057>

Congreso de la República (27 de diciembre del 2017). *Ley N° 30709. Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres*. Diario Oficial el Peruano N° 1600963-1. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-prohibe-la-discriminacion-remunerativa-entre-varones-ley-n-30709-1600963-1/>

Espinoza Morales, C.Y y Durand Peralta, P. (2017). *Diagnóstico e implementación de una política salarial para el segmento operario en una empresa del sector industria* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico de Lima, Perú]. Repositorio Institucional UP. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1900?show=full>

Espol, & Echeverria Goyes, C. S. (2017). *Propuesta de Reestructuración Salarial, Mediante la Implementación de un Sistema de Remuneración Variable Que Permita Lograr Equidad Salarial Interna En Un Grupo Empresarial*.

Flores Buendía, R.P. (2017). *La desigualdad remunerativa en el establecimiento de escalas*

*salariales en el sector público*. [Tesis para Segunda Especialidad de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Pontificia Universidad Católica Del Perú].

Repositorio Institucional PUCP.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/153676?show=full>

Flores Buendía, R.P. (2021). *Los criterios de diferenciación salarial en el empleo público peruano: El caso de la equiparación salarial en el Seguro Social de Salud – EsSalud*.

[Tesis para optar el grado académico de Magister en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Pontificia Universidad Católica Del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19642>

Fuchs Ángeles, R.M. y Sugano Sato, S. (2009) El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*. Vol. 1 (Núm.2), pp. 91-106. <https://doi.org/10.21678/jb.2009.25>

Kcomt Remicio, P.C. (2019). *Igualdad remunerativa entre hombres y mujeres. Comentarios a la Ley N° 30709 y su Reglamento*. [Tesis para optar el Título de

Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano* (1ra Ed.). México: Cengage Learning.

Presidencia del Consejo de Ministros (13 de junio del 2014). *Decreto Supremo N° 040-2014-PCM. Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial el Peruano N° 525139.

Quispe C, Mayumi R, Quevedo C & Boris L (2017). Factores determinantes sobre la desigualdad de ingreso laboral por género en el marco del desarrollo económico de Bolivia: Periodo 2000-2016. Repositorio UMSA.

<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/19024/T->

2389.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramos Aragón, A.L. (2018). *Implementación de una nueva estructura remunerativa en sedapar S.A., 2017*. [Tesis para obtener segunda especialidad en Gerencia Pública, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6756>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### *Planilla de la Empresa del Sector Inmobiliario*

CÓDIGO	UNIDAD	NOMBRE/NIVEL
1	ADMINISTRACION	PRACTICANTE
2	ADMINISTRACION	PRACTICANTE
3	ADMINISTRACION	PRACTICANTE
4	ADMINISTRACION	PRACTICANTE
5	ADMINISTRACION	ASISTENTE
6	ADMINISTRACION	AUXILIAR
7	ADMINISTRACION	AUXILIAR
8	ADMINISTRACION	GERENCIA
9	ADMINISTRACION	GERENCIA
10	COMERCIAL	ASISTENTE
11	COMERCIAL	EJECUTIVO
12	CORPORATIVO	ANALISTA
13	CORPORATIVO	ANALISTA
14	CORPORATIVO	ASISTENTE
15	CORPORATIVO	ASISTENTE
16	CORPORATIVO	ASISTENTE
17	CORPORATIVO	ASISTENTE
18	CORPORATIVO	TESORERIA
19	COSTOS	ANALISTA
20	COSTOS	JEFE
21	LOGISTICA	PRACTICANTE
22	LOGISTICA	ANALISTA
23	LOGISTICA	ANALISTA
24	LOGISTICA	JEFE
25	PREVENCION	SUPERVISOR
26	PREVENCION	COORDINADOR
27	SEDE 1	ADMINISTRADOR
28	SEDE 1	ASISTENTE
29	SEDE 1	AUXILIAR
30	SEDE 1	SUPERVISOR
31	SEDE 1	SUPERVISOR
32	SEDE 1	SUPERVISOR
33	SEDE 1	SUPERVISOR
34	SEDE 1	TECNICO

35	SEDE 1	TECNICO
36	SEDE 1	TECNICO
37	SEDE 1	TECNICO
38	SEDE 1	TECNICO
39	SEDE 1	TECNICO
40	SEDE 1	TECNICO
41	SEDE 1	TECNICO
42	SEDE 1	TECNICO
43	SEDE 1	TECNICO
44	SEDE 1	TECNICO
45	SEDE 1	TECNICO
46	SEDE 1	TECNICO
47	SEDE 1	TECNICO
48	SEDE 1	TECNICO
49	SEDE 1	TECNICO
50	SEDE 1	TECNICO
51	SEDE 1	TECNICO
52	SEDE 1	TECNICO
53	SEDE 1	TECNICO
54	SEDE 2	ADMINISTRADOR
55	SEDE 2	ANALISTA
56	SEDE 2	ASISTENTE
57	SEDE 2	ASISTENTE
58	SEDE 2	AUXILIAR
59	SEDE 2	AUXILIAR
60	SEDE 2	CONSERJE
61	SEDE 2	CONSERJE
62	SEDE 2	RECEPCIONISTAS
63	SEDE 2	RECEPCIONISTAS
64	SEDE 2	TECNICO
65	SEDE 2	TECNICO
66	SEDE 3	TECNICO
67	SEDE 3	TECNICO
68	SEDE 3	TECNICO
69	SEDE 3	ADMINISTRADOR
70	SEDE 3	PLANNER
71	SEDE 4	ADMINISTRADOR
72	SEDE 4	OPERADOR
73	SEDE 4	OPERADOR
74	SEDE 4	OPERADOR
75	SEDE 4	PREVENCIONISTA
76	SEDE 4	RECEPCIONISTAS
77	SEDE 4	RECEPCIONISTAS



78	SEDE 4	TECNICO
79	SEDE 5	ADMINISTRADOR
80	SEDE 5	AUXILIAR
81	SEDE 5	SUPERVISOR
82	SEDE 5	SUPERVISOR
83	SEDE 5	TECNICO
84	SEDE 5	TECNICO
85	SEDE 6	ADMINISTRADOR
86	SEDE 6	OPERADOR
87	SEDE 6	OPERADOR
88	SEDE 6	AUXILIAR
89	SEDE 6	RECEPCIONISTAS
90	SEDE 6	TECNICO
91	SEDE 7	RECEPCIONISTAS
92	SEDE 7	SUPERVISOR
93	SEDE 7	SUPERVISOR
94	SEDE 8	RECEPCIONISTAS
95	SEDE 8	ADMINISTRADOR
96	SEDE 8	TECNICO
97	SEDE 9	ADMINISTRADOR
98	SEDE 9	ASISTENTE
99	SEDE 9	AUXILIAR
100	SEDE 9	PRACTICANTE
101	SEDE 9	TECNICO
102	SEDE 9	TECNICO
103	SEDE 9	TECNICO
104	SEDE 9	TECNICO
105	SEDE 9	TECNICO
106	SEDE 9	TECNICO
107	SEDE 9	TECNICO
108	SEDE 10	SUPERVISORES
109	SEDE 10	TECNICO
110	SEDE 11	AUXILIAR
111	SEDE 11	ADMINISTRADOR
112	SEDE 11	TECNICO
113	SEDE 11	RECEPCIONISTAS
114	SEDE 12	ADMINISTRADOR
115	SEDE 13	ADMINISTRADOR
116	SEDE 13	ASISTENTE
117	SEDE 13	ASISTENTE
118	SEDE 13	ASISTENTE
119	SEDE 13	AUXILIAR
120	SEDE 13	SUPERVISOR

121	SEDE 13	SUPERVISOR
122	SEDE 13	TECNICO
123	SEDE 13	TECNICO
124	SEDE 14	ADMINISTRADOR
125	SEDE 14	TECNICO
126	SEDE 14	TECNICO
127	SEDE 14	TECNICO
128	SEDE 15	TECNICO
129	SEDE 15	TECNICO
130	SEDE 15	SUPERVISOR
131	SEDE 15	AUXILIAR
132	SEDE 15	AUXILIAR
133	SEDE 16	JEFE
134	SEDE 16.2	JEFE
135	SEDE 16	ASISTENTE
136	SEDE 17	ASISTENTE
137	SEDE 17	TECNICO
138	SEDE 17	SUPERVISOR
139	SEDE 18	TECNICO
140	SEDE 18	ADMINISTRADOR
141	SEDE 18	RECEPCIONISTAS
142	SEDE 19	SUPERVISOR
143	SEDE 19	TECNICO
144	SEDE 20	AUXILIAR
145	SEDE 20	TECNICO
146	SEDE 20	TECNICO
147	SEDE 20	ADMINISTRADOR
148	SEDE 21	ASISTENTE
149	SEDE 21	AUXILIAR
150	SEDE 21	AUXILIAR
151	SEDE 21	TECNICO
152	SEDE 21	SUPERVISOR

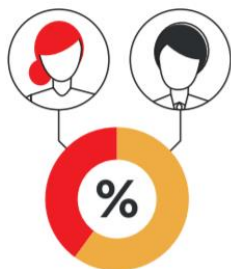
*Nota:* Planilla de la Empresa del Sector Inmobiliario, 2019.

## ANEXO 2

Formato para determinar el género de los puestos:

### Diagnóstico interno

#### Distribución de hombres y mujeres



#### Objetivo general

Determinar si el puesto es predominantemente femenino o masculino.

#### Inputs necesarios

Base de datos de puestos, planilla de personal.

#### ¿Cómo?

1. Para cada puesto diferenciado de la organización, identificar el género de sus ocupantes (todos los puestos).
2. Generar los porcentajes por cada puesto y categorizarlo. Un puesto se considera femenino o masculino si las mujeres o los hombres representan al menos el 60 % del personal (todas las trabajadoras y trabajadores, independientemente de su régimen laboral).

#### Evolución histórica del puesto



#### Objetivo general

Determinar cambios de predominancia de género en el tiempo.

#### Inputs necesarios

Base de datos de puestos, planilla de personal.

#### ¿Cómo?

1. Realizar la identificación y generación de porcentajes sobre la data histórica de 5 a 6 años atrás.
2. Analizar si se han generado cambios sobre la evolución histórica del puesto para determinar si es femenino o masculino.

### Diagnóstico externo

#### Estereotipos vinculados al puesto



#### Objetivo general

Evidenciar el género socialmente asignado a determinados puestos de trabajo.

#### Inputs necesarios

Base de datos de puestos, planilla de personal.

#### ¿Cómo?

1. Reflexionar y lograr el consenso en el "Equipo de trabajo de igualdad salarial", sobre qué puestos son asociados en su mayoría con un género determinado.

Cuando la empresa es nueva, solo se considera el estereotipo vinculado al puesto.

## ANEXO 3

### Manual de Evaluación de Puestos:

<b>I. CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</b>			
<b>Sub factor</b>	<b>Definición</b>		<b>Grados</b>
Educación o calificación académica	Grado de Instrucción.	1	Técnico o universitario incompleto
		2	Técnico o universitario egresado
		3	Bachiller + cursos /certificaciones/diplomado.
		4	Universitario
		5	Titulado/licenciado/colegiado Maestría o equivalente.
Experiencia laboral	Tiempo de trabajo en puestos similares, requeridos para la posición.	1	6 meses a 1 año
		2	1 a 2 años
		3	3 a 4 años
		4	Mayor a 5 años
Habilidades cognitivas	Uso de procesos mentales complejos y de la lógica para resolver problemas propios de la posición.	1	No se requiere
		2	Poco requerido
		3	Necesario
		4	Indispensable
Habilidades interdisciplinadas	Capacidad de aportar conocimientos, habilidades y soluciones para diferentes problemas propios del puesto.	1	No se requiere
		2	Poco requerido
		3	Necesario
		4	Indispensable
Habilidades comunicativas	Habilidad que el puesto requiere de poder expresarse eficientemente y de manera lógica, tanto de manera verbal como escrita.	1	Se requiere poca habilidad de expresión
		2	Capacidad promedio de expresarse
		3	Capacidad por encima del promedio
		4	Alta capacidad de expresión
<b>II. ESFUERZOS</b>			
<b>Sub factor</b>	<b>Definición</b>		<b>Grados</b>
Esfuerzo mental	Energía que la persona gasta, cuando utiliza su razonamiento y capacidad analítica en la ejecución de su labor.	1	Poco esfuerzo mental
		2	Esfuerzo mental Moderado
		3	Alto esfuerzo mental
		4	Su labor depende netamente de su esfuerzo mental.
Esfuerzo físico	Energía que la persona gasta, cuando utiliza su fuerza bruta en la ejecución de su labor.	1	Poco esfuerzo físico
		2	Esfuerzo físico moderado
		3	Alto grado de esfuerzo físico
		4	Su labor depende netamente de su esfuerzo físico.
<b>III. RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Sub factor</b>	<b>Definición</b>		<b>Grados</b>
En el manejo de personal	Responsabilidad para organizar y coordinar el trabajo de otras personas.	1	Requiere poca capacidad de mando/No supervisa el trabajo de nadie.
		2	Supervisa un grupo pequeño de personas (operativas)
		3	Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediado de personas.
		4	Supervisa grandes grupos y áreas de trabajo.
En el manejo de documentación información	Responsabilidad en el manejo de información/documentación importante de la empresa	1	No maneja ni genera información
		2	Maneja y genera información no crítica para la institución.
		3	Maneja y genera información de mediana importancia para la institución.

		4	Maneja y genera información crítica de la organización.
En el manejo de los recursos económicos	Responsabilidad por aspectos económicos (monetario, valores o bienes) que pueden perjudicar a la institución de ser mal manejadas.	1	No maneja dinero ni tiene responsabilidad económica.
		2	Maneja valor monetario pequeño.
		3	Maneja valor monetario mediano
		4	Maneja alto valor monetario.
En el ejercicio de sus funciones	Responsabilidad en el ejercicio de sus actividades asignadas.	1	Poca responsabilidad
		2	Moderada responsabilidad
		3	Alto nivel de responsabilidad
		4	Indispensable

IV. RIESGO			
Sub factor	Definición		Grados
Riesgos	Posibilidad de sufrir daño, perjuicio o inconveniente en el ejercicio de las funciones.	1	No presenta riesgo.
		2	En ocasiones presenta riesgos.
		3	Se encuentra en constante riesgos.
		4	Su trabajo de por sí es un riesgo

## ANEXO 4

### Ficha de Ponderación de Factores: Método de Jueces

Nombre:

Cargo:

N°	FACTOR	DESCRIPCIÓN	Peso general del factor
1	Competencias	<b>Conocimientos, habilidades y actitudes</b> requeridas para un puesto.	
2	Esfuerzos	Grado de esfuerzo <b>mental (razonamientos)</b> o <b>físico (fuerza bruta)</b> que el trabajador requiere para desempeñar sus actividades.	
3	Responsabilidades	Responsabilidad que tiene la persona, ya sea en el manejo de <b>personal</b> , de <b>información</b> , de los <b>recursos económicos</b> de la empresa o en el mismo <b>ejercicio de sus funciones</b> .	
4	Condiciones de trabajo	<b>Características del lugar de trabajo</b> donde se desempeñará el trabajador; incluye el <b>riesgo</b> a sufrir daño o lesión.	
<b>Peso Total</b>			



4. Califique del 1 al 10 los recursos materiales y tecnológicos utilizados

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Califique del 1 al 10 la atención del consultor que brindo el servicio

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Califique del 1 al 10 el Sistema Virtual Equality

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Califique del 1 al 10 su grado de satisfacción con todo el servicio brindado

*Marca solo un óvalo.*

Opción 1

Otro: \_\_\_\_\_

8. Del 1 al 10, ¿Qué tanto recomendaría el servicio de Equality ?

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Estaría interesado en adquirir alguno de nuestros otros servicios de Gestión del Talento Humano? Siendo los siguientes: Outplacement, Reclutamiento y selección, Hunting, People Analytic´s, Balance de carga labora, Salud y Seguridad en el trabajo.

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

¡Muchas gracias!