



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA
AMAZONÍA PERUANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS**

TESIS

TITULO:

**COSTO DE LA BANDA REMUNERATIVA DE LA EMPRESA
SEGIPSAC EN EL AÑO 2017**

**PARA OPTAR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y TURISMO**

**BACH. ADM. JACK RAYMUNDO DEL AGUILA LOPEZ
BACH. NIT. PERLA PETRONILA PIÑA VASQUEZ**

ASESOR: LIC. RRII. HÉCTOR MENACHO ROJAS MGE

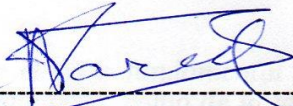
**IQUITOS – PERÚ
2017**




FIRMA DE LOS JURADOS



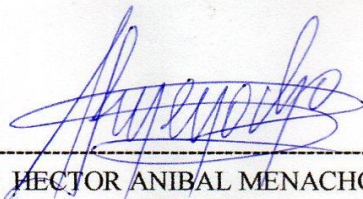
LIC. ADM. VÍCTOR REATEGUI PAREDES
(PRESIDENTE)
C.P. ADM N° 01966



LIC. ADM. FRANCISCO PAREDES SÁNCHEZ
(MIEMBRO)
C.P. ADM N° 11564



LIC. ADM. JORGE MERA RAMIREZ
(MIEMBRO)
C.P. ADM N° 01950



LIC. RR.II. HECTOR ANIBAL MENACHO ROJAS
(ASESOR)
C.P. RR.II. N° 0602

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS:		pag
CUADRO N° 1	Operacionalización de las variables	12
CUADRO N° 2	Métodos de evaluación de puestos	18
CUADRO N° 3	Relación de puestos, fechas de ingreso, básico y otras rem.	60
FIGURAS:		
FIGURA N° 1	Puestos que reciben sumas distintas	36
FIGURA N° 2	Rangos dentro de clases valorativas	37
FIGURA N° 3	Líneas salariales	43
FIGURA N° 4	Líneas remunerativas paralelas	43
FIGURA N° 5	Clases valorativas de puestos	44
FIGURA N° 6	N° de clases valorativas de puestos	45
FIGURA N° 7	Líneas pendientes de puestos	45
FIGURA N° 8	Estructura tipo abanicos	45
FIGURA N° 9	Índices de color rojo y verde	52
FIGURA N° 10	Sueldos de acuerdo al mercado	54
FIGURA N° 11	Compresión salarial	56

ÍNDICE

	PAG
INTRODUCCIÓN	5
I MARCO METODOLÓGICO	6
1.1 Planteamiento del propósito de la investigación	6
1.2 Formulación del propósito de la investigación	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Objetivos y justificación de la investigación	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.3.3 Justificación de la investigación.	8
1.4 Definición de términos básicos	9
2 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO	10
2.1 Hipótesis	10
2.2 Variables e Indicadores	10
2.3 Operacionalización de las variables	10
3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
3.1 Identificación del método de investigación	10
3.2 Marco poblacional y Muestral	11
3.3 Diseño de la Investigación	11
4 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
4.1 Estudios referenciales	11
4.2 Teorías relacionadas al tema de investigación	12
5. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	55
6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	63
6.1 Conclusiones	63

6.2	Recomendaciones	65
7.	Bibliografía	66
Anexo		
Matriz de consistencia		

INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial de alta competitividad en una sociedad moderna de intercomunicación globalizada, está fundamentada básicamente en la excelente calidad de sus servicios y la optimización de sus costos operacionales, siendo el costo de remuneraciones el de mayor trascendencia e importancia.

El trabajo de investigación que hemos realizado es, el **COSTO DE LA BANDA REMUNERATIVA DE LA EMPRESA SEGIPSAC EN EL AÑO 2017** que servirá a la empresa como una referencia para la buena gestión económica de sus costos remunerativos y le permita ser competitiva en el mercado de servicios de maquinarias pesadas y técnicos operacionales en las empresas de la amazonia peruana donde brinda sus servicios.

La tesis está estructurada con siete capítulos, dándose inicio con el marco metodológico que fundamenta el propósito, planteamiento y la formulación del problema del costo remunerativo de la empresa SEGIPSAC, los objetivos que nos planteamos determinar para la gestión remunerativa y de los beneficios de los trabajadores, plantemos como método científico una hipótesis con sus correspondientes variables indicadores e índices para que una vez analizados logremos plantear las conclusiones y recomendaciones, así mismo se adjunta la matriz de consistencia y los anexos que corresponden.

La tesis tiene como propósito, fundamentar el costo de operaciones por recursos humanos mediante una investigación científica hasta el mes de Febrero del 2017 que realizarán el bachiller en administración JACK RAYMUNDO DEL AGUILA LOPEZ y la bachiller en Negocios Internacionales

y Turismo PERLA PETRONILA PIÑA VASQUEZ, basándose en la metodología descriptiva del problema con un diseño de investigación no experimental descriptivo y analítico de las variables que conforman su hipótesis.

I MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del propósito de la investigación

La administración de los recursos humanos en una empresa debe ser realizada con el más estricto cumplimiento de las leyes remunerativas, beneficios sociales y de seguridad en el empleo.

La empresa de Servicios Generales para la Industria Petrolera Sociedad Anónima Cerrada SEGIPSAC, ha iniciado sus operaciones en la Amazonía peruana en el año 1,995 contando con un capital social de 950 mil soles cuenta con una plana de 131 trabajadores distribuidos de la siguiente manera 4 gerentes, 18 profesionales, 46 técnicos y 63 operarios, que prestan sus servicios en diferentes empresas que requieren los servicios de SEGIPSAC tanto en el rubro de sus operaciones técnicas como de apoyo logístico de maquinarias para la construcción, como son las grúas, mezcladoras, tractores, generadores eléctrico, soldadoras, martillos mecánicos y embarcaciones de transporte.

Para la administración de la empresa SEGIPSAC, es necesario plantear la banda remunerativa de sus trabajadores para lo cual se aplicará el método de evaluación de puestos por “Jalones o Categorización” siendo esta la técnica que nos ayudará a determinar los costos de operaciones de cada uno de sus trabajadores que es de vital importancia para determinar sus costos de servicios; en esta investigación nos referiremos a los costos de operación laboral de los trabajadores determinados por su categoría en la estructura remunerativa.

La determinación de los costos estará referidos a la remuneración percibida, los costos de beneficios sociales de cada trabajador, los costos de responsabilidad de la seguridad social y de seguros contra todo riesgo además de la implementación de la protección de la salud y el cuerpo del trabajador.

1.2 Formulación del propósito de la investigación

1.2.1 Problema general

¿Cómo deberá ser estructurada la banda remunerativa y los costos de recursos humanos por categorías que tiene la empresa SEGIPSAC hasta febrero del 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál será la estructura de la banda remunerativa de la empresa SEGIPSAC a febrero del año 2017?
- ¿Cuánto será el costo de las categorías de remuneraciones de la empresa SEGIPSAC a Enero del 2017
- ¿Cuánto será el costo de aportaciones del empleador por beneficios sociales en cada categoría de la empresa SEGIPSAC a Enero del 2017?
- ¿Cuánto será el costo de aportaciones del empleador por la seguridad en el empleo de la empresa SEGIPSAC a Enero del 2017?

1.3 Objetivos y justificación de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar cuál será la estructura de la banda remunerativa y los costos de cada categoría, así como el costo de los beneficios sociales y seguridad en el empleo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar cuál será la estructura de la banda remunerativa de la empresa SEGIPSAC a febrero del 2017.
- Determinar cuánto será el costo económico de cada categoría de la banda de remuneraciones de la empresa SEGIPSAC a febrero del 2017.
- Determinar cuánto será el costo de los beneficios sociales por cada categoría de la empresa SEGIPSAC a febrero del 2017.

- Determinar cuánto será el costo de la seguridad del empleo por cada una de las categorías de la empresa SEGIPSAC a febrero del 2017.

1.3.3 Justificación de la investigación.

El financiamiento económico para el pago de las remuneraciones de los trabajadores de las empresas privadas está sujeto a la venta de sus servicios o productos que comercializa en el mercado local, nacional o internacional. La empresa SEGIPSAC es una empresa nacional que brinda sus servicios en la Amazonía peruana por lo que no está exenta de la problemática económica propia de nuestra región, por lo que, se hace necesario tener una administración de sus recursos humanos de manera profesional de sus remuneraciones y los demás costos que conllevan a las remuneraciones. SEGIPSAC, requiere determinar su banda remunerativa, determinar sus costos de cada categoría y de las remuneraciones, así como de sus aportaciones como empleador de tal forma que pueda tener técnicamente determinado los costos de sus operaciones, razón por la cual se hace necesario esta investigación.

1.4 Definición de términos básicos

- **ESTRUCTURA REMUNERATIVA**

También llamada banda remunerativa; es la expresión gráfica del ordenamiento lógico de las remuneraciones en razón a su categoría e importancia en la producción de la empresa.

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 6ª edición 2008

- **CATEGORIA REMUNERATIVA**

Intervalo remunerativo donde se grafican un determinado número de puestos que pertenecen a una misma categoría establecidos por un límite superior e inferior

IBIT PAG 276

- **REMUNERACIÓN MINIMA VITAL**

Remuneración mínima que el estado establece para que un empleador cualquiera que sea paga a su trabajador, siendo esta capaz de satisfacer sus necesidades básicas de su familia y su fe.

DS N° 003-97-TR Art 6°

- **LIMITE SUPERIOR REMUNERATIVO**

Es la línea de tendencia remunerativa más el incremento porcentual que determinará el costo máximo de las remuneraciones y el efecto de las políticas de gestión de beneficios del personal.

Administración de Recursos Humanos, Héctor Menacho R. 2° Edición Editorial Dgraf Pag. 127 Perú.

- **LIMITE INFERIOR REMUNERATIVO**

Es la línea de tendencia remunerativa menos el incremento porcentual que determinará el costo mínimo de las remuneraciones y el efecto de las políticas de gestión de beneficios del personal.

Administración de Recursos Humanos, Héctor Menacho R. 2° Edición Editorial Dgraf Pag. 127 Perú

- **LINEA DE TENDENCIA REMUNERATIVA**

Es la línea de tendencia remunerativa del promedio de las remuneraciones expresadas en sueldo básico.

Administración de Recursos Humanos, Héctor Menacho R. 2° Edición Editorial Dgraf Pag. 125 Perú

- **COSTO TOTAL REMUNERATIVO**

Es el costo estándar de mano de obra o costo total remunerativo considerando el costo de los beneficios sociales y aportaciones del empleador.

Dirección de Personal, Manuel Peña Baztan 12° Edición Hispanoamérica Pag 298 España

- **COSTO DE BENEFICIOS DEL TRABAJADOR**

Es la sumatoria de todos los costos que el trabajador percibe por mantener un vínculo laboral con un empleador cualquiera sea el tiempo de trabajo.

Costos Laborales en el Perú, Victor Chacaltana, Editora PUC Pag 154
Perú

2 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO

2.1 Hipótesis

La determinación de una estructura o banda remunerativa de la empresa SEGIPSAC determinará los costos de remuneraciones, categorías, beneficios sociales y aportaciones del empleador a febrero del año 2017.

2.2 Variables e Indicadores

X1 Banda remunerativa

X2 Costo por categorías

X3 Costo de aportaciones del empleador por seguridad social

X4 Costo de aportaciones del empleador por seguridad e higiene en el empleo

2.3 Operacionalización de las variables

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INDICE
La determinación de una estructura o banda remunerativa de la empresa SEGIPSAC determinará los costos de remuneraciones, categorías, beneficios sociales y aportaciones del empleador a Julio del año 2016.	x1 Banda remunerativa	Gerentes, Profesionales, Técnicos y Operarios	Categorías
	x2 Costo por categorías	Gerentes, Profesionales, Técnicos y Operarios	Soles
	x3 Costo de aportaciones del empleador a la seguridad social	Seguridad social	Soles
	x4 Costo de aportaciones del empleador por la seguridad e higiene en el empleo	Seguridad en el empleo	Soles
N° 1 cuadro elaborado por los tesisistas investigadores			

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Identificación del método de investigación

La investigación se realizará mediante el método científico descriptivo de la problemática de los costos remunerativos de la empresa SEGIPSAC expresadas en sus variables. La investigación será de tipo transeccional descriptiva analítica porque determinará una estructura remunerativa, propuestas de costos de la estructura remunerativa y de beneficios sociales así como las aportaciones del empleador.

3.2 Marco poblacional y Muestral

El marco poblacional está circunscrito a la problemática empresarial tomándose a una empresa SEGIPSAC como población y muestra.

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es un diseño científico no experimental transeccional descriptivo de una problemática remunerativa de la empresa SEGIPSAC que mediante una hipótesis que contiene sus variables de su problemática que a través de sus indicadores realiza el análisis para determinar las conclusiones de los costos de cada categoría y las aportaciones que hacen por la seguridad social, la seguridad e higiene en el empleo que para su aplicación se hace necesario las recomendaciones.

4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

4.1 Estudios referenciales

En la región Loreto se han hecho estudios de costo remunerativo a nivel empresarial mas no como investigación científica, describiéndose tal problemática en la empresa Caja Maynas, Inca Kola, Petro Perú, Electro oriente, quienes han desarrollado la determinación de sus costos producto de la necesidad de financiamiento del pago de sus planillas de trabajadores determinándose de manera general y no específica.

4.2 Teorías relacionadas al tema de investigación

EVALUACION DE PUESTOS

Scruder y Shermans, 5° Edición, Editora CECSA, México, 2008

La experiencia nos dice que la mayor parte de los reclamos de los trabajadores, con respecto a sus remuneraciones, no proceden tanto por su cuantía absoluta, ni por su poder adquisitivo, si no, por la concepción de su comparación con los demás salarios que se asignan a otros trabajadores por la complejidad de sus funciones.

Por otra parte son muchas las empresas que al pagar sus remuneraciones no retribuyen a las tareas más importantes con cantidades superiores a las que son de menor importancia. Las técnicas que permiten superar estos problemas son las que se hacen mediante un análisis de los puestos de trabajo y una posterior evaluación de los mismos, de acuerdo con su importancia para la empresa, son las conocidas con el nombre de Técnicas de Evaluación de Puestos.

En esencia la Evaluación de Puestos, es un método sistemático de valorar en forma comparativa las dificultades que se presentan en una tarea con respecto a las que tienen otras dentro de la misma empresa, lo que permite adjudicar a cada uno un pago justo y proporcional a su nivel e importancia para la empresa.

Esto, en la práctica, es el punto de partida de nuestras relaciones con el personal. Saber lo que vamos a pedir y exigir, conocer las

dificultades que tiene el puesto, lo que va a aportar y lo que no aporta durante su actividad y las características más destacadas que debemos exigir al que le asignamos un puesto. Basándonos en estos datos será como preparar nuestros planes de reclutamiento, selección, contrato e inducción. Por ello resulta incomprensible el hecho de que haya muchas empresas donde no se sabe porque se paga, cuanto se paga y como se debe pagar por una función, a quien se recluta o contrata; lo más que consiguen es manejar una unidad de medida heterogénea que le engloban en el concepto de producción, es decir, que han recibido más o menos productos, pero que ignoran en absoluto el desgaste humano y los trabajos que ha habido que efectuar para conseguir la producción. Para conseguir un clima estimulante en el ambiente laboral hay que partir de una situación justa, analizando una serie de factores que son comunes a todos y que son la base para asignar las tareas y las remuneraciones adecuadas a la función que cumplen dentro de niveles y categorías que se pueden establecer mediante este procedimiento. Ninguna estructura racional de estímulos puede desconocer la inmensa fuerza de los instintos y deseos de los trabajadores, entre los que ocupa un lugar muy destacado el amor propio, que incita a establecer comparaciones entre las categorías que nos asignan, sueldos y funciones con los demás. Si de esta comparación surge la convicción de que existe injusticia, todo lo que se construya sobre esta base no podrá ser eficaz ni permanente.

La necesidad de conocer las características de lo que hay que hacer, las particularidades y méritos de los que actúan, siempre dentro de una cierta objetividad, es lo que ha dado impulso a las CINCO técnicas básicas de la gestión de incorporar nuevos trabajadores en la empresa.

Compensar con justo criterio lo que se hace y como se hace, reconocer las posibilidades que tiene el trabajador en su tarea y lo que en otras funciones puede aportar a la empresa, por último, remunerar equitativamente no solo por lo que da, sino por su actitud y por el significado que tiene para el conjunto, así como, el considerarlo no como un asalariado, sino como un colaborador. Ello supone seguir la

más acertada política para alcanzar, además de los objetivos del grupo, los planes de la empresa, los objetivos y aspiraciones individuales, lo cual, en el concepto moderno de empresa, significa lograr uno de sus principales fines.

La idea básica de la Evaluación de Puestos, consiste en admitir que existen factores comunes a todas las actividades, estos factores, como es lógico, se presentan en grado variable en cada uno de los puestos. Las diferencias o semejanzas entre los valores de trabajo, dentro de un campo de actividad laboral quedan reflejadas por la intensidad con que se exige la presencia de cada factor.

En efecto, una actividad laboral cualquiera abarca una serie de tareas y responsabilidades que definen el alcance de cada trabajo, siendo los requisitos exigidos por el mismo un reflejo de sus deberes y responsabilidades peculiares, que pueden expresarse con relación a puntos como los siguientes:

- a) Margen o alcance que limitan la extensión del trabajo asignado.
- b) Realización de algunas operaciones.
- c) Existencia de tolerancias y límites para la obtención de la calidad total.
- d) Responsabilidad sobre el empleo o conservación de un grupo específico de máquinas, equipos, instalaciones etc.
- e) Realizar una actividad siguiendo cierta forma de análisis o planeamiento.
- f) Exigencia de un determinado grado de esfuerzo físico o mental.
- g) Control del riesgo de accidentes.
- h) Ambiente de Trabajo.

Como toda técnica de personal, su éxito depende en gran medida de la oportunidad del momento en que se aplique y del buen criterio de las personas encargadas de llevarla a cabo. La aceptación de parte del personal, es donde radica en definitiva el éxito de la técnica. Para la empresa es también un problema, porque inevitablemente saldrán a relucir puestos desfasados en sus remuneraciones, tanto por exceso

como por defecto. Los primeros obligan a ser reajustados, no siempre fáciles para la persona que ocupa el puesto, los segundos se hace necesario subir los salarios de quien desempeña la función, cosa que siempre es problemático para la empresa.

Toda Evaluación de Puestos requiere como paso previo un riguroso análisis de cada tarea, proceso que nos facilitará además para la selección, capacitación, promoción y enriquecimiento del puesto, implantación de la seguridad y para los planes en general de la empresa, sus ventajas son:

- a) Conocimiento más exacto de cada puesto de trabajo en la empresa.
- b) Facilita el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, la seguridad y la promoción del empleo.
- c) Brinda una excelente claridad en el pago de las remuneraciones.
- d) Evita conflictos personales.
- e) Brinda una mejor facilidad para la evaluación de la producción y el rendimiento de los trabajadores.
- f) Facilita el control de la calidad.

Las desventajas son:

- a) Requiere de especialistas para su implementación.
- b) Incrementa el costo de mano de obra en proporción controlable que al principio el empresario es reacio a aceptar.
- c) No facilita el libre arbitrio de asignar salarios que el empresario crea conveniente a sus intereses personales.

Los distintos sistemas de valoración de puestos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a. Jerarquización o Jalones.
- b. Clasificación.
- c. Comparación de factores
- d. Asignación por puntos

JERARQUIZACION	CLASIFICACION	COMPARACION	PUNTOS
FORMA DE RELACIONAR LOS TRABAJOS	FORMA DE RELACIONAR LOS TRABAJOS	FORMA DE RELACIONAR LOS TRABAJOS	FORMA DE RELACIONAR LOS TRABAJOS
Los trabajos se ordenan de acuerdo con la relativa dificultad o valor para la empresa, definiendose, a veces, grados despues de ordenar los trabajos.	Los trabajos se asignan a grados determinados que se definen arbitrariamente antes de la valoración	Los trabajos se relacionan por comparación de factores. Los (valores) puntos se estiman despues del análisis de los puestos claves, estableciendose la puntuación por comparación.	Los puestos se evaluan por el análisis de sus factores. Se cuantifican los factores y sus grados para dterminar el valor de un número limitado de puestos. (puestos claves)

CUADRO N° 2 METODOS EVALUACION DE PUESTOS

COSTOS LABORALES EN EL PERU

Revista de Investigaciones CEPUC Marzo 2015, Pag. 13 al 20

En el contexto de una economía globalizada, mejorar los niveles de empleo requiere de empresas que puedan participar y mantenerse en el mercado. En tal sentido, los gobiernos tienen la responsabilidad de coadyuvar a mejorar la competitividad de las empresas nacionales implementando políticas económicas (fiscales, monetarias, arancelarias, de empleo, entre otras) adecuadas a este contexto.

En el caso del Perú, durante la década pasada (2010) se implementaron una serie de reformas de carácter económico, además de una reforma laboral. La última se caracterizó por flexibilizar la contratación de mano de obra e instaurar la estabilidad relativa en el empleo.

Al respecto, se presentan distintas posiciones. Por un lado, los empresarios consideran que la flexibilización en las modalidades de contratación junto con la reducción del costo laboral, permite que las empresas se tornen más competitivas, ya que pueden ofrecer sus productos y/o servicios a menores precios; por su parte los trabajadores buscan proteger sus ingresos y los beneficios ganados

(como la calidad de los sistemas de protección, especialmente los sistemas de pensiones y salud).

DEFINICIÓN DE COSTOS LABORALES

De manera general son considerados costos laborales todos aquellos gastos o costos en que incurre el empleador por el uso de la mano de obra. Chienda (1999) define a los costos laborales como “el conjunto de egresos del empleador, vinculados al inicio, mantenimiento y terminación de la relación laboral. Su origen y mecanismo de vinculación es la normatividad al respecto, como el propio contrato de trabajo y las convenciones colectivas”.

Chacaltana (2012) considera dos grandes tipos de desembolsos que unidos a la remuneración neta, determinan el valor total de los costos laborales:

- a. Aquellos que están a cargo del trabajador y ayudan a determinar las remuneraciones brutas y son dos: contribuciones al sistema de pensiones y el impuesto a la renta.
- b. Aquellos que están a cargo del empleador, que son los desembolsos adicionales a la remuneración, de carácter obligatorio, permanente y no administrativo.

La discusión principal en el tema de los costos laborales es la distinción entre los *costos salariales* (que son parte del salario) de los que no lo son, llamados *costos no salariales*. Los primeros son retribuciones derivadas del contrato individual o colectivo y de las regulaciones de gobierno que se otorgan al trabajador en forma directa o indirecta, actual o diferida. Los costos no salariales, están constituidos por transferencias a terceros como resultado de la relación laboral (Chienda, 2010).

Para algunos autores el costo salarial comprende solamente la retribución por el tiempo de trabajo efectivo, mientras que el costo no salarial incluye a todos los otros pagos no relacionados directamente con el tiempo trabajado y percibidos directamente por el trabajador más las contribuciones y aportes del empleador. Para otros, en cambio, el salario comprende la retribución por el tiempo de trabajo efectivo más el dominical y los feriados obligatorios; y el costo no

salarial incluye a todos los otros pagos recibidos por el trabajador más las contribuciones y aportes del empleador (Nunura, 1999).

De esta forma, existen diversas propuestas de estructura de los costos laborales, como se presenta en el siguiente cuadro:

Chienda (2010) “Costos laborales en el Perú: un análisis de los aspectos legales” en Costos Laborales III Congreso Regional de las Américas

1. Remuneración Básica

2. Otras formas de remuneración.- Son los desembolsos adicionales a la remuneración básica u ordinaria, tales como: Las gratificaciones, los descansos remunerados (descanso semanal obligatorio, feriados no laborables) y la asignación familiar.

3. Aportes, contribuciones e impuestos.- Los que están a cargo del empleador son: El seguro de salud, el seguro de accidente de trabajo, la contribución al SENATI, y a cargo del trabajador el sistema de pensiones.

4. Previsión para el cese.- La Compensación por Tiempo de Servicio (CTS), que es un fondo de contingencia ante la eventualidad del despido.

TIPOS DE ESCALA SALARIALES

Dirección de Personal, Manuel Peña Bastan - 20012.

Escala Continua

Muestra exactamente la misma línea de tendencia que resultó de la valoración de puestos, sin arreglo alguno, de manera que se asigna un salario básico diferente cada puesto de trabajo que ha sido valorada con puntuación distinta.

El salario estará dado por la aplicación de las fórmulas de tendencia vistas anteriormente, remplazando los puntajes por $X(Y = a + bx$ o $Y = a + bx + cx^2)$.

Escala de salario básico único por categoría.

En este tipo de estructura se clasifican los puestos de trabajo en categorías, de manera aunque tengan diferente puntuación por complejidad, tienen salario básico igual si pertenecen a la misma categoría.

El salario de cada categoría se obtiene al remplazar el valor de x , correspondiente al punto medio del intervalo de la categoría, en la respectiva fórmula de la línea de tendencia ya sea curva o recta. El intervalo de la categoría se define como rango de sus valores máximos y mínimos de puntaje.

Escala de intervalos salariales por categoría

En este tipo de estructura se hacen arreglos adicionales con el objeto de tener límites salariales máximos y mínimos por categoría que permitan incluir conceptos como incrementos por méritos o por antigüedad, de manera que empleados con el mismo puesto de trabajo, y por ende con la misma puntuación, puedan recibir salarios distintos como consecuencia del mérito o de la antigüedad en la empresa de la persona que desempeña el puesto.

En esta escala aparece un concepto nuevo, el de “amplitud de la categoría”, que señala la distancia salarial entre los límites superior e inferior de la misma.

Con este tipo de escala no solamente se indica el sueldo dado por la complejidad del puesto de trabajo, sino un salario donde ingresan componentes relacionados con la persona que lo desempeña, de manera que el sueldo total estará compuesto, de una parte, por la valoración o complejidad de la tarea desempeñada, que podría corresponder a la tarifa media o al límite inferior, y, de otra, por el reconocimiento al mérito, antigüedad, o cualificación técnica de su titular en los tramos siguientes. Esto permite que puestos de trabajo con distinta puntuación o que desempeñan tareas diferentes, pero incluidas en el mismo intervalo, perciban el mismo salario, y que en virtudes de factores personales éste sea diferente. Al respecto es importante hacer el siguiente paréntesis:

- Existe una diferencia entre el concepto de *aumento por mérito* y el de incentivo salarial propiamente dicho, por lo general denominado *remuneración por rendimiento*, ya que en el primero se integra el desempeño a la estructura de salarios base agregando un porcentaje a éste, en tanto en el segundo se establece una relación directa entre recompensa y resultado o productividad, de manera que es una

remuneración adicional que se hace variable o fluctuante entre los diferentes periodos de pago.

- Los planes por aumento de mérito o remuneración por mérito o de aumento por antigüedad han sido muy controvertidos recientemente; la argumentación detallada se expondrá en el capítulo sobre sistema salarial definitivo y políticas salariales.

Escalas continuas o escalas por categoría

Cuando se buscan las respuestas que funcionen en la práctica, es importante asegurar que tengan una base conceptual lógica. Una articulación de las estrategias organizacionales y la política salarial guían la práctica y ofrecen una base para tratar los problemas con precisión y coherencia. Si se sabe hacia dónde se dirige la empresa, se puede decidir más fácilmente qué herramientas y técnicas específicas utilizar para compensaciones.

Dentro de los sistemas de valoración de puestos no cuantitativos, el método de clasificación por categoría necesariamente dará lugar a escalas de este tipo (por categorías); el método de jerarquización puede conllevar a lo mismo, aunque no graficables por cuanto no se utilizan métodos cuantitativos para su cálculo. Al emplear los sistemas cuantitativos, el resultado será una valoración individual de puntos por puesto, lo cual permite una estructura de sueldos con salarios básicos individuales por puntaje o agrupados en categorías; cada tipo de escala presenta sus ventajas y desventajas.

Ventajas de la escala continua: se mantiene en su totalidad la valoración de sus puestos de trabajos.

Desventajas de la escala continua:

- La administración salarial se complica cuando existe una gran cantidad de puestos de trabajo.
- Algunos la rechazan argumentando que una minúscula desviación por parte de comité de valoración de puestos pueden dar como resultado descompensaciones en los sueldos básicos asignados.

Ventajas de la categorización:

- Cuando se trata de categorías con intervalos salarial, la implantación del sistema por primera vez se hace más expedita debido a que recoge con menores modificaciones salariales los puestos de trabajo cuyas remuneraciones se encuentran por encima o por debajo de la línea de tendencia central.
- Facilita, sobre todo en los puestos de menor nivel, la “rotación del personal” dentro de los puestos de una misma categoría por cuanto no hay diferencia salarial.
- Hace más cómoda la presupuestación y administración de salarios.

Desventajas de la categorización:

- Al establecer categorías se pierde en parte el esfuerzo que significa haber empleado métodos de valoración cuantitativos para los puestos, en los cuales ha participado un comité de valoración que ha intentado medir con la mayor precisión posible todos y cada uno de los detalles que hacen más o menos complejo un puesto de trabajo que otro. A lo anterior se suma la relativa subjetividad que implica la categorización.
- La inequidad se hace mayor al interior de cada categoría en la medida en que sea menor la cantidad de estas, de manera que se tiende a una escala única de sueldos. Los puestos ubicados en los extremos inferior y superior de una misma categoría perciben la misma asignación básica a pesar de las diferencias en su complejidad. Los colocados por debajo del valor medio estarán sobre remunerados y, por el contrario, los que estén por encima del valor medio se sentirán infra remunerados, pudiendo con ello afectar negativamente su productividad.
- Otro efecto más grave debido a la categorización puede resultar del tratamiento que se otorgue a los puestos cuyo valor puntual está muy cercano al límite superior del intervalo de la categoría, frente a los puestos del límite inferior de la siguiente categoría más alta, dado que al tener un nivel de complejidad similar, van a tener un tratamiento en su salario básico muy diferente. Por ejemplo, un puesto con puntaje de 596 que hace parte de la categoría cuyo intervalo va de 400 a 600 puntos, y otros de 604 ó 606 puntos que pertenecen a la categoría con

intervalo de 600 a 800 puntos, pueden tener grandes diferencias en su asignación básica revelando inequidad interna para el primero. El tratar de resolver el problema específico de este puesto, modificando pautas en la conformación de las categorías, inevitablemente ampliaría la magnitud del problema frente a otros puestos. ¿Cómo explicar la modificación de los parámetros? Se puede perder credibilidad en la totalidad del sistema.

La decisión respecto a emplear o no categorías es difícil; se deben ponderar las correspondientes ventajas y desventajas, guiadas por las estrategias, valores, estructura y necesidades empresariales.

Diseño de la escala de salario básico único por categoría

En caso de haberse decidido el empleo de categorías, el primer paso es ordenar los puestos de trabajo de menor a máximo puntaje; el segundo paso es determinar el número y dimensiones del intervalo en cada categoría; en ello nos puede servir como referencia:

- La apreciación histórica que se tenga de los grupos ocupacionales en la empresa, grupos que se pueden haber dado espontáneamente según las características propias del negocio.
- La cantidad y homogeneidad o heterogeneidad de puntajes de la población de puestos en estudio: cuando son pocos y homogéneos, las categorías serán pocas; si son muchos y heterogéneos, obviamente el número de categorías tienden a ser grande.
- El tratamiento que se ha dado al respecto en otras organizaciones similares.

Como procedimientos estadísticos prácticos y recomendables para elaborar escalas con intervalos por categorías se citan los siguientes:

- La representación gráfica de la escala de salario básico único por categorías. En el plano cartesiano se trazan perpendiculares desde los puntos medios de los intervalos de puntaje de cada categoría hasta que toquen la línea de tendencia; por estos puntos se trazan horizontales cuyos límites deben coincidir con los del intervalo de la categoría; de esta manera quedan señalados los sueldos básicos de cada una de ellas.

El diseño de la escala de intervalos salariales por categorías

Este tipo de escala tiene una complejidad mayor que la del salario básico único por categoría ya que, además de las decisiones sobre número de categorías y rango de los intervalos de cada categoría, debe decidirse sobre los límites de la amplitud salarial, el traslape o superposición de categorías.

- **Traslape o superposición de categorías:**

Existe traslape o superposición de categorías cuando algunos sueldos del nivel superior de una categoría son iguales a los sueldos del nivel inferior de la categoría siguiente, significando ello que existirá una zona, denominada zona de traslape, en la cual dos categorías diferentes tendrán el mismo rango salarial.

- **Escalas sin traslape o superposición:**

Para tomar la posición de establecer o no categorías superpuestas es necesario considerar los siguientes elementos:

- Las categorías no superpuestas implican una mayor pendiente en la línea de tendencia salarial; por tanto, las diferencias de salario entre una categoría y otra serán significativas, dando una mayor motivación a los empleados en el evento de una promoción.
- Las categorías no superpuestas pueden resultar más costosas por las diferencias de salario entre una y otra.
- Se permite un menor número de categorías que cuando son superpuestas.
- En el caso de categorías no superpuestas, con el objeto de no dar lugar a una línea pendiente muy pronunciada, la amplitud entre los límites salariales superior e inferior de cada categoría no es muy grande; ello significa que los incrementos por mérito o por antigüedad no tendrán tanta representatividad en el salario básico, como lo podrían permitir las categorías traslapadas.
- Cuando se diseñan categorías superpuestas, un margen de superposición excesiva desvirtúa aún más el trabajo de valoración individual de puestos, implicando poca motivación para adquirir responsabilidades superiores dadas por puestos de trabajo más complejos; en ellas se estaría haciendo demasiado énfasis en conceptos como antigüedad y mérito en el actual puesto de trabajo.

Respecto a los límites salariales o amplitud salarial de las categorías

Existen diferentes formas para determinar la amplitud entre los límites de cada categoría:

Con margen constante de salario

De acuerdo con factores como las políticas al respecto a incrementos por antigüedad o mérito, tiempo de vigencia o vida útil programada para la escala, distribución o dispersión de salarios respecto a la línea de tendencia central y la capacidad financiera de la empresa, se determinan los límites superior e inferior de los salarios correspondientes a cada categoría; esta diferencia monetaria permanece constante, de manera que da lugar a dos líneas paralelas, habitualmente equidistantes de la línea de tendencia salarial central (resultante de los cálculos estadísticos hechos mediante los métodos de regresión lineal o de mínimos cuadrados).

Cuando la amplitud salarial en el interior de las categorías es muy grande supone una mayor exigencia financiera para la empresa, ya que los salarios en cada una de ellas podrá tener mayores expectativas de crecimiento, sea por antigüedad, por méritos o por cualificación técnica del empleado. Cuando la amplitud es pequeña implica que el empleado llegue al punto de saturación o máximo posible de la categoría en corto tiempo y/o que la diferencia con el ingreso básico mínimo de la misma no sea tan importante, siendo por consiguiente posible que busque su promoción en una categoría superior.

Diseño: una vez calculado el salario medio correspondiente mediante el sistema previsto en la escala salarial con salario básico único, es decir, remplazando el puntaje intermedio del intervalo de la categoría en la fórmula de la línea de tendencia ya fuere recta o parabólica ($Y = a + bx$ o $Y = a + bx + cx^2$), se determina el valor monetario que habrá que agregar y disminuir a dicho punto intermedio en todas las categorías.

Por ejemplo:

- $\hat{Y} = a + bx$, al remplazar se tiene: $\hat{Y} = 13.989 + 0,04799(263) = 26.610$

- Se quiere que el límite permanezca constante en 200 unidades monetarias por encima y 200 por debajo, entonces se tendrá límite superior para el mismo puntaje 26.810 y para el inferior, 26.410.
- De la misma manera se calculará cuando se trate de una categoría superior donde el puntaje intermedio de la categoría sea, por ejemplo, 546. El salario para la línea de tendencia será: $\hat{Y} = 13.989 + 0.04799(546) = 39.000$; el límite superior de la categoría será 39.200, el inferior, 38.800.
- Dado que a representa el punto corte de la línea de pendiente con el eje de las y , en el ejemplo en mención se modificaría la fórmula simplemente si se cambiara el valor de tal variable; de esta manera las nuevas ecuaciones serán:

Límite superior : $Y = 14.189 + 0.04799(X)$

Límite inferior: $Y = 13.789 + 0.04799(X)$

Se representa gráficamente mediante paralelas a la línea de tendencia central:

Por encima o por debajo de esta línea de tendencia central, el monto de dinero bien puede ser diferente; todo depende del análisis de los factores enunciados anteriormente. En este caso se representaría así:

Porcentaje constante

Con el objeto de que las expectativas de incremento en los valores monetarios sean más altas en las categorías superiores, conservando proporcionalidad, se ha establecido este método de cálculo que otorga un tratamiento más equitativo. En este caso se determinan un porcentaje de variación porcentual constante con respecto a la línea de tendencia central.

Diseño: definidos los porcentajes o el porcentaje, este se agregará o disminuirá de la línea de tendencia salarial central; para ello bien se puede apoyar en la fórmula siguiente:

Para el límite superior: $\hat{Y} = y^* (1 + m)$; para el límite inferior $\hat{Y} = y^* (1 - m)$; m es el porcentaje en que se pretende modificar la línea de tendencia:

- $\hat{Y} = a + bx$, al remplazar se tiene: $\hat{Y} = 13.989 + 0.04799(263) = 26.610$

- Se quiere que el límite superior se aumente en 20% . cuando $x = 236$, el sueldo límite superior es : $26.610 * (1 + 0,20) = 31.932$. el límite inferior, para el mismo puntaje (263) será $26.610 * (1 - 0,20) = 21.288$.

De porcentaje variable

Como en el evento anterior, se establece un porcentaje respecto de la línea de tendencia central, pero en el lugar de mantenerlo constante, varia a lo largo de las diversas categorías, comúnmente de manera creciente.

La fórmula a emplear continúa siendo la misma que en el cálculo de porcentaje constante, ya que lo único que se modifica en este (el porcentaje).

Como se observa, se produce una mayor superposición o traslape de remuneraciones entre categorías.

Síntesis

Respecto al diseño de escalas por categorías con intervalo salarial se tienen:

- La tendencia retributiva básica, ya sea en forma de recta o curva, es resultado de la aplicación del concepto de regresión lineal basada en los sueldos actuales, y marca la progresión de los salarios y la secuencia del límite inferior, intermedio o superior de cada categoría.
- Determina, tal como se vio en la escala de asignaciones básicas únicas por categoría, sobre el eje de las x el número y la amplitud de los intervalos de categoría de acuerdo con las puntuaciones por complejidad del puesto.
- Fija sobre y el número y la amplitud de cada intervalo salarial, estableciéndose a continuación los márgenes inferior y superior, ya sean paralelos por encima y debajo de la línea de tendencia salarial central, más o menos inclinadas en relación con la tendencia, dando lugar a estructuras retributivas donde la progresión de cada tarifa por categoría es “constante” o de “porcentaje constante” o de “porcentaje variable”.

Ahora, si se decide que las categorías salariales tengan progresión parabólica, una vez determinados los extremos mínimos y máximos

para la categoría inferior y superior respectivamente, se establecen los demás niveles salariales (máximos y mínimos) para cada una de ellas mediante la ecuación $y = a + b + cx^2$, definiendo como x el valor medio de la correspondiente categoría.

En la práctica, las tendencias más comunes son:

Lineal: $Y = a + bx$

Parabólica: $Y = a + bx + cx^2$.

Desde el punto de vista de equidad salarial, la línea de tendencia ideal es la recta puesto que se mantiene una relación constante de puntos por unidades monetarias, lo cual no sucede en la tendencia parabólica.

CORRECCION DE VALORES FUERA DE PROPORCIÓN

Es posible que alguna compensación o sueldo este fuera de proporción de la línea de compensación salarial o fuera del rango de salario de la clase. Si una compensación es menor de la paga promedio para ese puesto, podría requerirse un aumento de salarios para esa posición. Si la compensación queda muy alta o es mayor, se necesitara una reducción o congelación de la misma.

Para los empleados que reciben menos paga, el problema es fácil de resolver, pues si se requiere retener al trabajador, y la gestión financiera lo permite, se le puede aumentar hasta el mínimo de la clase o grado.

Para los cargos que estén por encima del máximo, se podría congelar el monto que esté por encima del máximo, se podría congelar el monto que se paga a los trabajadores en este cargo. Una segunda opción es promover las personas que lo ocupan a una categoría donde se ubique la compensación, ya sea cambiando las denominación del cargo o ascendiéndolo

GESTIÓN DE LAS REMUNERACIONES

**Gestión de Remuneraciones Gregorio Billikopf Encina
2015**

Los puestos que invitan a la creatividad, autonomía, análisis y crecimiento personal pueden suministrar la mejor de todas las motivaciones: las recompensas intrínsecas. Tal satisfacción se origina desde *dentro* del empleado. Un trabajador motivado intrínsecamente no obtiene su satisfacción desde un estímulo externo suministrado por el empleador. El énfasis excesivo en las recompensas externas puede desembocar en la eliminación de aquellas originadas internamente. Hay objetivos personales y empresariales que simplemente no pueden realizarse por medio de la remuneración económica.

Igualmente, las motivaciones intrínsecas, por maravillosas que puedan parecer, no se encuentran de forma pareja en todos los trabajadores, ni motivan siempre el tipo de desempeño que usted podría desear. La remuneración puede ser una poderosa herramienta de gestión y un motivador irresistible. Los empleados consideran frecuentemente la remuneración como una medida de los logros personales y de su nivel social. La importancia de la remuneración entonces, no debe ser ni sobre cotizada ni infravalorada.

Para ser efectiva, la remuneración debe estar vinculada al desempeño. Mientras que los *incentivos* pueden producir el nexo más claro entre la remuneración y el desempeño, no son aptos para todos los trabajos. En este capítulo nos ocuparemos de la estructura salarial, o sea, de pagos basados en tiempo trabajado. Si bien su relación con el desempeño puede no ser tan evidente como la retribución por medio de incentivos, la remuneración salarial también puede motivar un incremento en el desempeño del trabajador, principalmente por medio del manejo de sus aumentos.

Los temas sobre remuneración de los que tocaremos en este capítulo incluyen: 1) *equidad* remunerativa;

- 2) comprensión del porqué de las *diferencias* de retribución;
- 3) *valoración de puestos* y consideraciones de *mercado*;
- 4) *elementos* de la estructura salarial; y
- 5) preservación de la estructura salarial.

Remuneración Equitativa

En una encuesta informal los trabajadores me dijeron que esperan que la remuneración: 1) cubriese los costos básicos de la vida, 2) se mantuviese a la par con la inflación, 3) dejase algo de dinero para ahorro o recreación, y 4) se incrementase con el tiempo.

Otro factor que preocupa a los empleados, es tener un medio de continuar recibiendo ingresos después de jubilados. El personal que ha morado en viviendas provistas por el agricultor, encontrará especialmente difícil pagar las mensualidades de un nuevo hogar después de haberse jubilado. Si bien este tema se encuentra fuera del enfoque de este libro, los agricultores podrían contemplar los planes de jubilación y de pagos de impuestos diferidos para cubrir algunas de estas necesidades futuras.

Aún si un agricultor estableciera una estructura salarial para satisfacer dichas expectativas, podría surgir una insatisfacción en los trabajadores si se infringen principios de equidad, ya sea internos o externos. Simplemente dicho, la *equidad interna* se refiere a la justicia relativa entre los salarios de los empleados, cuando se comparan con los recibidos por otros dentro de la misma organización. La *equidad externa* analiza lo justo de los salarios en relación con personal fuera de la empresa. Dependiendo del tipo de trabajo y localidad, la prueba de equidad externa puede

involucrar una comparación con otros predios agrícolas o aún empresas fuera de la agricultura.

Si perciben que hay un desequilibrio, los empleados actuarán para restituir la equidad. Al evaluar la justicia de sus salarios, los empleados colocan en la balanza sus *aportaciones* (por Ej. esfuerzo, aptitudes) contra sus *ganancias* (por Ej. pago, privilegios). Los trabajadores pueden experimentar un sentido de culpabilidad o enojo si perciben que están siendo remunerados en forma demasiada alta o baja. Cuanto mayor sea la disparidad percibida, mayor será la tensión. Los empleados buscan el equilibrio generalmente en una de las siguientes seis maneras, al intentar o tratar de:

1. modificar sus aportaciones o ganancias (por Ej. si las ganancias son bajas, el trabajador puede disminuir su esfuerzo o tratar de obtener un aumento; si son altas, puede aumentar su empeño o trabajar más horas sin compensación adicional);
2. ajustar su noción de qué es justo (por Ej. si las ganancias son bajas, el trabajador puede pensar que está recibiendo otros beneficios—tal como realizar un trabajo interesante; si las ganancias son altas, eventualmente puede llegar a pensar que sí se las merece);
3. cambiar la fuente de comparación sobre la equidad (por Ej. el empleado que se ha ido comparado con un colega que obtuvo un ascenso, puede ahora comenzar a compararse con otro trabajador);
4. alterar la participación de otros (por Ej. le piden a otros a que no trabajen tan duro o que trabajen más);

5. ausentarse o mostrarse reservados (por Ej. a través de ausentismo cada vez mayor, se muestran encerrados en sí mismos, o renuncian);

6. obligar a otros a ausentarse (por Ej. tratan de obtener un traslado para un colega, o tratan de forzarlo a renunciar).

El tema de la equidad es crítico tanto para la administración de las remuneraciones como para con otras fases de la administración laboral. Generalmente los trabajadores y la gerencia están de acuerdo que, en principio, los salarios deben contemplar diversos aspectos involucrados en el trabajo tal como:

La preparación que requiere, responsabilidad, y aun las condiciones en que se realiza, las diferencias de desempeño y/o antigüedad entre el personal. Existe menos acuerdo sobre la importancia relativa de cada uno de estos factores. El desafío para la aplicación de salarios diferenciales se origina en que exige evaluaciones subjetivas tanto de los *trabajos* como de los *trabajadores*.

Las consideraciones de equidad influyen en la satisfacción de la fuerza laboral. En un enfoque más amplio, se podría argumentar que la estabilidad de una nación puede verse comprometida cuando las contribuciones de cualquier segmento de la sociedad son ya sea enormemente exageradas o infravaloradas.

¿Qué Hay Detrás de las Diferencias de Remuneración?

Los trabajadores le preguntaron a Alberto, un antiguo presidente de una sociedad de empresarios agrícolas, por qué un regador ganaba menos que un tractorista. Luego de considerar la pregunta, Alberto llegó a la conclusión de que las diferencias entre sus trabajadores eran algo arbitrarias. Decidió comenzar a pagarles a todos el mismo salario por

hora. Otra agricultora, Cecilia, aumenta la tasa de salarios a medida que los trabajadores progresan de un trabajo, a otro con más responsabilidades.

Las diferencias filosóficas afectan el sistema retributivo que los agricultores adoptan en su predio. Algunos piensan que todos los miembros de una sociedad deberían recibir suficientes ingresos para suplir sus necesidades. Tales empleadores basan la remuneración más en las necesidades, que en las contribuciones, de un trabajador. Para otros, todas las tareas contribuyen igualmente a la productividad de la empresa, y por lo tanto remuneran a todos los empleados al mismo nivel. Estos empresarios aumentan la remuneración basándose más en *cuán bien* se ejecuta una tarea en lugar de *cuál* es la tarea realizada. En otro sistema retributivo, además de la calidad del desempeño, la naturaleza de la tarea ayuda a determinar la diferencia de remuneración.

Al tomar decisiones sobre remuneración en el predio agrícola, usted tiene mucha flexibilidad dentro de las restricciones del código laboral, mercado laboral y normas locales. Las opciones que usted tome afectarán el reclutamiento, retención, satisfacción y el desempeño de los trabajadores.

¿Qué es lo que Alberto y Cecilia ganan o pierden con sus respectivos enfoques? La remuneración única utilizada por Alberto es relativamente alta. Ha tenido que elevar el salario de algunas tareas que se retribuían a un nivel más bajo, al nivel de los puestos más altamente pagados. Sus costos por la mano de obra seguramente son algo mayor de lo que pudiese ser, pero a cambio obtiene una fuerza laboral relativamente satisfecha. Una de las ventajas de este enfoque es su simplicidad. Alberto, al pagarle a todos por igual, no necesita ajustar salarios para los empleados cuando efectúan tareas fuera de sus asignaciones usuales, lo que es frecuente.

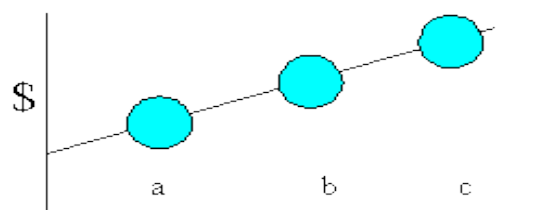
La mayoría de los agricultores requieren que los trabajadores demuestren flexibilidad en la asignación de tareas. Los empleados deben asumir diversas responsabilidades y utilizar una variedad de herramientas en sus tareas. En un predio ganadero, un trabajador que está excavando hoyos para postes de alambrados y repara corrales hoy, puede estar arreando ganado mañana, vertiendo cemento al día siguiente, y el próximo invierno puede estar introduciendo datos del rebaño en la computadora.

A pesar de las ventajas prácticas de pagar una tasa única, la mayoría de los trabajadores más calificados pueden sentirse resentidos por recibir la misma retribución que otros. Cecilia renuncia a la simplicidad del método de Alberto, con la esperanza de usar la remuneración como una herramienta para atraer, retener y motivar a empleados más calificados.

El pago de salarios diferentes para oficios diferentes (Figura 1), sin embargo, tiende a que la gente sea más sensible a los límites de sus puestos. Los trabajadores podrían resistirse a realizar tareas que estén fuera de su rutina normal. En su predio, Cecilia maneja esto pagando a los trabajadores sus salarios regulares cuando efectúan tareas de remuneración inferior. Cuando ejecutan tareas que requieren una calificación más alta, lo que no es frecuente, ella les paga un monto adicional.

Cuando varios puestos reciben una valoración similar, pueden ser combinados para formar una *clase valorativa* (también suele ser llamado un *grado salarial* o una *categoría de puestos*). Para simplificar, hablaremos de *clases valorativas*, pero se comprende que algunas clases valorativas se compondrán de sólo un puesto.

Figura 1: Puestos que reciben sumas distintas



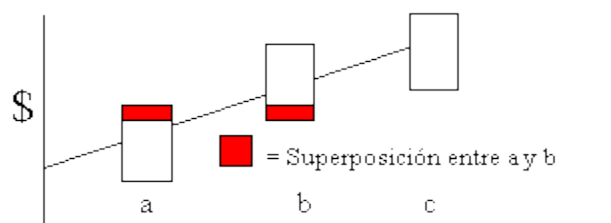
Aumento de "importancia" de la tarea à

Por supuesto, la remuneración no es el único factor que afecta la resistencia de los trabajadores a asumir tareas fuera de sus deberes normales. Los empleados perciben rápidamente cuándo las tareas de remuneración inferior no son tan valoradas por la administración. Cuando el productor lechero pasa, de vez en cuando, a ordeñar las vacas junto con el trabajador, puede hacer resaltar la importancia de la tarea, y servirle como un buen recordatorio de lo que el empleado hace.

Una vez que el agricultor decida ofrecer pagos *diferentes* según las clases valorativas, puede enseguida preguntarse si la retribución dentro de dichas clases se compondrá de tasas únicas o variables. Por ejemplo, ¿deberían ganar lo mismo todos los tractoristas? En caso de optar por pagos distintos, ¿qué factores deben considerarse al determinar la diferencia de remuneración dentro de una clase valorativa?

Dado que tanto las aptitudes y el desempeño laboral varían substancialmente entre individuos, aun en el mismo tipo de faena, las diferencias individuales pueden tenerse en cuenta si a cada clase valorativa se le asignan *rangos* (o *bandas*) *salariales* como en la figura 2. Los empleados con mayor antigüedad o mérito pueden recibir un pago más elevado dentro de la clase valorativa.

Figura 2: Rangos dentro de clases valorativas



Aumenta la "importancia" de la tarea à

Cada clase valorativa está representada por un rectángulo; los rangos salariales por la altura (amplitud) del rectángulo.

El establecimiento de los rangos salariales requiere una consideración cuidadosa. Las relaciones entre tanto las clases valorativas como sus rangos salariales representan tanto factores prácticos como simbólicos. Es posible, por ejemplo, que una persona en una clase valorativa inferior gane más que otra en una clase más valorada. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando se comparan las ganancias de un individuo en el tope del rango salarial dentro de su clase valorativa con la de otro que a pesar de estar en una clase valorativa más alta, recibe un sueldo en la base de su rango salarial (ver Figura 7-2). Más adelante en este capítulo hablaremos de qué y cuánta *superposición* (o *solapamiento*) pueden incluirse en una estructura salarial.

A pesar de no reconocer las diferencias en la importancia de los cargos, Alberto también puede establecer rangos salariales (no mostrados aquí) dentro de su estructura simple, donde todos los puestos forman una clase valorativa única. Como Cecilia, él debe considerar las bases para la diferencia de pagos.

Valoración de Puestos y Consideraciones de Mercado

Puede llegar a establecer salarios apropiados para los puestos en su predio, tomando como base dos herramientas de gestión

principales: 1) La *valoración de puestos* basado en *factores remunerables* tales como la educación, habilidad para realizar las tareas, experiencia y responsabilidad, y

2) la actual tasa de retribución (o valor de *mercado*) de un trabajo.

Diferencias salariales de índole ilegal

En el Perú es ilegal basar las diferencias de pago en características personales protegidas por ley, tales como sexo, raza, color, estado civil, etc. Consulte el Código Laboral de su país, ya que muchas leyes cambian en forma seguida. El término "protegido" es utilizado porque los trabajadores están protegidos por ley contra prácticas discriminatorias basadas en estas características personales. La ley federal, establecida en el Acta de Remuneración Equitativa de 1963, explícitamente requiere que hombres y mujeres que efectúan el mismo trabajo reciban la misma remuneración—con cuatro excepciones claves:

... [cuando] el pago se hace de acuerdo a (i) un sistema de antigüedad; (ii) un sistema de mérito; (iii) un sistema que mide ingresos por cantidad o calidad de producción; o (iv) un diferencial basado en cualquier otro factor que no sea sexo

Casos obvios de discriminación sexual incluyen aquellas instancias donde hombres y mujeres tienen la misma tarea y sin embargo se les remunera de manera diferente sin que se les aplique ninguna de las razones defendibles. Algo enmascarado, pero no menos ilegal, son los casos donde los puestos que son segregados por sexo son idénticos, excepto sus títulos, más se remuneran de manera diferente.

Valoración de puestos

En la práctica, los resultados de la valoración de puestos están frecuentemente comprometidos, o aun sobrepasados,

por consideraciones de mercado. Las fuerzas de oferta y demanda del mercado laboral son influencias muy fuertes en la fijación de salarios. Aunque no importa qué resultados indique su valoración de puestos, es improbable que pueda pagar salarios drásticamente menores o mayores de lo que pagan los predios cercanos.

Los factores de oferta y demanda frecuentemente controlan los salarios. Cuando hay muchos más tractoristas que trabajos disponibles, por ejemplo, los salarios descienden. Si son pocos los buenos especialistas en nutrición animal disponibles, éstos se hacen más caros en un mercado libre. El mercado también puede influenciar los patrones migratorios de trabajadores agrícolas, por ejemplo, de Nicaragua a Costa Rica, de El Salvador a México y entre los países del Cono Sur:

"En la zona fronteriza con el Perú sé que este fenómeno [de patrones migratorios] ha estado ocurriendo últimamente... estos trabajadores agrícolas han ocupado el espacio dejado por la mano de obra agrícola chilena, la que se ha estado desplazando hacia otros sectores económicos en los cuales reciben mejores sueldos y/o han migrado más hacia el sur, hacia la zona central de Chile, debido a que la zona del extremo norte chileno no atraviesa por un buen momento. Cabe señalar que lo que hace atractivo a estos trabajadores peruanos el desplazarse hacia Chile son los sueldos que ganan. Otro factor adicional es la percepción que tienen los propietarios de los predios en esta zona respecto del obrero peruano al conceptualizarlo como una persona con una mucha mayor capacidad de trabajo que los trabajadores chilenos. Resulta interesante mencionar además, que este fenómeno se dé en Chile en la actualidad, mientras que a fines de la década de los setenta y durante la década de los ochenta, fue la mano de obra chilena la que migró definitivamente o en las temporadas de cosecha hacia Argentina, especialmente hacia las provincias fronterizas con

Chile, como Mendoza, Río Negro, Neuquén o Chubut, donde recibían mejores sueldos comparados con los de Chile y que en su capacidad de trabajo, estaba mejor conceptualizado que los trabajadores argentinos, por los administradores de predios argentinos. *** Por lo tanto la agricultura en Chile ha tenido que entrar a competir con otros sectores de la economía para conseguir mano de obra."

Por supuesto, el mercado no es totalmente libre. Las restricciones legales afectan los salarios (por Ej. el salario mínimo). Los empleados sindicalizados pueden aunar fuerzas para proteger sus ingresos. Pueden impedir al empleador sacar ventaja de un exceso de trabajadores. En ocasiones los salarios suben a un nivel tan alto que perjudican a aquellas corporaciones que no pueden competir en un mercado internacional más amplio. Algunos grupos de profesionales también pueden impactar el mercado. Limitando el ingreso a las universidades, se limita la disponibilidad de profesionales.

Para establecer equidad externa, los agricultores necesitan informarse sobre lo que otros empresarios pagan en el mismo mercado laboral. Mientras que algunos empleadores están satisfechos de apoyarse sobre el alambrado y simplemente preguntarle a su vecino cuánto paga, otros conducen investigaciones sistemáticas de sueldos y salarios.

Las encuestas de salarios deben describir exactamente el trabajo involucrado, dado que los puestos pueden variar considerablemente, aun para los puestos con idéntica denominación. Las encuestas deben buscar información sobre los beneficios dados a los empleados (remuneración en especie, tal como productos agrícolas, remuneración de bienes y/o servicios y consumo de bienes tal como vivienda y seguro médico). Por supuesto, hay otros "beneficios intangibles como la estabilidad, el prestigio del cargo o de la institución, [y] las posibilidades de desarrollo profesional". Se

necesita considerar el número de trabajadores por predio en una clasificación. Los salarios de un predio agrícola que emplea muchos trabajadores afectan más la remuneración que se está pagando en el mercado, que los de un predio con un par de empleados.

Los agricultores suelen competir por trabajadores en un mercado laboral amplio que puede alcanzar más allá de la agricultura, como vimos en la cita sobre los patrones migratorios. Al pagar a mecánicos o soldadores, por ejemplo, el agricultor tendrá que verificar cuánto es lo que otros pagan en la industria y pueblos vecinos.

Una decisión importante será hasta qué punto se pagará según lo indique el mercado laboral. Aquellos que paguen igual o menos que el precio del mercado, pueden tener dificultades para atraer trabajadores. Es más, pueden entrenar a personas que después irán buscando posiciones mejor remuneradas. Asimismo, el solo hecho de pagar más que otra empresa agrícola, no resulta automáticamente en un mejor desempeño y en menores costos laborales. Aun cuando son bien pagados, los trabajadores pueden no ver vínculo entre la remuneración y su desempeño. Los agricultores que pagan demasiado pueden batallar para permanecer competitivos.

Reconciliando el mercado a la valoración de puestos

Al fijar salarios es usualmente mejor reconciliar la información de mercado y la valoración de puestos que depender de sólo uno de estos factores. Los trabajos que requieren habilidades especiales más fáciles pueden remunerarse según la valoración de puestos. Para oficios más comunes, puede depender más en lo que dicte el mercado laboral.

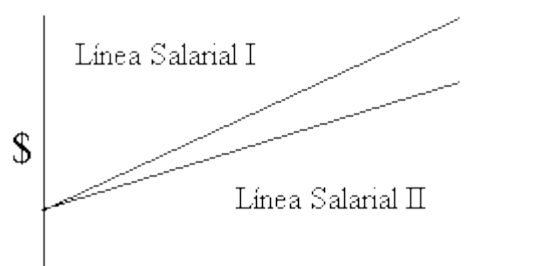
En la mayoría de los casos, los agricultores tienen libertad de satisfacer tanto la valoración de puestos como el mercado laboral. En las situaciones donde el mercado paga por un trabajo substancialmente menos que la valoración de puestos, puede: 1) pagar el salario mayor, 2) reconsiderar los factores de la valoración del mismo, o 3) pagar el salario reducido. El agricultor dispone de menos opciones viables cuando el mercado paga salarios mayores a la valoración de puestos.

Elementos de una Estructura Salarial

La visualización de una estructura salarial ayuda a ilustrar muchas de las decisiones que el agricultor puede tomar sobre la remuneración. Ya hemos presentado la mayoría de los elementos de una estructura salarial (ver figura 7-2) y aquí agregaremos algunos y repasaremos otros.

Las *líneas salariales* (las líneas o curvas salariales cruzan el punto medio de la amplitud de cada rango salarial, conectando cada clase valorativa) reflejan las *diferencias salariales* que existen entre las clases valorativas. Cuanto más *empinada* la línea salarial, mayor es la diferencia de remuneración entre las clases valorativas. En la figura 3, dos empresas agrícolas pagan lo mismo a sus clases valorativas menos cotizadas. A partir de dicho punto, los salarios de una de las empresas crecen en forma más empinada.

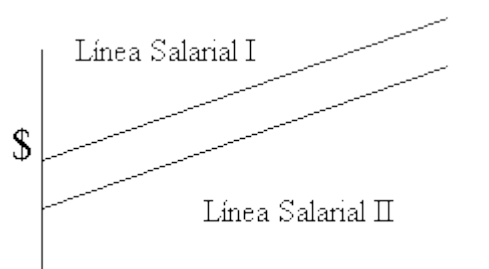
Figura 3: Los salarios pueden comenzar en el mismo nivel pero subir de forma más drástica en una de las empresas



Aumenta la "importancia" de la tarea à

Las líneas salariales también reflejan el *nivel general* de salarios de la organización. La figura 4 ilustra dos empresas cuyo diferencial entre sus clases valorativas se mantiene constante, a pesar de las diferencias en el total de salarios pagados.

Figura 4: Se mantiene el diferencial remunerativo

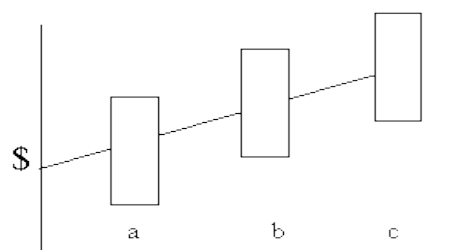


Aumenta la "importancia" de la tarea à

Tanto el número de clases valorativas como la amplitud de los rangos salariales pueden variar. Los rangos salariales, como ya dijimos, están representados por la altura de una clase valorativa. Esto es, la diferencia entre la remuneración mínima y máxima dentro de la clase valorativa. Por ejemplo, los salarios mínimos y máximos de los tractoristas en su clase pueden variar entre US\$ 8 y US\$ 12 por hora, o un potencial de US\$ 4 en el rango salarial.

Cuantas más clases valorativas, más refinadas son las distinciones entre las clases; y cuanto menos clases, existen menos distinciones entre los oficios. Estas diferencias representan la misma cuestión que vimos al discutir el caso de Alberto y de Cecilia. Cuando hay pocas clases valorativas, pueden existir diferencias fundamentales entre los puestos, pero que no son remuneradas. Cuando una empresa utiliza pocas clases valorativas (Figura 5), pueden tener una amplitud más alta. De esta manera, pueden existir bastantes posibilidades para aumentos salariales dentro de cada clase.

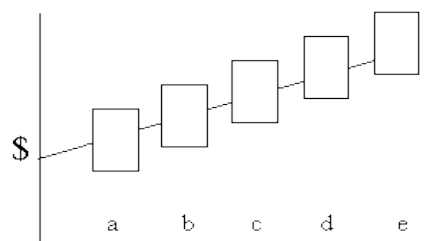
Figura 5: Menos clases valorativas, con más amplitud cada una



Aumenta la "importancia" de la tarea à

En contraste, cuando existen muchas clases valorativas (Figura 6), es más típico ver incrementos salariales que además de existir *dentro* de una clase (aumento salarial dentro del mismo puesto), comprendan movimiento *entre una clase y otra* (ascenso de un puesto a otro). Por supuesto, es posible que en su predio existan pocas clases valorativas y además, rangos salariales restringidos.

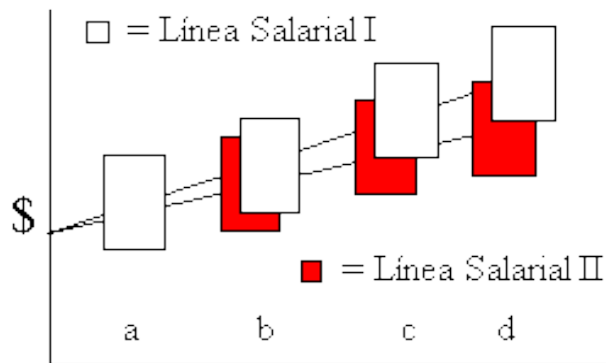
Figura 6: Mayor número de clases valorativas, con menos amplitud cada una



Aumenta la "importancia" de la tarea à

Tiende a haber más superposición donde la pendiente de la línea salarial es más plana (Figura 7), o con rangos salariales con más amplitud. Volveremos a discutir la superposición entre clases valorativas cuando hablemos de la remuneración como función de los ascensos de los empleados.

Figura 7: Pendientes aplanadas llevan a mayores superposiciones.

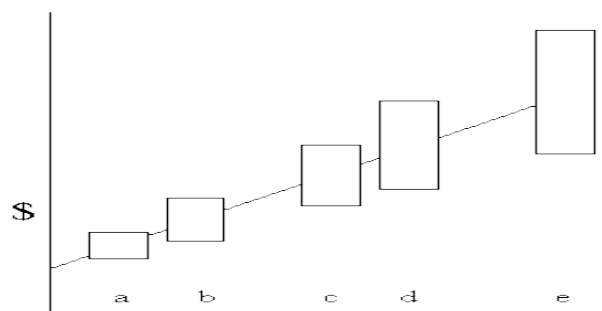


Aumenta la "importancia" de la tarea a

La Línea de Salarios II es más plana que la Línea de Salarios I, y por lo tanto contiene más superposiciones.

Hasta aquí, en aras de la simplicidad, hemos ilustrado estructuras salariales con clases valorativas que contienen rangos con amplitudes iguales desde el nivel más bajo al más alto de la empresa. Una estructura en abanico es más cercana a la realidad (Figura 8). En este tipo de estructuras las amplitudes de los rangos salariales van aumentando a medida que alcanzan las clases valorativas más cotizadas. Para un trabajador que gana US\$ 8 la hora, un incremento de 50 centavos por hora sería significativo. Para el que gana US\$ 40 la hora, un aumento de 50 centavos no se aproxima en su importancia.

Figura 8: Una estructura en abanico



Aumenta la "importancia" de la tarea à

Cuando se les pregunta cuán grande debiera ser el aumento salarial, consistente con este principio, los empleados de niveles remunerativos más bajos responden frecuentemente en términos de una cantidad específica (por Ej. US\$ 0.50 por hora), mientras que aquellos en niveles medios y altos tienden a hablar en términos de porcentaje de aumento.

Manteniendo una Estructura de Pagos

El mantenimiento de la equidad de pagos dentro de una estructura salarial luego que ha sido desarrollada, es un desafío continuo. Aquí consideraremos:

- Aumentos basados en la antigüedad
- Aumentos basados en el mérito
- Pagos por ascensos.
- Pagos fuera de la estructura
- Ajustes al costo de la vida
- Aumentos fijos frente a porcentaje
- El salario mínimo y la compresión

Los empleados tradicionalmente progresan dentro de un clase valorativa del mérito y/o antigüedad. Las decisiones sobre aumentos salariales deben ser justas, lógicas y bien comunicadas a los trabajadores.

Aumentos basados en la antigüedad

Los sistemas retributivos que dan aumentos periódicos a despecho del mérito, pueden estar basados en la *suposición que la aptitud crece con el tiempo en el puesto*, lo que muchas veces no es así. Muchas empresas simplemente utilizan el aumento de salario para premiar a los trabajadores por su "pertenencia" o antigüedad en el empleo. Mientras el

desempeño del trabajador esté dentro de las normas mínimas, continúa recibiendo incrementos periódicos.

El personal valora la certeza de la remuneración basada en la antigüedad. Las necesidades del trabajador, de obtener aumentos salariales a través del tiempo, están bien servidas. La remuneración basada en la antigüedad también promueve el servicio continuo y puede reducir la rotación de personal.

Los empleadores que dan aumentos basados en la antigüedad valoran la madurez y experiencia de los trabajadores, pero a veces se sienten aliviados cuando éstos se van. En algunas instancias, los trabajadores antiguos le cuestan a la empresa agrícola salarios demasiado altos y beneficios costosos (por Ej. vacaciones más prolongadas). Esto no es una reflexión sobre los empleados antiguos, sino sobre el sistema retributivo que infravalora al empleado nuevo con la promesa de que, a su debido tiempo, puede ganar sumas mayores.

A fines de evitar que haya empleados que asciendan la escala salarial demasiado a prisa, se pueden conceder aumentos pequeños pero frecuentes al comienzo de sus carreras. Los incrementos posteriores pueden ser concedidos a un paso más lento. Estos aumentos van aumentando, y sin ser excesivos, deben ser lo suficientemente importantes para estimular al empleado a que se quede en la empresa.

Aumentos basados en el mérito

Los aumentos salariales basados por mérito están diseñados para reconocer y premiar el buen desempeño o el logro de mayores habilidades y su contribución a la empresa agrícola. En un sistema de pago por mérito, en teoría los trabajadores ganan salarios en proporción incremental a su desempeño. Tal como en el sistema por antigüedad, sin embargo, una vez

que alguien sube a cierto nivel remunerativo, éstos raramente se reducen. Los planes de incentivos (Capítulo 8) pueden resolver el problema de dar aumentos "permanentes" basados en el desempeño presente y pasado.

El pago de incentivos, sin embargo, puede tener un efecto desestabilizante en la estructura salarial interna. Los agricultores que utilizan sistemas de incentivos para algunas tareas y no para otras pueden encontrar que trabajadores en una clase valorativa "inferior" pueden ganar más que aquellos en un nivel más elevado. Las empresas a veces abandonan sus programas de pagos por incentivos o los expanden para cubrir más tareas.

Cuando el desempeño de los empleados se somete a revisiones de mérito (con el objetivo de decidir si se otorgará un aumento salarial) en intervalos de tiempo/servicio especificado y basado en términos aprueba/no aprueba, el proceso puede ser visto como un sistema de "antigüedad glorificada". En estos casos el tiempo en el empleo y los salarios están muy correlacionados en cada clase valorativa. En tal sistema retributivo los trabajadores deben experimentar los mismos beneficios positivos y negativos de un sistema por antigüedad.

Los administradores pueden sentirse indebidamente constreñidos cuando se les da la opción entre recomendar a un empleado para un aumento salarial *completo* (de un rango específico a otro dentro de la clase valorativa), o no aprobar ningún aumento. Para no merecer un aumento un empleado debe haberse desempeñado bastante mal. Si las opciones fuesen expandidas para incluir un aumento *parcial*, tal como medio escalón, los administradores estarían más dispuestos a premiar al trabajador en proporción a su desempeño.

Cuando las revisiones de desempeño que afectan los aumentos se dan a intervalos de tiempo especificados, los sistemas de mérito automáticamente incluyen el factor de antigüedad. Alternativamente, las revisiones de desempeño para los aumentos podrían ponerse en movimiento basado en otros sucesos, tales como logros de desempeño específicos, o la adquisición de ciertas aptitudes.

Algunos trabajadores merecen avanzar más rápidamente que otros al tope del rango salarial dentro de una clase valorativa, ya sea por sus esfuerzos o preparación previa. Desafortunadamente, los empleados que avanzan demasiado rápido hasta el tope, pueden quedar sin más metas o estímulos económicos, y sentirse estancados. El único crecimiento disponible que les queda es o tratar de conseguir un ascenso a otro puesto, o un trabajo en otro predio.

Con el fin de evitar que los empleados suban por la escala salarial demasiado a prisa, los niveles superiores de los rangos salariales deben ser difíciles de lograr. También, si el sistema de mérito incluye antigüedad (o sea, las revisiones de desempeño se ponen en movimiento basadas en algún lapso transcurrido en el puesto), las revisiones deben ser menos frecuentes a medida que el empleado va escalando el rango salarial.

Pago por ascensos.

¿Qué aumento salarial debería acompañar un ascenso? Si existe una política de estructura salarial, los límites a tal decisión ya existen. Una estructura salarial con amplios rangos de remuneración, o con una línea salarial empinada, puede significar promociones o ascensos mejor retribuidos. El valor remunerativo de un ascenso también dependerá de la altura del rango de la clase valorativa en que se encuentre el empleado, en contraste con la que obtendrá después del

ascenso. Obviamente, si el ascenso abarca un salto de más de una clase valorativa, la remuneración será mayor.

Cada vez que hay una superposición entre clases valorativas, algunos trabajadores de una clase valorativa menor pueden ganar más que los empleados en una mayor, pero en un nivel más bajo del rango salarial (volver a repasar la Figura 7-2) Si el ascenso de una clase valorativa a la otra es poco común, esta característica estructural raramente creará un dilema.

Cuando los empleados escalan de un clase valorativa a otra, pueden presentarse dificultades con el solapamiento. Podría haber una superposición remunerativa entre los mecánicos titulados y los asistentes a mecánicos, los que ocupan diferentes clases valorativas en nuestro ejemplo. Considere un mecánico asistente quien, debido a muchos años de trabajo, ha llegado al tope de su rango salarial y gana más que un mecánico titulado pero con sólo un par de años en el puesto. El mecánico titulado probablemente tolerará la discrepancia salarial. Porque si bien el asistente está ganando más temporalmente debido a la antigüedad, con el tiempo el salario del mecánico titulado sobrepasará al asistente debido al mayor potencial de retribución de su clase valorativa.

El desafío se presenta cuando este mecánico asistente, que llegó al tope de su clase valorativa, decide buscar un ascenso a mecánico. Es improbable que el asistente desee comenzar en la base del rango salarial de mecánico ya que ganaría menos que en su trabajo anterior.

Una solución sería que el mecánico asistente comenzara en un rango salarial superior en la clase de mecánico titulado. Pero si el mecánico asistente que acaba de obtener el ascenso logra además una remuneración mayor que la del titulado, pueden surgir cuestiones de falta de equidad interna. Ambos

empleados ahora están realizando exactamente la misma tarea, pero el que posee menos experiencia (aunque más antigüedad total) está ganando lo mismo o más que el otro. Esta falta de equidad se pronuncia aún más cuando el empleado titulado tiene que ayudar a formar al que acaba de obtener el ascenso.

Puede ayudarles a los empleados a administrar sus carreras y desarrollar planes para evitar pérdidas de ingresos cuando obtengan un ascenso. Para esto tendrán que postular para obtener los ascensos antes de que resulte una pérdida económica. Otra posibilidad es darle al empleado que obtiene el ascenso un monto fijo y único para que le sea más aceptable la transición al nuevo puesto, que por el momento resultará en una remuneración inferior.

Otra consideración al pago por ascensos es el riesgo inherente de no poder cumplir en el nuevo puesto. En el Capítulo 4 hablamos de un predio donde aquellos que obtuvieron un ascenso a un puesto de supervisión inmediatamente perdieron la antigüedad. Cuanto mayor el riesgo de fracasar en un nuevo oficio, mayor debiera ser el incremento remunerativo.

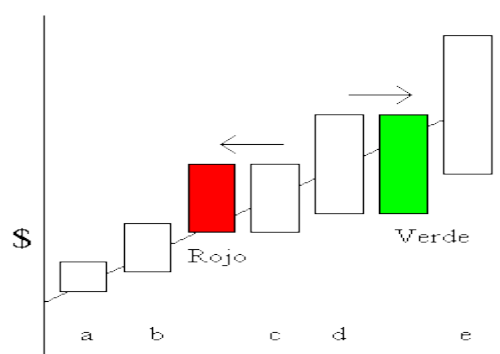
Pagos fuera de la estructura

Tarde o temprano encontrará que algunos puestos están siendo retribuidos en forma mayor o menor que su actual valor ante el mercado laboral. Los especialistas en compensación comúnmente los llaman *clases valorativas de color* para indicar una relación de remuneración fuera de la estructura

(Figura 9): el *rojo* y el *verde* ilustran clases valorativas sobrevaloradas o sub compensadas, cuando se comparan con su valor real.

Si bien los colores implican que el agricultor pierde dinero con el primero y gana con el segundo, ambas situaciones pueden resultar bastante costosas para el empresario. Si la retribución fuera de la estructura no se corrige rápidamente, se verán perturbadas las equidades internas y externas.

Figura 9: Índices rojos y verdes



Aumenta la "importancia" de la tarea à

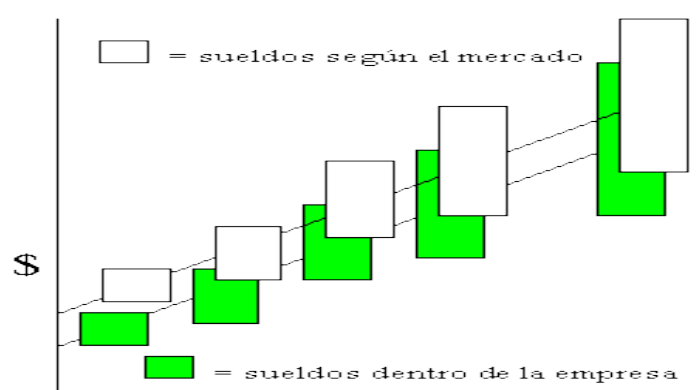
Los índices rojos (clases valorativas sobrepagas). Si se permite que los índices se mantengan fuera de proporción con el resto de las clases valorativas del predio agrícola los otros trabajadores pueden sentirse injuriados. También, el monto salarial probablemente sea mayor de lo necesario. Cuando los índices rojos se cortan en forma abrupta, los empleados que bajan de retribución pueden enfrentar dificultades financieras. Alternativas menos bruscas incluyen una combinación de *congelar los aumentos salariales* hasta que se logre una equidad interna; hacer esfuerzos para transferir trabajadores a clases valorativas con pagos superiores más consistentes con los salarios que están recibiendo; o aun ajustar los índices hacia abajo inmediatamente mientras que se les da a los empleados una suma fija (o varias) para compensarlos.

Los índices verdes (trabajos infravalorados). Un índice de clase valorativa verde puede equipararse con la línea salarial en uno o dos pasos. Un agricultor puede intentar cortar los

costos laborales con índices verdes, pero los beneficios podrán ser a corto plazo ya que será difícil retener a los trabajadores más valiosos.

Dos indicadores probables de índices verdes son: 1) el aumento en la rotación de personal (con empleados buscando trabajos mejor remunerados); y 2) el sentirse forzado a iniciar a trabajadores sin experiencia en un rango salarial más alto de lo pensado. Si se toma este último enfoque, no quedará ninguna base equitativa para el sistema de retribución diferencial entre los trabajadores. Por supuesto, es posible que en vez de que un empleador tenga un problema de índice verde, que toda su estructura salarial no se haya mantenido a tono con el mercado (Figura 10).

Figura 10: Los salarios no se han mantenido a tono con la realidad del mercado



Aumenta la "importancia" de la tarea à

Ajustes al costo de la vida

La inflación puede tener efectos especialmente devastadores en la habilidad del trabajador de poder cumplir con sus obligaciones pecuniarias. Hemos visto cómo los agricultores que adoptan una estructura salarial por debajo del nivel del mercado pueden tener dificultades en atraer y retener personal.

Algunas empresas (y frecuentemente los contratos sindicales) estipulan *ajustes por costo de vida* basados en un *índice de precios al consumidor*. Se supone que el índice refleja alteraciones en el costo de vida. Se observan y comparan los precios de artículos de consumo adquiridos por la mayoría de los consumidores.

Mientras que el índice de precios al consumidor puede llegar a ser una herramienta útil, algunos observadores sienten que el listado de artículos comunes utilizados para llegar a este índice no es tan común. El mayor desafío que presenta el índice es que actúa independientemente de los salarios del mercado laboral. Al hacerlo, puede exagerar y perpetuar la inflación. En vez de usar el índice, los agricultores podrían observar los cambios en el mercado laboral a través de encuestas periódicas de salarios. Los traslados geográficos, especialmente los internacionales, pueden involucrar ajustes al costo de la vida ascendentes o descendentes que reflejen la realidad local.

Aumentos fijos frente a porcentajes

Los ajustes al costo de la vida pueden darse en términos de sumas fijas (o tantos dólares) o aumentos porcentuales. Aquellos que argumentan a favor de sumas fijas sienten que los trabajadores con menor remuneración necesitan el ajuste más que aquellos en la parte superior de la escala. Argumentan que los aumentos porcentuales tienen el efecto de "aumentar aún más la brecha en los ingresos, ya de por sí dispares" entre los pudientes y los desposeídos. Algunos aún creen que sería justo dar un aumento mayor a aquellos que ganan menos.

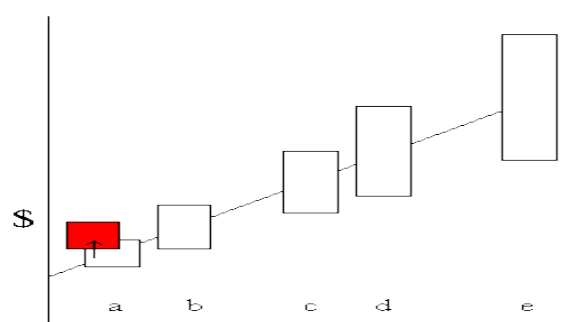
Aquellos que favorecen aumentos porcentuales, en cambio, alegan que los aumentos fijos crean una compresión de salarios. La compresión de salarios significa que disminuyen

las diferencias entre los salarios mejor y peor pagados. Por ejemplo, si los trabajadores que ganan US\$ 8 la hora y aquellos que ganan US\$ 18 la hora reciben ambos un incremento de US\$ 2 la hora, el primer grupo obtiene un incremento del 25% mientras que el segundo grupo de sólo el 11%. Si esta tendencia continuara, las diferencias proporcionales entre salarios ocupacionales bien podrían ser eliminadas. Un compromiso concebible puede ser alternar entre dar aumentos fijos y porcentuales.

El salario mínimo y la compresión

El incremento en el salario mínimo también puede causar compresión salarial en empresas agrícolas que pagan cerca del mínimo legal. Por ejemplo, si los salarios iniciales para los que riegan y los que trabajan con el azadón son de US\$ 7,55 y US\$ 7,00 por hora, respectivamente, un nuevo salario mínimo de US\$ 7,50 llevará a ambos a casi el mismo nivel inicial. Luego del ajuste, podrían estar ganando casi tanto como lo que gana un tractorista. (Figura 11) Hay veces que las diferencias de aporte entre puestos sólo pueden ser reconocidas por medio de un aumento de regalías.

Figura 11: Ejemplo de compresión salarial



Aumenta la "importancia" de la tarea à

Para no elevar toda la estructura salarial, un agricultor puede, sin aumentar el salario máximo, efectuar ajustes menores por toda la estructura salarial. Si bien esta política

empresarial significa evitar que una clase valorativa sufra en gran parte de la compresión salarial, este enfoque puede crear una compresión salarial en toda la organización. Ajustes gubernamentales más seguidos y menos drásticos al salario mínimo pueden ayudar a evitar los trastornos causados por los cambios más considerables y repentinos.

Recuadro 6: Doctrina de igualdad de retribución para hombres y mujeres

Primero distinguiremos entre *igualdad de retribución para hombres y mujeres* e *igualdad de remuneración para oficios iguales*. Luego, brevemente revisaremos los argumentos a favor y en contra de la igualdad de retribución.

Algunos tipos de oficios son efectuados en su mayoría por mujeres, tales como la clasificación de tomates y duraznos en California y los packing de uva de mesa en Chile donde trabajan de preferencia las mujeres. Otros principalmente por hombres, tales como la cosecha de duraznos y uvas, y el manejo de tractores. Esto está cambiando lentamente con menos trabajos categorizados como "trabajos para hombres" o "trabajos para mujeres". Pero no está cambiando lo suficientemente rápido para aquellos que sienten que los "trabajos para mujeres" son infravalorados en comparación con distintos pero comparables "trabajos para hombres". El movimiento para corregir tales diferencias de remuneración está basado en la "doctrina de igualdad de retribución". Mientras que el debate se ha centralizado principalmente en trabajos segregados por sexo, la discusión también podría enfocarse en trabajos realizados en su mayoría por grupos minoritarios o inmigrantes, como es muy común en los trabajos agrícolas.

La brecha entre los ingresos

Tanto defensores como críticos de *la doctrina de igualdad de retribución* están de acuerdo en que algunos trabajos están dominados por mujeres y otros por hombres y que las mujeres frecuentemente ganan menos que los hombres. Los motivos y las soluciones difieren.

La brecha entre ingresos entre hombres y mujeres ha sido citada por los defensores de la doctrina de igualdad de retribución como clara evidencia de discriminación sexual. Más cuando se compara la remuneración que reciben tanto los hombres y las mujeres que desempeñan un mismo trabajo, y cuando ambos poseen la misma experiencia y habilidad, tanto la presente y futura perspectiva aparece más ecuánime.

Se han ofrecido muchas razones para explicar por qué los hombres ganan más que las mujeres. Los resultados de un estudio sugieren que la diferencia en valores y preferencias entre los géneros es un factor. Es posible que los hombres elijan con más frecuencia las ocupaciones mejor remuneradas, mientras que las mujeres den mayor valor a los trabajos más estimulantes.

Algunos creen que las mujeres en el pasado no invertían tanto tiempo como los hombres en una educación superior, resultando esto en salarios superiores para los hombres. Este argumento ya no se sostiene hoy en día, cuando un porcentaje cada vez mayor de mujeres siguen carreras profesionales. Otra razón dada para los mayores salarios de los hombres es que ellos tienen mayor experiencia laboral en general, así como más antigüedad en sus puestos. Es más común que una mujer deje la fuerza laboral para criar una familia o deje su trabajo para seguir a su cónyuge que ha obtenido un ascenso y traslado.

Mercado frente a Valoración de Puestos.

Los defensores de la doctrina de igualdad de retribución piensan que el mercado perpetúa las desigualdades: "Estamos hablando de alterar fundamentalmente el mercado porque éste es inherentemente discriminatorio." Si bien los defensores reconocen la subjetividad de las evaluaciones de puestos, favorecen el basar los salarios en estas evaluaciones en lugar de comparaciones de mercado.

Los críticos de la doctrina de igualdad de retribución piensan que mientras que las mujeres tengan opciones de oficios, no hay necesidad de optar por la doctrina de igualdad de retribución. Hoy, las mujeres tienen libertad para elegir puestos dominados por hombres y obtener salarios más altos. La ley ya requiere que a las mujeres que efectúen el mismo trabajo que los hombres, se les pague el mismo salario. El asegurar una amplia difusión de la educación y de oportunidades a todos aquellos que lo deseen, puede ayudar a reducir las desigualdades entre los sexos y las razas.

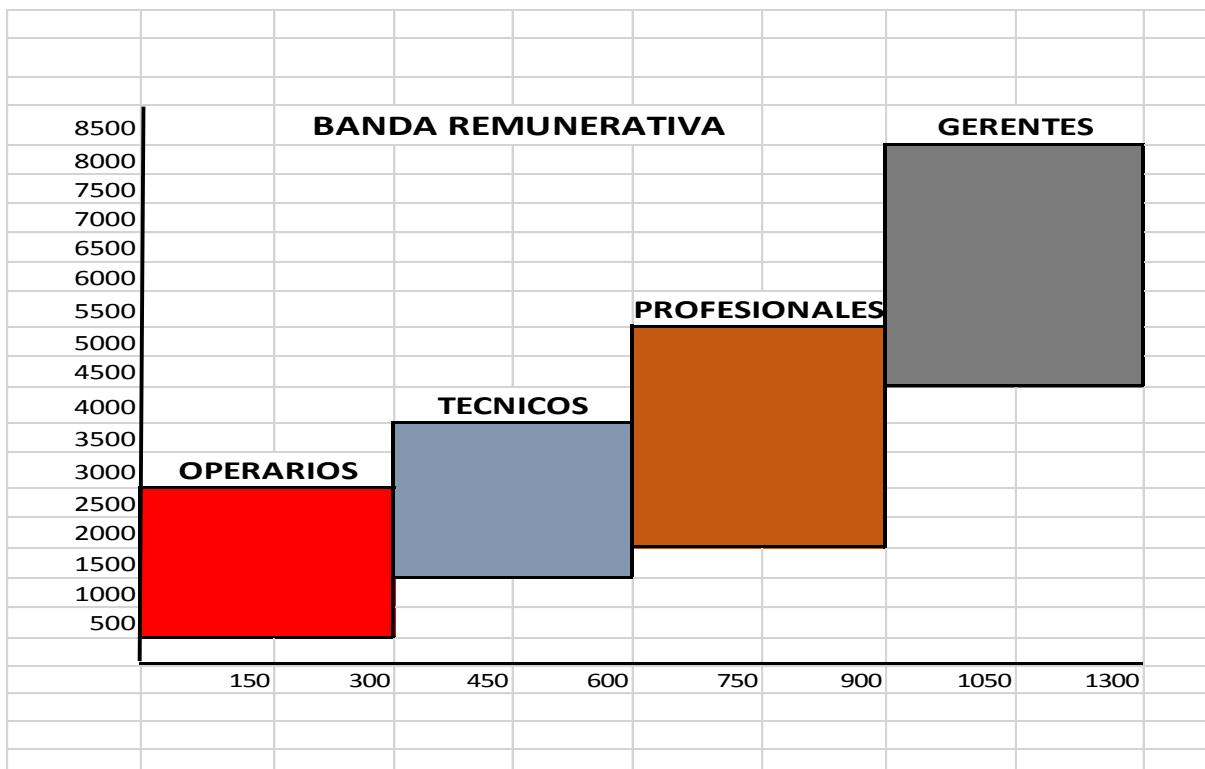
La institución de igualdad de retribución resultaría en una masiva intervención gubernamental. Esto podría significar el establecimiento de una política nacional de igualdad de retribución, o requerir la validación de la valoración de puestos dentro de las organizaciones. Si el gobierno, en vez de que cada empleador determinase el valor de los factores de compensación salarial, la prerrogativa de los agricultores de auto administrarse se vería seriamente comprometida. Finalmente, en una economía global, una nación que ignore las fuerzas de mercado ciertamente va a encontrarse en una desventaja competitiva.

5. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

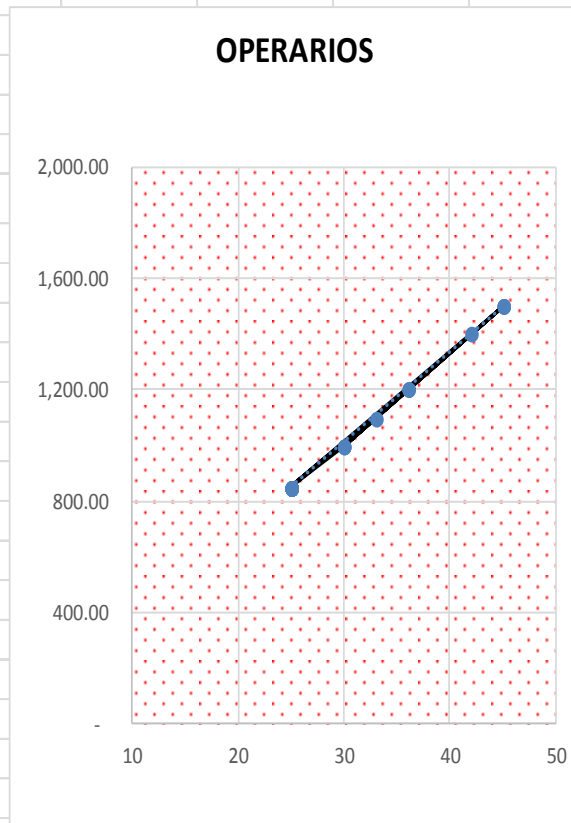
5.1 relación de Puestos (cargos), fechas de ingreso, básicos y otras remuneraciones.

N°	REMUNE RACION	OTRAS REM	OPERARIOS 850 - 2500	TOTAL REM.	FECHA INGRESO
3	1,200.00	85	OPERADOR CAMIONES	3,855.00	10/10/2015
2	1,500.00	85	OPER. TRACTOR	3,170.00	10/10/2015
2	1,500.00	85	OPERADOR RODILLO	3,170.00	15/11/2015
2	1,000.00		OXIGENISTA	2,000.00	15/11/2015
2	1,500.00	85	OPERADOR MINI CARG	3,170.00	15/11/2015
2	1,000.00		MECANICO I- IQ	2,000.00	15/11/2015
2	1,200.00	85	MECANICO II-IQ	2,570.00	02/03/2014
3	850.00	85	GUARDIAN IQ	2,805.00	03/01/2000
2	1,400.00	85	MECANICO III-IQ	2,970.00	22/12/2014
2	1,000.00	85	MANIOBRISTA PILOTAJE	2,170.00	07/07/2014
3	850.00	85	AYUDANTE MECANICO	2,805.00	15/11/2015
2	850.00		AYUDANTE ELECTRICISTA	1,700.00	15/11/2015
3	850.00	85	AYUDANTE MAQUINARIA	2,805.00	15/11/2015
4	850.00	85	OPERARIOS	3,740.00	15/11/2015
2	1,100.00	85	MOTOSIERRISTA	2,370.00	19/11/2015
2	850.00	85	OPERARIO FIERRERO	1,870.00	21/11/2015
4	850.00		AYUDANTES GENERAL	3,400.00	21/11/2015
2	850.00	85	PRISMERO	1,870.00	28/11/2015
2	850.00	85	AYUDANTE CARPINTERO	1,870.00	03/05/2015
2	850.00	85	AYUDANTE PILOTAJE	1,870.00	10/10/2015
3	850.00	85	AYUDANTE ALMACEN I	2,805.00	02/02/2000
2	850.00		AYUD CARPINTEROS	1,700.00	26/12/2015
3	850.00		GUARDIAN	2,550.00	03/11/2010
1	850.00		VIGILANTE	850.00	07/11/2010
3	850.00		AYUDANTE SOLDADOR	2,550.00	03/05/2015
3	850.00	85	AYUDANTE MANIOBRISTA	2,805.00	03/05/2015

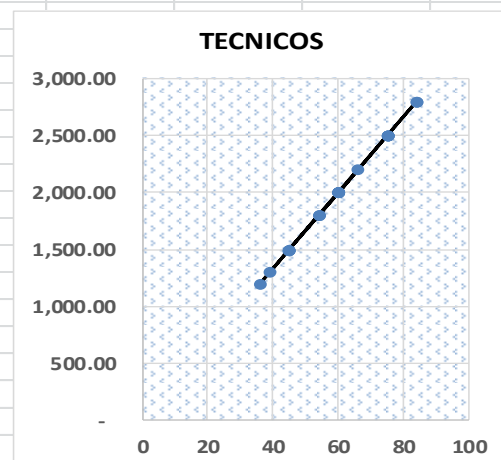
CUADRO N° 3 ELABORADO POR LOS INVESTIGADORES



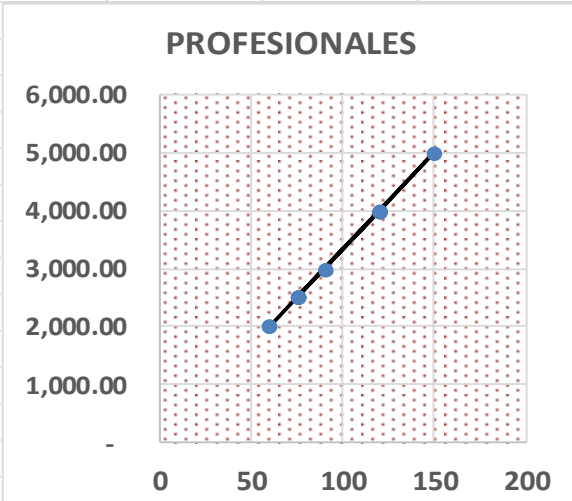
CARGO	PUNTOS	SOLES
OPERADOR CAMIONES	36	1,200.00
OPER.TRACTOR	45	1,500.00
OPERADOR RODILLO	45	1,500.00
OXIGENISTA	30	1,000.00
OPERADOR MINI CARG	45	1,500.00
MECANICO I- IQ	30	1,000.00
MECANICO II-IQ	36	1,200.00
GUARDIAN IQ	25	850.00
MECANICO III-IQ	42	1,400.00
MANIOBRISTA PILOTAJE	30	1,000.00
AYUDANTE MECANICO	25	850.00
AYUDANTE ELECTRICISTA	25	850.00
AYUDANTE MAQUINARIA	25	850.00
OPERARIOS	25	850.00
MOTOSIERRISTA	33	1,100.00
OPERARIO FIERRERO	25	850.00
AYUDANTES GENERAL	25	850.00
PRISMERO	25	850.00
AYUDANTE CARPINTERO	25	850.00
AYUDANTE PILOTAJE	25	850.00
AYUDANTE ALMACEN I	25	850.00
AYUD CARPINTEROS	25	850.00
GUARDIAN	25	850.00
VIGILANTE	25	850.00
AYUDANTE SOLDADOR	25	850.00
AYUDANTE MANIOBRISTA	25	850.00



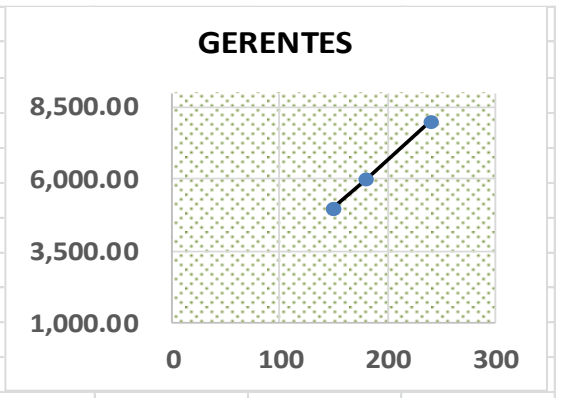
CARGO	PUNTOS	SOLES
OPERADOR MAQ PILOT	75	2,500.00
CAPATACES	84	2,800.00
OPERADOR GRUA	75	2,500.00
PERADOR MAQ. RETRO	75	2,500.00
ASISTENTE MCO. TCO	60	2,000.00
TOPOGRAFO I	60	2,000.00
ELECTRICISTA	60	2,000.00
MECANICO DE GRUA	75	2,500.00
SOLDADOR	54	1,800.00
CARPINTERO II	60	2,000.00
ASISTENTE LOGISTICO	45	1,500.00
ELECTRICISTA - IQ	60	2,000.00
SOLDADOR 3G	66	2,200.00
ASISTENTE CONTABLE	36	1,200.00
ASISTENTE DE INGENIERIA II	45	1,500.00
ASISTENTE INGENIERIA I	45	1,500.00
ASIST. RRHH	39	1,300.00
MECANICO IV -IQ	54	1,800.00
SECRETARIA	45	1,500.00
MECANICO V - IQ	60	2,000.00
OPERARIO MULTIPLE	84	2,800.00



CARGO	PUNTOS	SOLES
ALMACENERO II	60	2,000.00
SUPERVISOR QHSE	60	2,000.00
COORD. DE PROYECTOS	90	3,000.00
JEFE DE QHSE	120	4,000.00
RESIDENTE DE PROYECTOS	150	5,000.00
TESORERO	75	2,500.00
JEFE DE LOGISTICA	120	4,000.00
JEFE DE RRHH	120	4,000.00
CONTADOR	120	4,000.00
TESORERO	75	2,500.00
COORDINADOR LOGISTICO	75	2,500.00
ALMACENERO -IQ	75	2,500.00



CARGO	PUNTOS	SOLES
GERENTE GENERAL	240	8,000.00
GERENTE DE OPERACIONES	180	6,000.00
GERENTE FINANCIERO	150	5,000.00
GERENTE DE PROYECTOS	150	5,000.00



OPERARIOS DE CAMPO

N°	REMUNE RACION	OTRAS REM	OPERARIOS 850 - 2500	TOTAL REM.	FECHA INGRESO	CTS A FEBRERO	GRATIFICACION	REM EXCEPCIONAL	VACACIONES	EPS	SCTR	ADM. SEG CTR	ESALUD	TOTAL
3	1,200.00	85	OPERADOR CAMIONES	3,855.00	10/10/2015	2,227.33	1285.00	128.50	1,477.75	375	77.10	38.55	479.95	9,944.18
2	1,500.00	85	OPER. TRACTOR	3,170.00	10/10/2015	1,831.56	1056.67	105.67	1,215.17	375	63.40	31.70	394.67	8,243.82
2	1,500.00	85	OPERADOR RODILLO	3,170.00	15/11/2015	1,831.56	1056.67	105.67	906.97	375	63.40	31.70	366.93	7,907.89
2	1,000.00		OXIGENISTA	2,000.00	15/11/2015	1,155.56	666.67	66.67	405.56	375	40.00	20.00	216.50	4,945.94
2	1,500.00	85	OPERADOR MINI CARG	3,170.00	15/11/2015	1,831.56	1056.67	105.67	642.81	375	63.40	31.70	343.15	7,619.95
2	1,000.00		MECANICO I-IQ	2,000.00	15/11/2015	1,155.56	666.67	66.67	405.56	375	40.00	20.00	216.50	4,945.94
2	1,200.00	85	MECANICO II-IQ	2,570.00	02/03/2014	1,484.89	856.67	85.67	2,327.28	375	51.40	25.70	440.76	8,217.36
3	850.00	85	GUARDIAN IQ	2,805.00	03/01/2000	1,620.67	935.00	93.50	2,555.67	375	56.10	28.05	482.46	8,951.44
2	1,400.00	85	MECANICO III-IQ	2,970.00	22/12/2014	1,716.00	990.00	99.00	297.00	375	59.40	29.70	294.03	6,830.13
2	1,000.00	85	MANIOBRISTA PILOTAJE	2,170.00	07/07/2014	1,253.78	723.33	72.33	1,211.58	375	43.40	21.70	304.34	6,175.47
3	850.00	85	AYUDANTE MECANICO	2,805.00	15/11/2015	1,620.67	935.00	93.50	568.79	375	56.10	28.05	303.64	6,785.75
2	850.00		AYUDANTE ELECTRICISTA	1,700.00	15/11/2015	982.22	566.67	56.67	344.72	375	34.00	17.00	184.03	4,260.30
3	850.00	85	AYUDANTE MAQUINARIA	2,805.00	15/11/2015	1,620.67	935.00	93.50	568.79	375	56.10	28.05	303.64	6,785.75
4	850.00	85	OPERARIOS	3,740.00	15/11/2015	2,160.89	1246.67	124.67	758.39	375	74.80	37.40	404.86	8,922.67
2	1,100.00	85	MOTOSERRISTA	2,370.00	19/11/2015	1,369.33	790.00	79.00	908.50	375	47.40	23.70	295.07	6,258.00
2	850.00	85	OPERARIO FERRERO	1,870.00	21/11/2015	1,080.44	623.33	62.33	348.03	375	37.40	18.70	199.62	4,614.86
4	850.00		AYUDANTES GENERAL	3,400.00	21/11/2015	1,964.44	1133.33	113.33	632.78	375	68.00	34.00	362.95	8,083.84
2	850.00	85	PRISMERO	1,870.00	28/11/2015	1,080.44	623.33	62.33	327.25	375	37.40	18.70	197.75	4,592.21
2	850.00	85	AYUDANTE CARPINTERO	1,870.00	03/05/2015	1,080.44	623.33	62.33	1,376.53	375	37.40	18.70	292.19	5,735.93
2	850.00	85	AYUDANTE PILOTAJE	1,870.00	10/10/2015	1,080.44	623.33	62.33	561.00	375	37.40	18.70	218.79	4,847.00
3	850.00	85	AYUDANTE ALMACEN I	2,805.00	02/02/2000	1,620.67	935.00	93.50	2,773.83	375	56.10	28.05	502.10	9,189.25
2	850.00		AYUD CARPINTEROS	1,700.00	26/12/2015	982.22	566.67	56.67	151.11	375	34.00	17.00	166.60	4,049.27
3	850.00		GUARDIAN	2,550.00	03/11/2010	1,473.33	850.00	85.00	602.08	375	51.00	25.50	283.69	6,295.60
1	850.00		VIGILANTE	850.00	07/11/2010	491.11	283.33	28.33	191.25	375	17.00	8.50	93.71	2,338.24
3	850.00		AYUDANTE SOLDADOR	2,550.00	03/05/2015	1,473.33	850.00	85.00	1,877.08	375	51.00	25.50	398.44	7,685.35
3	850.00	85	AYUDANTE MANIOBRISTA	2,805.00	03/05/2015	1,620.67	935.00	93.50	2,064.79	375	56.10	28.05	438.28	8,416.39
63	26,000.00	1,530.00		65,440.00		37,809.78	21,813.33	2,181.33	30,228.28	9,750.00	1,308.80	654.40	8,184.62	172,642.53

TÉCNICOS DE CAMPO

N°	REMUNE RACION	OTRAS REM	TECNICOS 1500 - 3500	TOTAL REM.	FECHA INGRESO	CTS A FEBRERO	GRATIFICACION	REM EXCEPCIONAL	VACACIONES	EPS	SCTR	ADM. SEG CTR	ESALUD	TOTAL
2	2,500.00	85	OPERADOR MAQ. PILOT	5,170.00	10/10/2015	2,987.11	1,723.33	172.33	1,551.00	375.00	103.40	51.70	604.89	12,738.77
2	2,800.00	85	CAPATACES	5,770.00	10/10/2015	3,333.78	1,923.33	192.33	1,731.00	375.00	115.40	57.70	675.09	14,173.63
2	2,500.00	85	OPERADOR GRUA	5,170.00	10/10/2015	2,987.11	1,723.33	172.33	1,551.00	375.00	103.40	51.70	604.89	12,738.77
2	2,500.00	85	PERADOR MAQ. RETRO	5,170.00	10/10/2015	2,987.11	1,723.33	172.33	1,551.00	375.00	103.40	51.70	604.89	12,738.77
3	2,000.00		ASISTENTE MCO. TCO	6,000.00	10/10/2015	3,466.67	2,000.00	200.00	1,800.00	375.00	120.00	60.00	702.00	14,723.67
1	2,000.00		TOPOGRAFO I	2,000.00	10/10/2015	1,155.56	666.67	66.67	600.00	375.00	40.00	20.00	234.00	5,157.89
2	2,000.00	85	ELECTRICISTA	4,170.00	15/11/2015	2,409.33	1,390.00	139.00	845.58	375.00	83.40	41.70	451.40	9,905.42
2	2,500.00	85	MECANICO DE GRUA	5,170.00	15/11/2015	2,987.11	1,723.33	172.33	1,048.36	375.00	103.40	51.70	559.65	12,190.89
4	1,800.00	85	SOLDADOR	7,540.00	15/11/2015	4,356.44	2,513.33	251.33	1,528.94	375.00	150.80	75.40	816.21	17,607.46
2	2,000.00	85	CARPINTERO II	4,170.00	15/11/2015	2,409.33	1,390.00	139.00	845.58	377	83.40	41.70	451.40	9,907.42
2	1,500.00		ASISTENTE LOGISTICO	3,000.00	02/01/2000	1,733.33	1,000.00	100.00	216.67	375.00	60.00	30.00	289.50	6,804.50
2	2,000.00		ELECTRICISTA - IQ	4,000.00	02/01/2000	2,311.11	1,333.33	133.33	288.89	375.00	80.00	40.00	386.00	8,947.67
2	2,200.00		SOLDADOR 3G	4,400.00	02/01/2000	2,542.22	1,466.67	146.67	317.78	375.00	88.00	44.00	424.60	9,804.93
3	1,200.00		ASISTENTE CONTABLE	3,600.00	02/01/2015	2,080.00	1,200.00	120.00	260.00	375.00	72.00	36.00	347.40	8,090.40
2	1,500.00	85	ASISTENTE DE INGENIERIA II	3,170.00	10/09/2013	1,831.56	1,056.67	105.67	1,215.17	375.00	63.40	31.70	394.67	8,243.82
2	1,500.00	85	ASISTENTE INGENIERIA I	3,170.00	03/04/2014	1,831.56	1,056.67	105.67	2,597.64	375.00	63.40	31.70	519.09	9,750.72
2	1,300.00	85	ASIST. RRRH	2,770.00	05/04/2014	1,600.44	923.33	92.33	2,254.47	375.00	55.40	27.70	452.20	8,550.89
3	1,800.00	85	MECANICO IV - IQ	5,655.00	02/04/2014	3,267.33	1,885.00	188.50	4,649.67	375.00	113.10	56.55	927.42	17,117.57
1	1,500.00		SECRETARIA	1,500.00	07/04/2014	866.67	500.00	50.00	1,212.50	375.00	30.00	15.00	244.13	4,793.29
3	2,000.00	85	MECANICO V - IQ	6,255.00	02/04/2014	3,614.00	2,085.00	208.50	5,143.00	375.00	125.10	62.55	1025.82	18,893.97
2	2,800.00	85	OPERARIO MULTIPLE	5,770.00	22/11/2015	3,333.78	1,923.33	192.33	1,057.83	375.00	115.40	57.70	614.51	13,439.88
46	41,900.00	1,190.00		93,620.00		54,091.56	31,206.67	3,120.67	32,266.08	7,877.00	1,872.40	936.20	11,329.75	236,320.32

TÉCNICOS, PROFESIONALES, JEFES DE DPTO

N°	REMUNE RACION	OTRAS REM	PROFESIONALES 2000 - 5000	TOTAL REM.	FECHA INGRESO	CTS A FEBRERO	GRATIFICACION	REM EXCEPCIONAL	VACACIONES	EPS	SCTR	ADM. SEG CTR	ESALUD	TOTAL
3	2,000.00	85	ALMACENERO II	6,255.00	15/11/2015	3,614.00	2,085.00	208.50	1,268.38	376	125.10	62.55	677.10	14,671.63
2	2,000.00	85	SUPERVISOR QHSE	4,170.00	15/11/2015	2,409.33	1,390.00	139.00	845.58	378	83.40	41.70	451.40	9,908.42
2	3,000.00	85	COORD. DE PROYECTOS	6,170.00	02/11/2008	3,564.89	2,056.67	205.67	1,473.94	379	123.40	61.70	687.96	14,723.22
1	4,000.00		JEFE DE QHSE	4,000.00	20/11/2014	2,311.11	1,333.33	133.33	755.56	380	80.00	40.00	428.00	9,461.33
2	5,000.00	85	RESIDENTE DE PROYECTOS	10,170.00	20/01/2015	5,876.00	3,390.00	339.00	226.00	381	203.40	101.70	935.64	21,622.74
1	2,500.00	85	TESORERO	2,585.00	02/01/2000	1,493.56	861.67	86.17	186.69	382	51.70	25.85	249.45	5,922.09
1	4,000.00		JEFE DE LOGISTICA	4,000.00	03/01/2000	2,311.11	1,333.33	133.33	277.78	383	80.00	40.00	385.00	8,943.56
1	4,000.00	85	JEFE DE RRRH	4,085.00	02/01/2014	2,360.22	1,361.67	136.17	295.03	384	81.70	40.85	394.20	9,138.84
1	4,000.00	85	CONTADOR	4,085.00	10/09/2015	2,360.22	1,361.67	136.17	1,565.92	385	81.70	40.85	508.58	10,525.10
1	2,500.00		TESORERO	2,500.00	05/03/2010	1,444.44	833.33	83.33	2,243.06	386	50.00	25.00	426.88	7,992.04
2	2,500.00	85	COORDINADOR LOGISTICO	5,170.00	20/01/2008	2,987.11	1,723.33	172.33	114.89	387	103.40	51.70	475.64	11,185.41
1	2,500.00		ALMACENERO -IQ	2,500.00	21/01/2008	1,444.44	833.33	83.33	48.61	388	50.00	25.00	229.38	5,602.10
18	38,000.00	680		55,690.00		32,176.44	18,563.33	1,856.33	9,301.43	4,589.00	1,113.80	556.90	5849.23	129,696.47

GERENTES

N°	REMUNE RACION	OTRAS REM	GERENTES 5000 - 9000	TOTAL REM.	FECHA INGRESO	CTS A FEBRERO	GRATIFICACION	REM EXCEPCIO NAL	VACACINES	EPS	SCTR	ADM. SEG CTR	ESALUD	TOTAL
1	8,000.00	85	GERENTE GENERAL	8,085.00	10/09/1990	4,671.33	2,695.00	269.50	3,099.25	375	161.70	80.85	1006.58	20,444.22
1	6,000.00	85	GERENTE DE OPERACIONES	6,085.00	05/05/2000	3,515.78	2,028.33	202.83	4,445.43	376	121.70	60.85	947.74	17,783.66
1	5,000.00		GERENTE FINANCIERO	5,000.00	10/03/1999	2,888.89	1,666.67	166.67	4,416.67	377	100.00	50.00	847.50	15,513.39
1	5,000.00	85	GERENTE DE PROYECTOS	5,085.00	25/10/2015	2,938.00	1,695.00	169.50	1,313.63	378	101.70	50.85	575.88	12,307.55
4	24,000.00	255		24,255.00		14,014.00	8,085.00	808.50	13,274.97	1,506.00	485.10	242.55	3377.70	66,048.82

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PROBLEMA GENERAL	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS	HIPTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>¿Cómo deberá ser estructurada la banda remunerativa y los costos de recursos humanos por categorías que tiene la empresa SEGIPSAC hasta febrero del 2017?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál será la estructura de la banda remunerativa de la empresa SEGIPSAC a febrero del año 2017? • ¿Cuánto será el costo de las categorías de remuneraciones de la empresa SEGIPSAC a Enero del 2017 • ¿Cuánto será el costo de aportaciones del empleador por beneficios sociales en cada categoría de la empresa SEGIPSAC a Enero del 2017? • ¿Cuánto será el costo de aportaciones del empleador por la seguridad en el empleo de la empresa SEGIPSAC a Enero del 2017? 	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar cuál será la estructura de la banda remunerativa y los costos de cada categoría, así como el costo de los beneficios sociales y seguridad en el empleo.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar cuál será la estructura de la banda remunerativa de la empresa SEGIPSAC a febrero del 2017. • Determinar cuánto será el costo económico de cada categoría de la banda de remuneraciones de la empresa SEGIPSAC a febrero del 2017. • Determinar cuánto será el costo de los beneficios sociales por cada categoría de la empresa SEGIPSAC a febrero del 2017. • Determinar cuánto será el costo de la seguridad del empleo por cada una de las categorías de la empresa SEGIPSAC a febrero del 2017. 	<p>La determinación de una estructura de banda remunerativa de la empresa SEGIPSAC de terminará los costos de remuneraciones, categorías, beneficios sociales y aportaciones del empleador a febrero del año 2017.</p>	<p>X1 Banda remunerativa X2 Costo por categorías X3 Costo de aportaciones del empleador por seguridad social X4 Costo de aportaciones del empleador por seguridad</p>	<p>X1 CATEGORIAS X2 SOLES X3 SOLES X4 SOLES</p>

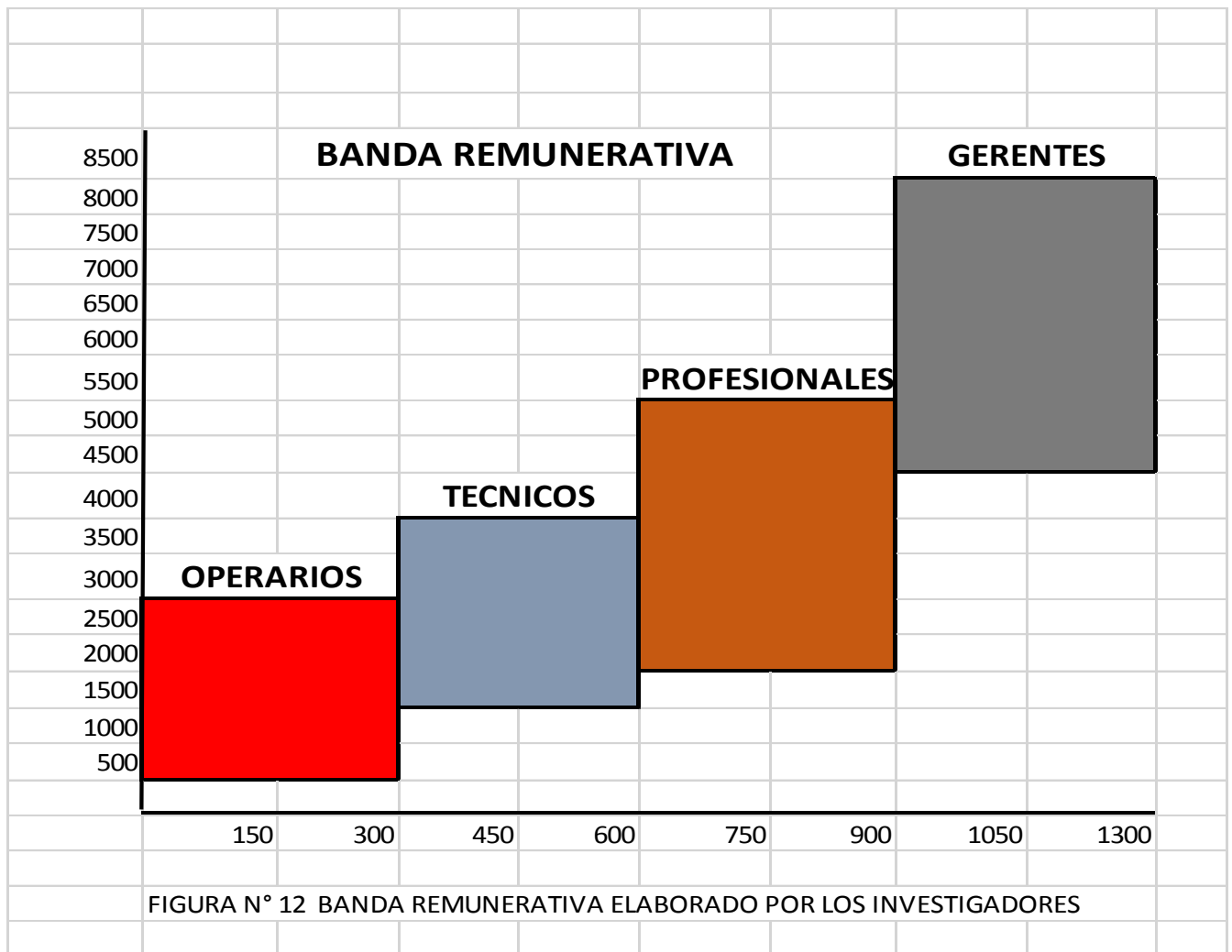
6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Conclusiones

1° PRIMERA CONCLUSIÓN

La estructura de la banda remunerativa de la empresa SEGIPSAC estará constituida de la siguiente manera:

OPERARIOS DE	S/850.00	A	S/2,500.00
TECNICOS	1,500.00	A	3,500.00
PROFESIONALES	2,000.00	A	5,000.00
GERENTES	4,500	A	8,000.00



2° CONCLUSIÓN

El costo económico de cada categoría es la siguiente:

CATEGORIAS	COSTO
OPERARIOS	S/. 172,642.53
TÉCNICOS	S/. 236,320.32
PROFESIONALES	S/. 129,696.47
GERENTES	S/. 66,048.82

3° CONCLUSIÓN

El costo de beneficios sociales de la empresa SEGIPSAC es de S/310,797.71 soles y se distribuye de la siguiente manera:

CATEGORIA	BENEFICIOS SOCIALES				TOTAL
	CTS A FEBRERO	GRATIFICACION	REM EXCEPCIONAL	VACACIONES	
OPERARIOS	37,809.78	21,813.33	2,181.33	30,228.28	92,032.72
TECNICOS	54,091.56	31,206.67	3,120.67	32,266.08	120,684.97
PROFESIONALES	32,176.44	18,563.33	1,856.33	9,301.43	61,897.54
GERENTES	14,014.00	8,085.00	808.50	13,274.97	36,182.47
			TOTAL	310,797.71	

4° CONCLUSION

El costo de la seguridad del empleo es de S/30,892.15 y se distribuye de la siguiente manera:

CATEGORIAS	EPS	SCTR	ADM. SEG CTR	TOTAL
OPERARIOS	9,750.00	1,308.80	654.40	11,713.20
TÉCNICOS	7,877.00	1,872.40	936.20	10,685.60
PROFESIONALES	4,589.00	1,113.80	556.90	6,259.70
GERENTES	1,506.00	485.10	242.55	2,233.65
			TOTAL	30,892.15

6.2 RECOMENDACIONES

1° Para la estructura remunerativa se debe tomar en cuenta el incremento de las remuneraciones de la competencia, debido a que genera un alto índice de rotación en el empleo.

2° Para la reducción del costo de las categorías se debe dar preferencia a los contratos de las operaciones que cancelan en corto plazo

3° El pago puntual del costo de remuneraciones de beneficios sociales, de tal manera que no genere intereses y moras.

4° En el transcurso del año se podrá renegociar la tasa de administración de seguros en razón a la tasa cero de accidentes.

7. BIBLIOGRAFIA

OBRA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

AUTOR: MANUEL PEÑA BAZTAN

EDITORIA: 1995 - Editorial Hispano Europea – Tomo 1
Barcelona - España

OBRA: ADMINISTRACIÓN MODERNA

AUTOR: AGUSTÍN REYES PONCE

EDITORIA: 1,996 – Editorial Limusa S.A. – Segunda Edición
México

OBRA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

AUTOR: GARY DESSLER

EDITORIA: 1,998 Editora Hispanoamericana
Tercera Edición – México

OBRA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

AUTOR: IDALBERTO CHIAVENATO

EDITORIA: 2,000 Editorial McGraw Hill – Quinta Edición
Porto Alegre – Brasil

OBRA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

AUTOR: SCHRUDER Y SHERMAN

EDITORIA: 2009 Editorial SECSA, 5ta Edición.

OBRA: DICCIONARIO DE LA ADMINISTRACIÓN.

AUTOR: PÉREZ ROSALES MANUEL.

EDITORIA: 1,990 Adiciones San Marcos – Segunda Edición – Lima –
Peru.

**OBRA: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION EMPRESARIAL
PLAN DE TESIS Y TESIS**

AUTOR: HECTOR A. MENACHO ROJAS

EDITORIA: 2015 D´GRAF EIRL IQUITOS- PERU.

ANEXOS

Matriz de consistencia