

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



La Política Salarial como una Herramienta de Gestión de los
Recursos Humanos: Un Estudio de la Relación entre
Compensación y Desempeño Organizacional en una Organización
Privada

Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional
de Licenciado en Administración que presenta:

Gerson Salvador Paravecino López

Asesor

Juan Antonio García Sandoval

Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD

INFORME DE SIMILITUD ⁽¹⁾ - TSP

Yo, Juan Antonio García Sandoval, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

"La Política Salarial como una Herramienta de Gestión de los Recursos Humanos: Un Estudio de la Relación entre Compensación y Desempeño Organizacional en una Organización Privada"


del autor:

.....
Gerson Salvador Paravecino López

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **16%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 08/09/2025.
- Este reporte de similitud de 16%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: ...Lima, 08 de setiembre de 2025

Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora: GARCIA SANDOVAL, JUAN ANTONIO	
DNI: 06771509	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3070-8459	



AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a Dios que está sobre todas las cosas.

A mis padres Adela y Ramiro, por enseñarme desde el ejemplo a conseguir mis objetivos con mucho trabajo y con mirada triunfadora.

A mi familia, mi hermosa esposa Deysi, que ha sido testigo de mi crecimiento profesional y ha contribuido a construir nuestro hogar.

A mis maravillosos hijos, Fabrizio y Pablo, quienes me han enseñado a ser una mejor persona y son el motor de mi vida.

A mi Gerente General, el Ing. Juan Carlos Rozo Aguirre, por la confianza puesta en mi gestión y por permitirme realizar cambios importantes en esta gran organización.

A mi asistente Alondra Nayely Quiróz Pucho, quien con mucha paciencia me ayudo a plasmar mis ideas y contribuyó a desarrollar este trabajo.

Agradezco profundamente su apoyo constante, el cual ha sido la base para crear este proyecto. Su confianza en mí y su constante aliento han sido la fuerza que me ha motivado a seguir adelante. Gracias por estar siempre a mi lado, por sus sacrificios y por creer en mí en cada etapa de este camino.

Con sincero agradecimiento,

Gerson Salvador Paravecino López.

RESUMEN

El presente estudio comprende y explica la relevancia de establecer una Política Salarial contextualizada a la realidad y legislación laboral peruana. Ejemplifica así el impacto que genera este ajuste en la gestión de recursos humanos, tales como la equidad remunerativa interna, competitividad del mercado, atracción y retención, optimización de la compensación, valoración del talento, entre otros. La implementación de la política salarial en Consorcio Mantenimiento de Gasoducto del Perú, en adelante CMgP, se lleva a cabo bajo la valoración de puestos, a través de la metodología de Puntos por Factor, y considera la política salarial como una herramienta de gestión basada en el desempeño. Este análisis tiene como objetivo evidenciar la necesidad de desarrollar una nueva política salarial, que refleje el valor del talento humano dentro de CMgP, y con ello identificar a los empleados dentro de una estructura remunerativa competitiva. Los hallazgos indican que una política salarial bien diseñada puede potenciar significativamente el desempeño laboral al alinear los incentivos con los objetivos estratégicos de la organización. El trabajo revela que las prácticas salariales efectivas no solo fomentan un mayor compromiso y productividad entre los empleados, sino que también promueve un mejor ambiente laboral. Las conclusiones de este estudio indican que la implementación de la política salarial en CMgP, es una herramienta de gestión estratégica para desarrollar a los empleados y remunerarlos de manera justa y equitativa.

Palabras claves: Compensación, desempeño laboral, legislación laboral, organización privada, política salarial, valoración de puesto.

ABSTRACT

This study examines and explains the importance of establishing a salary policy that is contextualized to the reality and labor legislation of Peru. It illustrates the impact that this adjustment has on human resources management, including internal pay equity, market competitiveness, attraction and retention, compensation optimization, and talent assessment, among others. The implementation of the salary policy at Consorcio Mantenimiento de Gasoducto del Perú, hereinafter CMgP, is carried out under job evaluation, through the Points by Factor methodology, and considers the salary policy as a performance-based management tool. This analysis aims to highlight the need to develop a new salary policy that reflects the value of human talent within CMgP and thereby identify employees within a competitive remuneration structure. The findings indicate that a well-designed salary policy can significantly enhance job performance by aligning incentives with the organization's strategic objectives. The study reveals that effective salary practices not only foster greater commitment and productivity among employees, but also promote a better work environment. The conclusions of this study indicate that the implementation of the salary policy at CMgP is a strategic management tool for employee development. The study reveals that effective salary practices not only foster greater commitment and productivity among employees, but also promote a better working environment. The conclusions of this study indicate that the implementation of the salary policy at CMgP is a strategic management tool for developing employees and remunerating them fairly and equitably.

Keywords: Compensation, job performance, labor legislation, private organization, salary policy, job evaluation.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	6
1.1. Datos generales de la organización.....	6
1.2. Actividades principales de la organización.....	6
1.3. Reseña histórica de la organización.....	6
1.4. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales.....	7
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2.1. Situación problemática de la entidad.....	8
2.2. Formulación del problema.....	9
2.3. Objetivos de la actividad de mejora.....	11
2.4. Justificación de la actividad profesional.....	11
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
3.1. Bases teóricas.....	14
3.2. Conceptos claves.....	19
3.3. Marco conceptual.....	19
3.4. Marco Normativo.....	21
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	26
4.1. Descripción de las actividades propuestas.....	26
4.2. Descripción de las actividades de mejora.....	27
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS	31
5.1. Implementación de las actividades de mejora.....	31
5.2. Presentación de resultados.....	43
5.3. Logros alcanzados.....	44
5.4. Dificultades encontradas.....	46
5.5. Análisis de los resultados.....	47
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO Y CONCLUSIONES	48
6.1. Evaluación del Impacto de la Propuesta.....	48
6.2. Aporte significativo del bachiller en la mejora de la organización.....	49
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	57

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones implementan la política salarial con el objetivo de justificar la asignación de remuneraciones mediante bandas salariales. Esta práctica busca cumplir con la Ley N° 30709, que prohíbe la discriminación salarial entre hombres y mujeres; además de asegurar una distribución equitativa de las remuneraciones.

De acuerdo con esta ley, las organizaciones deben justificar de manera objetiva las diferencias salariales dentro de su estructura organizacional. Para ello, se emplean diversas metodologías de valoración de puestos, entre las que destacan la metodología Hay Group y la metodología Mercer, ambas comparten un fundamento teórico común: la metodología de Puntos por Factor.

El presente estudio busca analizar las estructuras salariales y su impacto en el desempeño de la organización. Más allá de definir y establecer rangos remunerativos, el desarrollo de una nueva política salarial debe constituir una herramienta estratégica para la evaluación de capacidades y competencias de los empleados. La compensación además de representar la retribución económica que reciben los empleados por su trabajo, actúa como un factor motivador que incide en la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral.

El primer capítulo aborda el contexto de la organización en donde se desarrollan los análisis, describiendo la historia, actividades y descripción del área de recursos humanos. En el segundo capítulo, se describe la situación problemática y la necesidad de desarrollar la política salarial. En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico, conceptual y normativo; haciendo énfasis en la metodología utilizada y la normativa peruana. El cuarto capítulo desarrolla la propuesta de solución a los problemas identificados, desembocando en el diseño de la política salarial. El quinto capítulo detalla el proceso de implementación y los resultados obtenidos. Finalmente, en el sexto capítulo se evalúa el impacto de la política en CMgP, así como las acciones ejecutadas desde Recursos Humanos.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1. Datos generales de la organización

- Razón Social: Consorcio Mantenimiento de Gasoductos del Perú
- Rubro: Servicios de Ingeniería y mantenimiento
- Cobertura nacional: Costa, Sierra, Selva y Oficinas Lima.
- N° de empleados: 1,200
- Proyecto: CONTRATO A&M DE MANTENIMIENTO GEOTÉCNICO Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS DEL SISTEMA DE TRANSPORTE DE GAS NATURAL Y LICUADO DE GAS NATURAL DE CAMISEA.

1.2. Actividades principales de la organización

EL CONSORCIO MANTENIMIENTO DE GASODUCTOS DEL PERÚ brinda servicios de mantenimiento del ducto del gas de Camisea, en las especialidades de Emergencias, Geotecnia, Mantenimiento Integral de Plantas y Sistema de Transporte de Ductos; a la empresa Transportadora de Gas del Perú (TGP).

Los empleados de CMgP se caracterizan por poseer un alto nivel técnico y de especialización, en consecuencia, el talento requerido para estas operaciones es muy escaso de encontrar en el mercado laboral peruano. Lo que representa un reto importante para los procesos de Recursos Humanos, especialmente en la atracción y retención del talento.

1.3. Reseña histórica de la organización

CONSORCIO MANTENIMIENTO DE GASODUCTOS DEL PERÚ surge en el 2020 como resultado de la unión de dos empresas transnacionales: SICIM, dedicada al diseño, suministro y equipos para el sector de petróleo y gas; y Magnex, de origen colombiano, que se dedica a proveer soluciones integradas para operaciones, mantenimiento, modificaciones e integridad de activos.

A lo largo de los cinco años de operaciones en sus diversas especialidades, CMgP adoptó procesos administrativos, políticas y directrices de Stork (ahora adquirido por Magnex) desde el inicio de sus operaciones, por lo que carecía de contexto socio normativo peruano.

Para el 2024, los cambios organizacionales dieron resultados positivos para la empresa, especialmente los generados por Recursos Humanos. La estrategia adoptada se orientó a identificar el potencial, retener al mejor talento, capacitar y fomentar el aprendizaje continuo, sustituidos en base a una cultura de objetivos y resultados.

1.4. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

El trabajo de suficiencia profesional se realiza en el área de Recursos Humanos de CMgP, compuesta por dieciséis (16) empleados distribuidos en cuatros (4) sectores: costa, sierra, selva y la sede central en Lima. El área se subdivide en Administración de Personal y Desarrollo Organizacional. El equipo de Recursos Humanos se caracteriza por ser descentralizado, teniendo presencia significativa en cada uno de los sectores.

El área de Recursos Humanos es pilar estratégico dentro de CMgP, ya que se encarga de gestionar todos los aspectos relacionados con el capital humano, y de velar por los intereses organizacionales, mediante un sistema integral de gestión del talento humano que busca el desarrollo, bienestar y compromiso del personal.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

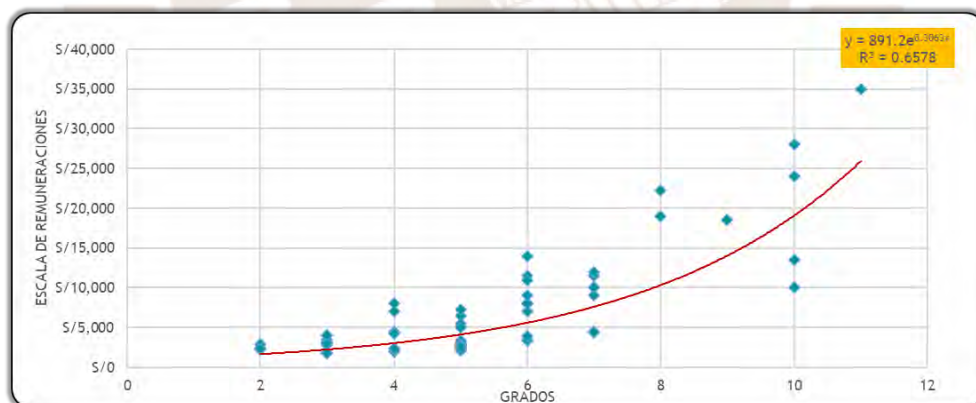
2.1. Situación problemática de la entidad

En CMgP, la política salarial y el desarrollo organizacional han representado un problema recurrente, debido a que no se encontraban alineadas con las necesidades y expectativas de los empleados, ni con los objetivos estratégicos del consorcio.

Desde el inicio de operaciones en el 2021, se desarrolló una “Directriz Salarial” elaborados bajo parámetros propios de un contexto corporativo y legal extranjero, provenientes de Magnex. Durante los tres primeros años de funcionamiento CMgP experimentó desafíos organizacionales como la fuga de talentos, sobrecostos laborales, baja motivación y compromiso, falta de competitividad en el mercado, e inequidad interna.

A lo largo de la aplicación de la Directriz Salarial, se evidenció una marcada tendencia hacia la inequidad, tal como se observa en la Gráfica 1.

Gráfico N° 1: Regresión Exponencial de la Directriz Salarial inicial



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia un R^2 de 0.6578, siendo una correlación aceptable, sin embargo, se encuentra al límite de ser catalogada como “INEQUIDAD”.

En el segundo trimestre del 2024, los resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2024, bajo el modelo Trust Index, utilizado en las encuestas Great Place To Work (Ver Anexo N°3), evidenciaron un nivel de satisfacción general de 85 puntos, correspondiente a un clima laboral calificado como “BUENO”.

Así mismo, se observa que la dimensión “Imparcialidad”, subdimensión “Equidad en la Remuneración”, alcanzó un puntaje de 76 puntos, manteniendo el índice de satisfacción BUENO (Ver Anexo N° 4), aunque con tendencia a la baja por su proximidad al umbral inferior de dicha categoría.

Durante las visitas a campo y operaciones, en los diferentes sectores, y a través de focus group, entrevistas directas y charlas con el personal; se identificó un nivel creciente de insatisfacción asociado a la percepción de injusticia, comparaciones, desmotivación, falta de compromiso y motivos de fuga de talentos.

Ante esta situación, la Gerencia de Recursos Humanos propuso un plan de acción integral que beneficie a la organización y los colaboradores, abarcando dimensiones de clima, cultura, desempeño, retención y salario justo. La respuesta a todas estas necesidades fue el desarrollo de la Nueva Política Salarial CMgP 2025 – 2026.

2.2. Formulación del problema

2.2.1. Inconsistencia en la Política Salarial:

La política o directriz salarial que tiene CMgP actualmente está alineada a una organización transnacional de origen colombiano, MAGNEX; la cual difiere de la ley de equidad salarial peruana, por ende, el desarrollo de los factores descritos en la política salarial no tiene una correlación con los documentos de gestión humana. Un claro ejemplo, es la evaluación del desempeño.

Situación que se manifiesta en la variación significativa de cargos y puestos definidos por cada área y en las brechas salariales que existen entre puesto y puesto. Todo lo anterior genera en el personal un mal clima laboral, lo que conllevó a un índice de 63% de rotación de personal durante el 2024, y dificultades para atraer nuevo talento.

Problema general: *¿De qué manera la falta de alineación entre la política salarial vigente de CMgP y la normativa peruana sobre equidad salarial incide en la gestión del desempeño, motivación, la equidad retributiva y el desarrollo organizacional de la empresa?*

2.2.2. Desarrollo Organizacional Deficiente:

La organización realiza un programa de evaluación del desempeño inadecuado, ya que no contempla los factores evaluados en la política salarial, es decir, ambos procedimientos de gestión no buscan el mismo objetivo. Este último se entiende como calificar a los colaboradores y ubicarlos en una banda salarial de acuerdo con su desempeño.

Problema específico 1: *¿En qué medida la desconexión entre la política salarial y el programa de evaluación del desempeño limita la identificación del talento y la implementación de planes de crecimiento y línea de carrera?*

2.2.3. Rol de los participantes

Este problema involucra a las sub-áreas de Administración de Personal, y Desarrollo Organizacional, en dos etapas. La primera de ellas es Identificar el potencial, evaluar el desempeño y desarrollar un plan de crecimiento. La segunda, busca el pago justo, el recorrido del personal dentro de una banda salarial, y el desarrollo de línea de carrera.

La Gerencia General, y otros gerentes de línea son clave en la aplicación de la Evaluación de Desempeño y preparan los informes de recategorización, incremento salarial, o promociones.

La Gerencia de Administración y Finanzas vela por el cumplimiento adecuado en la asignación de los recursos financieros asignados al costo de personal, sin afectar de modo alguno a los intereses económicos de la organización.

Problema específico 2: *¿Cómo el rol de las áreas de Recursos Humanos, Administración y Finanzas, y la Gerencia General puede contribuir al*

establecimiento de un sistema de compensación más justo y coherente con los objetivos estratégicos y económicos de CMgP?

2.3. Objetivos de la actividad de mejora

2.3.1. Desarrollo de la Nueva Política Salarial CMgP 2025 - 2026:

Aplicar la metodología de Puntos por Factor aterrizado a la realidad de CMgP y alineado con la legislación laboral peruana, esto como base principal para desarrollar una herramienta de gestión que permite establecer una estructura salarial transparente y equitativa.

En la metodología utilizada, se deben establecer factores de valoración, en el caso particular de CMgP se consideraron dos factores adicionales: Responsabilidad por resultados y Responsabilidad por Equipos.

2.3.2. Evaluación de Desempeño 2025:

Sobre la base de la valorización y comparación de puestos, se desarrollará mejoras significativas a la Evaluación del Desempeño, con el fin de obtener evaluaciones objetivas y poder retribuir de manera justa a los empleados de CMgP. Además, gracias a las mejoras propuestas a partir de esta evaluación el colaborador podrá mejorar su perfil y desempeño permitiéndole escalar en la banda salarial.

2.4. Justificación de la actividad profesional

2.4.1. Importancia del Rol del Administrador

En la aplicación práctica, el Administrador cumple un rol, con un carácter multidisciplinario que comprende conceptos como el derecho laboral, la psicología, la ingeniería industrial, logística, estadística, finanzas, marketing, entre otros; con el fin de ser un aliado estratégico para la organización, orientando la toma de decisiones en base a datos estadísticos, probabilidades,

contingencias, y costos, considerando el lado humano, motor principal de las organizaciones.

La gestión del administrador de recursos humanos dentro de este estudio es muestra de la aplicación práctica de los conocimientos y facultades, en la cual se basa la toma de decisiones, considerando diferentes enfoques y aspectos para la organización y los empleados. El desarrollo de la Nueva Política Salarial CMgP 2025- 2026, es reflejo de una serie de acciones tomadas por el administrador con el objetivo de establecer una herramienta de gestión que sea la base de las futuras decisiones estratégicas en materia de recursos humanos, financieros y legales.

2.4.2. Relevancia del Estudio:

a. Impacto en la equidad remunerativa: Comprende cómo la Nueva Política Salarial CMgP 2025- 2026, desarrolla los mecanismos necesarios para evaluar la eficiencia y desarrollo de los empleados, compensándolos de manera equitativa.

Lo establecido por esta nueva política brinda a los colaboradores una nueva perspectiva de su propio trabajo y valor en la organización, este estudio de aplicación práctica refleja las implicaciones que conlleva una equidad remunerativa en la vida del colaborador, enfocándose en su productividad, crecimiento interno y motivación.

b. Competitividad del Mercado: En un entorno organizacional competitivo, una política salarial bien estructurada puede ser una ventaja significativa para atraer y retener talento. Los puestos en una organización de ingeniería o altamente especializada, comprenden un grado de complejidad mayor, ya que estos perfiles poseen diferentes tipos de especializaciones, escasas y demandadas en el mercado laboral. Por lo tanto, son puestos caracterizados por su capacidad técnica, y dentro de una escala salarial superior al promedio de mercado. Es así como, el desarrollo de este análisis refleja el impacto de una equidad remunerativa en la retención de los colaboradores como ventaja competitiva en el mercado laboral.

2.4.2. Contribución a la Gestión de Recursos Humanos:

a. Optimización de la Equidad Salarial: Este estudio proporciona información valiosa sobre cómo ajustar las políticas salariales para alinearlas mejor con los objetivos estratégicos, las necesidades de los empleados y el consorcio.

El administrador como gestor de Recursos Humanos, al desarrollar la Nueva Política Salarial CMgP 2025- 2026, realiza los ajustes y modificaciones necesarias para encontrar el equilibrio entre el talento y el pago justo, así como velar por la integridad económica de la empresa, a través de la optimización de recursos humanos, valorando la eficiencia y productividad de los empleados más aptos dentro de su grupo ocupacional.

b. Estrategia de Recursos Humanos: Ofrece un marco para integrar la política salarial dentro de una estrategia global de gestión de recursos humanos que potencie el desempeño de la organización.

El desarrollo de esta política salarial permite colocar a los empleados en la escala salarial óptima y justa, y a su vez, brinda una línea de crecimiento clara que logra definir los objetivos de cada puesto, lo que conlleva que el trabajador tenga un rumbo fijo, motivando así su capacidad productiva, eficiencia, y satisfacción con la organización. Los nuevos lineamientos y objetivos actúan como un potente motivador intrínseco y extrínseco.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Bases teóricas

3.1.1. Teoría de la Equidad

Adams sostiene que la "*Inequity exists for Person whenever he perceives that the ratio of his outcomes to inputs and the ratio of Other's outcomes to Other's inputs are unequal*" (Adams, 1965, p.280), es decir que, la inequidad surge cuando una persona percibe una diferencia entre la proporción de sus resultados y esfuerzos, con respecto a los otros.

Del mismo modo Chiavenato (2011), es enfático al explicar que, al existir la equidad, el empleado puede experimentar satisfacción; mientras que la inequidad genera en el empleado un sentimiento de injusticia, insatisfacción, que se incrementará en medida que crezca su situación de inequidad. Se explica así la relación entre equidad salarial y clima laboral.

Así mismo, se observa que los empleados que “desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Por ejemplo: reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.” (Genovese, 2023, p.55).

3.1.2. Teoría de la Motivación

La motivación se puede entender como un proceso interno que impulsa, activa y orienta la conducta durante un espacio de tiempo; la motivación laboral a su vez es aquella energía interna que logra impulsar a las personas a laborar (Flores, 2021).

La Teoría de los Dos Factores de la Motivación de Herzberg se basó en una investigación que tuvo como muestra a 203 profesionales, específicamente ingenieros y contadores. Para este estudio, los participantes fueron entrevistados utilizando la pregunta central del Método del Incidente Crítico:

"Piense en un momento en que se sintió excepcionalmente bien o excepcionalmente mal acerca de su trabajo" (Herzberg et al., 1959). A partir de esta investigación, los autores lograron determinar dos tipos de factores independientes: los factores de higiene (o insatisfacción) y los factores motivacionales (o de satisfacción).

3.1.3. Teoría de las necesidades

En la década de 1965, McClelland postuló una teoría sobre la motivación que se vincula a los conceptos de la formación y aprendizaje, considerando que las necesidades se adquieren de la cultura. McClelland, Koestner y Weinberger, (1989), en Flores (2021); sostienen que una necesidad es fuerte cuando motiva a una persona a realizar alguna acción que le genere satisfacción.

Según esta teoría las necesidades se pueden entender en las siguientes categorías (Genovese, 2023):

- **Necesidad de logro:**
Se entiende como la pulsión de obtener éxito y sobresalir, agrupa a aquellas personas que predominan el éxito en sí mismo, y se disgustan con los logros obtenidos al azar.
- **Necesidad de poder:**
Es la necesidad de que otros realicen acciones que sin su indicación y/u observación no habrían previsto. Las personas disfrutan de su rol e influencia, se preocupan por lograr más influencia que su eficiencia.
- **Necesidad de afiliación:**
Es el ansia por establecer relaciones interpersonales, prefieren espacios y situaciones en las que se produzca la cooperación a la competencia, se destacan por su capacidad de trabajo en equipo.

3.1.4. Compensación, remuneración y salario

La compensación es un término que refiere a la gratificación que los empleados reciben por su trabajo, incluye todos los pagos y/o incentivos que

brinda el empleador. Estos incentivos pueden ser internos o externos, es decir, el salario base y, elementos monetarios y no monetarios (Bedodo & Giglio, 2006).

Este es un concepto mayor, ya que parte de la compensación que corresponde a pagos no salariales, como pueden ser productos o servicios (Lourenço, 2021). Estos son beneficios extra que puede ofrecer el empleador.

Respecto de la remuneración, esta se entiende como aquello que recibe a cambio de brindar servicios al empleador, se entiende como una relación de intercambio, trabajo por un salario económico e incluso beneficios (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, el salario se puede definir como los beneficios económicos y sociales que ofrece el empleador, en contraprestación al servicio que le brinda el empleado (Lourenço, 2021). Mientras que el Convenio sobre la Protección del Salario (1494), en el Artículo 1, determina al salario como:

“Remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar” (Organización Internacional del Trabajo, 1494, prr.1).

Los tres conceptos en muchas ocasiones se sobreponen entre sí, y en diferentes legislaciones y el propio estado del arte al respecto, se puede observar cómo los conceptos de salario y remuneración se toman como equivalentes. Entre estos dos, es importante distinguir entre ambos términos. La diferencia radica en que el salario se aboca a lo efectivo, mientras que la remuneración incluye el salario y los beneficios o servicios que adicione el empleador (Lourenço, 2021).

3.1.5. Valoración de Puestos: Método de Puntos por Factor

También conocido como Método de valuación por puntos, creado por Merrill R. Lott, en 1925, se basa en una técnica analítica y cuantitativa (Chiavenato, 2011). El método del “*job ranking*” es considerado como uno de los más exactos y específicos por los especialistas, debido a que posee un alto

grado de objetividad y homogeneidad en los juicios emitidos por los evaluadores (Infante, 2023).

El método de puntos por factor “consta de tres características: factores de valoración, graduación de estos factores y el establecimiento de pesos que identifiquen la importancia de cada factor” (Gualavisí, 2021, p.32). Este método puede constar de las siguientes etapas (Chiavenato, 2011; Infante, 2023):

a) Análisis del puesto de trabajo

Se trata del proceso de describir y registrar el objetivo del puesto, sus principales actividades y metas, las condiciones bajo las que se realiza y los conocimientos, aptitudes y habilidades que requiere. Esto se realiza en dos partes específicas: la descripción del puesto y la especificación de los requisitos de este (Infante, 2023).

b) Determinar especificaciones del puesto: factores y subfactores

Son aquellas características o elementos comunes de los puestos de trabajo, que se dan de distinta intensidad en cada colaborador; representan de manera objetiva los requisitos básicos y comunes a cada grupo ocupacional (Infante, 2023). Se evalúa cada factor al asignarles puntos específicos, de manera que adquiere valor.

c) Ponderar factores de valuación

Es necesario “ponderar de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, como las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos no son idénticas, es necesario hacer ajustes compensatorios” (Chiavenato, 2011, p. 245). Es decir:

“los factores han de ser valorados con respecto a los restantes factores (...) se procede a ponderar o determinar cuál o cuáles de dichos factores son más importantes, cuál o cuáles deben considerarse como prioritarios y más relevantes al objeto de valorarlos más altos y otorgarles, por ello, un mayor coeficiente de salario” (Infante, 2023, p.32).

d) Escala de puntos

Se trata de la atribución de valores numéricos o puntos, a los grados de cada factor, se pueden identificar en escalas que parten del nivel o grado A, siendo este el más bajo. Los valores y las ponderaciones son necesarias para realizar esta escala y la asignación de puntos (Chiavenato, 2011). Las progresiones pueden ser aritméticas, geométricas o arbitrarias; esto depende de los objetivos de la valoración.

e) *Manual de valuación de puestos*

Este es una especie de diccionario para comprender o comparar los diferentes grados de cada factor y conocer los valores en puntos que le corresponden (Chiavenato, 2011).

f) *Valuación de puestos*

En base al manual establecido se procede a valorarlos, a partir de cada factor y subfactor, todos los puestos se comparan con el manual, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto con dicho factor (Chiavenato, 2011).

g) *Delimitación de la curva salarial*

Una vez obtenida la valoración de cada puesto, se procede a convertirlo en valores monetarios, salariales. Se realiza una correlación de puntos de cada puesto con el salario del colaborador, se construye una gráfica de dispersión, que indica esta relación; se establece la línea promedio o línea de tendencia salarial (Chiavenato, 2011).

h) *Definición de bandas salariales*

En base a la línea de tendencia salarial, se debe verificar que cada valoren puntos corresponda a su valor de salario. Para ello es necesario convertir esta línea de tendencia salarial en una banda salarial, esto se realiza a partir de la aproximación a la cantidad mayor y menor a lo largo de la línea (Chiavenato, 2011).

3.2. Conceptos claves

- **Incentivos Salariales:** Son parte del componente variable de la compensación total, y se asocia al desempeño o productividad. Depende de los resultados, no es permanente o garantizado (Bedodo y Carla, 2006).
- **Motivación:** En el ámbito laboral, la motivación se sustenta en el bienestar y el impulso del trabajador para lograr un adecuado o mayor desarrollo y desempeño eficiente en las tareas que realiza. (Parrales, Villao & Pisco, 2022).
- **Valuación de puestos:** Proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración (Chiavenato, 2011).
- **Equidad salarial interna:** Según Dolan, Schuler, Jackson, & Valle (2007), citados por Pereda (2024), la equidad o consistencia interna implica la comparación de los salarios entre los diferentes puestos de una organización, considerando además la remuneración que percibe el trabajador en base a sus habilidades y competencias.
- **Puesto:** Lugar que ocupa formalmente el empleado en el organigrama, y que comprende las actividades que realizar durante sus labores (Infante, 2023).
- **Banda salarial:** Refiere al establecimiento del “punto medio, mínimo y máximo de remuneración pudiendo ajustarse al nivel promedio del punto que se toma como referencia” (Pereda, 2024, p.19).

3.3. Marco conceptual

3.3.1. Política Salarial

Según Balanzategui, Sánchez y Vega (2022), la política salarial refiere a un sistema de remuneraciones ordenadas, de manera justa para los empleados y la organización. Motivando la eficacia y la productividad en el trabajo.

3.3.2. Estructura salarial

Es el conjunto de las compensaciones brindadas a cada puesto y/o nivel jerárquico dentro de la organización, consideran el equilibrio entre la equidad interna y la competitividad del mercado (Alvarez & Niquén, 2019).

3.3.3. Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional se ha definido como una revisión parametrizada, de cada uno de los empleados en base al desarrollo de sus funciones, cumplimiento de objetivos y logro de resultados, para la mejora de sus capacidades y en beneficio del negocio (Chiavenato, 2020; en Dávila, Agüero, Palomino & Zapana, 2022). Se trata de un indicador de carácter estratégico para la detección del estado de salud administrativa en las organizaciones (Valenzuela, 2022).

La medición del desempeño organizacional facilita a los gerentes identificar el estado de la organización, así como prever situaciones posibles y adversas que dificulten la sostenibilidad del negocio (Río-Cortina, Acosta, Santis & Machado, 2022). Se trata entonces de obtener y dirigir recursos para el logro de objetivos organizacionales, he ahí su valía para las organizaciones (Olivera, 2022).

3.3.4. De la relación entre Política Salarial y Desempeño organizacional

Dado los cambios socioeconómicos de los últimos años, las organizaciones se preocupan cada vez más en mantener su competitividad y lograr resultados positivos, teniendo que revalorar cada vez más el capital humano. El enfoque va hacia la capacitación y formación, sin embargo, deben involucrar aspectos como desarrollo profesional, calidad de vida y crecimiento continuo para la retención de empleados. De lo contrario, las problemáticas y grados de satisfacción negativos complican la producción y fuerza de trabajo (Dávila, Agüero, Palomino, y Zapana, 2022).

Debido a ello, las organizaciones integran sistemas de incentivos y compensaciones según la capacidad del empleado durante su periodo de adiestramiento y crecimiento continuo. Dessler y Valera (2017), en Dávila, Agüero, Palomino, y Zapana (2022); manifiestan que gracias al desempeño laboral los empleados pueden evidenciar sus capacidades, aptitudes y experiencia durante sus labores.

Por lo mismo, es necesario que las organizaciones implementen estrategias adicionales, o reestructuraciones de gestión, mediante un sistema salarial que comprenda que una retribución financiera que logre satisfacer las necesidades financieras de los empleados logrará motivar e incentivar la mejora del desempeño propio del empleado (Madero, 2019; en Dávila, Agüero, Palomino, y Zapana, 2022).

Se genera la necesidad de nuevas políticas salariales, que además de los requisitos básicos legales y normativos, implemente estrategias que permitan direccionar el crecimiento y evaluación de la labor del empleado en términos de desempeño y capacitación constante, entre otros factores de relevancia para la organización.

3.4. Marco Normativo

3.4.1. Regulaciones laborales, compensación y beneficios

Las normativas Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre Tiempo (1996), y la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo (1992), regulan aspectos laborales como la duración de la jornada laboral, pagos por horas extras y tasas de pago. Así como las negociaciones con los sindicatos, sobre condiciones laborales.

3.4.2. Igualdad y Equidad

Los salarios y retribuciones deben ser equitativas entre mujeres y hombres, las organizaciones deben de promover la igualdad de oportunidades

en el ámbito laboral según la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres (2007).

La Ley N°30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, establece lo siguiente en lo referente al salario:

- **Artículo 2: Cuadro de categorías**

Las empresas que cuenten con cuadros de categorías y funciones mantienen dichos cuadros, siempre que guarden correspondencia con el objeto de la presente ley. Las empresas que no tengan cuadros de categorías y funciones, los elaboran dentro de los ciento ochenta (180) días de entrada en vigor de la presente ley (Sistema Peruano de Información Jurídica, 2017).

- **Artículo 3: Remuneraciones de categorías sin discriminación**

Las remuneraciones que corresponden a cada categoría las fija el empleador sin discriminación (Sistema Peruano de Información Jurídica, 2017).

El Decreto Supremo n.º 002-2018-TR, aprueban el Reglamento de la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres; acota lo siguiente:

- **Artículo 3: Obligación de categorizar los puestos de trabajo**

El empleador debe evaluar y agrupar los puestos de trabajo en cuadros de categorías y funciones aplicando criterios objetivos, en base a las tareas que entrañan, a las aptitudes necesarias para realizarlas y al perfil del puesto (El Peruano 2, 2018).

- **Artículo 4: Contenido mínimo de los cuadros de categorías y funciones**

El empleador debe establecer cuadros de categorías y funciones con el siguiente contenido mínimo:

- a) Puestos de trabajo incluidos en la categoría;
- b) Descripción general de las características de los puestos de trabajo que justifican su agrupación en una categoría; y
- c) La ordenación y/o jerarquización de las categorías en base a su valoración y a la necesidad de la actividad económica.

3.4.3. Cumplimiento y Supervisión

Los principales supervisores son el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), encargada de velar por el cumplimiento de la legislación laboral y seguridad social; y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), fiscalizador de las normas laborales, así como la aplicación de la política salarial.

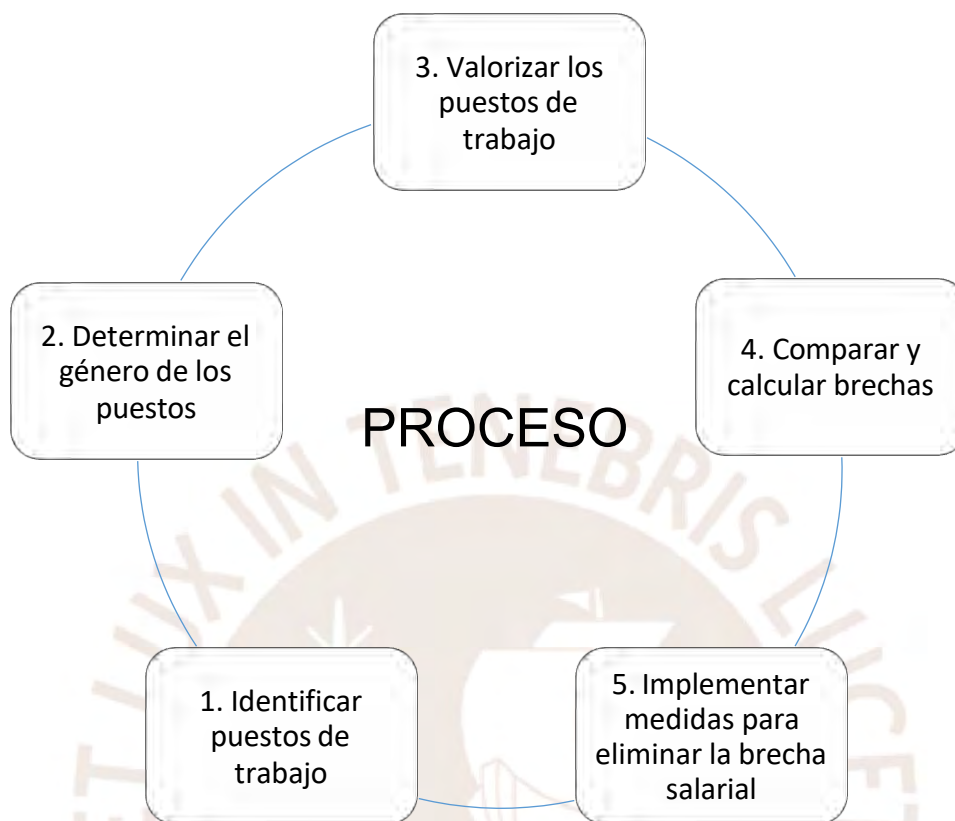
3.4.4. Normativa legal y el Método de puntos por factor

En el Perú, Ley N°30709, Ley de Igualdad Salarial, establece que “todas las organizaciones están obligadas a elaborar un cuadro de categoría y funciones, junto a una política salarial que evite la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres” (Guía de Igualdad Salarial, 2018).

En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), ha decidido por seguir las recomendaciones y pautas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y adicionar una última etapa que corresponde a la implementación de medidas para la eliminación de la brecha salarial (Guía de Igualdad Salarial, 2018).

Todo el proceso por seguir, para cumplir con todo lo exigido por la normativa peruana respecto a la política necesaria en toda organización, se detalla en la Guía de Igualdad Salarial, 2018, emitida por el propio MTPE:

Gráfico N° 2: Proceso de Implementación de medidas de igualdad salarial dentro de las organizaciones.



Fuente: Guía de Igualdad Salarial (2018)

Este proceso requerido se condice con el Método de puntos por factor, si bien el proceso consta de 5 etapas, el método propuesto las incluye y disgrega, cumpliendo con estos requisitos legales.

Tabla N°1: Cumplimiento del Método de Puntos por factor de la base a la Normativa peruana salarial

REQUISITOS NORMATIVOS SEGÚN LA GUÍA SALARIAL (2018)	MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR
1. Identificación de puestos de trabajo	1. Análisis de puestos de trabajo
2. Determinar el género de los puestos	2. Determinar las especificaciones del puesto: factores y subfactores
3. Valoración de puestos de trabajo	3. Ponderación de factores de valuación 4. Escala de puntos 5. Manual de valuación de puestos
4. Comparar y calcular brechas	6. Valuación de puestos 7. Delimitación de la curva salarial 8. Definición de bandas salariales
5. Implementación de medidas para eliminar la brecha salarial	*Acciones a decisión de cada organización.

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, si bien estos procesos no son necesariamente equivalentes entre sí; los procesos requeridos por la normativa peruana pueden obtenerse gracias a cada fase de la metodología de puntos por factor (Ver Anexo N° 6). El detalle, líneas arriba, ejemplifica cada proceso y su resultado.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Descripción de las actividades propuestas

Desde el inicio de la gestión en la Gerencia de Recursos Humanos, en el 2024, la Gerencia General estableció como objetivos principales optimizar el desempeño de la organización, retener al mejor talento, formarlo y reducir la contingencia laboral en todos sus ámbitos. Durante la ejecución de las diversas actividades programadas para alcanzar dichos objetivos, se identificaron los siguientes hallazgos:

4.1.1. Políticas y procedimientos desactualizados

Entre los documentos revisados se encontraba la Directriz Salarial de Magnex (Colombia), en el cual se establecían acciones que no coincidían con los lineamientos exigidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú.

Dicha directriz no contemplaba de manera adecuada aspectos fundamentales como:

- Identificar los puestos de trabajo
- Determinar el género de los puestos
- Valorizar puestos de trabajo
- Comparar puestos y calcular diferencias salariales
- Implementar medidas para eliminar la brecha salarial

4.1.2. Descriptivos de cargos de Magnex

Los descriptivos de cargos realizados por Magnex no diferenciaban categorías salariales, ni los niveles de responsabilidades, y empleaban una terminología ajena al contexto laboral peruano. Se identificaron grupos ocupacionales que percibían remuneraciones similares, pese a desempeñar funciones y responsabilidades distintas. Así mismo, la ausencia de descriptivos

de cargos actualizados dificultaba la ejecución de los procesos de recursos humanos como el de reclutamiento y selección, y evaluación de personal.

4.1.3. Encuesta de Clima Laboral CMgP 2023 y 2024

Los resultados de la Encuesta de Clima Laboral en CMgP 2024, realizada bajo el modelo de GPTW, adaptada a la realidad de CMgP, manifestó los puntos clave de trabajo, siendo estos: Imparcialidad (81 puntos) y Respeto (81 puntos). Ambas dimensiones relacionadas con el crecimiento profesional y la equidad de recompensas, lo cual reflejó la necesidad de fortalecer los mecanismos de reconocimiento y compensación interna.

4.1.4. Evaluación de Desempeño Subjetiva

La Evaluación de Desempeño hasta el 2023, se caracterizaba por ser subjetiva, no establece objetivos específicos de logro, y se daba bajo percepciones individuales de los evaluadores. Esta situación impedía valorar el crecimiento profesional del colaborador, los compromisos asumidos, y el desarrollo individual, limitando la eficacia del proceso evaluativo y su articulación con los demás sistemas de gestión humana.

En base a todo lo anterior, se hace presente la insatisfacción con aspectos puntuales de trabajo y la necesidad de reestructuración, se infiere por el tipo de necesidades y problemas que se observan que una solución efectiva y justa fue la creación de la Nueva Política Salarial CMgP 2025 – 2026.

4.2. Descripción de las actividades de mejora

Durante el segundo trimestre del 2024, se puso en marcha un Plan de acción orientado a la elaboración de una nueva política salarial que se ajuste a la realidad y al marco legal peruana vigente. Dado las características de la organización, tales como su estructura, rubro, tipo de personal, geografía y medios; se eligen las siguientes acciones de mejora:

4.2.1. Cumplimiento legal

Se realizó un análisis de cumplimiento normativo de la Directriz salarial proveniente de Magnex (Colombia), el cual evidenció que esta no cumplía con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú.

Tabla N°2: Cumplimiento normativo de la Directriz salarial de Magnex

NORMATIVA PERUANA: LEY N° 30709, LEY QUE PROHÍBE LA DISCRIMINACIÓN REMUNERATIVA ENTRE HOMBRES Y MUJERES. RESOLUCIÓN N° MINISTERIAL 243-2018 TR, RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 145-2019 TR, Y RESOLUCIÓN N° 234 – 2019 - SUNAFIL	DIRECTRIZ SALARIAL MAGNEX: ANÁLISIS ENCONTRADO EN EL ACCIONAR DIARIO DE CMGP	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LA DIRECTRIZ CON LA NORMATIVA PERUANA
Identificar puestos de trabajo: Manual de operaciones y Funciones (MOF).	No se identificaron los puestos de trabajo correctamente, ya que varias categorías ocupacionales comparten las mismas funciones y responsabilidades.	No cumple
Determinar el género de los puestos	No se identificó el género predominante en cada puesto	No cumple
Valorizar puestos de trabajo	No se aplicó correctamente la valoración de puestos, a través de la metodología de puntos por factor.	No cumple
Comparar puestos y calcular diferencias salariales	No se realizó	No cumple
Implementar medidas para eliminar la brecha salarial	No se realizó	No cumple

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Todos estos requisitos legales se deben establecer dentro de un cuadro de categorías y funciones.

4.2.2. Estandarización y sinceramiento de puestos

Se definieron los puestos organizacionales, de acuerdo con una estructura orgánica, que especifica los niveles de la organización, desde las posiciones operativas hasta las gerenciales, agrupándolos en categorías ocupacionales según sus funciones y responsabilidades.

El análisis realizado dentro de CMgP, se identificaron grupos ocupacionales que compartían una misma banda salarial, situación que generaba percepciones de inequidad salarial, y fomentaba un clima laboral desfavorable, con efectos en la motivación del personal y un potencial incremento del riesgo de contingencias laborales.

Por ello, se decidió sincerar los puestos de trabajo, con el propósito de reducir las brechas salariales previamente detectadas y establecer una estructura más justa.

4.2.3. Estructuración de las Bandas Salariales

Se identificaron los rangos salariales correspondientes a cada grupo y subgrupo ocupacional (Ver Anexo N° 7), con el fin de ajustar los puestos en comparación con las diferencias salariales existentes entre los diferentes grupos ocupacionales.

Esto permitió establecer una base comparativa sólida para la implementación de una estructura salarial equitativa y competitiva, alineada tanto con las exigencias legales como las condiciones del mercado laboral.

4.2.4. Evaluación del impacto financiero organizacional

La política salarial fue desarrollada como una herramienta de gestión permite evaluar los montos máximos y mínimos que se paga al personal, por lo que se puede realizar proyecciones del costo de la planilla actual de toda la organización, diferenciarla del costo optimizado y el costo máximo de la operación.

Esto permitió tomar decisiones en aspectos como, líneas de crecimiento del personal y optimización de personal. Se controló así, el presupuesto de personal sin dejar de lado la equidad salarial, y promoviendo al mejor talento humano.

4.2.5. Evaluación de la Gerencia General

Los resultados de cada acción desarrollada fueron presentados a la Gerencia general y los gerentes de operaciones, con el propósito de analizar y discutir la viabilidad de la implementación de cada acción propuesta dentro de la Nueva Política Salarial CMgP.

Tras este proceso, en consenso, la Gerencia General aprobó la política salarial. Entre enero y julio del 2025, se realizó el análisis detallado de la información, y la elaboración de documentación necesaria para la implementación. Durante la segunda mitad del 2025, se inició la implementación de la nueva política salarial, que incluyó el ajuste de cargos, reubicación de grupos ocupacionales y definición de bandas salariales. Se proyecta que los ajustes finales concluyan a inicios del 2026, consolidando la implementación integral de la Nueva Política Salarial CMgP 2025-2026.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

5.1. Implementación de las actividades de mejora

Se desarrolló la Política Salarial en base a los lineamientos establecidos por la legislación laboral peruana bajo la metodología de Puntos por factor, con relevancia en definir cuáles son los factores principales identificados para las necesidades de la organización.

5.1.1. Definición del Comité Evaluador

Este comité fue conformado al inicio del 2024, y estuvo integrado por el Gerente General, Gerente Administrativo y de Finanzas, y el Gerente de Recursos Humanos, por parte del empleador. En representación de los empleados, participaron los coordinadores de cada sector, tanto para la parte operativa, como para la administrativa.

Las jornadas de trabajo, tuvieron el objetivo de definir con claridad las funciones que cada puesto realiza, así como la definición de responsabilidades, el tipo de maquinaria utilizada y el impacto de su trabajo en los resultados económicos de organización.

5.1.2. Definición de factores y sub-factores

De acuerdo con la Guía de Igualdad Salarial (2018), recomienda realizar la valoración bajo los factores:

- Competencias o calificaciones: comprende formación y experiencia laboral requeridas.
- Responsabilidades: corresponde al grado de respuesta ante las acciones ejecutadas.
- Esfuerzos: referido al nivel de exigencia física, emocional o mental requerido para lograr los objetivos establecidos.

- Condiciones de trabajo: vinculadas al contexto en el que se desempeña el trabajo.

En el caso de la Nueva Política Salarial CMgP 2025 – 2026, toma estos 4 factores, e incorpora dos factores adicionales debido a la necesidad operativa de la organización, siendo estos:

- Responsabilidad por Resultados: mide el grado de incidencia del puesto en el logro de objetivos institucionales.
- Responsabilidad por equipos: evalúa la administración, supervisión y/o uso de maquinarias y/o herramientas relevantes para la operación.

Los factores y subfactores finales establecidos, logran un modelo de valoración preciso y alineado a la realidad organizacional de CMgP, tal y como se observa en el Gráfico N° 3.

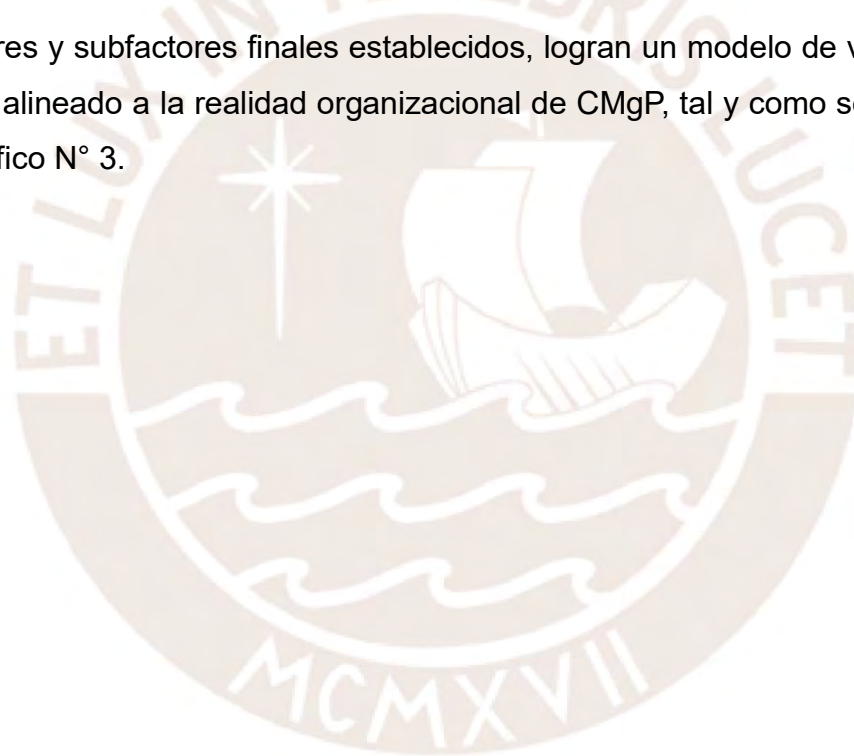
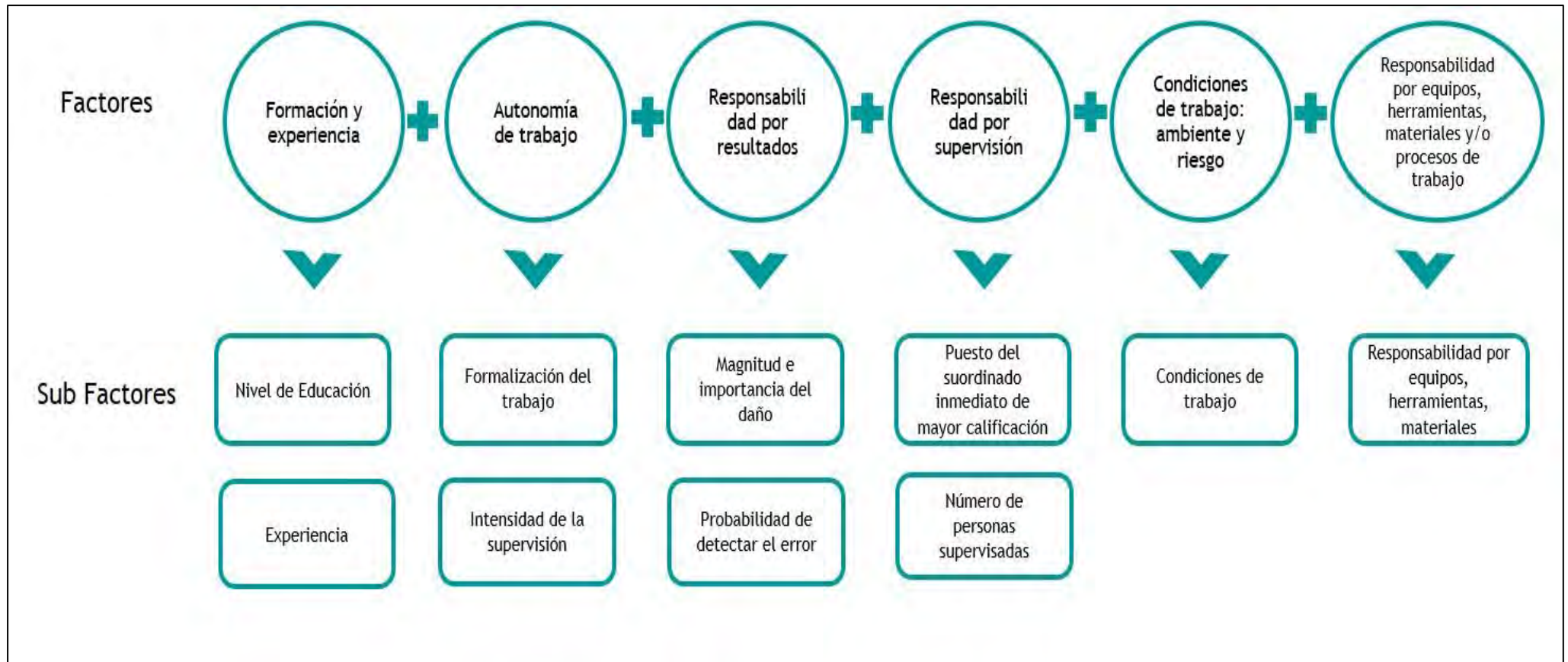


Gráfico N° 3: Modelo de Valoración de factores y subfactores de CMgP



Fuente: Elaboración propia.

La metodología de puntos por factor aplicado a este proyecto consideró necesario contar con 6 factores fundamentales, y 10 sub-factores. Para la Nueva Política Salarial CMgP 2025 – 2026, se tomaron los siguientes conceptos por factor:

1. **Formación y experiencia:** Identificar la formación y habilidades indispensables para desempeñar el puesto.
2. **Autonomía de trabajo:** Mide la iniciativa, creatividad, juicio o criterio que demanda el desempeño del puesto. Refiérase a la mayor o menor libertad de actuación para llevar a cabo el trabajo.
3. **Condiciones de trabajo: ambiente y riesgo:** Mide el nivel y/o experiencia al riesgo de los colaboradores dentro de su ambiente de trabajo ante la posibilidad de sufrir accidentes o incidentes laborales.
4. **Responsabilidad por supervisión:** Mide la exigencia del ocupante del puesto de comandar un grupo humano y de asumir cabalmente la responsabilidad por los resultados del trabajo mismo, sobre todo con personal altamente especializado.
5. **Responsabilidad por resultados:** Valora la tensión psicológica que genera la responsabilidad de lograr resultados. Se establece en base a la necesidad de evaluación de la repercusión del manejo y/o responsabilidad de los empleados que cuentan con equipos asignados. La maquinaria, instrumentos y equipos con los que cuenta CMgP son especializados y de alto costo, tanto en su obtención como en su mantenimiento. Un calibrador de gas básico puede costar entre \$50,000 a \$100, 000, y su mantenimiento trimestral alcanza los \$3 000; por lo que su manipulación y cuidado son asignados a empleados de alta especialización, y por tanto con una responsabilidad de mayor envergadura.

Responsabilidad por equipos, herramientas, materiales y/o procesos de trabajo: Evalúa el grado de habilidad y destreza que se requiere para manejar máquinas, equipos y/o herramientas, así como la manipulación de materiales y/o productos, además de la intervención en los procesos operativos.

El incumplimiento de metas contractuales o de especificaciones técnicas establecidas para cada uno de los servicios brindados, podría generar daños a los intereses de la organización, el cliente y el entorno en el que se lleva a cabo el proyecto.

Estos perjuicios pueden manifestarse en impactos ambientales, como la fuga de gas o diferentes químicos utilizados, accidentes laborales que perjudican la salud y bienestar de los empleados tanto de la organización como del cliente, daños en las poblaciones y comunidades locales, perjuicio económico, ya que cada hora suspendida del servicio de transporte de gas natural genera una sanción económica de alrededor de \$100,000, entre otras sanciones administrativas y gubernamentales

5.1.3. Revisión interna

Realizada la identificación de grupos y subgrupos ocupacionales, establecimiento de factores y su definición de rangos de puntuación. Es importante realizar una valoración entre puesto y puesto, de los cuales se obtiene el total de puntos necesarios para la definición de la banda salarial. En la tabla N° 3 se puede observar la puntuación obtenida por 24 cargos en base a la valoración de cada factor (F_x) evaluado.

Tabla N° 3: Cuadro de Valoración de Puestos CMgP

GERENCIA	N°	NOMBRE DEL PUESTO (CARGO)	F1 - Formación	F2 - Autonomía del Trabajo	F3 - Responsabilidad por Resultados	F4 - Responsabilidad por Supervisión	F5 - Condiciones de Trabajo	F6 - Responsabilidad equipos, herramientas, materiales y/o procesos de trabajo	Total Puntos
Administración	1	ASISTENTA SOCIAL	149	63	89	22	22	4	349
Administración	2	ASISTENTE DE ADMINISTRACION Y RR.HH	138	101	43	22	4	4	312
Administración	3	ASISTENTE DE ALMACEN	81	25	89	22	22	4	243
Administración	4	ASISTENTE DE RR.HH	138	101	43	22	4	4	312
Administración	5	AUXILIAR DE ADMINISTRACION	81	101	89	55	4	4	334
Administración	6	AYUDANTE DE SERVICIOS GENERALES	36	25	43	22	4	4	134
Administración	7	CHOFER	36	25	89	22	22	22	216
Administración	8	COORDINADOR DE RR.HH	183	139	135	121	22	4	604
Administración	9	JEFE DE ADMINISTRACION	149	139	135	121	22	4	570
Administración	10	JEFE DE ALMACEN	149	139	135	154	22	22	621
Administración	11	JEFE DE LOGISTICA	183	215	158	121	4	4	685
Dirección	12	ANALISTA PROGRAMADOR	104	215	158	22	4	40	543
Dirección	13	ASISTENTE DE GERENCIA Y DIRECTORIO	93	101	89	55	4	4	346
Dirección	14	ASISTENTE DE SOPORTE TECNICO	138	101	43	22	22	40	366
Dirección	15	COORDINADOR DE PROYECTOS DE T.I	183	139	135	121	4	22	604

Fuente: Elaboración propia

La banda salarial se estableció en base a los grupos y subgrupos ocupacionales, asociados una remuneración mínima y máxima (Ver Tabla N° 4), para ello se tomó como salario referencial los estudiados en el mercado laboral actual.

Tabla N° 4: Tabla de Equidad Interna Actual en CMgP (2024 – 205)

GRADO	PUNTOS MIN.	PUNTOS MAX.	GRUPO OCUPACIONAL CORPORATIVO	SUB-GRUPO OCUPACIONAL	MIN	SAL. REFERENCIAL (100%)	MAX	PROGRESIÓN	AMPLI TUD	TRAS LAPE
11	862	1000	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	S/20,000	S/25,000	S/ 30,000	25%	50%	50%
10	818	861	GERENTES	GERENTE DE LÍNEA	S/16,000	S/20,000	S/ 24,000	18%	50%	65%
9	758	817		GERENTE ZONAL	S/13,600	S/17,000	S/20,400	13%	50%	73%
8	716	757	EJECUTIVOS	SUB GERENTE	S/2,000	S/15,000	S/18,000	67%	50%	-33%
7	622	715		JEFE	S/7,200	S/9,000	S/10,800	50%	50%	0%
6	500	621		ESPECIALIST A	S/4,800	S/6,000	S/7,200	33%	50%	33%
5	421	499		SUPERVISOR	S/3,600	S/4,500	S/5,400	29%	50%	43%
4	320	420	PROFESIONALES	ANALISTA	S/2,800	S/3,500	S/4,200	40%	50%	20%
3	264	319	TÉCNICOS	TÉCNICO LÍDER	S/2,000	S/2,500	S/3,000	39%	50%	22%
2	145	263		TÉCNICO ESPECIALIST A	S/1,440	S/1,800	S/2,160	44%	50%	12%
1	100	144	ADMINISTRATIVOS	AUXILIAR	S/1,000	S/ 1,250	S/ 1,500		50%	

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los parámetros sobre máximos, mínimos y el promedio base de la banda salarial, se procedió a realizar el Cuadro de categorías y funciones de CMgP, en la Tabla N°5 se despliega el cuadro con lo solicitado bajo la norma (Anexo N°8) además de otros detalles necesarios y de identificación para el manejo y acciones necesarias en la base, tales como identificación de gerencia, área y departamento; así como también se observa el análisis de equidad interna.

Esto es posible gracias a la valoración de puntos de cada cargo, así como el establecimiento de mínimos y máximos en los que se comprende la banda salarial.



Tabla N° 5: Análisis de puestos y equidad interna

N°	NOMBRE DEL TRABAJADOR	GERENCIA	AREA	DFTO	NOMBRE PUESTO - CARGO	SEXO	GRUPO OCUPACIONAL	SUB GRUPO OCUPACIONAL (OPCIONAL)	F1 - Formación	F2 - Autonomía del Trabajo	F3 - Responsabilidad por Resultados	F4 - Responsabilidad por Supervisión	F5 - Condiciones de Trabajo	F6 - Responsabilidad equipos, herramientas materiales y/o procesos de trabajo	TOTAL PUNTOS	PUNTOS MIN.	PUNTOS MAX.	HABER BÁSICO MENSUAL	Min. Eq. Int. (80%)	Eq. Interna (100%)	Máx. Eq. Int. (120%)	Comparativo	Estado (contra la banda)
1	Trabajador 1	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	RECEPCION DE MINERAL	SUPERVISOR DE CANCHA	M	EJECUTIVOS	SUPERVISOR	138	63	89	55	40	40	425	421	499	S/100	S/411	S/514	S/617	19%	DEBAJO DE BANDA
2	Trabajador 2	Dirección	TI	SIGG	TECNICO SIG	F	PROFESIONALES	ANALISTA	138	63	89	22	40	40	392	320	420	S/100	S/356	S/446	S/535	22%	DEBAJO DE BANDA
3	Trabajador 3	Finanzas y Comercial	FINANZAS	PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	INGENIERO SENIOR DE COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	M	EJECUTIVOS	ESPECIALISTA	183	139	135	88	22	22	589	500	621	S/100	S/474	S/592	S/711	17%	DEBAJO DE BANDA
4	Trabajador 4	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	LABORATORIO QUIMICO	SUPERVISOR DE LABORATORIO QUIMICO	M	EJECUTIVOS	SUPERVISOR	138	63	89	55	40	40	425	421	499	S/100	S/411	S/514	S/617	19%	DEBAJO DE BANDA
5	Trabajador 5	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	RECEPCION DE MINERAL	OPERADOR DE CHANCADO	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
6	Trabajador 6	Operaciones	PLANTA	FLOTACION	OPERADOR DE FILTROS	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
7	Trabajador 7	Operaciones	PLANTA	FLOTACION	OPERADOR DE FILTROS	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
8	Trabajador 8	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	RECEPCION DE MINERAL	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
9	Trabajador 9	Finanzas y Comercial	COMERCIAL	COMERCIAL LIMA	GERENTE DE FINANZAS Y COMERCIAL	M	GERENTES	GERENTE DE LINEA	250	215	200	154	4	4	827	818	861	S/100	S/838	S/1,047	S/1,256	10%	DEBAJO DE BANDA
10	Trabajador 10	Operaciones	SEGURIDAD PATRIMONIAL	SEGURIDAD PATRIMONIAL	AGENTE DE SEGURIDAD INTERNA	M	TECNICOS	TECNICO ESPECIALISTA	48	63	66	22	40	22	261	142	263	S/100	S/268	S/335	S/402	30%	DEBAJO DE BANDA
11	Trabajador 11	Finanzas y Comercial	COMERCIAL	ADMINISTRACION COMERCIAL	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	M	PROFESIONALES	ANALISTA	138	139	89	22	4	4	396	320	420	S/100	S/356	S/446	S/535	22%	DEBAJO DE BANDA
12	Trabajador 12	Finanzas y Comercial	COMERCIAL	ACOPIO	ACOPIADOR	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	25	89	22	40	22	291	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
13	Trabajador 13	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	RECEPCION DE MINERAL	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
14	Trabajador 14	Finanzas y Comercial	COMERCIAL	ACOPIO	CHOFER	M	TECNICOS	TECNICO ESPECIALISTA	36	25	89	22	22	22	216	142	263	S/100	S/268	S/335	S/402	30%	DEBAJO DE BANDA
15	Trabajador 15	Operaciones	PLANTA	CIL	OPERADOR DE MOLINO	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
16	Trabajador 16	Operaciones	SSOMA	SEGURIDAD Y SALUD	OPERARIO DE SSOMA	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	81	25	89	22	40	40	297	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
17	Trabajador 17	Operaciones	PLANTA	FLOTACION	JEFE DE PLANTA CIL - FLOT	M	EJECUTIVOS	JEFE	194	139	135	154	40	40	702	622	715	S/100	S/546	S/663	S/820	15%	DEBAJO DE BANDA
18	Trabajador 18	Administración	ADMINISTRACION	ADMINISTRACION PLANTA	JEFE DE ADMINISTRACION	M	EJECUTIVOS	ESPECIALISTA	149	139	135	121	22	4	570	500	621	S/100	S/474	S/592	S/711	17%	DEBAJO DE BANDA
19	Trabajador 19	Finanzas y Comercial	COMERCIAL	ACOPIO	ACOPIADOR	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	25	89	22	40	22	291	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
20	Trabajador 20	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	RECEPCION DE MINERAL	OPERADOR DE CHANCADO	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
21	Trabajador 21	Operaciones	SSOMA	SEGURIDAD Y SALUD	SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	F	EJECUTIVOS	SUPERVISOR	149	63	89	88	40	40	469	421	499	S/100	S/411	S/514	S/617	19%	DEBAJO DE BANDA
22	Trabajador 22	Operaciones	PROYECTOS	PROYECTOS	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA
23	Trabajador 23	Operaciones	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO PLANTA	TORNERO	M	PROFESIONALES	ANALISTA	104	63	89	22	40	40	358	320	420	S/100	S/356	S/446	S/535	22%	DEBAJO DE BANDA
24	Trabajador 24	Operaciones	PLANTA	CIL	CANURADOR	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100	S/309	S/386	S/464	26%	DEBAJO DE BANDA

Fuente: Elaboración propia.

*Nota: Se toma el haber básico mensual por la confidencialidad que protege la información de los colaboradores y la propia organización CMgP.

A su vez, esto permitió identificar a los colaboradores que compartían esta banda y ver su relación con la misma, como resultado (Tabla N° 6) se observa que un 25.13% de los colaboradores se encontraban DEBAJO DE LA BANDA, y un 52.41% se encontraban dentro de la banda y un 22.46% se encontraba SOBRE LA BANDA.

Tabla N° 6: Resumen de análisis de empleados sobre la banda

Resumen	N°	%
Empleados infra pagados (-80%)	47	25.13%
Empleados en banda (entre el 80% y 120%)	98	52.41%
Empleados sobrepagados (+120)	42	22.46%

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Reducción de brechas salariales.

Se analizaron los diferentes puestos considerando el impacto en el negocio y en la operación, tomando en cuenta a las personas que no han experimentado cambio remunerativo desde su contratación en el 2020, así como el reconocimiento de los logros obtenidos de manera individual y grupal, durante el ejercicio de sus labores.

El ajuste salarial del Coordinador de Recursos Humanos y Nóminas constituye un ejemplo representativo de estas acciones, su puntuación total fue de 604 (Ver tabla N° 7). Esta clasificación se encuentra en la categoría “EXCESO” respecto a lo establecido en los límites de valoración por cargos, y el sueldo percibido por el colaborador; resulta la necesidad de realizar un ajuste.

Tabla N° 7: Ejemplo de evaluación bajo el método de Puntos por Factor

NOMBRE PUESTO CARGO	SEXO	GRUPO OCUPACIONAL	SUB GRUPO OCUPACIONAL	F1 - Formación	F2 - Autonomía del Trabajo	F3 – Responsabilidad por Resultados	F4 – Responsabilidad por Supervisión	F5 – Condiciones de Trabajo	TOTAL PUNTOS	HABER BÁSICO POR MES
COORDINADOR DE RR. HH Y NÓMINAS	M	EJECUTIVOS	ESPECIALISTA	183	139	135	121	22	604	S/. 8,000

Fuente: Elaboración propia. Evaluación de Puntos por Factor

Lo propuesto bajo la nueva Política salarial, es un cambio de cargo, debido a que su puntuación y el salario percibido (S/. 8000 o 8,500), es mayor al máximo correspondiente a coordinador (S/. 6 500). En este caso se abre un espacio de propuesta (Ver Tabla N° 8), en el que se propone el cambio de puesto, pasando de Coordinador a Especialista.

Tabla N° 8: Ejemplo de propuesta de ajuste de puestos y salarios.

APELLIDOS Y NOMBRES	GRUPO OCUPACIONAL CORPORATIVO	SUB GRUPO OCUPACIONAL	CARGO PROPUESTO	CARGO ACTUAL	SALARIO ACTUAL	SALDO ANTERIOR
TRABAJADOR 1	PROFESIONAL	ESPECIALISTA	ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINAS	S/. 8,500	S/. 6,500

Fuente: Elaboración propia. Análisis de Nivelación Salarial

El sinceramiento de puestos tuvo un enfoque especial en los empleados que se encontraban en diferentes grupos ocupacionales, percibiendo sueldos diferenciados, sin embargo, compartían funciones y cargos equivalentes, incluyendo un perfil similar.

En la siguiente Tabla (N° 9), se puede observar que 12 empleados de una misma área, Programación y planeamiento, con cargos entre asistentes y analistas. Se estableció previamente que la banda salarial para el cargo de analistas es de 3 500 a 4 000 nuevos soles, mientras que los asistentes se encuentran entre 2 500 y 3 500 nuevos soles. De modo que los empleados 3, 5, 7, 10, 11 y 12 con el salario de 3 500, en base a la valoración de puestos y el sueldo percibido, deben pasar por el ajuste y obtener el cargo de asistentes.

Tabla N° 9: Ejemplo de empleados que comparten un mismo cargo y perfil profesional, aunque perciben diferentes salarios.

APELLIDOS Y NOMBRES	GRUPO OCUPACIONAL CORPORATIVO	SUB GRUPO OCUPACIONAL	CARGO PROPUESTO	CARGO ACTUAL	SALARIO ACTUAL
TRABAJADOR 1	PROFESIONAL	ANALISTA	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ANALISTA DE PLANEAMIENTO Y PROGRAMACIÓN	S/. 4,000.00
TRABAJADOR 2	PROFESIONAL	ASISTENTE	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 2,500.00
TRABAJADOR 3	PROFESIONAL	ANALISTA	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,500.00
TRABAJADOR 4	PROFESIONAL	ASISTENTE	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,500.00
TRABAJADOR 5	PROFESIONAL	ASISTENTE	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,000.00
TRABAJADOR 6	PROFESIONAL	ANALISTA	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,500.00
TRABAJADOR 7	PROFESIONAL	ANALISTA	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,100.00
TRABAJADOR 8	PROFESIONAL	ASISTENTE	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,500.00
TRABAJADOR 9	PROFESIONAL	ANALISTA	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ANALISTA DE PLANEAMIENTO Y PROGRAMACIÓN	S/. 3,500.00
TRABAJADOR 10	PROFESIONAL	ANALISTA	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,500.00
TRABAJADOR 11	PROFESIONAL	ANALISTA	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,500.00
TRABAJADOR 12	PROFESIONAL	ANALISTA	ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE PROGRAMACIÓN Y PLANEAMIENTO	S/. 3,500.00

Fuente: Elaboración propia. Análisis de valoración de puestos frente al sistema remunerativo

5.1.5. Elaboración del Cuadro de Categorías y Funciones.

El Anexo N°1 de la Guía de Igualdad Salarial (2018), establece el modelo a seguir para la realización del Cuadro de Categorías y Funciones (Ver Anexo N° 8), para a Nueva Política Salarial, se realizó bajo un modelo similar, que incluye la identificación del colaborador por áreas, departamentos y gerencias (Ver Anexo N°6).

5.1.6. Elaboración de un Nuevo Formato de Evaluación de Desempeño

Se elaboró un nuevo formato de Evaluación de Desempeño, alineado a los factores y sub-factores, utilizados en el análisis primario dentro de la Política Salarial; con el fin de realizar mediciones continuas sobre su evolución y crecimiento dentro de la empresa, tales como el cumplimiento de objetivos y responsabilidades, capacitación, habilidades y competencias.

5.2 Presentación de resultados

5.2.1. Política Salarial CMgP 2025 – 2026

Aprobación de la Política Salarial CMgP en la alta dirección, y difusión a todo el personal sobre la nueva estructura salarial. La nueva política, evita y previene las sanciones y/o multas por parte de los entes reguladores, así mismo, es una herramienta de gestión que permite retribuir al personal de manera objetiva.

5.2.2. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño realizada en los empleados antes de la implementación de la Política Salarial CMgP 2025 – 2026; se llevaba a cabo de manera subjetiva y no contemplaba los factores y sub-factores establecidos en esta política salarial. Lo que dificultaba desarrollar las capacidades del personal, y su vez no permitía conocer el verdadero potencial de los empleados dentro de la organización.

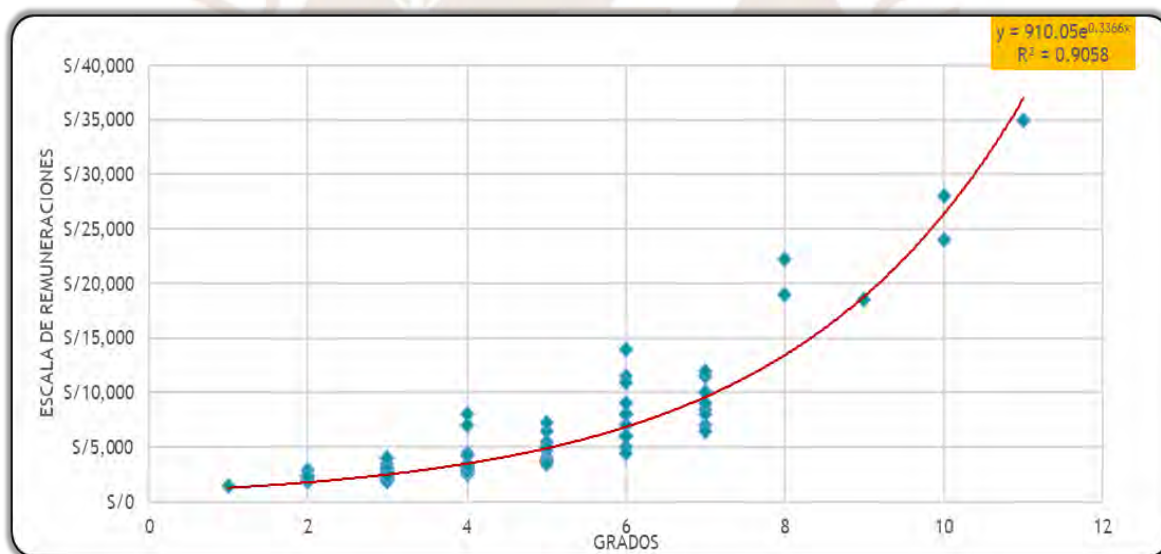
Esta implementación permitió a CMgP, desarrollar una Evaluación de Desempeño con criterios objetivos y específicos, obteniendo así una herramienta de medición con indicadores que brindan un diagnóstico real del estado del talento en la organización.

5.3. Logros alcanzados

Los logros obtenidos a través de la Nueva Política Salarial CMgP 2025 – 2026, en materia de Desarrollo de Personal son:

- Identificación de brechas salariales:** El análisis realizado de la correlación entre Nivel Salarial y rango salarial, se incrementó de R^2 0.6 a R^2 0.9365 (Ver Gráfico N° 3), es decir, cambió de un resultado de Inequidad a uno de Salario Ideal. Ello se explica en que la nueva Política salarial, establece un rango o banda salarial parametrizada evitando así una dispersión amplia en cada rango salarial.

Gráfico N°4: Regresión exponencial de la Directriz Salarial Propuesta



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia un R^2 de 0.9058, siendo una correlación cerca de lo catalogado como IDEAL

Sin generar repercusiones en las finanzas relacionadas al costo del personal, optimizando posiciones existentes. Un ejemplo de ello se presentó en el área de Nóminas, donde anteriormente se contaba con un asistente y dos analistas junior. La reestructuración se llevó a cabo, al incorporar un analista senior de nóminas, que

asumió eficientemente las funciones que anteriormente desempeñaban tres empleados.

- **Reducción de la contingencia laboral:** La implementación de esta política permitió a la organización evitar sanciones de hasta 50 UIT. En CMgP laboran más de 1200 empleados, al laborar por proyectos los ingresos pueden llegar a incluso 1300; de este modo bajo el modelo de cuadro de multas, nos ubicamos en una empresa No MYPE (Ver Tabla N° 11), muchas de las sanciones y multas por afectaciones o mala praxis del sistema de remuneraciones, establecido en las políticas salariales, pueden ser catalogados como infracciones muy graves para SUNAFIL, con montos hasta los 281, 035 nuevos soles.

Tabla N° 10: Cuadro de Multas SUNAFIL 2025

NO MYPE	
GRAVEDAD DE LA INFRACCIÓN	N° DE EMPLEADOS
	1000 Y MÁS
LEVES	S/. 83,032.00
GRAVES	S/. 139,742.00
MUY GRAVES	S/. 28,035.50

Fuente: Brian Nuñez (2024, 18 de enero). En Nuñez & Morgan.

- **Desempeño Organizacional:** Desarrollo de un Nuevo Formato de Evaluación de Desempeño 2024. En el que se especifica los comportamientos, conocimientos, y objetivos que el empleado debería alcanzar para ser considerado dentro de un Recorrido Banda Salarial. Por ejemplo, dentro de la evaluación de desempeño se establecieron acuerdos de capacitación relacionados a los objetivos estratégicos de cada área, así como

la firma de compromiso de cumplimiento entre el trabajador y el empleador.

- **Crecimiento del Talento Humano:** Durante el 2024 y 2025, se generaron 100 promociones internas, a raíz de acciones de optimización de puestos, mejora de los procesos de reclutamiento y selección, tanto interno como externo, y programas de desarrollo organizacional. Este cambio permitió sincerar puestos y salarios acorde con las competencias, responsabilidades, experiencia, condiciones laborales y el esfuerzo de cada trabajador.
- **Incremento de los resultados de negocio:** Las utilidades del 2023 con respecto al 2024 se incrementaron en un 225%. Esto fue producto principalmente de dos factores de acción: 1) La reducción de No Conformidades, debido a la mejora y optimización en la calidad y ejecución de los trabajos realizados. 2) La reducción del costo de personal, a través de la optimización de recursos humanos.

5.4. Dificultades encontradas

La principal dificultad se identificó durante el proceso de definir grupos y subgrupos ocupacionales, es decir, la clasificación de puestos con diferentes niveles jerárquicos que compartían la misma estructura remunerativa.

El anterior Manual de Operaciones y Funciones no precisaba con claridad las funciones de cada puesto, así mismo se evidenció resistencia por parte de algunos líderes al momento de la redefinición de funciones y responsabilidades del personal bajo su cargo. Un porcentaje considerable del personal se encontraba fuera de la banda salarial, por lo que el sinceramiento posterior se realizó con muchos obstáculos conllevando un impacto financiero en la organización, la misma que se pudo contrarrestar con la optimización de funciones y puestos, cumplimiento contractual de puestos.

Los procesos de reclutamiento y selección se vieron también modificados debido a esta política salarial, ya que, al definir y actualizar las funciones y

perfiles de puesto, el nuevo personal deberá de contar con alta especialización, perfiles con poca oferta, pero mucha demanda dentro del mercado laboral.

Por otro lado, la geografía y las localidades representaron un obstáculo importante para la movilidad y habitabilidad de los colaboradores, sobre todo del perfil técnico especializado, que en mayoría no se encuentran dentro de estas regiones. Este fue el caso de un supervisor de plantas, anteriormente este trabajador ocupaba el puesto de Técnico Especializado, sin embargo, gracias a la optimización realizada en el sector sierra, Estación de Bombeo 3; pudo asumir funciones pertenecientes a su cargo y además ascender a Supervisor Líder de Planta, con un incremento salarial correspondiente a su grupo ocupacional. Esto se realizó, con base a la evaluación de factores y sub-factores correspondientes a su cargo dentro de la Política Salarial. El personal en cuestión cuenta con certificaciones internacionales especializadas, experiencia en Estaciones de Bombeo certificada, además de los estudios base necesarios como su carrera de Ingeniero Electrónico, entre otros factores.

5.5. Análisis de los resultados

La implementación de la Política Salarial CMgP 2025- 2026, permitió desarrollar un programa de crecimiento interno a través de la identificación objetiva del potencial de los empleados y a su vez, desarrollar una estrategia salarial justa y equitativa. Esta política contribuyó con el fortalecimiento del desarrollo organizacional, al crecimiento económico sostenible y a la consolidación de una herramienta de gestión integral que logra articular de manera coherente los procesos del área de Recursos Humanos.

CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO Y CONCLUSIONES

6.1. Evaluación del Impacto de la Propuesta

La Nueva Política Salarial CMGP 2025 -2026, resultó en un cambio importante para el área de Recursos Humanos y la organización. En primer lugar, significó un sinceramiento de puestos en todos los niveles y sectores de la organización, brindando así un nuevo panorama que incide en aspectos como: capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral, gestión de proyectos, y ajustes salariales.

Así mismo, esta implementación generó un impacto significativo en la organización, a nivel económico y en la eficiencia organizacional, como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla N° 11: Impacto financiero en la nómina y utilidad obtenida en los periodos 2023, 2024 y 2025

AÑO	PERSONAL ACTIVO	% DE REDUCCIÓN DEL PERSONAL	COSTO DE NÓMINA ACTUAL	UTILIDAD OBTENIDA	% DE INCREMENTO
2023	915	-	44,763,725.86	529,544.54	-
2024	910	1 %	43,8152,325.44	1,190,618.84	225%
2025	796	13%	39,876,356.24	2,500,000.00	210%

Fuente: Elaboración propia.

**Nota: Para el 2025, se tomaron datos reales hasta septiembre, con proyección a 4 meses restantes.*

Se evidencia de esta manera, el impacto financiero positivo logrado gracias a la Nueva Política Salarial. Si bien la reducción del personal en planilla acumulado llega a un 14% en los dos años, la reducción en el costo de la nómina es relevante, más de 4 millones de soles. Se debe principalmente a la optimización de personal, recategorizaciones y promociones realizadas (Tabla N°12) como primeros pasos de la implementación.

Tabla N° 12: Promociones y recategorizaciones 2024 – junio 2025

SECTOR	2024	2025
LIMA	14	6
COSTA	15	13
SIERRA	25	14
SELVA	36	33
TOTAL	90	66

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Aporte del candidato en la mejora de la empresa

El profesional de la carrera de Administración identificó, evaluó y propuso un cambio significativo en la organización, mediante la implementación de un modelo de gestión basado en la meritocracia y la objetividad, generando resultados visibles en la rentabilidad de la organización. Además de evitar contingencias laborales, comunes en diversas organizaciones peruanas que no integran adecuadamente los macroprocesos de Recursos Humanos.

Durante el proceso de optimización organizacional, el profesional desempeño un rol multidisciplinario, participando activamente en procesos y macroprocesos relacionados a gestión administrativa, talento y cultura. Esto incluyó visitas, inspecciones y auditorías internas en cada uno de los sectores de CMgP; en el que se pudo evidenciar casos de compliance, además se realizaron actividades de integración y levantamiento de información con el personal operativo.

Estas acciones, permitieron identificar las diferentes problemáticas que enfrentaba el empleado de CMgP en los diferentes puntos de trabajo a nivel nacional; mismos que sirvieron para encausar la creación de la Nueva Política Salarial CMgP 2025 -2026.

El aporte del profesional radicó en conciliar los intereses reales de la primera línea de trabajo de CMgP con la visión que tienen los líderes de la organización, creando un espacio en el que ambas partes puedan comunicarse y conciliar, sin dejar de ser objetivos, y realistas con los recursos y posibilidades propias de este consorcio.



CONCLUSIONES

- a) El desarrollo e implementación de la nueva política salarial de CMgP, bajo la metodología de puntos por factor, alineada con la normativa nacional, permitió cuantificar y dimensionar la estructura organizacional óptima en CMgP, con la que se pudo determinar una serie de ajustes necesarios para lograr una mejora en la eficiencia dentro del consorcio, a través de la optimización de personal.
- b) La falta de alineación entre la política salarial anterior y la normativa peruana incidió negativamente en la equidad retributiva, la gestión del desempeño y desarrollo organizacional. Ya que se encontró un 48% de empleados en estado de inequidad salarial, dificultando el evaluar y propiciar el talento interno, así como remunerarlos adecuadamente.
- c) La desconexión entre la anterior política salarial y la evaluación de desempeño dificultaba la promoción interna y la identificación del talento. Con la nueva política, ambos procesos se integran, permitiendo así evaluar el perfil, los objetivos y la formación del colaborador de manera coherente.
- d) Un sistema de compensación justo requiere un trabajo articulado entre áreas, si bien Recursos Humanos es el promotor principal de esta política salarial en CMgP, no se pudo analizar la información, establecer criterios equitativos y proponer ajustes salariales sostenibles y beneficiosos para la organización y su personal; sin el soporte de las gerencias involucradas en la operación y staff.
- e) La implementación de la nueva política salarial influye en la motivación y el clima laboral dentro de la organización. Así, cuando el empleado conoce los objetivos de su desempeño a evaluar y los cambios remunerativos enmarcados en la nueva política salarial; se le proporciona al empleado la información necesaria para conocer las oportunidades de crecimiento laboral, aspecto importante de la motivación extrínseca, que, junto a la propia, crea un clima laboral óptimo con oportunidades y desarrollo.

RECOMENDACIONES

- a) Mantener revisiones periódicas de la política salarial para asegurar su alineación con la normativa nacional y los objetivos estratégicos de la organización, garantizando estructuras organizacionales eficientes y equitativas. Esta revisión debe seguir la normativa y una metodología adecuada, que logre ser de utilidad para los procesos del área de Recursos Humanos.
- b) Establecer mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las bandas salariales y fortalezcan la equidad interna, se debe promover políticas de reconocimiento y desarrollo basadas en mérito y desempeño. De modo que se pueda promover el talento interno, y el desarrollo organizacional.
- c) Integrar de manera permanente la evaluación del desempeño con la política salarial, lo que asegura que los resultados obtenidos sirvan de base para promociones, aumentos y desarrollo de carrera. La evaluación de desempeño debe tomar información relevante de la política salarial para desarrollar los criterios de evaluación.
- d) Consolidar espacios de coordinación entre Recursos Humanos, la Gerencia General y el área de Administración y Finanzas para revisar, validar y ajustar las decisiones salariales de forma conjunta y estratégica, de manera anual. Recursos Humanos es el área clave de esta unión, evidencia y alerta las necesidades de cambio, analiza y propone acciones de mejora, y posee la dirección de ejecución de esta política salarial.
- e) Comunicar de manera clara y continua los objetivos y criterios de la política salarial a todos los empleados, reforzando la transparencia, la confianza y la motivación dentro de las organizaciones. Los empleados deben tener conocimiento de estos procesos, una comunicación asertiva logra incidir en la motivación y satisfacción de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology 2*, 267-99. Academic Press.
- Alvarez, S. y Niquén, T. (2019). Diseño de Estructura Salarial para una Organización de Construcción del rubro inmobiliario. [Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Magister, Universidad Peruana de las Ciencias]. Repositorio Académico Universidad Peruana de las Ciencias. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625935>
- Balanzategui, R., Sánchez, P., y Vega, J. (2022). Políticas para una buena gestión gerencial en las organizaciones industriales. *Polo del Conocimiento*, 7(1), 956-977. <https://doi.org/10.23857/pc.v%25vi%25i.3522>
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica. [Memoria para optar el Título de Licenciatura, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. (9° ed.). McGraw – Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Congreso de la República. (2017). Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Sistema Peruano de Información Jurídica. <https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/09/LEY-30709.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (1949). Convenio sobre la protección del salario. Convenio relativo a la protección del salario. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4579899038BD C51305257E2E0053BE57/\\$FILE/78_C095.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4579899038BD C51305257E2E0053BE57/$FILE/78_C095.pdf)
- Dávila, R., Agüero, E., Palomino, J., y Zapana, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en empleados de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S221836202022000100576&script=sci_arttext
- Decreto Supremo N° 001-97. (8 de noviembre de 2018). Reglamento de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. Diario El Peruano. https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/1997-03-01_001-97-TR_8108.pdf
- Decreto Supremo N° 002 -2018-TR. (3 de agosto de 2018). Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Diario El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1623699-7>
- Dolores, E., Salazar, J. y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana de Investigación para el Desarrollo*, 3(16). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

- Ferreiro, F., Del Campo, M. y Camino, M. (2018). La formación y la gestión del talento en las organizaciones más valoradas en recursos humanos en España. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1641>
- Flores del Angel. (2021). Elementos de la Compensación Variable que Motivan a los Empleados para incrementar su Desempeño Laboral basado en Competencias, en las empresas japonesas del Estado de Nuevo León: Un modelo de Ecuaciones Estructurales. [Tesis Doctoral – Universidad Autónoma de Nuevo León].
- Genovese, C. (2023). Las teorías motivacionales: perspectiva desde los administradores. *Centro de estudios de administración*, 7(1), 44-58. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/4433>
- Gerhart, B., y Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage Publications, Inc.
- González, A. (2017). *Métodos de Compensación Basados en competencias*. (3° ed.). Universidad del Norte Editorial.
- Gualavisí, F. (2021). *Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8110>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Infante, A. (2023). Valoración de puestos de trabajo. El sistema de valoración de puntos por factor en una empresa. [Trabajo de Fin de Grado – Universidad de Valladolid]. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/63546>
- Lara, M., Condorcama, P., y Gavilanes, K. (2023). Evaluación del desempeño laboral y su influencia en el clima organizacional de los supermercados del cantón Latacunga. *MQRInvestigar*, 7(2), 736.-764. <https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>
- Lourenço, J. (2021). *Carrera: Salario, Retribución, Cargos Y Funciones*. Club de Autores. (1° ed.) Campina Grande.
- Lovett, S., Rasheed, A. y Hou, W. (2022). Stock options, restricted stock, salary, ¿or bonus? Managing CEO compensation to maximize organizational performance. *Business Horizons* 65(2), 115-123. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.041>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., y Gerhart, B. (2020). *Compensation* (12ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Derechos Laborales de los Empleados*. Obtenido de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/EMPLEADOS/DLT_formacion_la_boral.pdf

- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). Guía de Igualdad Salarial. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/223574-guia-de-igualdad-salarial>
- Nievecela, F., y Sánchez, X., (2021). *Diseño de modelo de compensaciones y política salarial para una organización Aseguradora*. [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10710>
- Noriega, C., Zambrano, F., Guerrero, M. y Silva, D., (2023). Desempeño Organizacional en las Organizaciones: Un Análisis Bibliométrico. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (2), 509-522. <https://doi.org/10.36390/telos252.18>
- Nuñez, B. (2024, enero 18). *Escala de Multas SUNAFIL 2025*. Nuñez & Morgan. <https://nunezmorgan.com/articulos/escala-de-multas-sunafil-2024/>
- Ochoa, K., y Rivera, L. (2014). *Evaluación de Perfiles y Cargos Profesionales para Adecuación de Puestos Caso: Departamento de Contabilidad, Hondutel*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana]. Red de Repositorios Latinoamericanos. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/11097>
- Olivera, J. (2022). La Relación Entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional: Una Revisión Desde El Sector Servicios. *Revista Científica Anfibios*, 5(1), 26-35. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- Palacios, L., Cortez, C.; Cueva M., y Ramírez W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(1), 470-484. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370051>
- Pereda, K. (2024). Optimización del sistema salarial basado en la evaluación de puestos: caso de una escuela privada. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/8bd227a4-5cb3-48f2-96d8-52bb5859e18b>
- Parrales, J., Villao, J. y Pisco, G. (2022). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383369>
- Río-Cortina, J., Acosta, R., Santis M., y Machado-Licon, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807642022000200013&script=sci_arttext&lng=en
- Tamayo, J. y Gamero, J. (2007). Dinámica de la equidad. *Idus. Depósito de Investigación. Universidad de Sevilla*. <https://core.ac.uk/download/pdf/189093778.pdf>
- Valenzuela, Y. (2022). Gestión de recursos humanos en el desempeño laboral del Banco de la Nación. *TecnoHumanismo* 2(9). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8754060>

- Vidal, M., Cordon, E., y De la Torre Ruiz, J. (2015). Impacto De Los Modelos De Compensación Flexible En La Atracción Y Retención Del Talento. *UCJC Business and Society Review*, 46, 14-36. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1312>
- Zafar, M., Sarwar, A., Zafar, A., & Sheeraz, A. (2020). Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. *Advances in Intelligent Systems and Computing* 1191(2), 315-324. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26.
- Zurita, J., Llerena, E., Guerrero, C. y Fierro, S. (2023). Motivación Laboral Del Personal Y Productividad: Elementos Esenciales Para El Desarrollo Organizacional. *Dominio de Las Ciencias*, 9(4), 106-131. <https://doi.org/10.23857/dc.v9i4.3576>



ANEXOS

ANEXO N°1: Autorización para el Uso de Información de CMgP

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Lima, 16 de abril del 2025

Señor: DR. **Toledo Concha, Emerson Jesús** Decano de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente.-

Yo **Rozo Aguirre, Juan Carlos**, identificado con CE 004814218, en mi calidad Gerente General de la Empresa **CONSORCIO MANTENIMIENTO DE GASODUCTOS DEL PERÚ – MGP** con RUC 20606444894, con domicilio en Av. Juan de Aliaga Nro. 427 Int. 1212, distrito de Magdalena del Mar, provincia y departamento de Lima. OTORGO LA AUTORIZACIÓN, Al señor(a) **Paravecino López, Gerson Salvador** identificado(a) con DNI N° 41997948 bachiller en **Administración de Empresas** por la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que utilice la siguiente información de la empresa: **CONSORCIO MANTENIMIENTO DE GASODUCTOS DEL PERÚ – MGP**, ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al interesado, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.

En virtud de esta autorización, el bachiller se compromete a lo siguiente:

1. No divulgar ni usar para fines personales la "Información Confidencial" que, con objeto de la relación o actividad académica, le fue suministrada por parte de la Empresa
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y
3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El bachiller asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la elaboración y presentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional, que es estudio eminentemente práctico, donde el bachiller deberá demostrar, de manera efectiva, la suficiencia profesional adquirida a través de su participación en la empresa.

En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.



Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

Ficha RUC o pantallazo de consulta RUC Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;

Mencionar el nombre de la empresa.

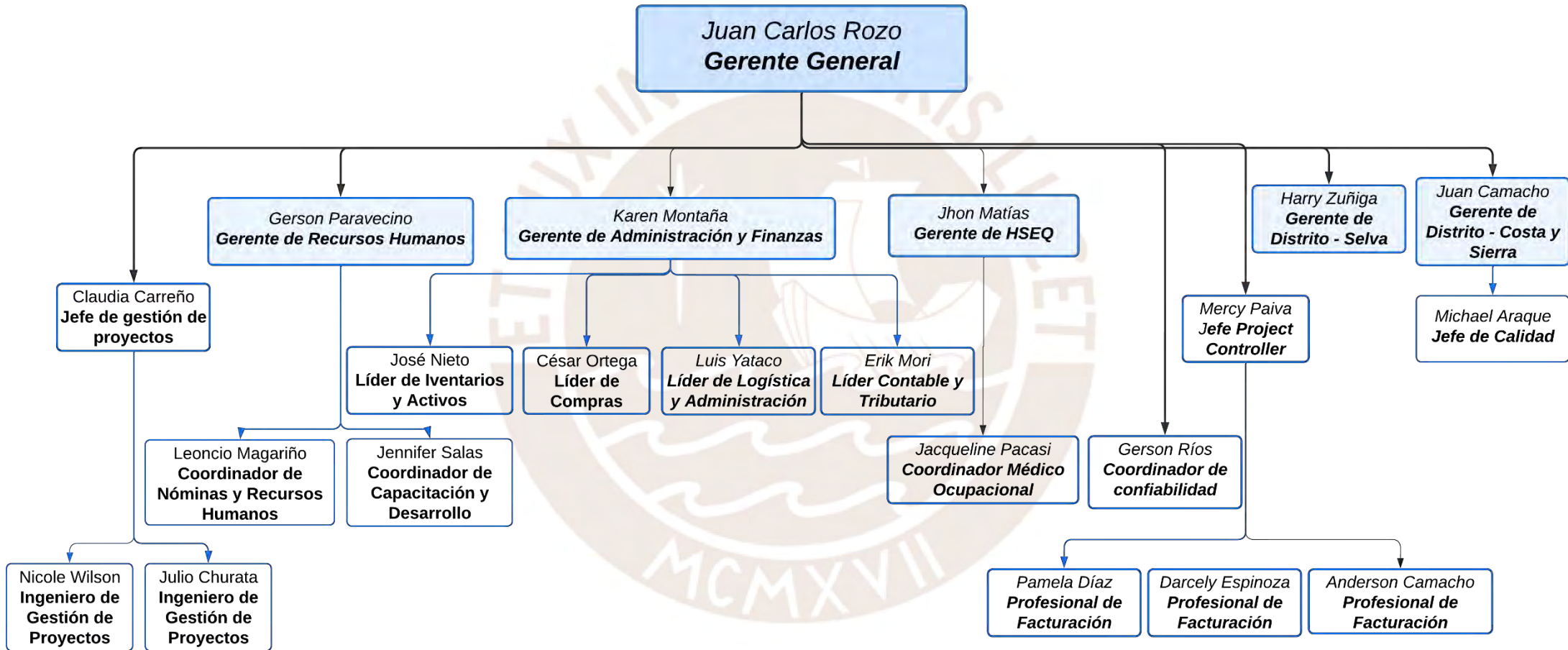




DNI: El bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, éste será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; debiendo asumir todo tipo de responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Lima, 16 de abril del 2025.

ANEXO N° 2: Organigrama CMGP



ANEXO N° 3: Leyenda para interpretar resultados de la Encuesta de Clima Organizacional CMgP 2024, bajo el modelo GPTW

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Deficiente	0 – 50
Regular	51 – 75
Bueno	76 – 89
Muy Bueno	90 - 100

Elaboración: Gerencia de Recursos Humanos, 2024.

Anexo N° 4: Resultados por Subdimensiones de la Encuesta de Clima Organizacional CMgP 2024

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN
Credibilidad	<i>Comunicación</i>	86	Bueno
	<i>Integridad</i>	8	Bueno
	<i>Liderazgo</i>	86	Bueno
Respeto	<i>Apoyo Profesional</i>	78	Bueno
	<i>Colaboración</i>	82	Bueno
	<i>Interés como persona</i>	83	Bueno
Imparcialidad	<i>Ausencia de favoritismo</i>	72	Regular
	<i>Equidad de Recompensas</i>	76	Bueno
	<i>Justicia</i>	90	Muy Bueno
Orgullo	<i>Organización</i>	89	Bueno
	<i>Trabajo en Equipo</i>	87	Bueno
	<i>Trabajo Individual</i>	93	Muy Bueno
Camaradería	<i>Familiaridad</i>	87	Bueno
	<i>Hospitalidad</i>	89	Bueno
	<i>Sentido del Equipo</i>	89	Muy Bueno
TOTAL		85	

Fuente: Informe Presentación “Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional CMgP 2024”, realizado por la Gerencia de Recursos Humanos, 2024

Anexo N° 5: Encuesta Modelo Great Place To Work, en CMgP

PARTE II: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
Utilice la siguiente escala teniendo en cuenta que tan frecuente son verdaderos los enunciados que siguen a continuación:					
1. NUNCA	2. CASI NUNCA	3. A VECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE	
La frase "Mi jefe" en los enunciados siguientes, se refiere al jefe directo.					
INSTRUCCIONES DEL LLENADO					
Elija la respuesta que corresponda y marque el número. Ej: 1 2 3 4 5					
1	Me siento a gusto con la gente en el lugar donde trabajo.	1	2	3	4 5
2	Me dan los recursos, equipos y soporte necesarios para hacer mi trabajo de manera correcta.	1	2	3	4 5
3	Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	1	2	3	4 5
4	Las personas están dispuestas a realizar esfuerzos adicionales para hacer el trabajo.	1	2	3	4 5
5	Uno puede contar con la cooperación de las personas dentro de su área de trabajo.	1	2	3	4 5
6	Mi jefe me indica sus expectativas claramente.	1	2	3	4 5
7	Puedo hacer a mi jefe una pregunta razonable y recibir una respuesta sincera o directa.	1	2	3	4 5
8	Se me ofrece capacitación y entrenamiento para desarrollarme más técnica y/o profesionalmente.	1	2	3	4 5
9	Mi jefe muestra agradecimiento por el buen trabajo y por el trabajo extra que realizo.	1	2	3	4 5
10	En CMgP los colaboradores se les paga merecidamente por el trabajo que realizan.	1	2	3	4 5
11	Mi trabajo tiene un significado especial, esto no es solo un trabajo.	1	2	3	4 5
12	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo se les hace sentir como en casa.	1	2	3	4 5
13	Mi jefe está disponible para absolver consultas de su personal.	1	2	3	4 5
14	Mi jefe reconoce que pueden cometer errores sin mala intención al hacerse el trabajo.	1	2	3	4 5
15	Mi jefe responde con interés a las sugerencias e ideas que le planteamos.	1	2	3	4 5
16	Cuando veo lo que logramos, tengo una sensación de orgullo.	1	2	3	4 5
17	Yo siento que recibo una parte justa de los beneficios que obtiene esta organización.	1	2	3	4 5
18	Mi jefe me mantiene informado de las cosas y cambios importantes.	1	2	3	4 5
19	Mi jefe tiene una visión clara de hacia donde va la organización y como van a lograrlo.	1	2	3	4 5
20	Mi jefe confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente.	1	2	3	4 5
21	Mi jefe involucra a las personas en decisiones que generen cambio en mi trabajo o en el ambiente laboral.	1	2	3	4 5
22	Mi jefe evita tener empleados favoritos.	1	2	3	4 5
23	Me siento bien por la forma en que contribuimos como empresa a la comunidad.	1	2	3	4 5
24	Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando al personal.	1	2	3	4 5
25	A las personas aquí se les da autonomía para tomar decisiones.	1	2	3	4 5
26	Cuando me levanto cada día, me siento con ganas de venir a trabajar.	1	2	3	4 5
27	Los ascensos y/o reconocimientos se les da a quienes lo merecen.	1	2	3	4 5
28	En CMgP a las personas les gusta venir a trabajar.	1	2	3	4 5
29	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4 5
30	Mi jefe cumple sus promesas.	1	2	3	4 5
31	Las personas son tratadas justamente sin importar su edad.	1	2	3	4 5
32	Las personas son tratadas justamente sin importar su lugar de procedencia, ni color de piel.	1	2	3	4 5
33	Las personas son tratadas justamente sin importar su sexo.	1	2	3	4 5
34	Aquí las personas se apoyan mutuamente.	1	2	3	4 5
35	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	1	2	3	4 5
36	Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo en CMgP.	1	2	3	4 5
37	En CMgP hay un sentido de familia o equipo.	1	2	3	4 5
38	Yo creo que mi jefe despediría a la gente sólo como última opción.	1	2	3	4 5
39	La empresa promueve el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal.	1	2	3	4 5
40	Si soy tratado injustamente, se que mi jefe me dará una oportunidad de ser escuchado.	1	2	3	4 5
41	Tenemos beneficios especiales (no sólo económicos) y/o únicos en la empresa.	1	2	3	4 5
42	Aquí se celebran eventos especiales (Día del Padre, de la Madre, del Trabajador, almuerzo por fin de año, etc.)	1	2	3	4 5
43	Las personas evitan hablar del trabajo que hacen a espaldas de los demás.	1	2	3	4 5
44	Mi gerencia / jefatura / supervisión es competente para lograr los objetivos.	1	2	3	4 5
45	Estamos todos integrados para el logro de los objetivos planteados.	1	2	3	4 5
46	Mi jefe ejerce su función de una forma honesta y ética.	1	2	3	4 5
47	Mi jefe demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	1	2	3	4 5
48	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa.	1	2	3	4 5
49	Siento que mi participación es importante.	1	2	3	4 5
50	Cuando ingresas a la compañía, se te hace sentir bienvenido.	1	2	3	4 5
51	Nuestra empresa contribuye a crear un buen ambiente de trabajo.	1	2	3	4 5
52	Este es un lugar agradable donde trabajar.	1	2	3	4 5
53	Pienso trabajar aquí hasta que me retire.	1	2	3	4 5
54	La empresa se preocupa por proporcionar instalaciones cómodas y seguras a su personal.	1	2	3	4 5
55	Mi jefe me permite tomar un tiempo libre cuando sea necesario por motivos personales de fuerza mayor.	1	2	3	4 5
56	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	1	2	3	4 5
57	Conozco la misión, la visión y valores de la empresa.	1	2	3	4 5

Anexo N° 6: Cuadro de Categorías y funciones CMgP 2025 – 2026

N°	NOMBRE DEL TRABAJADOR	GERENCIA	AREA	DPTO	NOMBRE PUESTO - CARGO	SEXO	GRUPO OCUPACIONAL	SUB GRUPO OCUPACIONAL (OPCIONAL)	F1 - Formación	F2 - Autonomía del Trabajo	F3 - Responsabilidad por Resultados	F4 - Responsabilidad por Supervisión	F5 - Condiciones de Trabajo	F6 - Responsabilidad equipos, herramientas materiales y/o procesos de trabajo	TOTAL PUNTOS	PUNTOS MIN.	PUNTOS MAX.	HABER BÁSICO MENSUAL
1	Trabajador 1	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	RECEPCION DE MINERAL	SUPERVISOR DE CANCHA	M	EJECUTIVOS	SUPERVISOR	138	63	89	55	40	40	425	421	499	S/100
2	Trabajador 2	Dirección	TI	SIGG	TECNICO SIG	F	PROFESIONALES	ANALISTA	138	63	89	22	40	40	392	320	420	S/100
3	Trabajador 3	Finanzas y Comercial	FINANZAS	PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	INGENIERO SENIOR DE COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	M	EJECUTIVOS	ESPECIALISTA	183	139	135	88	22	22	589	500	621	S/100
4	Trabajador 4	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	LABORATORIO QUIMICO	SUPERVISOR DE LABORATORIO QUIMICO	M	EJECUTIVOS	SUPERVISOR	138	63	89	55	40	40	425	421	499	S/100
5	Trabajador 5	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	RECEPCION DE MINERAL	OPERADOR DE CHANCADO	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100
6	Trabajador 6	Operaciones	PLANTA	FLOTACION	OPERADOR DE FILTROS	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100
7	Trabajador 7	Operaciones	PLANTA	FLOTACION	OPERADOR DE FILTROS	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100
8	Trabajador 8	Operaciones	CONTROL DE CALIDAD	RECEPCION DE MINERAL	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	63	43	22	40	40	301	264	319	S/100
9	Trabajador 9	Finanzas y Comercial	COMERCIAL	COMERCIAL LIMA	GERENTE DE FINANZAS Y COMERCIAL	M	GERENTES	GERENTE DE LINEA	250	215	200	154	4	4	827	818	861	S/100
10	Trabajador 10	Operaciones	SEGURIDAD PATRIMONIAL	SEGURIDAD PATRIMONIAL	AGENTE DE SEGURIDAD INTERNA	M	TECNICOS	TECNICO ESPECIALISTA	48	63	66	22	40	22	261	142	263	S/100
11	Trabajador 11	Finanzas y Comercial	COMERCIAL	ADMINISTRACION COMERCIAL	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	M	PROFESIONALES	ANALISTA	138	139	89	22	4	4	396	320	420	S/100
12	Trabajador 12	Finanzas y Comercial	COMERCIAL	ACOPIO	ACOPIADOR	M	TECNICOS	TECNICO LIDER	93	25	89	22	40	22	291	264	319	S/100

Se cumplen lo requerido por la normativa peruana:

- Nivel del colaborador: Celdas Grado Gráfico, Grupo Ocupacional y Subgrupo Ocupacional
- % de Mujer, % de Varón: Celda “SEXO”.
- Puesto: Celda “Nombre puesto – cargo”.
- Valor del Puesto: F1, F2, F3, F4, F5 y F6.
- Remuneración Básica mensual

Con esta información bajo la metodología de Puntos por Factor, se pudo obtener la información de estas categorías y funciones. Mismo que valorar cada puesto de trabajo. Al identificarse el sexo, se pueden nombrar los puestos; de igual modo al realizar el análisis frente a la Equidad Interna, se establecen las acciones correctivas de la Política Salarial.

Anexo N° 7: Grupos y subgrupos ocupacionales CMgP, y rango de puntos

GRUPO OCUPACIONAL CORPORATIVO	SUB-GRUPO OCUPACIONAL	PUNTOS MIN.	PUNTOS MAX.
Gerente general	Gerente general	862	1000
Gerentes	Gerente de Distrito	818	861
	Gerente de Soporte	758	817
Ejecutivos	Jefe	716	757
	Supervisor	622	715
	Coordinar	530	621
	Especialista	460	529
Técnicos	Técnico Líder	390	459
	Técnico Especialista	320	389
Administrativos	Analista	264	319
	Asistente	142	263
	Auxiliar	100	144

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 8: Cuadro de Categorías y Funciones según la Guía de Igualdad

NIVELES	CATEGORÍAS OCUPACIONALES	% MUJER	% VARÓN	EJEMPLO DE PUESTOS	VALOR DEL PUESTO	REMUNERACIÓN BASE DEL PUESTO
Nivel 4	Cargos directivos					Gerente General
						Gerente Comercial
						Gerente de Producción
Nivel 3	Profesionales científicos e intelectuales					Ingeniero/a Industrial
						Contador/a
						Especialista en programación
	Profesionales técnicos					Técnico/a en electricidad
						Supervisor/a de construcción
						Técnico/a de radioterapia
						Representante Comercial
Nivel 2	Empleados administrativos					Jefe/a de personal
						Auxiliar de Contabilidad
						Cajero/a
						Recepcionista
	Empleados de los servicios y vendedores de comercios y mercados					Guía de turismo
						Vendedor/a
						Degustador/a
	Agricultores y empleados calificados agropecuarios, forestales y pesqueros					Trabajador/a Agrícolas
						Pescador/a
						Apicultor/a
	Empleados de la construcción, edificación, productos artesanales, electricidad y las telecomunicaciones					Albañil
						Carpintero/a
						Soldador/a
						Mecánico/a
						Costurero/a
			Sastre			
Operadores de maquinaria industrial, ensambladores, y conductores de transporte			Conductores de camiones pesados			
			Operador/a de máquinas de planta			
			Operador/a de máquinas de coser			
Nivel 1	Ocupaciones elementales					Peón
						Personal de Limpieza
						Mensajero/a

Fuente: Guía de igualdad salarial (2018)