

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Diagnóstico y análisis de oportunidades de mejora en la  
aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la  
discriminación remunerativa entre varones y mujeres en la  
gestión de remuneraciones en una empresa del sector  
financiero. Caso ABC**

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en  
Relaciones Laborales que presenta:

***Isaac Francisco Morales Landeo***

Asesora:

***Dra. Paloma Martínez-Hague Chonati***

Lima, 2024

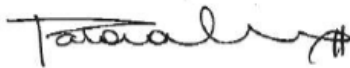
## Informe de Similitud

Yo, Paloma Martínez – Hague Chonati, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Diagnóstico y análisis de oportunidades de mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en la gestión de remuneraciones en una empresa del sector financiero. Caso ABC, del autor Isaac Francisco Morales Landeo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28.05.2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 29 de mayo de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Martínez – Hague Chonati, Paloma	
DNI: 09344755	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-7946-788X">https://orcid.org/0000-0002-7946-788X</a>	

En reconocimiento a las mujeres trabajadoras de mi familia.

A mi amada esposa, Claudia, mis queridos padres, Ubelina e Isaac, mis hijos, Carolina e Isaac y mi nuera Romina, su constante aliento y comprensión han sido mi mayor fortaleza.

A mi querido abuelo Juvenal por acompañarme siempre.



Agradezco a mi asesora, Dra. Paloma Martínez-Hague, por sus aprendizajes, orientación y apoyo invaluable para lograr el presente trabajo de investigación.

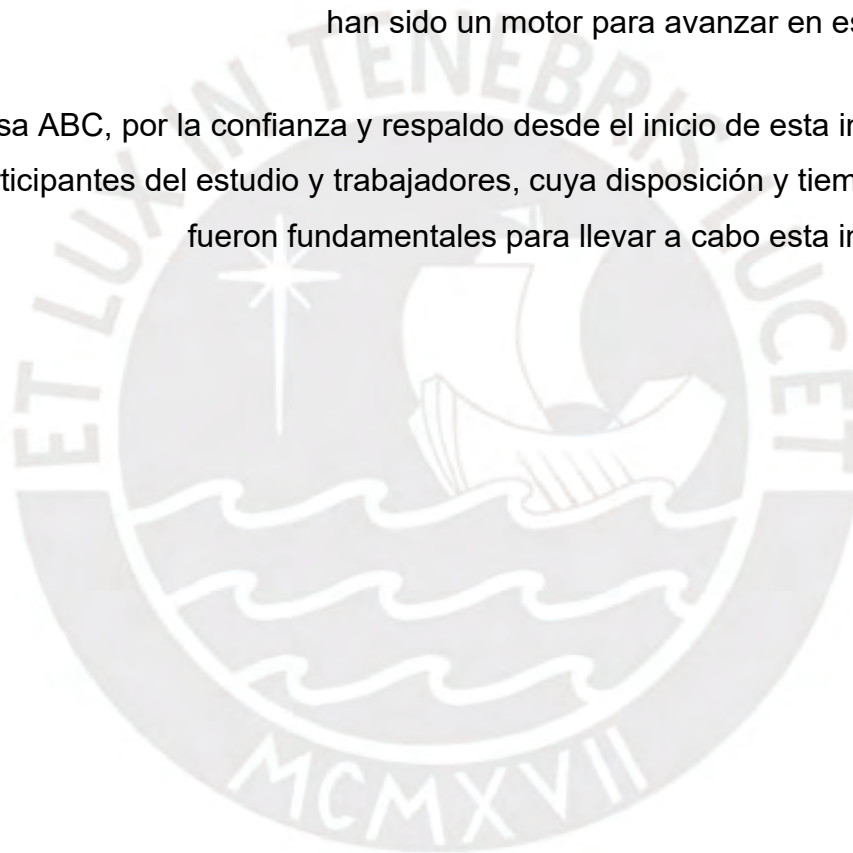
A Manuel Velarde, cuyas enseñanzas y constante apoyo han sido un pilar para lograr el presente estudio.

A mis profesores de la maestría, cuyas enseñanzas han enriquecido mi formación y han contribuido al desarrollo de este trabajo.

A Ing. David Chávez Varona y mis compañeros, cuya presencia y aliento constante han sido un motor para avanzar en este proyecto.

A la empresa ABC, por la confianza y respaldo desde el inicio de esta investigación.

A los participantes del estudio y trabajadores, cuya disposición y tiempo dedicado fueron fundamentales para llevar a cabo esta investigación.



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la gestión de las remuneraciones y evaluar las oportunidades de mejora en la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa del caso de estudio.

En ese sentido, se realizó una revisión teórica de las prácticas de gestión de personas y remuneraciones, tomando como referencia el modelo de Hay Group (2016a). A partir de este modelo, se realizó el análisis de contraste de la información recolectada desde dos perspectivas: la institucional, obtenida a través de entrevistas a los responsables de gestión de personas y remuneraciones, la recopilación de documentos normativos y la información de la planilla de pago, así como, la perspectiva del personal, la que fue recopilada a través de una encuesta aplicada a trabajadores de la empresa ABC y el marco teórico desarrollado, se logró identificar que el 10% de las remuneraciones de la muestra de la planilla se encuentra por debajo de sus respectivas bandas salariales, por otra parte, el 14% de las remuneraciones están por encima de sus respectivas bandas. Además, 31 puestos de trabajo poseen brechas remunerativas entre hombres y mujeres superiores al 5%, en 17 puestos la mediana de las remuneraciones de los hombres es más alta frente a la mediana de las mujeres, en cambio, en 14 puestos, la mediana de las remuneraciones de las mujeres es mayor que la mediana de los hombres.

Finalmente, se exploraron las oportunidades mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en la empresa ABC; para luego presentar las conclusiones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones basadas en los resultados obtenidos en el presente estudio.

**Palabras clave:** Remuneraciones, Discriminación salarial, Ley N.º 3079

## ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze compensation management and evaluate opportunities for improvement in the application of the law that prohibits wage discrimination between men and women in the case study company.

In this regard, a theoretical review of people management and compensation practices was conducted, using the Hay Group model (2016a) as a reference. Based on this model, a comparative analysis of the collected information was carried out from two perspectives: the institutional perspective, obtained through interviews with those responsible for people management and compensation, the collection of normative documents, and payroll information, and the employee perspective, collected through a survey administered to ABC company employees and the developed theoretical framework. This analysis identified that 10% of the payroll sample's wages are below their respective salary bands, while 14% are above their respective bands. Additionally, 31 job positions have wage gaps between men and women exceeding 5%; in 17 positions, the median wages of men are higher than those of women, whereas, in 14 positions, the median wages of women are higher than those of men.

Finally, opportunities for improvement in the application of Law No. 30709: Law that Prohibits Wage Discrimination between Men and Women in the ABC company were explored. The conclusions, limitations, and recommendations for future research based on the results obtained in this study are then presented.

**Keywords:** Compensation, Wage Discrimination, Law No. 30709

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1. SITUACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1 Pregunta General .....	7
2.2 Preguntas Específicas .....	7
<b>3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
3.1 Objetivo General.....	8
3.2 Objetivos Específicos .....	8
<b>4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>5. VIABILIDAD .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>11</b>
1.1 Prácticas de la gestión de personas - GP .....	12
<b>2. GESTIÓN DE LAS REMUNERACIONES .....</b>	<b>17</b>
2.1 La Remuneración .....	17
2.2 Importancia de la gestión de las remuneraciones .....	19
2.3 Tipos de la remuneración .....	20
2.4 Conceptos remunerativos y no remunerativos .....	26
<b>3. SISTEMA DE REMUNERACIONES BASE.....</b>	<b>28</b>
3.1 Diseño del sistema de remuneraciones base .....	31
3.2 Análisis de puesto o cargos.....	33
3.3 Valoración de Puestos de trabajo.....	34
3.4 Equidad Interna .....	37
3.5 Equidad o Competitividad Externa .....	38
3.6 Estructura remunerativa .....	42
3.7 Factores que influyen en la determinación del salario .....	46
<b>CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>48</b>
<b>1. SISTEMA FINANCIERO PERUANO .....</b>	<b>48</b>
1.1 El Sistema Micro financiero peruano .....	49

<b>2. MARCO LEGAL SOBRE LA PROHIBICION DE LA DISCRIMINACIÓN REMUNERATIVA ENTRE VARONES Y MUJERES .....</b>	<b>50</b>
--	-----------

<b>3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ABC .....</b>	<b>56</b>
3.1 Caso de la empresa del sector financiero .....	56
3.2 Filosofía Empresarial .....	56
3.3 Objetivos Estratégicos .....	57
3.4 Principales indicadores financieros .....	57
3.5 Estructura Administrativa .....	59
3.6 Productos y servicios .....	60
3.7 Planilla de pago de remuneraciones de la empresa ABC .....	61

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ..... 64**

<b>1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
<b>2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>65</b>
<b>4. PROCESO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>66</b>
4.1 Primera etapa: recojo de la información.....	66
4.2 Segunda etapa: diagnóstico .....	69
4.3 Etapa final: exploración de las oportunidades de mejora.....	70
<b>5. ESTRATEGIA GENERAL.....</b>	<b>70</b>
<b>6. MARCO MUESTRAL.....</b>	<b>71</b>
6.1 Muestra cualitativa: responsables de la gestión de personas (GP) .....	71
6.2 Muestra cuantitativa: personal de la empresa ABC .....	72
<b>7. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>72</b>
7.1 Herramientas de recolección cualitativas .....	73
7.2 Herramientas de recolección cuantitativas .....	73
<b>8. TECNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>74</b>
8.1 Técnicas de análisis cualitativas .....	74
8.2 Técnicas de análisis cuantitativos .....	75
<b>9. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....</b>	<b>76</b>

## **CAPÍTULO V: HALLAZGOS Y ANÁLISIS ..... 77**

<b>PERFIL DEMOGRÁFICO .....</b>	<b>77</b>
<b>1. CARACTERIZACIÓN DE LA PRÁCTICA REMUNERATIVA.....</b>	<b>79</b>
<b>2. EXPLORACIÓN DE LAS BRECHAS DE LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS SALARIALES ENTRE VARONES Y MUJERES .....</b>	<b>86</b>

<b>3. CONOCER CÓMO SE DETERMINAN LOS SUELDOS A PARTIR DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA ABC .....</b>	<b>99</b>
<b>4. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS DE LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS SALARIALES</b>	<b>101</b>
<b>5. ANÁLISIS DE LA DETERMINACIÓN DE ASCENSOS Y PROMOCIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>6. EXPLORACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA APLICACIÓN DE LA LEY N.º 30709 EN LA EMPRESA ABC.....</b>	<b>108</b>
Plan de la equidad remunerativa entre sexos en la empresa ABC .....	108
8.1 Análisis de puestos de trabajo.....	109
8.2 Determinación del valor de los puestos de trabajo .....	109
8.3 Competitividad externa.....	110
8.4 Análisis de las brechas remunerativas entre sexos y equidad interna .....	110
8.5 Revisión de la política remunerativa y de gestión de personas .....	112
8.6 Capacitación .....	115
8.7 Monitoreo y seguimiento.....	115
8.8 Comunicación .....	116
 <b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....</b>	 <b>119</b>
Para el sector empresarial .....	121
Limitaciones .....	122
Futuras investigaciones .....	123
 <b>REFERENCIAS.....</b>	 <b>124</b>
ANEXO A: Prácticas de la Gestión de Personas - GP.....	135
ANEXO B: Detalle de trabajos de investigación sobre igualdad salarial 2018 - 2023 .....	142
ANEXO C: Muestra de la planilla de pago de remuneraciones .....	149
ANEXO D: Matriz de Consistencia .....	150
ANEXO E: Responsables de la Gestión de Personas y Remuneraciones .....	155
ANEXO F: Expertos en gestión de personas y remuneraciones .....	156
ANEXO G: Guía de entrevista al Gerente de Recursos Humanos .....	157
ANEXO H: Guía de entrevista al responsable de la Administración salarial.....	159
ANEXO I: Encuesta Percepción de igualdad de género y la brecha salarial .....	164
ANEXO J: Expertos en gestión empresarial .....	173
ANEXO K: Matriz de Recolección de información.....	174
ANEXO L: Perfil demográfico de la muestra de 208 trabajadores encuestados.....	176

<b>ANEXO M: Caracterización de la práctica remunerativa .....</b>	<b>180</b>
<b>ANEXO N: Exploración de las brechas remunerativas .....</b>	<b>202</b>
<b>ANEXO O: Identificación de cómo se determinan los sueldos.....</b>	<b>207</b>
<b>ANEXO P: Análisis de las diferencias de la aplicación de prácticas salariales .....</b>	<b>209</b>
<b>ANEXO Q: Análisis de la determinación de ascensos y promociones .....</b>	<b>228</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perú: variación del ingreso medio por hora de los trabajadores por sexo.....	4
Figura 2: Componentes de la retribución total.....	21
Figura 3: Formas de compensación financiera.....	21
Figura 4: Elementos de la remuneración total.....	22
Figura 5: Estrategia de Recompensa Total.....	23
Figura 6: Enfoque integral de Retribución Total de Hay Group.....	24
Figura 7: Componentes de la remuneración.....	25
Figura 8: Sistema de administración de sueldos y salarios.....	29
Figura 9: Las etapas clave para crear un plan retributivo.....	32
Figura 10: Factores y elementos HAY de valoración.....	37
Figura 11: Indicadores y estructura salarial.....	40
Figura 12: El modelo del mercado laboral.....	41
Figura 13: Estrategias de la estructura remunerativa.....	42
Figura 14: Determinación de la amplitud y grado de superposición de cada categoría.....	43
Figura 15: Estructura de categorías en base a la valoración de puestos.....	44
Figura 16: Indicadores y estructura salarial.....	45
Figura 17: Organigrama de la empresa ABC.....	59
Figura 18: Proceso de investigación.....	66
Figura 19: Practica Remunerativa de la empresa ABC basado en enfoque integral de Recompensa Total de Hay Group.....	80
Figura 20: Escala remunerativa para personal administrativo.....	88
Figura 21: Escala remunerativa para personal de negocios con variable.....	88
Figura 22: Remuneraciones básicas del personal administrativo.....	96
Figura 23: Remuneraciones básicas del personal administrativo por Sexo.....	96
Figura 24: Remuneraciones básicas para personal de negocios con variable.....	97
Figura 25: Remuneraciones básicas para personal de negocios con variable por Sexo.....	98
Figura 26: Monitor de igualdad de oportunidades por sexo y categoría.....	116

Figura 27: Monitor de igualdad de oportunidades por sexo y área de trabajo ..... 116



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Igualdad salarial por trabajos similares (encuesta).....	3
Tabla 2: Resumen de trabajos de investigación sobre igualdad salarial 2018- 2023.....	6
Tabla 3: Factores en la Gestión de Personas .....	16
Tabla 4: Trabajos de investigación sobre igualdad salarial 2018- 2023.....	30
Tabla 5: Cuadro comparativo de los esquemas de valoración .....	34
Tabla 6: Factores utilizados en la elaboración de un manual de valoración .....	36
Tabla 7: Equidad interna vs. Competitividad externa .....	39
Tabla 8: Variables de análisis .....	47
Tabla 9: Estructura del Sistema Financiero Peruano 2022.....	49
Tabla 10: Concordancias entre la Ley N.º 30709, su reglamento y resoluciones ministeriales complementarias.....	53
Tabla 11: Incumplimiento de la normativa sobre igualdad salarial.....	55
Tabla 12: Responsables de la gestión de personas y remuneraciones (GP).....	67
Tabla 13: Responsables de la gestión de personas y remuneraciones (GP).....	71
Tabla 14: Perfil de la muestra de 208 trabajadores encuestados .....	78
Tabla 15: Contraste entre la normativa laboral, la perspectiva institucional y la del personal .....	84
Tabla 16: Escala remunerativa para personal administrativo .....	87
Tabla 17: Escala remunerativa para personal de negocios con variable .....	87
Tabla 18: Muestra de planilla de trabajadores por categoría de acuerdo a su posición en la banda salarial .....	90
Tabla 19: Muestra de planilla de trabajadores de acuerdo a su posición en la banda salarial y años de trabajo en la empres .....	91
Tabla 20: Brechas salariales entre hombres y mujeres .....	93
Tabla 21: Diez puestos de trabajo con mayor porcentaje de trabajadores fuera de su banda remunerativa.....	94
Tabla 22: Brecha salarial por categoría ocupacional.....	98



## INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es analizar la gestión de las remuneraciones y evaluar las oportunidades de mejora en la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa del caso de estudio.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento de la investigación, que incluye la situación problemática, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación y la viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, en el que se realiza una revisión bibliográfica sobre la gestión de personas, gestión de las remuneraciones y sistema de remuneraciones base, sus principales variables que incluyen el diseño, análisis y valoración de puestos de trabajo, así como la equidad interna y externa, la estructura remunerativa y los factores que influyen en la determinación del salario.

En el tercer capítulo se centra en el marco contextual de la investigación, describiendo el contexto en el cual realiza sus operaciones de empresa ABC. Por otro lado, se presenta una revisión de las principales leyes promulgadas por el Estado Peruano respecto a prohibir la discriminación salarial entre hombres y mujeres.

En el cuarto capítulo, se detalla la metodología de investigación, incluyendo el alcance, enfoque, diseño metodológico, proceso de investigación, estrategia general, marco muestral. Además, se presentan las herramientas de recopilación de información, técnicas de análisis de datos y las consideraciones éticas.

El quinto capítulo presenta los hallazgos identificados y análisis realizados a partir de la información obtenida de acuerdo a cada uno de los objetivos de la investigación. Se concluye con la elaboración de la propuesta de plan de mejora en la gestión de remuneraciones, conforme a lo establecido por la Ley N.º 30709.

Finalmente, en el último capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones del presente estudio. Además, se señalan las limitaciones de la investigación y se sugieren posibles líneas para futuras investigaciones sobre el tema.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo posee la finalidad de presentar el planteamiento de la problemática que se desarrollará en este trabajo de investigación, en donde se señalan las preguntas de investigación alineadas a los objetivos del presente trabajo académico, además se muestra la justificación de la investigación.

### **1. SITUACIÓN DEL PROBLEMA**

La gestión empresarial ha reconocido de manera creciente que las personas son cruciales para el éxito empresarial y que representan la principal ventaja competitiva de las organizaciones (Robbins et al., 2018; Hellriegel et al., 2017; Pardo et al., 2011; Luthans & Youssef, 2004). En la actualidad, se sostiene que el destino de las empresas está estrechamente entrelazado con el de sus trabajadores, por lo que es prioritario que las organizaciones evalúen cómo gestionan a las personas a fin de lograr el desarrollo de su fuerza laboral (Deloitte, 2021).

Así, se reconoce que la gestión de personas es un importante medio para incrementar la productividad (Griffin, 2011). Por esta razón, la gestión de personas se ha convertido en un desafío significativo para las organizaciones, ya que deben otorgar y fortalecer los recursos necesarios para fomentar la motivación y la productividad de sus trabajadores (Schaufeli & Taris, 2014).

La gestión de personas se encarga de construir una fuerza laboral productiva, motivada y comprometida, a la vez que fomenta la satisfacción laboral que conduce a una mayor productividad y compromiso de los trabajadores. Además, buscan minimizar la insatisfacción laboral mediante la identificación y atención de los factores higiénicos y motivacionales que afectan el rendimiento individual, grupal y organizacional, promoviendo la creación de las condiciones ideales para maximizar el desempeño de los empleados (Hafiza, 2011; Herzberg, 1969).

La construcción de una fuerza laboral productiva requiere recursos, por ello una parte importante del presupuesto de muchas organizaciones se destina a las remuneraciones. La ausencia de niveles salariales adecuados puede perjudicar la capacidad de la organización para atraer y retener a los talentos necesarios (Cascio et al., 2011). Además, la alineación de la remuneración y el desempeño de los trabajadores con la estrategia organizacional es crucial para el éxito de la empresa

(David & David, 2017).

Por consiguiente, la gestión de remuneraciones es una práctica fundamental, ya que el salario es uno de los elementos clave que definen la relación laboral. El salario representa el intercambio del esfuerzo y dedicación del trabajador por la remuneración ofrecida por el empleador (Gerhart & Rynes, 2003).

Dentro de la gestión de las remuneraciones un importante desafío es lograr la igualdad remunerativa entre varones y mujeres, principio que se recoge desde el Tratado de Paz de Versalles (1919, artículo 427, inciso séptimo) indica “El principio del salario igual, sin distinción de sexo, por un trabajo de igual valor”, así como en el Convenio sobre igualdad de remuneración (1951) de la OIT que en su artículo 1, inciso (b) indica “la expresión igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo” (p. 1).

En el Perú, el 27 de diciembre de 2017 se publicó la Ley N.º 30709: ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, con el objetivo de evitar la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres y alcanzar el principio de igualdad salarial por trabajo equivalente.

Tras la promulgación de la legislación laboral, es factible evaluar la situación mediante una comparación de las mediciones del *wage equality for similar work (survey)* realizadas anualmente por *World Economic Forum*, ver Tabla 1. Se puede observar una sostenida evolución positiva del indicador en los últimos años, sin embargo, aún persiste una significativa brecha remunerativa entre varones y mujeres.

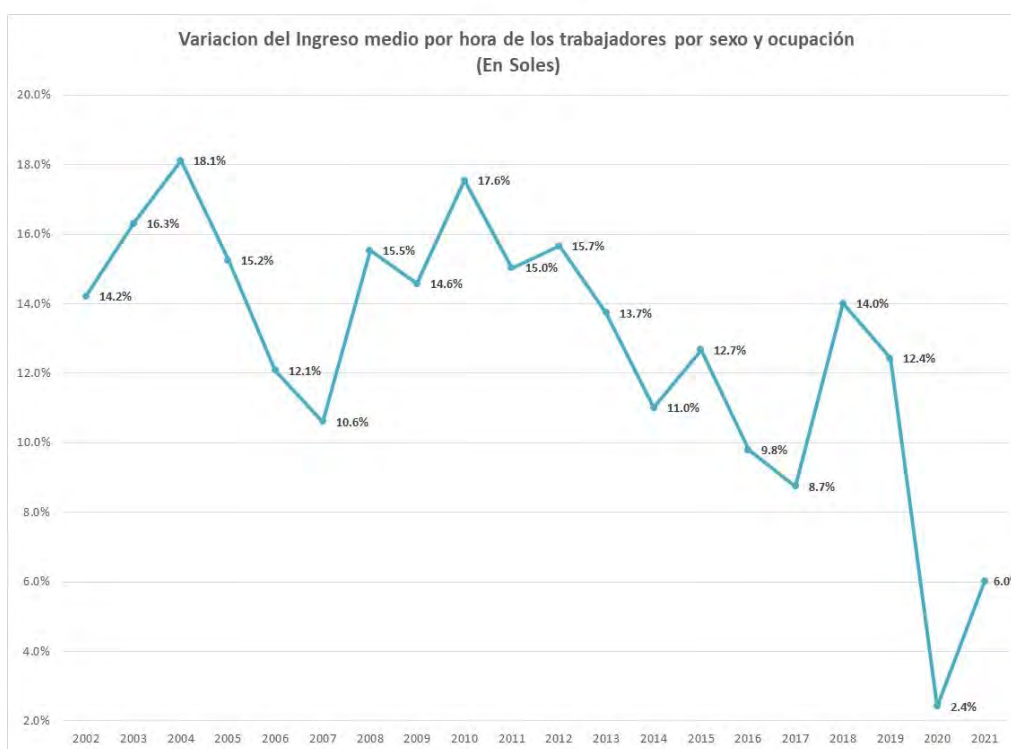
**Tabla 1: Igualdad salarial por trabajos similares (encuesta)**

Años	2015	2016	2017	2018	2020	2021	2022	2023
Puesto	123	131	128	127	128	129	115	103
Igualdad salarial	0.520	0.490	0.483	0.508	0.509	0.515	0.563	0.588
Variación anual	-	-5.8%	-1.4%	5.2%	0.2%	1.2%	9.3%	4.4%
Total, países	145	144	144	149	153	156	146	146

Fuente: WEF - *World Economic Forum* (2023, 2022, 2021, 2020, 2018, 2017, 2016)

En el mismo sentido, luego de examinar la información recopilada en el Centro de gestión del conocimiento estadístico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se ha elaborado la Figura 1, la cual muestra la variación porcentual del ingreso medio por hora de los trabajadores según sexo en el Perú<sup>1</sup>, abarcando el periodo de 2002 a 2021. En línea con los datos del WEF, se evidencia un avance positivo de este indicador en la serie de tiempo evaluada, aunque persiste una significativa brecha salarial entre hombres y mujeres.

**Figura 1: Perú: variación del ingreso medio por hora de los trabajadores por sexo**



Fuente: CEPAL, Centro de gestión del conocimiento estadístico. Encuesta Nacional de Hogares (2024)

En ese sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE, define la brecha salarial de género como la diferencia entre las medianas de los ingresos a tiempo completo de hombres y mujeres, comparada con la mediana de los ingresos a tiempo completo de los hombres, asimismo el mencionado organismo señala que registró una brecha salarial de género del 11.9% en promedio en sus

<sup>1</sup> Tipo de ocupaciones: Sin desglose de (CIUO-88) fuerzas armadas, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal directivo de la administración pública, de empresas, profesionales, técnicos profesionales de nivel medio, empleados de oficina, trabajadores de los servicios, vendedores de comercios, mercados, agricultores, trabajadores calificados agropecuarios, pesqueros, oficiales, operarios, artesanos de artes mecánicas y otros, operadores de instalaciones, máquinas, montadores, ocupaciones elementales.

países miembros (OCED, 2021).

De manera similar, al analizar la evolución de las brechas de género en los ingresos laborales en Perú durante el periodo 1997-2021, se identificó una significativa brecha salarial entre géneros que, sin embargo, parece experimentar una tendencia decreciente con el transcurso del tiempo. Además, se llegó a la conclusión de que esta brecha podría estar vinculada a temas normativos, prejuicios o discriminación (Urquidi, Chalup y Serrate, 2023).

Según Apoyo Consultoría, las diferencias remunerativas entre sexos en el Perú fueron del 17% en 2021. En la práctica, esto significa que las mujeres deben trabajar un día adicional por semana para equiparar la remuneración mensual de los hombres (Ghezzi, 2022). Estas diferencias influyen en la elección de estudios y la selección de ocupaciones en el futuro profesional (Miró Quesada y Ñopo, 2022).

La relevancia de alcanzar la igualdad salarial en el trabajo es significativa, dado que su ausencia posee un impacto negativo en aquellos que, al no fomentar la plena utilización de las habilidades laborales de los trabajadores, pueden afectar tanto la productividad como el desarrollo empresarial (MTPE, 2019).

Además, en el Perú, la mayoría de los hogares se sustentan principalmente de los ingresos laborales, representando aproximadamente tres cuartas partes de sus ingresos. Esta realidad subraya la relevancia de lograr la igualdad salarial, ya que los ingresos del trabajo son fundamentales para mantener a las familias. Por lo tanto, se resalta la necesidad de abordar la investigación las diferencias salariales por género en estos ingresos (Miró Quesada y Ñopo, 2022).

De manera similar, el trabajo de Bustelo, Frisacho y Viollaz (2023) señala que las normas de género suelen ser significativas, ya que un aspecto crucial se relaciona con la expectativa cultural sobre el rol de las mujeres como principales cuidadoras. En América Latina y el Caribe, las mujeres dedican más del doble de tiempo que los hombres a responsabilidades domésticas y de cuidado no remuneradas.

Para Claudia Goldin, ganadora del Premio Nobel de Economía 2023, en reconocimiento a su trabajo al proporcionar el primer relato integral de los ingresos de las mujeres y su implicación en el mercado laboral a lo largo de la historia, señala que, ante el gran reto de la paternidad, son las mujeres quienes modifican sus roles en el mercado laboral para apoyar la crianza de los hijos. La maternidad representa

una interrupción en las carreras de las mujeres y crea una brecha de género que no se cierra nuevamente (Bertrand, Goldin, & Katz, 2010)

Además, una nueva limitación para alcanzar la igualdad salarial ha sido la pandemia del COVID-19, ya que ha obstaculizado los esfuerzos por promover la igualdad de género. Esto se debe a que los trabajos desempeñados por las mujeres suelen contar con condiciones laborales menos favorables y son más vulnerables a los despidos. Según un estudio realizado por Azcona et al. (2020), se observó que el riesgo de perder el empleo para las mujeres fue un 19% mayor que para los hombres.

Desde la promulgación de la Ley N.º 30709 en 2017, son escasas las investigaciones que reflejen la preocupación sobre la igualdad salarial entre varones y mujeres. En este contexto, se han revisado 14 trabajos de investigación, (ver tabla 2). Estos estudios se centran principalmente en el análisis legal y la evaluación de prácticas remunerativas. La temática es abordada principalmente desde la perspectiva del derecho (11), la gestión empresarial (1), la psicología (1) y los recursos humanos (1).

**Tabla 2: Resumen de trabajos de investigación sobre igualdad salarial 2018- 2023**

Área de investigación	Título profesional	Segunda especialidad en Derecho	Maestro	Total
Derecho	8	2	1	11
Ingeniera en Gestión Empresarial	1			1
Psicología	1			1
Dirección Estratégica del Factor Humano			1	1
Total	10	2	2	14

Fuente: Rebaza & Eguiluz (2021), López (2021), Molina & Núñez (2022), Llanos (2022), Chuquimango (2019), Penadillo (2023), Cruz (2022), Loayza (2023), Kcomt (2019), Saco (2018), Cervera (2020), Castillo & Mancha, (2018), Navarrete & Pacheco (2021) y Llanos & Torres (2021).

En este sentido, estudiar la Gestión de las Remuneraciones en una empresa del sector financiero, específicamente del segmento micro financiero posee una especial importancia debido a que es una institución generadora de inclusión financiera<sup>2</sup>, y

<sup>2</sup> El acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población.

como consecuencia es un instrumento que impulsa la inclusión social y el crecimiento económico (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015). En este contexto, primero la globalización y el incremento de la competencia, generó una expansión de los mercados, creando una nueva era en todos los sectores empresariales cambiando cómo funcionaban los negocios, segundo la transformación digital continúa impactando en el ámbito empresarial y finalmente la pandemia de COVID-19 agregó una enorme tensión a la sostenibilidad de las organizaciones, por lo que la gestión de las remuneraciones puede ayudar a las organizaciones a afrontar los retos que desafían el desarrollo de sus actividades (Tarigan et al., 2022).

Ante esta realidad resulta interesante presentar el objeto de estudio de la presente investigación que es desarrollar una propuesta para un plan de adecuación y mejora en la gestión de las remuneraciones. Esta propuesta se centra en la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación salarial entre hombres y mujeres en la empresa ABC del sector financiero.

## **2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

A partir de lo expuesto se presentan la pregunta general y las preguntas específicas, así como los objetivos de la presente investigación:

### **2.1 Pregunta General**

¿Cómo se gestionan las remuneraciones: brechas remunerativas, valoración de puestos de trabajo, determinación de sueldos, ascensos y promociones por sexos, luego de la aplicación de ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa ABC del Perú en el 2023?

### **2.2 Preguntas Específicas**

PE1: ¿Cómo se da la práctica remunerativa en la empresa del caso de estudio?

PE2: ¿Cómo son las brechas remunerativas entre varones y mujeres en la empresa ABC?

PE3: ¿Cómo se determinan los sueldos a partir de la valoración de puestos en la empresa ABC?

- PE4: ¿Como se diferencia la aplicación de prácticas salariales, en la remuneración fija, de la empresa ABC y la Ley N.º 30709?
- PE5: ¿Cómo se determinan los ascensos y promociones en la empresa del caso de estudio?
- PE6: ¿Qué oportunidades de mejora emergen en la práctica remunerativa luego de la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en una empresa ABC?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar la gestión de la remuneraciones y evaluar las oportunidades de mejora en la aplicación de ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa del caso de estudio

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- OE1: Caracterizar la práctica remunerativa en la empresa del caso de estudio.
- OE2: Explorar las brechas de la aplicación de prácticas salariales entre varones y mujeres en empresa ABC.
- OE3: Conocer cómo se determinan los sueldos a partir de la valoración de puestos en la empresa ABC.
- OE4: Analizar las diferencias de la aplicación de prácticas salariales, en la remuneración fija, de la empresa ABC y la Ley N.º 30709.
- OE5: Analizar cómo se determinan los ascensos y promociones en la empresa del caso de estudio.
- OE6: Explorar las oportunidades de mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en una empresa ABC.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta los criterios propuestos por Hernández et al. (2014) para evaluar la importancia de una investigación, se señala que:

La presente investigación es conveniente, ya que proporciona un análisis de las oportunidades de mejora en la implementación de la ley que prohíbe la discriminación salarial entre hombres y mujeres en la empresa ABC, perteneciente al sector financiero peruano. Asimismo, es conveniente debido a que desarrolla los análisis de la aplicación de la Ley N.º 30709 desde la disciplina administrativa, complementando a la jurídica, con lo cual busca realizar un aporte práctico a la gestión de las remuneraciones.

La relevancia social de este estudio radica en la necesidad de evaluar de manera objetiva y sistemática el grado de cumplimiento de la Ley N.º 30709 dentro de un contexto específico.

Las implicaciones prácticas de la presente investigación se fundamentan en los análisis realizados, los cuales permitirán a los directivos de la empresa ABC identificar áreas específicas de intervención, tomar decisiones informadas y basadas en la evidencia con el objetivo de alcanzar la equidad remunerativa. En ese sentido, se busca fomentar un acercamiento a una cultura organizacional que promueva la igualdad de remuneración entre varones y mujeres, contribuyendo así a la mejora continua de las prácticas de gestión de personas.

Esta investigación posee relevancia social al abordar la problemática de la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. La equidad salarial no solo impacta en la productividad y desarrollo empresarial, sino que también contribuye al fomento de una sociedad más justa, promoviendo el desarrollo de entornos laborales que respeten los derechos de los trabajadores, independientemente de su sexo.

Asimismo, la presente investigación posee implicaciones prácticas, pues el análisis de oportunidades de mejora en la gestión de las remuneraciones servirá de documento de consulta a los directivos de la empresa ABC. Asimismo, este aporte podría contribuir a la mejora de las prácticas de gestión de personas en diversos contextos empresariales.

## 5. VIABILIDAD

La presente investigación es viable debido a que la empresa ABC brindó las facilidades necesarias a su personal para la realización de las entrevistas a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones en la organización, permitió el acceso a sus documentos normativos relacionados a la gestión de personas, específicamente a la gestión de las remuneraciones y entregó una muestra representativa de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023. Además, la empresa ABC autorizó la realización de la encuesta a una muestra representativa de trabajadores a nivel nacional.

Asimismo, el personal responsable de la gestión de personas en la empresa ABC, junto con los trabajadores que participaron en la encuesta a nivel nacional mostraron su apoyo al participar voluntariamente en el presente estudio. En resumen, el apoyo de la empresa ABC y sus trabajadores permitió la obtención de datos relevantes para la presente investigación.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo tiene la finalidad de desarrollar los elementos teóricos que serán utilizados en el presente trabajo de investigación, repasando las principales definiciones de la gestión de Recursos Humanos y sus prácticas dentro de las organizaciones. Además, se examina la perspectiva de varios autores sobre la gestión de las Remuneraciones y los sistemas de Remuneración base.

### **1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**

En cuanto a la definición de gestión de Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones, se han propuesto diversas definiciones las cuales han experimentado cambios de acuerdo con el desarrollo de la teoría empresarial y su grado de énfasis sobre la gestión de las personas.

En este contexto, Gómez-Mejía et al. (2016) señalan que la gestión de Recursos Humanos – GRH es una de las tareas fundamentales del trabajo de los directivos debido a que se refiere a las personas que laboran en una organización y sus interacciones con la misma. Para Byars & Rue (2010) los trabajadores de una organización son unos de sus principales activos y la GRH engloba las actividades destinadas a proporcionar y organizar a la fuerza laboral en una empresa. En un enfoque de procesos, Dessler (2015) indica que la GRH implica la contratación, formación, evaluación, remuneración y gestión de las relaciones laborales, así como el cuidado de su salud y seguridad. El autor agrega la gestión de los aspectos de la equidad en una forma amplia.

Para el presente trabajo de investigación, se utiliza la siguiente definición de GRH: es la especialidad que estudia la actuación de las personas en una organización (Alles, 2017) y comprenden las practicas organizacionales desarrolla para atraer, desarrollar y retener a la fuerza laboral productiva (Griffin, 2011). En otras palabras, las acciones necesarias para reclutar y coordinar a las personas (Byars & Rue, 2010), con el objetivo de incrementar la productividad de los trabajadores en la organización (Werther et al., 2019).

Con respecto a las practicas organizacionales, Dolan et al. (2007) señalan que dentro de los objetivos explícitos de la GRH se encuentran el atraer, motivar, retener y desarrollar a los empleados de la organización, lo cual concuerda con Coetzee et

al. (2014) quienes señalan que las prácticas GRH tienen el potencial de impactar en la atracción y retención de los trabajadores.

Por tanto, la definición establecida en el presente trabajo permite precisar el alcance de la gestión de Recursos Humanos (GRH). Asimismo, en la siguiente sección, se orienta el estudio hacia la identificación de las actividades o prácticas fundamentales que las organizaciones deben llevar a cabo para gestionar sus recursos humanos en las organizaciones, denominadas en el presente trabajo como gestión de personas (GP).

### **1.1 Prácticas de la gestión de personas - GP**

En la presente sección, se presenta el resultado de la revisión bibliográfica de dieciocho (18) textos especializados, realizada con el propósito de identificar las principales prácticas o funciones en la gestión de personas (GP), las cuales deben ser implementadas en las organizaciones.

En primer lugar, Alles (2017) señala que la dirección estratégica de recursos humanos implica: (i) análisis y descripción de puestos, (ii) atracción, selección e incorporación, (iii) evaluación de desempeño, (iv) remuneraciones y beneficios, (v) desarrollo y planes de sucesión, (vi) formación. La autora presenta una gráfica a fin de mostrar las interrelaciones de las prácticas (ver Anexo A, Figura A1).

En segundo lugar, Hellriegel et al. (2017) indican que las prácticas que deben ejecutar las organizaciones para influir en el comportamiento de sus trabajadores son (i) planeación, (ii) contratación<sup>3</sup>, (iii) capacitación y desarrollo, (iv) revisión y evaluación del desempeño y (v) compensación.

Por otro lado, Gómez-Mejía et al. (2016) indican que la estrategia de gestión de personas implica el uso pleno de sus competencias a fin de lograr y conservar una ventaja competitiva ante el mercado. Los autores plantean la ejecución de las siguientes prácticas: (i) flujos de trabajo y realización de análisis de puestos de trabajo, (ii) reclutamiento y selección de empleados, (iii) ruptura laboral, reducción del tamaño empresarial y recolocación externa (iv) evaluación y gestión del desempeño, (v) formación de los trabajadores (vi) desarrollo de carrera profesional, (vii) gestión de

---

<sup>3</sup> Reclutamiento y selección

la retribución, (viii) premiar el desempeño, (ix) diseño y administración de las prestaciones sociales (x) desarrollo de las relaciones internas, (xi) derechos de los empleados y gestión de la disciplina (xii) relaciones con los representantes de los trabajadores (xiii) gestión de la seguridad y salud en el trabajo, y (xiv) gestión internacional de los recursos humanos.

Además, Bohlander et al. (2018) señala que para cumplir el objetivo de poseer una fuerza laboral capacitada y motivada, es necesario comprender el comportamiento humano y desarrollar las siguientes diez prácticas: (i) planeación, (ii) reclutamiento, (iii) proceso de empleo, (iv) diseño de puestos, (v) capacitación/desarrollo, (vi) evaluación, (vii) comunicaciones, (viii) compensaciones, (ix) beneficios y (x) relaciones laborales. Los autores plantean el siguiente gráfico a fin de mostrar el marco general para la administración de recursos humanos (ver Anexo A, Figura A2).

Seguidamente, Puchol (2007) señala que en toda empresa se ejecutan las siguientes funciones o prácticas en relación a la gestión de sus trabajadores: (i) empleo, (ii) compensación, (iii) relaciones laborales, (iv) administración de personal, (v) dirección y desarrollo y (vi) servicios sociales.

Luego, Loufatt (2018) señala mediante su modelo integrado de administración del potencial humano, las principales prácticas son (i) diseño organizacional y de puestos, (ii) reclutamiento, (iii) selección, (iv) capacitación, (v) evaluación de desempeño, (vi) administración de carrera y (vii) remuneraciones y compensaciones (ver Anexo A, Figura A3).

Además, Stoner et al. (1996) indican que las seis principales funciones o prácticas que debe cumplir la GP son (i) planificación de los recursos humanos, (ii) reclutamiento, (iii) selección, (iv) socialización u orientación, (v) capacitación y desarrollo, (vi) evaluación del desempeño y (vii) ascensos, los traslados, los descensos y los despidos. Los autores presentan un diagrama con el flujo del proceso (ver Anexo A, Figura A4).

Asimismo, Robbins et al. (2018) señalan que las actividades del proceso de GRH son: (i) planeación, (ii) reclutamiento, (iii) selección, (iv) inducción, (v) capacitación, (vi) administración del desempeño, (vii) remuneraciones y prestaciones y (viii) desarrollo profesional (ver Anexo A, Figura A5).

En su texto, Chiavenato (2011) señala los siguientes procesos de administración de personas: (i) provisión de personas, (ii) organización, (iii) retención, (iv) desarrollo, y (v) evaluación de personas. Se observa un mayor detalle en el Anexo A, Figura A6.

A su vez, el Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos del MINSA-PERU (2004) señala que se debe considerar a la GP como una función esencial en la gestión de los servicios que presta, debido a que este le otorga la capacidad de influir en los procesos laborales: (i) gestión del desempeño, (ii) desarrollo de subsistemas de información estratégica, (iii) manejo de la educación permanente, (iv) desarrollo de salud ocupacional, (v) gestión de las relaciones de trabajo y de los conflictos, (vi) administración de personal y (vii) generación de una ética laboral en salud.

También, Dolan et al. (2007) señalan que la GP posee las siguientes seis actividades: (i) planificación, (ii) contratación, (iii) aumento del potencial, (iv) evaluación y retribución, (v) mejora y (vi) globalización. Los autores elaboraron la Figura A7 del Anexo A con el fin de mostrar las funciones, actividades y objetivos.

Otro autor, Fernández (2005, p. 55) en su trabajo presenta una metodología integral de gestión por competencia, señalando las siguientes cinco prácticas de GP: (i) clasificación profesional. (ii) retribución y movilidad, (iii) gestión del desempeño, (iv) desarrollo profesional y (v) selección (ver Anexo A, Figura 8).

En el enfoque de Byars & Rue (2010) las funciones que realiza la gestión de recursos humanos se deben cumplir independiente del tamaño de la organización con el fin de obtener y coordinar los recursos humanos, ejecutando las seis acciones que poseen impacto en toda la organización: (i) planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección (ii) desarrollo de recursos humanos, (iii) compensación y beneficios, (iv) seguridad y salud, (v) relaciones con los empleados y laborales y (vi) investigación en recursos humanos.

Según la consultora Pricewaterhouse Coopers (2008) muestra que la organización de las áreas de GRH debe cumplir principalmente tres funciones: (i) desarrollar los recursos humanos, mediante los subprocesos: (a) reclutamiento y selección, (b) capacitación y desarrollo, y (c) compensaciones y beneficios. Además, (ii) administración de personal y (iii) relaciones laborales (ver Anexo A, Figura A9).

Otros autores relevantes, Ferreiro & Alcázar (2008) plantean que las principales prácticas de gobierno de personas en las empresas son cinco: (i) selección, (ii)

capacitación y formación, (iii) promoción y ascensos en la organización, (iv) remuneración y (v) motivación y comunicación.

Según Ariza et al. (2004) señalan que el área de recursos humanos realiza los siguientes procesos: (i) administración; y la gestión por competencias; (ii) adquisición de competencias, (iii) compensación y retribución, (iv) evaluación de desempeño, (v) desarrollo colectivo de competencias, (vi) desarrollo individual de competencias, (vii) comunicación interna y (viii) participación en la empresa (ver Anexo A, Figura A10).

Por su parte, Perea (2006) en su investigación propone que la gestión sistémica de GP, que posee los siguientes componentes: (i) inducción, (ii) selección, (iii) reclutamiento, (iv) desarrollo, (v) evaluación, (vi) capacitación y (vii) formación. La propuesta de ilustra en el Anexo A, Figura A11.

Finalmente, Longo (2002) presenta un modelo de GP en el que el nivel superior, representado por (i) la planificación, actúa como la puerta de entrada al sistema de GRH. En este nivel se definen las políticas que rigen los demás subsistemas. En el nivel intermedio, se identifican cinco subsistemas; (ii) organización del trabajo, que establece tareas y perfiles laborales; (iii) gestión del empleo, que abarca flujos de ingreso, movilidad y salida de empleados; (iv) gestión del rendimiento, centrada en la planificación, estímulo y evaluación del desempeño; (v) gestión de la compensación, encargada de retribuir la contribución; y (vi) gestión del desarrollo, dedicada al crecimiento tanto individual como colectivo. En el nivel inferior se ubica (vii) la gestión de las relaciones humanas y sociales (ver Anexo A, Figura A12).

En conclusión, a través de la revisión bibliográfica realizada en 18 textos especializados, se ha logrado identificar las 16 principales prácticas de la gestión de personas (ver Tabla 3).

En cuanto a la gestión de las remuneraciones, varios autores hacen referencia a este concepto de manera distinta. Loufatt (2018), Robbins et al. (2018), Alles (2017), Ferreiro & Alcázar (2008) y Chiavenato (2011) la mencionan como gestión de las remuneraciones. En contraste, los textos de Bohlander et al. (2018), Hellriegel et al. (2017), Byars & Rue (2010) Pricewaterhouse Coopers (2008), Puchol (2007), Ariza et al. (2004) y Longo (2002) la denominan gestión de la compensaciones. Por otro lado, Gómez-Mejía et al. (2016), Dolan et al. (2007) y Fernández (2005, p. 55) la nombran gestión de la retribución. Sin embargo, Perea (2006), Stoner et al. (1996) e Instituto

**Tabla 3: Factores en la Gestión de Personas**

	Planificación de los recursos humanos	Análisis y perfil de puesto / clasificación profesional	Reclutamiento	Selección / incorporación / contratación	Socialización (orientación) / Inducción	Desarrollo y planes de sucesión	Capacitación y desarrollo / Formación	Evaluación del desempeño / Gestión del desempeño	Ascensos, traslados, descensos y despidos / administración de personal	Retribución / remuneraciones / Remuneraciones y beneficios sociales	Relaciones laborales / sindicatos / derechos de los empleados	Servicios sociales	Sistemas de información / Flujos de trabajo	Salud e higiene	Motivación y comunicación	Globalización / Gestión internacional	Factores estudiados por autores
Loufatt (2018)		X	X	X		X	X	X		X							7
Bohlander et al. (2018)	X	X	X				X	X		X	X				X		8
Robbins et al. (2018)	X		X	X	X	X	X	X		X							8
Alles (2017)		X		X		X	X	X		X							6
Hellriegel et al. (2017)	X		X	X			X	X		X							6
Gómez-Mejía et al. (2016)				X			X	X	X	X	X		X			X	8
Chiavenato (2011)		X	X	X			X	X	X	X	X		X	X			10
Byars & Rue (2010)	X						X			X	X		X	X			6
Dolan et al. (2007)	X		X	X		X	X	X		X				X		X	9
Puchol (2007)				X			X		X	X	X	X					6
Ferreiro & Alcázar (2008)				X		X	X		X	X					X		6
PWC (2008)			X	X			X		X	X	X	X					7
Perea (2006)			X	X	X	X	X	X									6
Fernández (2005)		X		X			X	X		X							5
IDRRHH-MINSA (2004)							X	X	X		X		X	X			6
Ariza et al. (2004)						X		X		X	X				X		5
Longo (2002)	X	X		X		X		X	X	X	X						8
Stoner et al. (1996)	X		X	X	X		X	X	X								7
Factores por ítems	7	6	9	14	3	8	16	14	8	15	9	2	4	4	3	2	

Fuente: Loufatt (2018), Bohlander et al. (2018), Robbins et al. (2018), Alles (2017), Hellriegel et al. (2017), Gómez-Mejía et al. (2016), Chiavenato (2011), Byars & Rue (2010), Dolan et al. (2007), Puchol (2007), Ferreiro & Alcázar (2008), PWC (2008), Perea (2006), Fernández (2005), IDRRHH-MINSA (2004), Ariza et al. (2004), Longo (2002) y Stoner et al. (1996)

de Desarrollo de Recursos Humanos del MINSA-PERU (2004) no la mencionan como una de las principales prácticas de la gestión de personas.

Por consiguiente, la práctica denominada gestión de las remuneraciones, con 15 menciones, se posiciona como la segunda práctica más relevante según los autores consultados. Este hallazgo valida la importancia que los expertos otorgan a esta práctica dentro del ámbito de la gestión de personas en las organizaciones.

## **2. GESTIÓN DE LAS REMUNERACIONES**

En la presente sección se revisarán las definiciones de remuneración, la importancia de la gestión de las remuneraciones para las organizaciones y los tipos de remuneración existentes. Asimismo, se examinarán los conceptos remunerativos y no remunerativos definidos en la legislación laboral peruana.

### **2.1 La Remuneración**

Como se ha observado, los autores hacen referencia al concepto de remuneración de manera variada. En el Convenio núm. 95 sobre la protección del salario (1949) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala en su primer artículo que, el concepto de salario se refiere a la remuneración o ganancia, bajo cualquier nombre o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo.

Además, el artículo 1 del Convenio núm. 100 sobre igualdad de remuneración de la OIT (1951, p. 1) indica: “El término remuneración comprende el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o en especie pagados por el empleador, directa o indirectamente, al trabajador, en concepto del empleo de este último”.

Posteriormente, con respecto a la remuneración, el artículo 24 de la Constitución Política del Perú (1993, p. 9) indica: “El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual [...]”

Por último, en las normas laborales peruanas, la remuneración es definida mediante el artículo 39 de la Decreto Legislativo N.º 728, cuyo texto es el siguiente: "Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador

recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición [...]”<sup>4</sup> (p. 8).

Según Ferreiro & Alcázar (2008) indican que se debe entender por remuneración a las asignaciones, que constituyen los incentivos económicos mínimos solicitados por los productores.

Por otro lado, Pizarro define a la remuneración como “[...] la ventaja patrimonial otorgada como contraprestación global o genérica, principalmente conmutativa, pero con rasgos aleatorios, a la puesta a disposición de la fuerza de trabajo por parte del trabajador” (2006, p.167).

Más aún, una definición más amplia señala que las compensaciones comprenden el conjunto de pagos, servicios y beneficios, es decir, todas las formas de recompensa que reciben los trabajadores en retribución por el trabajo prestado (Bohlander et al., 2018; Dolan et al., 2007; Morales & Velandia, 1999).

Por lo tanto, de acuerdo a la bibliografía revisada, es posible definir algunos elementos que configuran la remuneración:

En primer lugar, posee un carácter económico pues se “[...] define a la remuneración como la ventaja patrimonial que se recibe como contraprestación del trabajo subordinado” (Sarzo, 2012, p.210).

En segundo lugar, la existencia de una relación laboral, pues para que exista remuneración en sentido estricto, debe existir una relación laboral establecida mediante un contrato de trabajo, tal como establece Arce (2007) solo existe remuneración, cuando existe la prestación personal, la subordinación y un contrato de trabajo.

En tercer lugar, la remuneración es un derecho constitucional, establecido mediante el mencionado artículo 24 de la Constitución Política del Perú. Además, Sarzo (2022) señala que el derecho a la remuneración tiene un fundamento coherente en nuestra Constitución Política, pues en tanto, el trabajador se encuentre activo, este derecho debe garantizarse para asegurar la continuidad del empleo en la empresa,

---

<sup>4</sup> Ley de Productividad y Competitividad Laboral, el artículo 6 del Decreto Supremo N.º 003-97-TR: Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, que ha sido modificado por el artículo 13 de la Ley N.º 28051, publicado el 02 agosto de 2003.

ya que la permanencia del trabajador es esencial para la obtención de dicho derecho.

En cuarto lugar, la remuneración debe ser suficiente, lo que implica la salvaguardia del salario estipulado en el contrato laboral, por lo tanto, solo ciertos tipos de deducciones y reducciones salariales serán constitucionales, incluyendo aquellas previstas en la legislación y justificadas por la Constitución, así como las aceptadas por escrito por el empleado, siempre y cuando no resulten en un salario inferior al mínimo legal. Sarzo (2012).

En último lugar, la remuneración debe ser equitativa, tal como lo establece el mismo artículo 24 de la Constitución Política del Perú, que protege a todos los trabajadores contra cualquier acto de discriminación arbitraria en materia salarial, como sería pagar diferentes salarios a dos empleados de la misma empresa que realizan el mismo trabajo sin una justificación objetiva y razonable (Sarzo, 2012). Esto se relaciona con el objetivo de la Ley N.º 30709, que establece la aplicación “del principio de igual remuneración por igual trabajo” (p. 3).

En resumen, a pesar de que los términos salarios, sueldos, remuneraciones, compensaciones o retribuciones se utilizan de manera intercambiable en la bibliografía, el concepto al que hacen referencia ha permanecido constante a lo largo del tiempo. En esta investigación, se emplea la definición de remuneración según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: “cualquier tipo de retribución, en dinero o en especie, percibida por el trabajo dependiente o asalariado” (2019, p. 28).

## **2.2 Importancia de la gestión de las remuneraciones**

Amaya (2008) señala que la importancia de la administración de las remuneraciones se debe a que el salario es uno de los principales incentivos para impulsar la eficiencia y productividad de los trabajadores. Para ellos, no solo significa su nivel de vida y seguridad, sino también su estatus y la capacidad de satisfacer sus necesidades básicas.

Sobre el mismo enfoque individual, la retribución genera un impacto en el individuo tanto a nivel económico, sociológico como psicológico (Gómez-Mejía et al., 2016). Por ende, una gestión inadecuada de la remuneración puede tener consecuencias negativas en la motivación y, por consiguiente, en los resultados organizacionales.

Dolan et al. observan que las remuneraciones poseen un doble rol, individual y organizacional, debido que para las personas son sus ingresos y para la organización es un costo, por lo tanto, es necesario conciliar los intereses de ambas partes si se busca que la retribución se convierta en una herramienta eficaz de gestión de personas (2007).

A nivel organizacional la administración de las remuneraciones es relevante debido a los costos asociados al personal son una buena parte de los costos generales de las organizaciones, y por lo tanto poseen impacto en los productos o servicios que la empresa oferta en los mercados en los cuales compite (Amaya, 2008). Asimismo, una equitativa gestión de las remuneraciones en la empresa le puede permitir atraer y motivar a los trabajadores (Morales & Velandia, 1999).

En resumen, la revisión ofrece una perspectiva dual de la remuneración, para los trabajadores constituye una fuente de ingresos y un medio para su desarrollo; por otra parte, para las empresas representa una importante parte de sus costos, así como una herramienta para gestionar la motivación del personal.

### **2.3 Tipos de la remuneración**

Bohlander et al. (2018) consideran que existen tres tipos de remuneración: (i) la directa compuesta por sueldos, incentivos, bonos y comisiones; (ii) la indirecta: beneficios y (iii) la no monetaria conformada por programas de reconocimiento, trabajo gratificante, apoyo de la organización, ambiente laboral y flexibilidad.

Por otro lado, Gómez-Mejía et al. (2016) señalan que la retribución total o *pay mix*, es decir, el conjunto de los componentes salariales está conformado por tres partes: (i) salario base (ii) incentivos salariales y (iii) prestaciones sociales, también llamadas retribuciones indirectas, que incluyen los beneficios laborales.

Según Dessler (2015), la remuneración se define como todas las formas de compensación destinadas a los trabajadores, derivadas de su empleo, posee de dos principales componentes: los pagos monetarios directos, como son los salarios, incentivos, comisiones y bonos; y los pagos monetarios indirectos, como son los beneficios económicos, como el seguro y las vacaciones pagadas por el empleador.

Además, Dolan et al. (2007) indican que la retribución está conformada por una

parte (i) directa, que es la monetaria y la (ii) indirecta asociada a beneficios otorgados a los trabajadores. Los autores presentan la Figura 2.

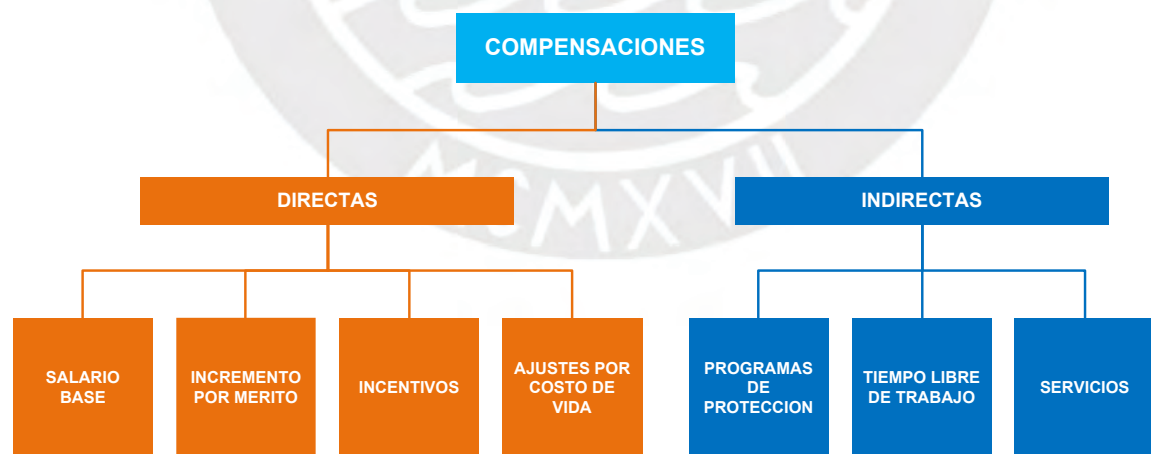
**Figura 2: Componentes de la retribución total**



Fuente: Dolan et al. (2007, p. 271)

Por su parte, Morales & Velandia (1999) señalan que las compensaciones poseen dos formas (i) la financiera, que a su vez es directa retribuyendo la labor mediante sueldos e incentivos y la indirecta que son los beneficios otorgados; y (ii) la no financiera que atiende la satisfacción de los trabajadores (ver Figura 3).

**Figura 3: Formas de compensación financiera**

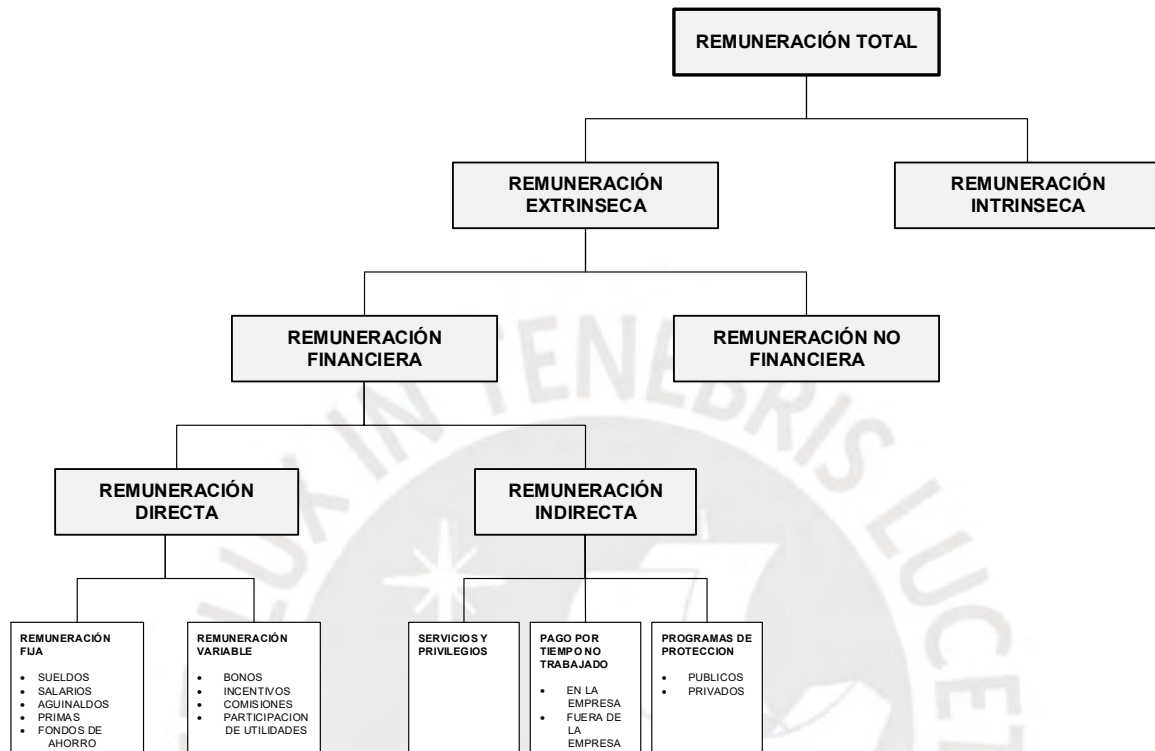


Fuente: Morales & Velandia (1999, p. 6)

En una detallada descripción de la remuneración total, Rimsky (2005) señala que existen dos tipos intrínseca y extrínseca. La extrínseca, a su vez, se divide en dos: remuneración no financiera y financiera. Esta última se desglosa en directa

(remuneración fija y variable) y la indirecta (servicios y privilegios, pago por tiempo no trabajado y programas de protección), el detalle se ilustra en la Figura 4.

**Figura 4: Elementos de la remuneración total**



Fuente: Rimsky (2005, p. xviii)

Para Longo (2002), las formas de compensaciones son las (i) retributivas, subdividida en las salariales y extrasalariales o beneficios y (ii) no retributivas que es la satisfacción de los trabajadores.

En otra perspectiva, la asociación Worldatwork (2021) elaboró una estrategia conformada por 5 factores de la Recompensa Total que se muestra en la Figura 5:

- **Compensación:** pago otorgado a los trabajadores por los servicios prestados, incluye los componentes fijos y variables relacionados con sus contribuciones.
- **Bienestar:** preocupación por el estado de la fuerza laboral a fin que sea productiva, saludable y feliz tomando en cuenta sus emociones, factores físicos, aspectos financieros y ambientales implementando programas que promuevan su desarrollo personal y laboral.
- **Beneficios:** programas complementarios de la oferta laboral que se centran en

proporcionar bienestar integral. seguridad, salud, así como protección a los trabajadores y sus familias.

- Desarrollo: comprende las oportunidades y herramientas que la organización proporciona a los trabajadores para que desarrollen sus competencias y habilidades, permitiéndoles progresar en sus responsabilidades y carrera profesional a lo largo del tiempo.
- Reconocimiento: programas que se centran en prestar atención, reconocer, validar y celebrar el comportamiento o desempeño de los trabajadores, alineando la gestión del talento humano con la estrategia organizacional, fortaleciendo la cultura empresarial mediante la celebración de los éxitos personales, departamentales y organizacionales.

**Figura 5: Estrategia de Recompensa Total**



Fuente: Worldatwork, 2021, p.12

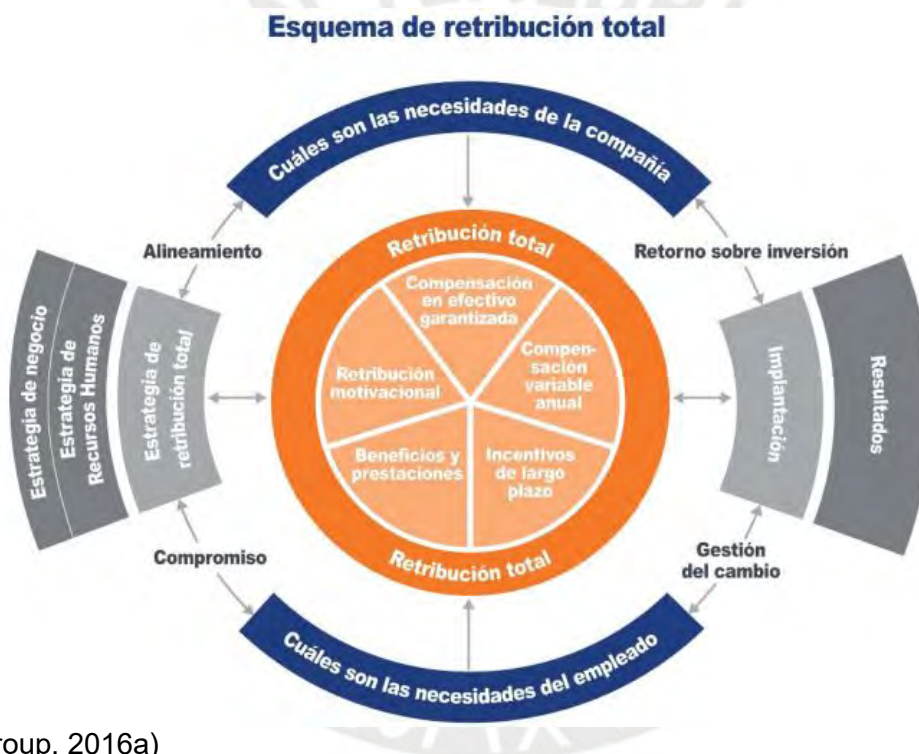
Finalmente, la consultora Hay Group (2016b), propone un modelo de Retribución Total, con un diseño que remunera a los trabajadores en función de su rendimiento efectivo, se señalan que el enfoque de remuneración total permite:

- Alinear el valor de los programas de compensación total con el rendimiento individual y colectivo, así como la cultura organizativa;
- Ofrecer un paquete retributivo competitivo y diferenciado, que refleje el valor interno y externo del trabajo;
- Asegurar la competitividad externa de su programa de retribución total, de modo que el nivel de compensación se posicione dentro de los grupos comparativos

adecuados y en los niveles indicados;

- Diseñar programas de compensación que puedan satisfacer de la manera más rentable las necesidades de motivación y retención de los empleados;
- Garantizar que sus empleados aprueben y entiendan los nuevos programas, lo que, a su vez, aumentará el compromiso del empleado.
- Asegurarse de que los responsables de las unidades de negocio conozcan los programas a la perfección, y puedan gestionar su implantación; y
- Alinear los costes de personal con los resultados empresariales.

Figura 6: Enfoque integral de Retribución Total de Hay Group



(Hay Group, 2016a)

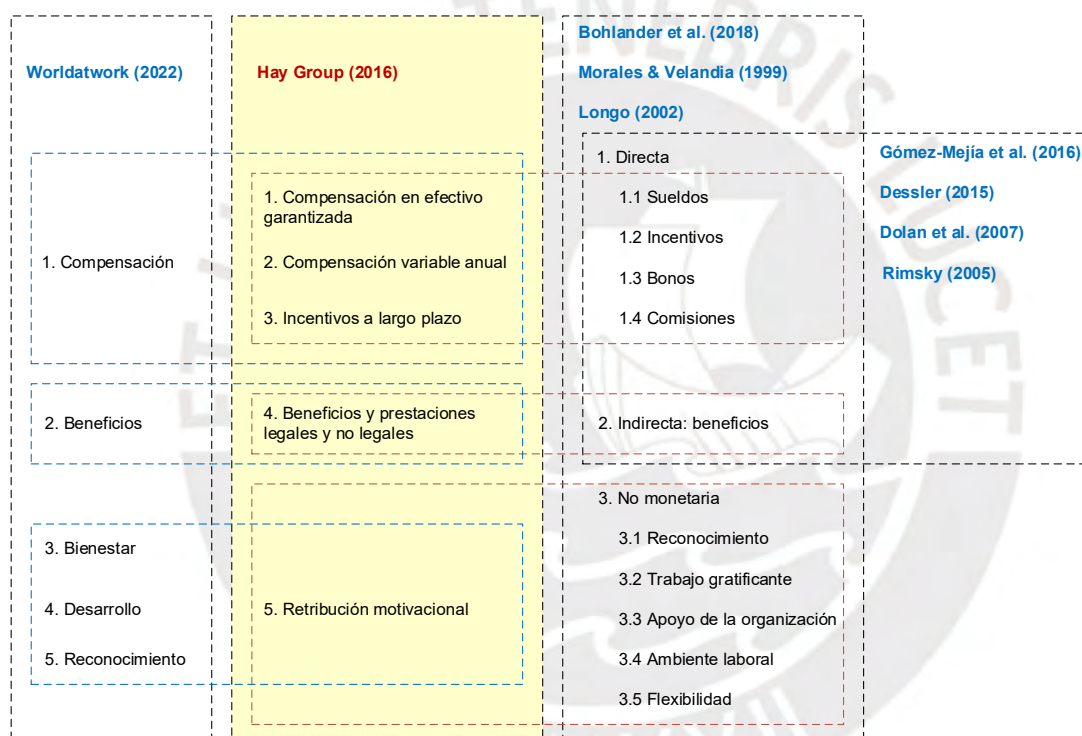
Hay Group define de manera práctica los factores de su modelo de Recompensa Total, mostrado en la Figura 6:

- Compensación en efectivo garantizada: remuneración base y prestaciones en efectivo fijas.
- Compensación variable anual: comisiones o bonos anuales.
- Incentivos a largo plazo: bonos a largo plazo o planes accionarios.
- Beneficios y prestaciones legales y no legales.

- Retribución motivacional: desarrollo de carrera y balance de vida-trabajo.

Con el propósito de evaluar las similitudes y diferencias entre los diversos modelos propuestos por los autores se elaboró la Figura 7. Como se puede observar los autores Gómez-Mejía et al. (2016), Dessler (2015), Dolan et al. (2007) y Rimsky (2005) se enfocan prioritariamente en el componente económico y beneficios. Los autores Bohlander et al. (2018), Morales & Velandia (1999), Longo (2002), Hay Group (2016a) y Worldatwork (2021) agregan la dimensión de satisfacción en el trabajo, a través de componentes el desarrollo de carrera y balance de vida-trabajo.

**Figura 7: Componentes de la remuneración**



Fuente: Gómez-Mejía et al. (2016), Dessler (2015), Dolan et al. (2007) y Rimsky (2005), Bohlander et al. (2018), Morales & Velandia (1999), Longo (2002), Hay Group (2016a) y Worldatwork (2021)

En comparación con las perspectivas presentadas por Worldatwork (2021), Bohlander et al. (2018), Morales & Velandia (1999) y Longo (2002), se evidencia que el modelo de Hay Group (2016a) ofrece una revisión más detallada de los 3 componentes de la remuneración y sus plazos de otorgamiento. Por consiguiente, esta investigación utiliza el modelo de Retribución Total de Hay Group, centrándose en la Compensación en efectivo, la cual es un componente fundamental de la Ley N.º 30709 y su normativa complementaria. Esta legislación destaca la importancia de

implementar una política remunerativa que permita administrar, establecer o ajustar los diferentes sistemas de remuneración de los empleados (MTPE, 2018).

## 2.4 Conceptos remunerativos y no remunerativos

A continuación, se presentan los principales conceptos remunerativos y no remunerativos establecidos en la normativa laboral peruana. El propósito es revisar el marco legal que regula las prácticas remunerativas de las organizaciones, las cuales influyen en la implementación de las políticas remunerativas en las empresas.

De acuerdo a la jurisprudencia, la Corte Suprema de Justicia de la República señala que existen elementos que permiten identificar si un concepto se considera remunerativo, se señala: (i) “es percibida por el trabajador como consecuencia de la puesta a disposición de su fuerza de trabajo; (ii) constituye una ventaja patrimonial al incrementar directa o indirectamente el patrimonio del trabajador; y (iii) es de libre disponibilidad para el trabajador” (2021, p. 9).

Seguidamente, se ha elaborado una relación de las principales normas laborales que regulan los conceptos remunerativos en el Perú:

- Ley N.º 25129. Los trabajadores de la actividad privada cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva, percibirán el equivalente al 10% del ingreso mínimo legal por todo concepto de asignación familiar.
- Ley N.º 27735. Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad
- Decreto Legislativo N.º 650, Ley de Compensación por Tiempo de Servicios
- Decreto Supremo N.º 007-2002-TR 04/07/2002. Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo. Título IV.
- Decreto Legislativo N.º 713, Consolidan la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. Artículo 15: El descanso vacacional será pagado de acuerdo a la remuneración básica y los conceptos remunerativos que hubiera ha lugar.
- Ley N.º 28051. Ley de prestaciones alimentarias en beneficio de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. Artículo 2: modalidades de la prestación. Inciso (a): suministro directo.
- Ley N.º 26790. Ley de modernización de la Seguridad Social en Salud. Artículo

6, que señala el aporte de 9% sobre la remuneración de los trabajadores

- Decreto Legislativo N.º 688. Ley de consolidación de beneficios sociales. Artículo 1, que indica que el trabajador tendrá derecho a un Seguro de Vida a cargo de su empleador a partir del cuarto año de labores.
- Decreto Ley N.º 26897. Creación del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP)
- Decreto Ley N.º 19990. Sistema Nacional de Pensiones – SNP.
- Decreto Legislativo N.º 892. Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.

Con respecto a los conceptos no remunerativos “[...] tanto la doctrina, como el derecho nacional y el comparado admiten la existencia de pagos en dinero o en especie que percibe el trabajador a los cuales, por su naturaleza especial, la ley no les reconoce la categoría de remuneraciones” (Corte Suprema de Justicia de la República, 2021, p. 7).

Por lo tanto, serán considerados conceptos no remunerativos aquellas percepciones que cumplan las siguientes circunstancias: “(i) cuando no representen ventaja patrimonial para el trabajador; (ii) cuando no sean otorgadas a título contraprestativo, y; (iii) cuando sean excluidos expresamente por la legislación laboral” (Tello, 2017, p. 8).

El artículo 7 del Decreto Supremo N.º 003-97-TR: TUO del Decreto legislativo N.º 728, Ley de productividad y competitividad laboral establece que los conceptos establecidos en los artículos 19 y 20 del TUO del Decreto legislativo N.º 650, Decreto Supremo N.º 001-97-TR no se consideran remuneración para ningún propósito legal. De acuerdo con el artículo 19, estos conceptos no son remuneraciones:

- (i) Gratificaciones extraordinarias [...];
- (ii) [...] participación en las utilidades de la empresa;
- (iii) el costo o valor de las condiciones de trabajo;
- (iv) la canasta de navidad o similares;
- (v) el valor del transporte, siempre que esté supeditado a la asistencia al centro de trabajo [...];
- (vi) la asignación o bonificación por educación [...];
- (vii) las asignaciones o bonificaciones por cumpleaños, matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento y aquéllas de semejante naturaleza [...];
- (viii) los bienes que la empresa otorgue a sus trabajadores [...];
- (ix) todos aquellos montos que se otorgan al trabajador para el cabal desempeño

de su labor o con ocasión de sus funciones, tales como movilidad, viáticos, gastos de representación, vestuario y en general todo lo que razonablemente cumpla tal objeto [...]; (x) la alimentación proporcionada directamente por el empleador [...]<sup>5</sup> (Trabajo y Promoción Social, 1997, p. 4).

Además, el artículo 20 del mencionado TUO señala que, no se considerará en la remuneración computable la alimentación proporcionada directamente por el empleador cuando sea esencial para la prestación de los servicios o esté establecida por mandato legal (Trabajo y Promoción Social, 1997).

De lo anterior, se observa que la legislación laboral establece que algunos conceptos no remunerativos son indispensables para la realización de los servicios. Estos conceptos, conocidos como condiciones de trabajo, se definen como “aquellas percepciones económicas, otorgadas tanto en dinero como en especie a los trabajadores, cuyo abono se halle vinculado directamente con necesidades de trabajo o intereses empresariales que no tiene por qué soportar el trabajador” (Toyama, 2001, p. 293)

En síntesis, se observa que aún no se ha alcanzado la integración de las diversas normas laborales en una única legislación concordada y actualizada. En este trabajo, se utilizan los conceptos definidos en la legislación laboral peruana, que establece las categorías de conceptos remunerativos y no remunerativos. La aplicación de esta clasificación será contrastada con el modelo de Retribución Total de Hay Group para caracterizar la práctica remunerativa en la empresa ABC.

### **3. SISTEMA DE REMUNERACIONES BASE**

En esta sección, se revisarán las principales definiciones sobre el diseño de sistemas de remuneraciones base, análisis y valoración de puesto, equidad interna y externa, estructura remunerativa y la determinación de la remuneración.

En primer lugar, Rimsky (2005) señala que el proceso formal y sistemático de administrar las remuneraciones inicia con la determinación de la remuneración base<sup>6</sup>.

Luego, el diseño de un sistema de remuneración base (ver Figura 8) debe

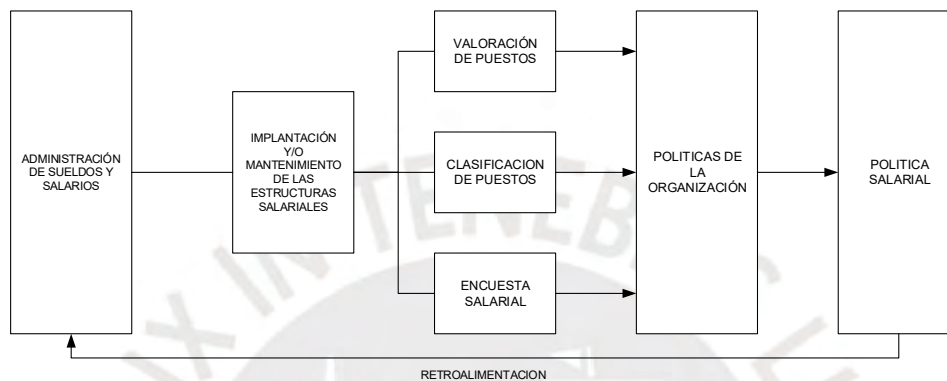
---

<sup>5</sup> Inciso modificado por el Artículo 13 de la Ley N.º 28051, publicada el 02-08-2003

<sup>6</sup> Pago garantizado al trabajador como monto inicial de su remuneración (Rimsky, 2005)

cumplir dos principios: equitativo tanto interna como externamente, por lo tanto, es necesario analizar los puestos de trabajo de la organización y los mercados laborales en los cuales compite (Rimsky, 2005; Byars y Rue, 2010), a fin de que las remuneraciones sean capaces de promover un mayor desempeño de los trabajadores a fin la organización logre sus objetivos (Chiavenato, 2011; Worldatwork, 2007).

**Figura 8: Sistema de administración de sueldos y salarios**



Fuente: Chiavenato (2011, p. 238)

Finalmente, Varela (2006) complementa señalando que el sistema de remuneraciones posee la función de administrar los salarios mediante un proceso de valoración de puestos y desarrollo de una jerarquía de los cargos en la organización.

Asimismo, a partir de la revisión bibliográfica, como se mencionó en la situación del problema, los estudios sobre la discriminación salarial se han abordado principalmente desde la perspectiva del derecho (11), la gestión empresarial (1), la psicología (1) y los recursos humanos (1), ver tabla 4.

En primer lugar, se observa que siete trabajos de investigación se centran en el análisis legal, como son la determinación de cómo la discriminación salarial por género afecta el derecho a la igualdad de oportunidades en el marco de la Ley N.º 30709 (Rebaza & Eguluz, 2021), análisis de la eficacia de la Ley N.º 30709 y la metodología de la misma en la eliminación de la discriminación salarial (Cruz, 2022), análisis de las disposición complementaria del Decreto Supremo N.º 002-2018-TR comparándola con medidas anglosajonas para evaluar su constitucionalidad y funcionalidad (López, 2021), un examen de las brechas salariales y las obligaciones impuestas por la Ley N.º 30709 utilizando un enfoque dogmático jurídico (Kcomt, 2019), análisis de las modificaciones de la Ley N.º 307092 y su impacto en la

reducción de remuneraciones (Saco, 2018), análisis sobre cómo se aplican las causas de excepción a la regla de igualdad salarial en sentencias judiciales utilizando un diseño de estudio de casos (Castillo & Mancha, 2018), y el análisis de los derechos laborales en el contexto de la Constitución y la Ley N.º 30709 (Llanos & Torres, 2021).

**Tabla 4: Trabajos de investigación sobre igualdad salarial 2018- 2023**

AUTORES	AÑO	TITULO	AREA
Rebaza, J. & Eguiluz, S.	2021	Análisis de la discriminación salarial por género y el derecho a la igualdad de oportunidades en el marco de la Ley 30709 - 2020	Derecho - Título profesional
López, C.	2021	La contratación preferente que busca promover la composición equitativa de hombres y mujeres en un sector específico según la primera disposición complementaria modificatoria del reglamento de la Ley N.º 30709 ¿Es constitucional?	Derecho - Maestro en Derecho Empresarial
Molina, M. & Núñez, P.	2022	Criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el Estado Peruano	Derecho - Título profesional
Llanos, R.	2022	Diagnóstico y evaluación de escalas salariales según la Ley N°30709 de equidad remunerativa a una empresa del sector inmobiliario de lima metropolitana	Psicología - Título profesional
Chuquimango, T.	2019	Discriminación salarial en el sector privado minero e implementación de políticas públicas para disminuir la desigualdad laboral San Isidro, 2017.	Derecho - Título profesional
Penadillo, C.	2023	Diseño e implementación de una política salarial para puestos administrativos en una empresa de transporte de hidrocarburos del periodo 2022	Ingeniera en Gestión Empresarial - Título profesional
Cruz, K.	2022	Eficacia del Principio de igualdad de remuneración entre mujer y varón por un trabajo de igual valor en el Perú	Derecho - Programa de Segunda Especialidad
Loayza, E.	2023	La igualdad efectiva salarial entre hombres y mujeres y la eliminación del techo de cristal en lima centro 2022	Derecho - Título profesional
Kcomt, P.	2019	Igualdad remunerativa entre hombres y mujeres. Comentarios a la Ley N.º 30709 y su Reglamento	Derecho - Título profesional
Saco, M.	2018	El impacto de la Ley N.º 30709 en la reducción de remuneraciones: A propósito de la nueva redacción del literal b) del artículo 30º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral	Derecho - Programa de Segunda Especialidad
Cervera, N.	2020	La implementación de cuadros de categorías y funciones en las microempresas de servicios del distrito de Chiclayo como exigencia de la Ley N.º 30709, ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres	Derecho - Título profesional
Castillo, D. & Mancha, S.	2018	La aplicación de las causas de excepción a la regla de igualdad de trato salarial en las sentencias de homologación salarial de las salas laborales de la corte superior de justicia de la Libertad en el periodo 2017	Derecho - Título profesional
Navarrete, I. & Pacheco, J.	2021	Propuesta para la implementación de un sistema de valoración de puestos alineado a la Ley 30709	Dirección Estratégica del Factor Humano - Maestro
Llanos, S. & Torres, J.	2021	La vulneración de los Derechos Laborales de los docentes del Complejo Educativo Experimental Antonio Guillermo Urrelo	Derecho - Título profesional

En segundo lugar, se observa que cinco estudios cuyo objetivos son la evaluación y diagnóstico de prácticas remunerativas, como son el diagnóstico y evaluación de escalas salariales según la Ley N.º 30709 en una empresa del sector inmobiliario (Llanos, 2022), la búsqueda de comprender cómo la discriminación salarial de género en el sector minero privado afecta la contratación y qué políticas públicas pueden mitigar este problema (Chuquimango, 2019), implementación de una política salarial en una empresa de transporte de hidrocarburos (Penadillo, 2023), estudio de la implementación de cuadros de categorías y funciones en microempresas según la Ley N.º 30709 (Cervera, 2020) y una propuesta para la implementación de un sistema de valoración de puestos en una empresa de tecnología de información (Navarrete & Pacheco, 2021).

Finalmente, se observan dos trabajos de investigación que abordan la igualdad salarial desde perspectivas teóricas específicas, como el caso de la exploración de los criterios de homologación desde una perspectiva marxista (Molina & Núñez, 2022), y el análisis de la relación entre igualdad salarial y la eliminación del techo de cristal en Lima Centro (Loayza, 2023).

En cuanto al detalle de las investigaciones realizadas sobre la discriminación salarial, consultar el Anexo B del presente trabajo de investigación.

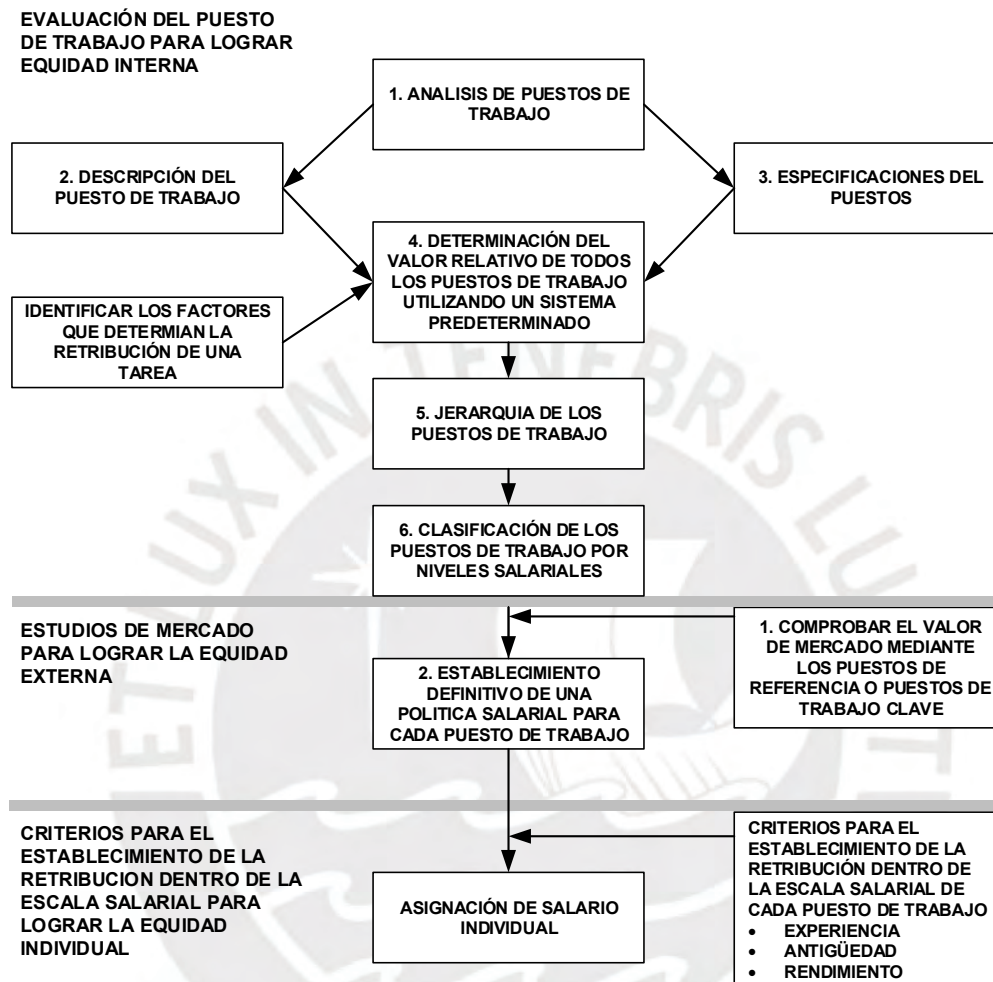
Por lo tanto, en el presente trabajo de investigación es necesario definir las variables fundamentales que conforman la gestión de remuneraciones: diseño del sistema de remuneraciones base, análisis de puesto o cargos, valoración de puestos de trabajo, equidad interna, competitividad externa y estructura remunerativa, así como los factores que influyen en la determinación de la remuneración, aspectos parcialmente recogidos en las Guía para la Igualdad 1. Igualdad salarial y Guía para la igualdad 2. Valoración objetiva de puestos de trabajo entre hombres y mujeres, las que fueron aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, como documentos complementarios a la Ley N.º 30709 y su complemento. Un análisis más detallado se encuentra en el marco legal del presente estudio (consultar tabla 10).

### **3.1 Diseño del sistema de remuneraciones base**

Según Gómez-Mejía et al. (2016), en la Figura 9 se muestran las etapas para desarrollar un plan retributivo o sistema de remuneraciones, encontrándose aspectos

coincidentes con la propuesta de Worldatwork (2007), quienes indican que para el diseño del sistema de remuneraciones base debe revisar los siguientes elementos:

**Figura 9: Las etapas clave para crear un plan retributivo**



Fuente: Gómez-Mejía et al. (2016, p. 328)

- Revisar los diferenciales de puntos generales: revisar el valor relativo de los puestos a fin de determinar si existe algún valor que destaque dentro de su grupo, y de hallarse debe revisarse a fin refleje el mejor valor relativo del puesto.
- Clasificar trabajos de orden por punto de evaluación total: se trata de ordenar los puestos en orden jerárquico de acuerdo a su valoración a fin de establecer si existen posiciones sobre o subvaloradas.
- Desarrollar agrupaciones de puestos de trabajo: se debe asegurar que los niveles salariales sean alineados a los niveles organizacionales.
- Desarrollar bandas de puntos preliminares: se trata de desarrollar propuestas de

bandas mediante el análisis de puntos absolutos, es decir, la diferencia del máximo y mínimo de cada grado, presentando las siguientes configuraciones (i) puntos absolutos constantes, (ii) incremento de puntos absolutos a medida que las calificaciones aumentan, (iii) constante de dispersión porcentual y (iv) variación de puntos absolutos y el margen porcentual.

- Consultar relaciones intrafamiliares y de supervisión: verificar la valoración para confirmar que represente las relaciones entre los cargos y que puestos de supervisores y subordinados no se encuentren en el mismo grado salarial.
- Incorporar datos de mercado: en base a la información anterior, es necesario agregar los datos del mercado salarial a fin de realizar una comparación entre la práctica salarial de la organización vs. el mercado laboral de referencia.
- Revisar las inconsistencias del mercado: la organización debe determinar qué política va tomar frente a la práctica de mercado, es decir pagar igual que el mercado, por debajo o por encima del mismo con las consecuencias que estas acciones tienen en la atracción y retención de personas.
- Suavizar los promedios de calificaciones: consiste en revisar la necesidad de suavizar o no la curva de pagos mediante la prueba y error.
- Revisar las diferencias entre los puntos medios y los promedios del mercado: identificar las diferencias entre los puntos medios propuestos y los promedios del mercado laboral a través de un análisis de comparativos.
- Resolver las inconsistencias entre la equidad interna y externa: consiste en evaluar la relación interna entre los puestos de trabajo y como estos se relacionan con los valores pagados en el mercado laboral.

### **3.2 Análisis de puesto o cargos**

Se define como un proceso sistematizado que busca describir al puesto de trabajo a fin de establecer su objetivo, así como las principales responsabilidades y funciones que debe realizar un trabajador en su puesto de trabajo (Bohlander et al., 2018; Gómez-Mejía et al., 2016; Dolan et al., 2007; Rimsky, 2005; Varela, 2006; Lanham, 1985); así como determinar los requisitos mínimos necesarios de la persona a fin de cumplir adecuadamente con las tareas del puesto (Dolan et al., 2007; Varela, 2006; Rimsky, 2005; Lanham, 1985; Vargas, 1994; Morales & Velandia, 1999).

La Resolución Jefatural N.º 095-95-INAP/DNR señala que el Manual de Organización y Funciones (MOF) es el documento de gestión que posee por finalidad detallar las responsabilidades y funciones específicas o tareas particulares que corresponden a una determinada posición o puesto de trabajo.

### 3.3 Valoración de Puestos de trabajo

Es el proceso desarrollado a fin de determinar el valor relativo e individual de un puesto de trabajo mediante la aplicación de un método estandarizado que permita establecer comparaciones (Lanham, 1985; Morales & Velandia, 1999; Rimsky, 2005, Varela, 2006; Hay Group y SAP AG, 2006; Bohlander et al., 2018; Patricio, 2009) y determinar sus contribuciones a la empresa (Gómez-Mejía et al., 2016) a fin de clasificar y jerarquizar los cargos de la organización (Ariza et al., 2004; Amaya, 2008).

#### 3.3.1 Métodos y Factores para la valoración de Puestos de Trabajo

Es posible simplificar en dos grupos las metodologías de valoración de puestos de trabajo (ver Tabla 5):

**Tabla 5: Cuadro comparativo de los esquemas de valoración**

	La valoración se efectúa comparando cada puesto con:	
	Otros puestos	Escalas de medida
Métodos no cuantitativos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo dan ordenación y clasificación global de los puestos</li> <li>• Se valora el puesto sintéticamente</li> <li>• No se requieren especificaciones</li> </ul>	Jerarquización	Graduación
Métodos cuantitativos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dan valor relativo y clasificación detallada de los puestos</li> <li>• Se valorará el puesto analíticamente</li> <li>• Se requieren especificaciones</li> </ul>	Comparación de factores	Puntuación de factores

Fuente: Hay Group & SAP AG (2006, p. 336) <sup>7 8</sup>

<sup>7</sup> “Resumen de sistemas de valoración de puestos”. (Patricio, 2009, p. 81)

<sup>8</sup> “Los cuatro modelos básicos de valuación de puestos surgen a partir de los enfoques que consideran el puesto como un todo o como una entidad dividida en partes y que comparan un puesto con otro o con una escala” (Varela, 2006, p. 97)

- Métodos no cualitativos para evaluar puestos de trabajo: los más tradicionales son la (i) jerarquización que consiste en ordenar los cargos desde el más importantes al menos importante; y (ii) comparación por pares o *job ranking* que propone realizar comparaciones entre dos puestos a fin de determinar el más importante de ambos, repitiendo el proceso para todos los puestos de la organización (Rimsky, 2005; Chiavenato, 2009; Patricio, 2009).
- Métodos cualitativos de evaluación: los más usados son (i) comparación de factores o *factor comparison* consiste en descomponer el puesto en factores y estos sirven de patrón para realizar comparaciones entre los puestos de trabajo; y (ii) método de evaluación con factores y puntos o *point rating*, es similar al método de comparación de factores, pues también consiste en descomponer el puesto en factores, sin embargo estos se analizan de forma independiente entre ellos, evitando la subjetividad de realizar la evaluación como un todo (Rimsky, 2005; Chiavenato, 2009; Patricio, 2009).

Entre los procedimientos de valoración de puestos, los basados en contenido del puesto de trabajo son los de mayor uso empresarial (Gómez-Mejía et al., 2016), y dentro de ello el método de evaluación por puntos y factores, o simplemente el método por puntos (*point rating*) es considerado como el más adecuado para realizar la evaluación por su objetividad (Dolan et al., 2007; OIT, 2008) y el más utilizado por las organizaciones (Gómez-Mejía et al., 2016; Chiavenato, 2011; Orue-Echevarría, 2004; Hay Group & SAP AG, 2006; Puchol<sup>9</sup>, 2007).

El método por puntos permite calcular el valor relativo de cada puesto mediante la asignación de puntajes por cada uno de los factores evaluados, para finalmente obtener un valor total mediante la suma de los puntajes de cada uno de los factores evaluados (Chiavenato, 2011; Dolan et al., 2007; Puchol, 2007).

Los factores evaluados son un conjunto de criterios elegidos y relevantes para la mayoría de cargos, siendo habitual que los factores no posean la misma importancia para todos los puestos, debido a que algunos factores poseen mayor valor para la organización (Lanham, 1985; Gómez-Mejía et al., 2016)

Lytle (1954, citado por Lanham, 1985) señala los cuatro principales factores que deben ser evaluados para los puestos de trabajo: habilidad, esfuerzo,

---

<sup>9</sup> “Es el método más extendido en las empresas industriales [...]” (Puchol, 2007, p. 267).

responsabilidad y condiciones de trabajo. Además, indica que según un estudio<sup>10</sup>, el 60% de las empresas considera los factores mencionados anteriormente.

Según la revisión bibliográfica, se ha elaborado la Tabla 6 que resume los factores clave evaluados para valorar los puestos de trabajo.

**Tabla 6: Factores utilizados en la elaboración de un manual de valoración**

Autores	Condiciones de trabajo	Esfuerzo físico	Requisitos educativos	Responsabilidad por equipos, maquinaria	Complejidad de funciones	Experiencia	Peligros	Supervisión de otros	Calidad de materiales, productos o servicios	Concentración mental / atención visual	Contactos	Iniciativa	Seguridad de otras personas	Precisión	Factores estudiados por autores
Gómez-Mejía et al. (2016)	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X		11
Lanham (1985)	X	X	X		X	X		X			X	X		X	9
Segura (1998)	X	X	X	X	X		X								6
Morales & Velandia (1999)	X	X		X	X		X								5
Orue-Echevarría (2004)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		11
Rimsky (2005)	X		X	X		X	X	X	X		X				8
Varela (2006)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				10
Hay Group & SAP AG (2006)			X		X			X	X	X	X		X		7
Factores por ítems	7	6	7	6	6	5	5	6	4	4	4	2	3	1	

Fuente: Gómez-Mejía et al. (2016), Lanham (1985), Segura (1998), Morales & Velandia (1999), Orue-Echevarría (2004), Rimsky (2005), Varela (2006) y Hay Group & SAP AG (2006)

### 3.3.2 Método HAY de valoración de puestos

Concebido en los años 50 por Edward N. Hay, la metodología de puntos y factores de HAY es el sistema con mayor difusión en las empresas para valorar diversos puestos de trabajo, independientemente del sector económico y de la jerarquía de los mismos (Gómez-Mejía et al., 2016; Patricio, 2009; Hay Group & SAP AG, 2006), siendo una combinación de los métodos de puntos y comparación de factores (Dolan et al., 2007; Morales & Velandia, 1999).

<sup>10</sup> Job Evaluation, National Industrial Conference Board, Inc., Personnel Policy, No. 25, New York, 1942, p. 6

Dolan et al. (2007, p. 281) indican que “[...] el método HAY proporciona una justa y equitativa clasificación relativa de la importancia de los puestos en la empresa [...] Tiene también la ventaja de que permite establecer comparaciones retributivas entre diferentes compañías”.

La escala guía del método de valoración de puestos por puntuación de factores HAY (citado por Morales & Velandia, 1999, pp. 145-157), el cual se basa en la evaluación de tres factores que indica son comunes a todos los puestos: Competencia, solución de problemas y responsabilidad (ver Figura 10).

**Figura 10: Factores y elementos HAY de valoración**



Fuente: Hay Group y SAP AG (2006, p. 342)

### 3.4 Equidad Interna

La comparación entre los valores relativos de los puestos de trabajo en base a los factores establecidos es denominada como equidad o consistencia interna (Morales y Velandia, 1999). Para determinarla, se emplea el valor asignado a cada puesto de trabajo (Worldatwork, 2007; Rimsky, 2005).

En base al concepto de equidad interna se debe desarrollar el sistema salarial asignando una remuneración básica a cada cargo de acuerdo a la importancia de

cada puesto, establecida mediante la valoración del puesto de trabajo realizada por la organización (Chiavenato, 2009; Dolan et al., 2007; Segura, 1998), en forma gráfica “la determinación de un salario obedece a la descripción del puesto y el lugar que ocupe éste dentro del organigrama” (Gonzales & Olivares, 2005, p. 133).

La consistencia interna del sistema de remuneraciones se fundamenta en el principio de equidad, debido a que los trabajadores deben percibir la asignación de su remuneración como equitativa con respecto al resto de remuneraciones en la empresa y en correspondencia con el valor que aportan con su trabajo (Robbins, 2019; Varela, 2006), apreciando imparcialidad en las decisiones salariales de la organización (Gómez-Mejía et al., 2016; Longo, 2002). Además, se ha comprobado que la equidad salarial contribuye a incrementar la retención de trabajadores en las organizaciones (Elacqua et al., 2022)

Tres importantes elementos de control salarial son (i) la penetración que es determinada como la proporción entre la disparidad salarial de un individuo respecto al mínimo de su categoría y la brecha entre el máximo y mínimo de esa misma categoría (Rimsky, 2005); (ii) el comparatio o comparación definido como la relación porcentual entre la remuneración de un trabajador y el punto medio del grado salarial en el que se encuentra su puesto de trabajo (Society for Human Resource Management, 2023a; Rimsky, 2005); y la (iii) brecha remunerativa o salarial que es la diferencia entre las medianas de las remuneraciones de hombres y mujeres en relación con la mediana de la remuneración de los hombres (CEPAL, 2021).

### **3.5 Equidad o Competitividad Externa**

La competitividad externa implica que la empresa determine la cantidad que debe ofrecer a sus trabajadores para atraer, retener, motivar y comprometer a la fuerza laboral con las competencias necesarias, en comparación con otras empresas competidoras (Dolan et al., 2007; Longo, 2002). Este concepto también refleja la posición relativa de las remuneraciones de una organización en relación con los salarios del mercado laboral (Chiavenato, 2009; Morales & Velandia, 1999), es decir, lo que se considera una compensación justa en comparación con los salarios ofrecidos por otras empresas por el mismo tipo de trabajo (Gómez-Mejía et al., 2016).

La competencia empresarial en los mercados en los cuales operan impulsa a

las empresas a revisar constantemente su estructura de costos, es necesario que los gastos de personal se gestionen de manera eficiente para evitar pagar más de lo necesario, lo que aumentaría los costos, o pagar menos, lo que podría generar una rotación de personal y la pérdida de competencias laborales (Worldatwork, 2007). Por lo tanto, los salarios o remuneraciones deben ser competitivos en el mercado laboral, y para lograrlo, las empresas deben contar con información sobre las remuneraciones que ofrecen otras organizaciones a sus trabajadores (Puchol, 2007).

**Tabla 7: Equidad interna vs. Competitividad externa**

Equidad interna	Competitividad externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los diferenciales de puntos generales</li> <li>• Clasificar trabajos de orden por punto de evaluación total</li> <li>• Desarrollar agrupaciones de puestos de trabajo.</li> <li>• Desarrollar bandas de puntos preliminares</li> <li>• Consultar relaciones intrafamiliares y de supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar datos de mercado</li> <li>• Revisar las inconsistencias del mercado</li> <li>• Suavizar los promedios de calificaciones</li> <li>• Revisar las diferencias entre los puntos medios y los promedios del mercado</li> <li>• Resolver las inconsistencias entre la equidad interna y externa</li> </ul>

Fuente; Worldatwork (2007, p. 238)

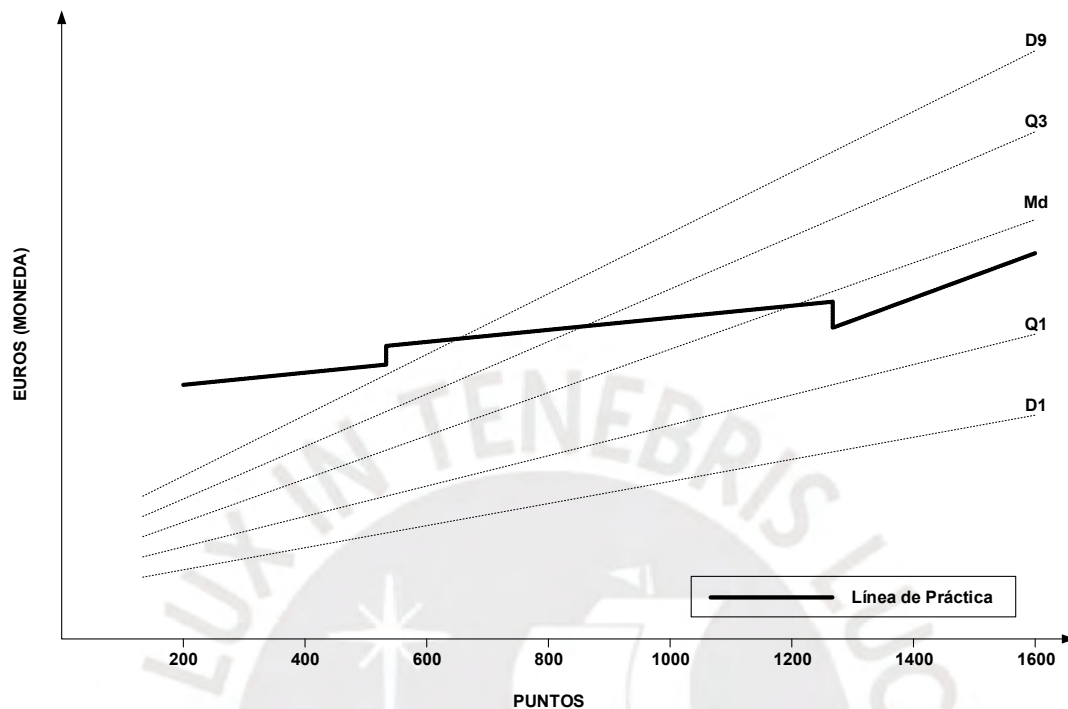
Las organizaciones requieren equilibrar sus sistemas de remuneraciones a fin que cumplan los criterios de equidad interna y externa (Chiavenato, 2009). En la Tabla 7, se realiza una comparación entre la equidad interna y externa.

En la Figura 11, Patricio (2009) se observa un ejemplo de la línea de práctica salarial o estructura remunerativa de una organización en comparación con los salarios del mercado laboral, en términos estadísticos:

- D1 – primer decil: corresponde a los salarios del primer diez por ciento (10%) del mercado laboral
- Q1 – primer cuartil: muestra las remuneraciones del primer veinticinco por ciento (25%) del mercado salarial
- Md: es la mediana de la muestra y representa las remuneraciones de la posición central en el mercado salarial
- Q3 – tercer cuartil: muestra las remuneraciones del primer setentaicinco por ciento (75%) del mercado salarial
- D9 – noveno decil: corresponde a los salarios del primer noventa por ciento

(90%) del mercado laboral

**Figura 11: Indicadores y estructura salarial**



Fuente: Patricio (2009, p. 96)

Las medidas estadísticas, tanto graficadas como descritas, ilustran la política salarial de la empresa hacia sus trabajadores en relación con el mercado laboral.

### 3.5.1 El Mercado Laboral

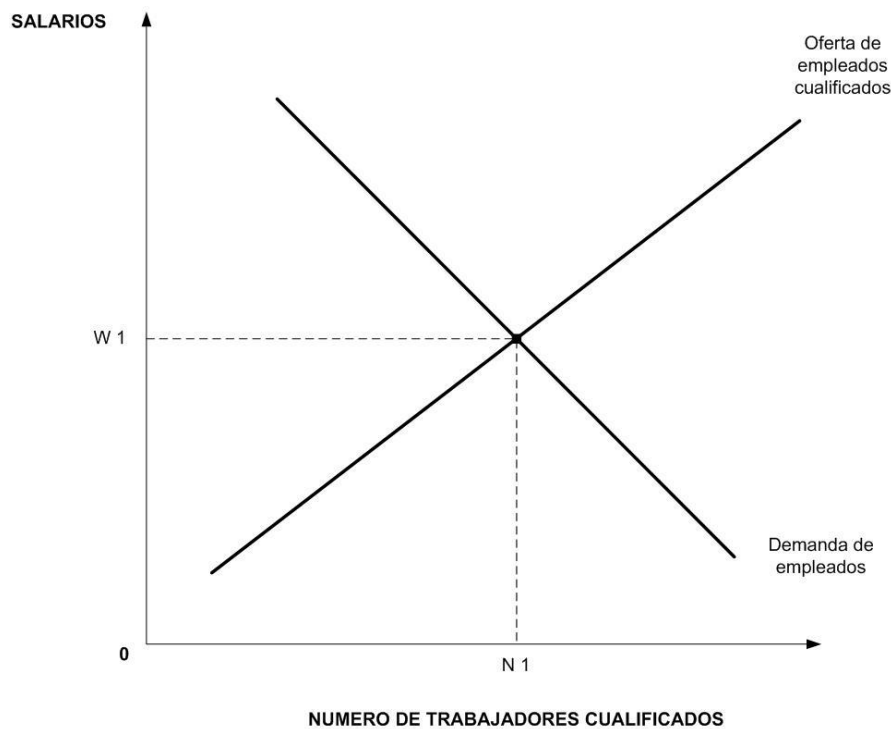
Las remuneraciones determinadas por la ley de oferta y demanda de los mercados laborales o de trabajo (Varela, 2006), así la remuneración de los puestos de trabajo se determina en el punto en que la oferta es igual a la demanda de trabajo (Morales & Velandia, 1999; Gómez-Mejía et al., 2016).

En la Figura 12 se observa que, ante una baja demanda del trabajo, los trabajadores se encontraran dispuestos a aceptar un menor pago por su labor, es decir, el salario otorgado será menor por el mismo trabajo realizado.

En el modelo del mercado laboral, la competitividad externa se logra cuando la organización otorga a su fuerza laboral una remuneración equitativa con respecto a los salarios que asignan las empresas con las cuales compiten, teniendo por

consecuencias que si otorga salarios muy por debajo del estándar del mercado no será capaz de atraer, ni retener a trabajadores competentes y si paga muy por encima del estándar incrementará sus costos, resultado en un aumento del precio de sus productos o servicios, disminuyendo su capacidad de poseer precios competitivos (Morales & Velandia, 1999).

**Figura 12: El modelo del mercado laboral**



Fuente: Gómez-Mejía et al. (2016, p. 325)<sup>11 12</sup>

Los estudios de mercado salarial son requeridos por las organizaciones a fin de poseer información sobre los niveles remunerativos presentes en los mercados laborales en los cuales operan para establecer sus sistemas de remuneraciones (Gómez-Mejía et al., 2016) y que se debe analizar a fin de actualizar las remuneraciones realizando ajustes para establecer y mantener la competitividad externa de los salarios (Dolan et al., 2007; Rimsky, 2005). Las organizaciones generalmente adquieren este tipo de estudios a empresas consultoras especializadas, sin embargo, en algunas ocasiones realizan sus propios estudios (Gómez-Mejía et al., 2016).

<sup>11</sup> Teoría de la demanda y la oferta laboral (Morales y Velandia, 1999, p. 349)

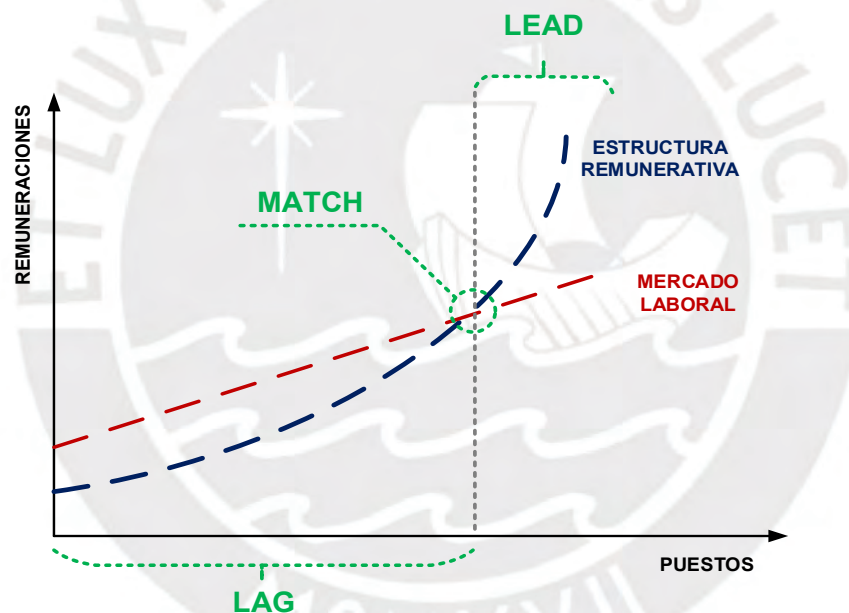
<sup>12</sup> Salario según mercado de trabajo (Dolan et al., 2007, p. 286)

### 3.5.2 Estrategias de la estructura remunerativa

La organización debe definir una estrategia de competitividad externa (ver Figura 13), la cual implica determinar lo que la empresa ofrece a sus trabajadores para atraer, retener, motivar y comprometer a la fuerza laboral en comparación con el mercado laboral (Dolan et al., 2007; Longo, 2002). La *Society for Human Resource Management* señala que existen cuatro alternativas posibles (2023b):

- *Match*: ofrecer remuneraciones iguales a las del mercado laboral.
- *Lead*: ofrecer remuneraciones más altas que el mercado laboral,
- *Lag*: ofrecer remuneraciones menores que el mercado laboral, y
- Utilizar una combinación de las tres opciones anteriores.

**Figura 13: Estrategias de la estructura remunerativa**



Fuente: Basado en Cruz, C. & Reátegui, V. (2012)

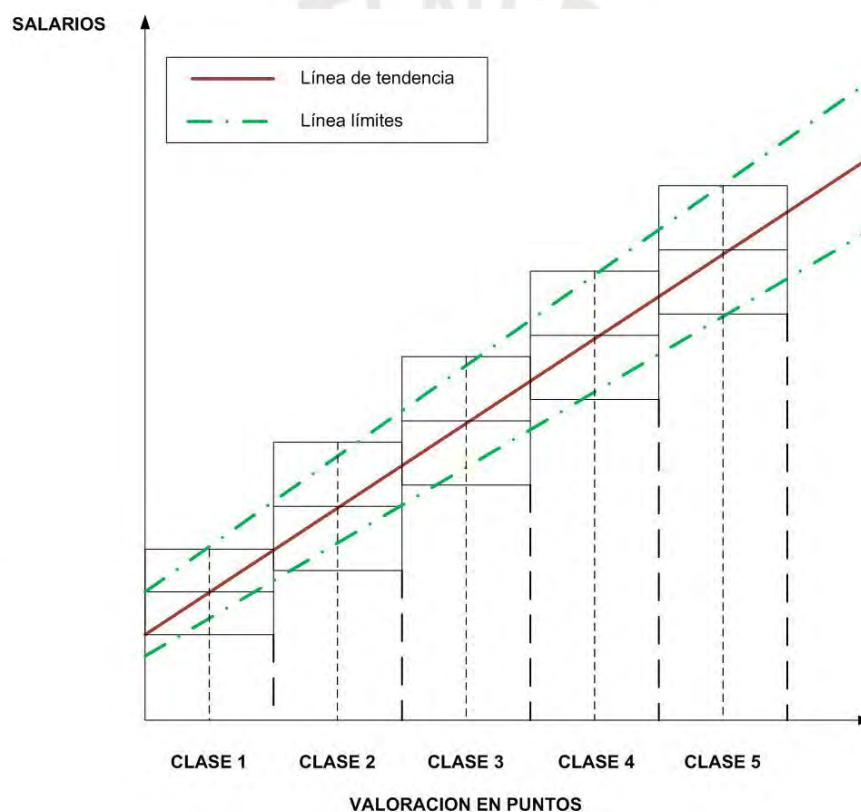
### 3.6 Estructura remunerativa

La estructura remunerativa es un instrumento de gestión de las remuneraciones en las organizaciones (Ustrarroz y Gismera, 2018) y expresa la relación entre el valor relativo de los puestos de trabajo y su correlación en dinero (Byars y Rue, 2010; Puchol, 2007), asimismo, debido a la variabilidad del mercado laboral es necesario establecer revisiones frecuentes de la estructura salarial a fin de mantenerla actualizada (Worldatwork, 2007).

Patricio (2009) señala que examinar cómo se estructuran las remuneraciones ofrece una visión clara de las políticas de recursos humanos efectivamente aplicadas.

La Figura 14 muestra una escala remunerativa conteniendo cinco categorías o clases remunerativas, así como amplitud y superposición de las mismas. Las categorías de la estructura remunerativa son agrupaciones de puestos de trabajos de valor monetario similar (Byars & Rue, 2010) considerando el equilibrio entre la equidad interna de los puestos de trabajo y competitividad externa con el mercado laboral (Ustrarroz y Gismera, 2018).

**Figura 14: Determinación de la amplitud y grado de superposición de cada categoría**



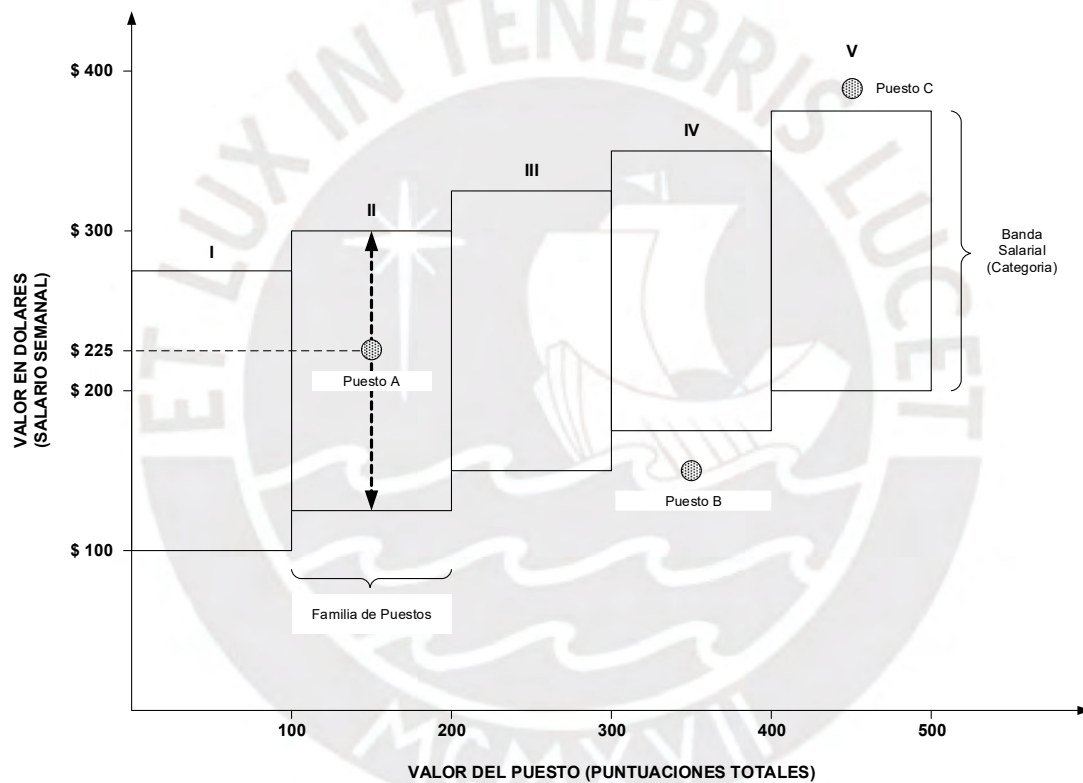
Fuente: Puchol, (2007, p. 289)

Asimismo, la tendencia central es definida como un valor que sirva como indicador representativo de una muestra (Rimsky, 2005). Por lo tanto, la línea de tendencia está representada por las remuneraciones medias, las otras remuneraciones se encuentran dispersas alrededor de ella (Vargas, 1994). Entonces, se debe entender por rango de dispersión remunerativa a la diferencia entre el valor más elevado y el más bajo (Rimsky, 2005, p. 214) para un similar valor relativo de cada uno de los puestos de trabajo.

Por lo tanto, las categorías o grupos ocupacionales son agrupaciones de puestos de trabajo que poseen características comunes, por ejemplo, la prevalencia de funciones supervisoras, la predominancia de actividades administrativas o una mayor carga de responsabilidades operativas (Segura, 1988, p. 38).

La Figura 15, según Dolan et al. (2007), ilustra un ejemplo de estructura salarial basada en categorías o familia de puestos. Esta estructura se elabora mediante la agrupación de puestos de trabajo con valoraciones similares en categorías independientes de las áreas organizacionales a las que pertenecen los cargos.

**Figura 15: Estructura de categorías en base a la valoración de puestos**



Fuente: Dolan et al. (2007, p. 289)

Cada categoría ocupacional posee asignada una banda salarial o remunerativa:

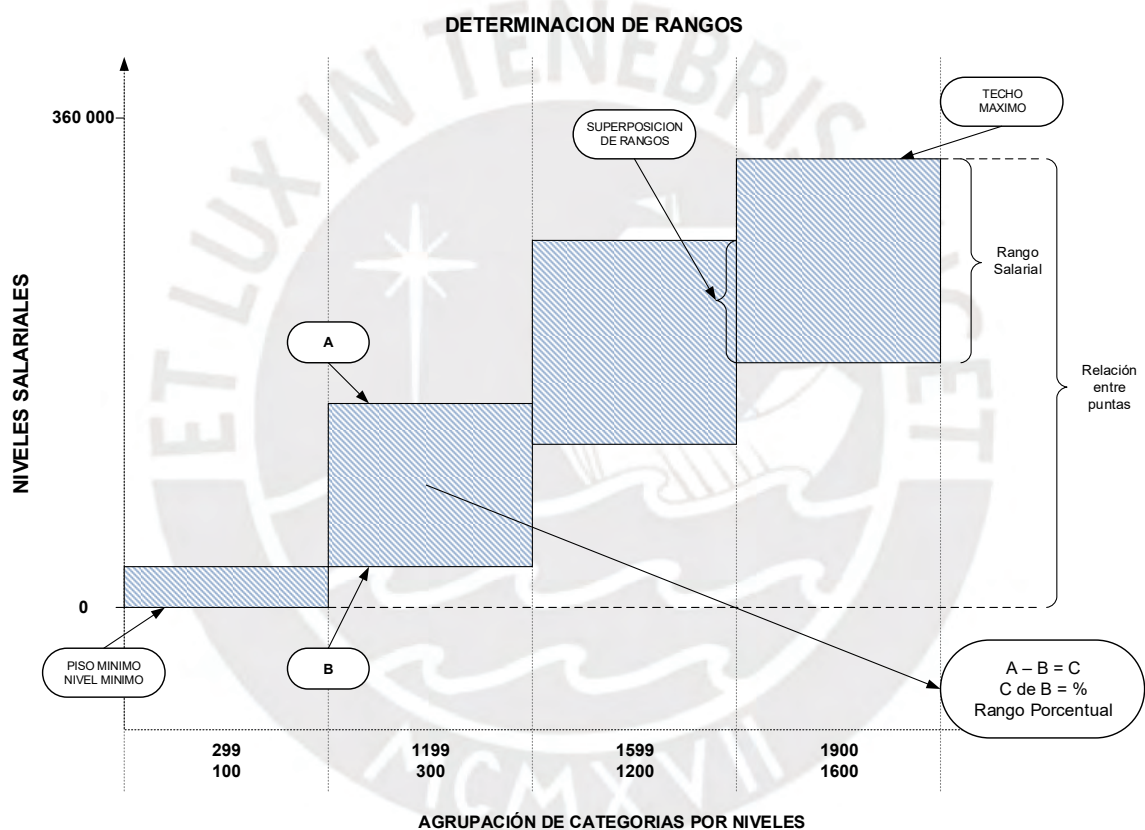
- El puesto A, perteneciente a la familia II posee un salario o remuneración de \$ 225 y se encuentra dentro de su banda salarial
- El puesto B del grupo ocupacional IV está fuera de la banda IV debido a que está por debajo de la misma, otorgándole un salario inferior a lo establecido
- El puesto C, que forma parte de la categoría V también está fuera de la banda V, específicamente por encima de la misma debido a que se le otorga una

remuneración mayor a lo determinado.

Las situaciones, tanto ilustradas como descritas, ofrecen una perspectiva de las posiciones que puede ocupar una remuneración en relación con la banda salarial a la cual se encuentra asignada su puesto de trabajo. El puesto A tiene una remuneración adecuada, ya que se sitúa dentro de su rango salarial. En contraste, los puestos B y C se encuentran fuera de sus respectivas bandas salariales.

En la Figura 16, Patricio (2009) señala los principales indicadores:

**Figura 16: Indicadores y estructura salarial**



Fuente: Patricio (2009, p. 98)

- Nivel mínimo (piso salarial): determinado para cada categoría ocupacional e implica que ningún puesto de trabajo debería poseer una remuneración inferior.
- Techo (máximo salarial): señala el máximo o tope salarial que cada categoría ocupacional debería recibir como remuneración base. Byars & Rue complementan esto indicando que en cada categoría salarial se establece tanto el nivel mínimo como el máximo de remuneración base que debe pagarse a cada puesto de trabajo (2010).

- Rango o Banda Salarial: la diferencia establecida entre el nivel mínimo y techo de cada categoría ocupacional. Puchol señala que para determinar la amplitud de cada rango salarial es común “[...] calcular un 20% por encima y por debajo del punto medio, lo que hace que la diferencia entre la cantidad mayor y la menor sea de un 50%” (2007, p. 289).
- Superposición entre rangos: es la sección determinada entre el máximo salarial de una categoría inferior y el piso salarial de la categoría superior.
- Rangos porcentuales: es la diferencia entre el máximo salarial menos el mínimo salarial dividida en el piso salarial expresado en porcentaje.
- Relación entre puntas o niveles extremos: determinado por el piso salarial del primer grupo ocupacional y el techo salarial de la mayor o última categoría ocupacional de la estructura remunerativa.

Los indicadores, tanto graficados como descritos, definen los criterios que se utilizan para estudiar una escala remunerativa.

### **3.7 Factores que influyen en la determinación del salario**

Robbins et al. (2018) y el MTPE (2019) señalan los principales factores que influyen en la determinación del salario y por ende presentar las posibles causas de las diferencias en los paquetes remunerativos de los trabajadores:

- Antigüedad: ¿Cuánto tiempo ha estado el empleado en la organización?
- Desempeño: ¿Cómo ha sido el desempeño del empleado?
- Sindicalismo / negociación colectiva: ¿La empresa está sindicalizada?
- Mano de obra: ¿La empresa hace énfasis en la mano de obra o en el capital?  
¿Existe escasez de oferta en el mercado laboral?
- Costo de vida: ¿Influye el costo de vida en el lugar donde opera la empresa?
- Tipo: ¿El puesto demanda un perfil, habilidades y experiencia específicos?
- Ubicación geográfica ¿En dónde se ubica la organización o puesto?
- Tipo de negocio: ¿En qué industria opera la organización?
- Filosofía gerencial: ¿Cuál es la filosofía de la empresa acerca de su salario?
- Tamaño de la compañía: ¿Qué tan grande es la organización?
- Rentabilidad de la empresa: ¿Qué tan rentable es el negocio?

Para finalizar, la presente investigación utiliza las siguientes variables de estudio (ver Tabla 8):

**Tabla 8: Variables de análisis**

Variable	Definición
Categorías ocupacionales	"Agrupaciones de tipos de puestos por su similitud en cuanto a la contribución y posición jerárquica dentro de la organización" (MTPE, 2019, p. 54)
Porcentaje de mujeres	"Porcentaje que representan las ocupantes de un puesto de género femenino" (MTPE, 2019, p. 54).
Porcentaje de varones	"Porcentaje que representan los ocupantes de un puesto de género masculino" (MTPE, 2019, p. 54).
Valor de los puestos de trabajo	"Valor numérico resultante de la valoración de puestos. Es el puntaje global alcanzado por cada puesto" (MTPE, 2019, p. 54).
Género del puesto	"Género asignado al puesto luego de haber analizado el porcentaje actual de hombres y mujeres en el puesto [...]" (MTPE, 2019, p. 55).
Remuneración Base	"Remuneración base de la banda salarial de cada puesto; es decir, el límite inferior" (MTPE, 2019, p. 55).
Mediana sueldo mujer	"Valor que se encuentra en el lugar central de una lista de remuneraciones básicas de las mujeres ordenadas de mayor a menor" (MTPE, 2019, p. 55).
Mediana sueldo hombre	"Valor que se encuentra en el lugar central de una lista de remuneraciones básicas de los hombres ordenadas de mayor a menor" (MTPE, 2019, p. 55).
Comparatio	Relación porcentual entre la remuneración de un trabajador y el punto medio del grado salarial en el que se encuentra su puesto de trabajo (Society for Human Resource Management, 2023a; Rimsky, 2005)
Brecha entre las remuneraciones base de hombres y mujeres	Diferencia entre las medianas de las remuneraciones básicas de hombres y mujeres en relación con la mediana de la remuneración básica de los hombres (CEPAL, 2021).
Criterios de diferenciación	Criterios que justifican el pago de remuneraciones diferentes a trabajos de igual valor (MTPE, 2019, p. 26).

### **CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, se muestra el marco contextual dividido en tres secciones: el sistema financiero y micro financiero peruano, el marco legal establecido por el Estado peruano relacionado a disminuir la brecha entre la remuneración entre sexos y la presentación de la empresa ABC, se enuncian: la filosofía empresarial, objetivos estratégicos, principales indicadores financieros, estructura administrativa y composición del personal. Esta información es necesaria a fin de obtener una comprensión integral del tema de investigación.

La presente investigación se llevó a cabo con el consentimiento para utilizar la información de la empresa de estudio, en adelante referida como empresa ABC. Se debe tener en cuenta que hubo limitaciones en cuanto al acceso total a la información.

#### **1. SISTEMA FINANCIERO PERUANO**

El Instituto Peruano de Economía, IPE (2013) señala que el sistema financiero comprende a las instituciones, intermediarios y mercados autorizados por la Superintendencia de Banca y Seguro en donde se canaliza el ahorro hacia la deuda, existiendo dos mecanismos: las finanzas directas y las indirectas. Las finanzas indirectas realizan la intermediación financiera, como por ejemplo la banca comercial, financieras y cajas municipales y rurales.

La pandemia del COVID-19 impactó en la economía peruana, causando una contracción del Producto Bruto Interno (PBI) en 2020, que cayó en -10.95%. En 2021, el PBI rebotó con un crecimiento +13.35% (Banco Mundial, 2022). Este incremento se reflejó en el sistema financiero, cuyos activos tuvieron un limitado incremento del +0.87%. Al cierre de 2021, el sistema financiero poseía activos totales por S/ 621,851 millones en comparación con los S/ 616,513 millones del 2020. Al cierre de 2022, los activos del sistema financiero alcanzaron los S/ 611,183 millones, disminuyendo en un -1.72%, en comparación con el cierre de 2021.

La cartera de créditos a diciembre del 2022 alcanzó los S/ 417,362 millones, un crecimiento del +3.48% con respecto a diciembre del 2021 que alcanzó los S/ 403,310 millones, representando un crecimiento del +7.01% con respecto al cierre de diciembre 2020 de S/ 376,901 millones, un crecimiento del +12,31% con respecto a diciembre del 2019, donde el total de la cartera de créditos sumo S/ 335,584 millones.

## 1.1 El Sistema Micro financiero peruano

Ato y Mendoza (2020) señalan que las microfinanzas surgieron en Bangladesh en la década de los setenta con el propósito de incluir al sistema financiero a personas de bajos ingresos y sin acceso a servicios financieros formales, a través del otorgamiento de créditos.

Se entiende por inclusión financiera el acceso equitativo y la utilización de servicios financieros apropiados por parte de todos los sectores de la sociedad (Arbulu y Heras, 2019). Por lo tanto, los Estados han reconocido la importancia de implementar políticas de inclusión financiera, ya que se consideran instrumentos promotores de la inclusión social y el desarrollo económico (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015).

Al cierre del 2022, SBS señala que las instituciones micro financieras: cajas municipales y rurales, así como, las empresas financieras y de créditos, alcanzaron créditos por S/ 52,749 millones, representando el 12.60% de las colocaciones del sistema financiero, en comparación con el año 2021 cuyos créditos sumaron los S/ 46,845 millones, un 11.60% del total de las colocaciones (ver Tabla 9).

**Tabla 9: Estructura del Sistema Financiero Peruano 2022**

Diciembre 2022	Nro.	ACTIVOS		CRÉDITOS		DEPÓSITOS	
		Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%
Banca Múltiple	17	502,134,165	82.2	356,584,532	85.4	325,989,814	80.5
Empresas Financieras	9	16,491,304	2.7	14,085,654	3.4	8,093,880	2.0
Cajas Municipales (CM)	12	38,924,079	6.4	33,008,550	7.9	27,682,378	6.8
Cajas Rurales (CRAC)	6	2,845,574	0.5	2,373,741	0.6	1,763,836	0.4
Empresas de Créditos (ex EDPYME)	7	3,859,890	0.6	3,281,340	0.8	-	-
Banco de la Nación <sup>a</sup>	1	46,494,703	7.6	7,136,137	1.7	41,495,677	10.2
Agrobanco	1	432,972	0.1	892,262	0.2	-	-
Total		611,182,686	100	417,362,216	100	405,025,586	100

<sup>a</sup>/ Sólo considera los créditos de consumo e hipotecario  
Fuente: SBS (2023)

En resumen, el sistema financiero peruano ha experimentado una recuperación después de la pandemia de COVID-19. Las microfinancieras han registrado un aumento en sus préstamos y tienen un impacto social positivo al facilitar el acceso a microcréditos, contribuyendo a la reducción de la pobreza en el país.

## **2. MARCO LEGAL SOBRE LA PROHIBICIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN REMUNERATIVA ENTRE VARONES Y MUJERES**

El Estado peruano ha demostrado un interés en abordar la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres. En ese sentido, a continuación, se presenta una revisión de las principales leyes promulgadas al respecto.

La Constitución Política del Perú de 1993, en su segundo artículo, inciso dos, señala los derechos de las personas, destacando que todos somos iguales ante la ley. Nadie debe ser discriminado por su origen, raza, género, idioma, religión, opinión, situación económica o cualquier otra razón. Además, en su artículo veintiséis, inciso uno, señala que en la relación laboral se respeta la “igualdad de oportunidades sin discriminación” (p. 28).

Asimismo, la Ley N.º 27270 de 2000, Ley contra actos de discriminación, en su artículo segundo define la discriminación como la eliminación o modificación de la igualdad de oportunidades o trato en requisitos de personal, acceso a instituciones educativas y de formación, que cause trato diferenciado por motivos de sexo, raza, situación económica, entre otros (p. 187115).

En concordancia, la Ley N.º 28983 de 2007, Ley de Igualdad de Oportunidades entre varones y mujeres, que tiene por objeto “[...] garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida, pública y privada, propendiendo a la plena igualdad” (p. 341606).

En el mismo sentido, el Acuerdo Nacional enfatiza el compromiso con la promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación a través de su undécima política de Estado. Esta política establece el compromiso de priorizar la promoción de la igualdad de oportunidades, reconociendo las diversas formas de discriminación e inequidad social en nuestro país, especialmente contra mujeres, niños, adultos mayores, personas pertenecientes a comunidades étnicas, personas con discapacidad y aquellos sin recursos económicos, entre otros (2023).

Por otra parte, la Declaración Universal de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas señala en su artículo veintitrés, inciso dos: “Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual (ONU, 1948, p. 7).

En el mismo sentido, el artículo primero del Convenio núm. 100 de 1951 sobre igualdad de remuneración de la Organización Internacional del Trabajo señala que: “la expresión igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo” (OIT, 1951, p.1)

Además, el mismo Convenio núm. 100 agrega en su artículo segundo que cada país debe usar métodos que se adapten a sus sistemas de fijación de salarios para garantizar que hombres y mujeres reciban igual salario por trabajos de igual valor (OIT, 1951).

Por lo tanto, en conformidad con la Constitución Política del Perú, la legislación pertinente y los convenios internacionales ratificados por el país, el 27 de diciembre de 2017, se publicó la Ley N.º 30709: Prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres con el objetivo de asegurar la aplicación “del principio de igual remuneración por igual trabajo” (p. 3).

El 8 de marzo de 2018, se publicó el Decreto Supremo N.º 002-2018-TR, Reglamento de la Ley N.º 30709.

El 25 de septiembre de 2018, se publicó la Resolución Ministerial N.º 243-2018-TR, aprobando la Guía para la Igualdad 1. Igualdad salarial, señalando los componentes mínimos de una política salarial.

El 19 de noviembre de 2019, la Resolución Ministerial N.º 145-2019-TR aprobó la Guía para la igualdad 2. Valoración objetiva de puestos de trabajo entre hombres y mujeres, con el propósito de brindar información complementaria de la guía (1). Además, proporciona un instrumento de orientación para la elaboración de cuadros de categorías señalados en la Ley N.º 30709 y normativa complementarias.

La publicación de esta guía responde a la necesidad de disponer de un documento técnico que brinde orientación sobre la evaluación objetiva de los puestos de trabajo, lo cual se encuentra en concordancia con el artículo tercero, inciso uno, del Convenio núm. 100, donde se señala la importancia de tomar medidas para promover la evaluación imparcial de los puestos de trabajo, agregando que, en el mismo artículo, inciso tres se indica que las diferencias salariales, que surjan de una evaluación objetiva de las tareas a realizar y no estén vinculadas al sexo del trabajador, no deben ser vistas como contrarias del principio de igualdad salarial entre

hombres y mujeres por trabajos de igual valor (OIT, 1951).

Con el fin de realizar una revisión de la Ley N.º 30709, Prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, su reglamento y las dos guías de igualdad salarial aprobadas se elaboró la Tabla 10, se resaltan los siguientes aspectos:

En primer lugar, en concordancia con el artículo 2 de la Ley N.º 30709 y el artículo 3 de su reglamento, la guía para la igualdad 1 desarrolla 5 etapas del proceso de implementación de medidas de igualdad salarial dentro de las organizaciones, por otra parte, la guía para la igualdad 2, establece etapas del proceso de valoración de puestos de trabajo, en una revisión a detalle se puede observar que los títulos de los pasos son idénticos, sin embargo, el detalle descrito en cada uno de ellos difiere, por ejemplo, en el tercer paso, la guía 1 señala que debe valorizarse los puestos de trabajo por un sistema de puntos por factor, entre ellos calificaciones o competencias, esfuerzos, responsabilidades y condiciones en que se realiza el trabajo (MTPE, 2018), en tanto, la guía 2 desarrolla un mayor detalle señalando que la valoración por puntos debe contener la selección y definición de los factores, determinación y definición de los grados y niveles, asignación de los valores en puntos para cada factor, así como, la evaluación y valoración de puestos (MTPE, 2019).

Asimismo, la guía 1 señala que el proceso de implementación de igualdad salarial “[...] deberá estar a cargo de un Comité de Igualdad Salarial, que represente tanto a la entidad empleadora como a las trabajadoras y trabajadores y garantice la presencia equitativa de hombres y mujeres” (MTPE, 2018, p. 16). La guía 2, renombra el comité por Equipo de trabajo de igualdad salarial y amplía sobre la conformación del equipo de trabajo de igualdad salarial, ya que define “[...] los roles de quienes asegurarán la correcta ejecución de las fases durante el proceso de valoración de puestos” (MTPE, 2019, p. 12).

**Tabla 10: Concordancias entre la Ley N.º 30709, su reglamento y resoluciones ministeriales complementarias**

Ley N.º 30709 27 dic 2017	Decreto Supremo N.º 002-2018-TR 8 mar 2018	Guía para la Igualdad 1 Resolución Ministerial N.º 243-2018-TR 25 sept 2018	Guía para la igualdad 2 Resolución Ministerial N.º 145-2019-TR 19 nov 2019
<p>Art. 1. Objeto de la Ley Prohibir la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo.</p>	<p>Artículo 2. Definiciones a) Ascenso laboral b) Compatibilidad o conciliación de vida personal, familiar y laboral c) Cuadro de categorías y funciones d) Discriminación e) Discriminación directa f) Discriminación indirecta g) Discriminación remunerativa h) Ley i) Micro y Pequeña Empresa. j) Periodo de lactancia k) Política salarial o remunerativa l) Prevención y sanción del hostigamiento sexual en el trabajo</p>		
<p>Art. 2. Cuadros 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.</p>	<p>Artículo 3.- Obligación de categorizar los puestos de trabajo 3.1. De conformidad con el artículo 2 de la Ley, 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. 3.2. La evaluación objetiva de los empleos puede llevarse a cabo por medio de cualquier metodología elegida por el empleador, la cual no debe implicar discriminación directa o indirecta por motivo de sexo.</p>	<p>1. Identificar puestos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que un título o nombre del puesto de trabajo agrupe a puestos distintos.</li> <li>• Que haya más de un título o nombre de puestos que pueden ser agrupados dentro de uno solo.</li> </ul> <p>2. Determinar el género de los puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de hombres y mujeres en los puestos</li> <li>• Evolución histórica</li> <li>• Estereotipos vinculados al puesto</li> </ul> <p>3. Valorización de los puestos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificaciones o competencias</li> <li>• Esfuerzos</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Condiciones en que se realiza el trabajo</li> </ul>	<p>1. Identificar puestos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de puestos</li> <li>• Análisis de igualdad y diferenciación</li> </ul> <p>2. Determinar el género de los puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico interno</li> <li>• Diagnóstico externo</li> </ul> <p>3. Valorización de los puestos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y definición de los factores y subfactores de evaluación</li> <li>• Determinación y definición de los grados y niveles de cada subfactor</li> <li>• Diseño de descriptivos de puesto</li> <li>• Asignación de los valores en puntos para cada factor y subfactor</li> <li>• Evaluación y valoración de puestos: diseño de matriz</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método para determinar sesgos en la puntuación de niveles</li> </ul>
		4. Comparación de puestos y cálculo de diferencias salariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4. Comparación de puestos y cálculo de diferencias salariales</li> <li>• Cuadro de categorías y funciones</li> <li>• Criterios de justificación para diferencias salariales</li> <li>• Sesgos en puntuación de subfactores</li> <li>• Brecha de valor de puestos según género</li> <li>• Brecha entre valor del puesto y la remuneración base</li> <li>• Brecha salarial por puesto y género</li> </ul>
		5. Implementar medidas para eliminar la brecha salarial	5. Implementar medidas para eliminar la brecha salarial
	<p>Artículo 4.- Contenido mínimo de los cuadros de categorías y funciones</p> <p>El empleador debe establecer cuadros de categorías y funciones con el siguiente contenido mínimo:</p> <p>a) Puestos de trabajo incluidos en la categoría;</p> <p>b) Descripción general de las características de los puestos de trabajo que justifican su agrupación en una categoría; y</p> <p>c) La ordenación y/o jerarquización de las categorías en base a su valoración y a la necesidad de la actividad económica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel</li> <li>• Categorías ocupacionales</li> <li>• % mujer</li> <li>• % varón</li> <li>• Puesto</li> <li>• Valor</li> <li>• Remuneración base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel</li> <li>• Categorías ocupacionales</li> <li>• % mujer</li> <li>• % varón</li> <li>• Puesto</li> <li>• Valor</li> <li>• Genero del puesto</li> <li>• Remuneración base</li> <li>• Mediana sueldo mujer</li> <li>• Mediana sueldo hombre</li> </ul>
<p>Segunda. Modificación de la Ley 26772, modificada por la Ley 27270</p> <p><b>“Artículo 2.-</b> Se entiende por discriminación, la anulación o alteración de la igualdad de oportunidades o de trato, en los requerimientos de personal, a los requisitos para acceder a centros de educación, formación técnica y profesional, que impliquen un trato diferenciado basado en motivos de raza, sexo, religión, opinión, origen social, condición económica, estado civil, edad o de cualquier índole. Los empleadores están obligados a informar a sus trabajadores la política salarial del centro de trabajo. Se considera práctica discriminatoria brindar un trato salarial distinto a hombres y mujeres que cumplan los mismos requisitos de acceso al empleo y desempeñen las mismas labores.</p>	<p>[...] <b>normas de la Ley N.º 26772</b></p> <p>Artículo 10.- El empleador debe cumplir con informar a sus trabajadores sobre la política salarial o remunerativa implementada, así como los criterios de las evaluaciones de desempeño o de otro tipo que tengan impacto en sus remuneraciones. Para ello, pueden conducir reuniones informativas individuales o colectivas o enviar comunicaciones escritas con los detalles de la política aplicable. Esta información debe proporcionarse al momento del ingreso del trabajador, cuando se produzca una modificación de la categoría ocupacional a la que pertenece el trabajador y cuando se efectúe una modificación del esquema de remuneración que les aplique según la política remunerativa.</p> <p>No constituye requisito indispensable que la política remunerativa a ser comunicada a los trabajadores contenga los montos que forman parte de la estructura <b>salarial.</b>”</p>	<p>Contenido mínimo de una política salarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de cargos y salarios</li> <li>• Remuneración para cada puesto de trabajo</li> <li>• Criterios o lineamientos para el otorgamiento de los distintos conceptos que se abonan al personal</li> <li>• Identificación y explicación, en términos generales, de la metodología</li> <li>• Identificación de criterios que justifican el pago de remuneraciones diferentes a trabajos de igual valor</li> <li>• Identificación de las medidas adoptadas por la entidad empleadora para evitar que los periodos de incapacidad temporal</li> <li>• Previsión de supuestos de reajustes salariales</li> <li>• Previsión del diseño e implementación de un Plan de Igualdad Salarial</li> </ul>	

Cabe mencionar que, desde el 1 de enero de 2019, y de acuerdo a modificación del artículo 25 del Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N.º 019- 2006-TR, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) se encuentra facultada para fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones laborales referidas a la Ley N.º 30709. El incumplimiento de la normativa puede acarrear multas a la empresa (ver Tabla 11).

**Tabla 11: Incumplimiento de la normativa sobre igualdad salarial**

Incumplimiento	Gravedad	Base legal Artículo
No contar con un cuadro de categorías y funciones de conformidad con los términos establecidos en la Ley N.º 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, y su Reglamento.	Muy grave	25.22
No contar con una política salarial de conformidad con los términos establecidos en la Ley N.º 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, y su Reglamento.	Muy grave	25.22
No haber cumplido con informar a los trabajadores acerca de la política salarial de la empresa, conforme a lo previsto por la Ley N.º 26772, que dispone que las ofertas de empleo y acceso a medios de formación educativa no podrán contener requisitos que constituyan discriminación, anulación o alteración de igualdad de oportunidades o de trato, y su Reglamento.	Muy grave	25.23
La discriminación del trabajador, directa o indirecta, en materia de empleo u ocupación, como las referidas a la contratación, retribución, jornada, formación, promoción y demás condiciones, por motivo de origen, raza, color, sexo, edad, idioma, religión, opinión, ascendencia nacional, origen social, condición económica, ejercicio de la libertad sindical, discapacidad, portar el virus HIV o de cualquiera otra índole.	Muy grave	25.17

Fuente: Decreto Supremo No. 019-2006-TR

En esta línea se había pronunciado el Tribunal Constitucional, en donde mediante Sentencia 01.014-PI/TC, de fecha 16 de abril de 2014, determinaba que la reducción de remuneraciones podía ser llevada a cabo a través de una reducción consensuada en base a la Ley N.º 9463; o, a través de una reducción no consensuada pero sujeta a una causa objetiva.

Además, cabe señalar que, en el proceso inicial de investigación, se realizaron entrevistas con gerentes de gestión de personas de algunas empresas del sector financiero. Estas entrevistas proporcionaron información sobre las prácticas laborales en cuanto a la comunicación de las políticas salariales.

En síntesis, el Estado Peruano ha establecido la normativa laboral con el propósito de prohibir la discriminación remunerativa entre sexos, sin embargo, según

los datos expuestos es necesario evaluar y analizar las posibilidades de mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709 en el contexto empresarial a fin promover la equidad remunerativa entre los varones y mujeres en las organizaciones.

### **3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ABC**

#### **3.1 Caso de la empresa del sector financiero**

El caso evaluado en la presente investigación pertenece a una institución del sector financiero la cual solicitó preservar la confidencialidad de su nombre e información. Por lo tanto, en adelante se denominará a la organización como empresa ABC. La sede principal de la empresa se encuentra ubicada en el norte del Perú y mantiene presencia a nivel nacional a través de 77 agencias de atención al público.

#### **3.2 Filosofía Empresarial**

Con el propósito de conocer la filosofía de la empresa ABC, se realizó una revisión de la página web institucional (Empresa ABC, 2023). Este estudio permitió obtener información detallada acerca de la misión, visión y cultura organizacional.

La empresa ABC (2023, sección Visión) aspira a convertirse en un sustento económico duradero para las aspiraciones de la mayoría de forma sostenida.

La empresa ABC (2023, sección Misión) se compromete a ofrecer de manera cercana y oportuna soluciones financieras completas a las empresas y familias.

La empresa ABC (2023, sección Cultura institucional) declara los siguientes valores organizacionales:

- **Integridad:** actuar con coherencia, principios éticos y mostrando virtudes.
- **Trabajo en equipo:** colaborar para alcanzar metas comunes, manteniendo un ambiente laboral cálido y fomentando una comunicación efectiva.
- **Disposición al cambio:** aceptar los desafíos que trae el cambio, asumiendo responsabilidades y fomentando la innovación y la mejora continua.
- **Pasión:** demostrar perseverancia y dedicación en las actividades, buscando siempre dar lo mejor de uno mismo.
- **Servicio integral:** crear un ambiente orientado al servicio, proporcionando valor

a través de productos y servicios de calidad, y enfocándose en satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

### **3.3 Objetivos Estratégicos**

El Plan Estratégico 2022 – 2024<sup>13</sup> de la empresa ABC señala los siguientes 8 objetivos estratégicos: (1) fortalecer el patrimonio, (2) maximizar la rentabilidad, (3) optimizar los gastos, (4) mejorar la calidad de cartera, (5) incrementar la participación de la cartera microempresa y consumo, (6) mejorar la satisfacción del cliente; (7) potenciar canales y optimizar procesos, y (8) captar y retener al mejor talento.

En consecuencia, la empresa ABC busca alcanzar una posición estratégica de liderazgo en costos, lo que implica optimizar sus costos de producción, mediante la implementación de los objetivos estratégicos 2, 3 y 4. A su vez, la empresa también busca implementar una estrategia de nicho de mercado, es decir, concentrarse en un segmento específico del mercado, lo cual se concreta en los objetivos 5, 6 y 7.

### **3.4 Principales indicadores financieros**

A diciembre 2022, la empresa ABC cuenta con una cartera de créditos<sup>14</sup> de S/ 2,341 millones otorgados a 198,342 prestatarios y con un crédito promedio de S/ 11,805, se observa una disminución del 9.2% con respecto a la cartera del año 2021, que obtuvo S/ 2,577 millones y una reducción del 12.9% de la cartera del 2020, que alcanzó los S/ 2,687 millones.

La participación de mercado de la empresa ABC en el Sistema de Cajas Municipales (SCM) ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos años. Descendió del 10.30% en diciembre de 2020 al 8.91% en diciembre de 2021, y finalmente alcanzó el 7.17% en diciembre de 2022. Esta tendencia indica que la empresa ABC está cediendo posiciones en el mercado de créditos directos.

Asimismo, se observa el siguiente comportamiento de algunos de los principales indicadores financieros de la empresa ABC:

El indicador calidad de activos es calculado mediante la razón de créditos

---

<sup>13</sup> Aprobado en SD N.º 30 del 27/12/2021 actualizado en SD N.º 04 del 13/02/2023

<sup>14</sup> Suma de Créditos de Vigentes, Refinanciados y Reestructurado, y Atrasados

atrasados sobre créditos directos (mora), es decir, el porcentaje de los préstamos directos que están en estado de mora o sometidos a procesos de cobranza judicial<sup>15</sup> (SBS, 2015). La calidad de cartera crediticia del SCM, medida a través del ratio mora, se ubicó en el mes de diciembre 2022 en 5.38%. Se observa que la institución que presentan el índice de morosidad más bajo registra un 3.45%. La empresa ABC presenta el índice más elevado con un 13.17%. Este indicador señala que una proporción de los préstamos directos otorgados se encuentran en estado de mora, lo que indica un deterioro en la calidad de cartera crediticia, reflejando la efectividad de las políticas de gestión de riesgos y cobranzas de la empresa.

La rentabilidad es medida a través de dos indicadores (i) Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (ROE), este indicador evalúa la utilidad neta generada en los últimos 12 meses en relación con el promedio del patrimonio contable; y la (ii) Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (ROA) (%), indicador que evalúa para los últimos doce meses la utilidad neta generada en relación con el promedio del activo total durante ese mismo período (SBS, 2015).

El ROE del SCM en diciembre 2022 fue de 8.76%. La institución con el ratio más elevado registró un 12.60% mientras que el más bajo fue de -6.54%, correspondiente a la empresa ABC. Esto indica que la empresa ABC enfrenta dificultades para lograr rentabilidad en relación con el capital de los accionistas, en comparación con el promedio del SCM.

En cuanto al ROA, el sistema obtuvo un ratio de 1.03%, siendo el más alto fue de 1.66% y el más bajo -0.75%, perteneciente a la empresa ABC. Esta medida señala que la empresa ABC enfrenta desafíos para generar la rentabilidad en relación con todos los activos de la empresa, en comparación con el promedio del SCM.

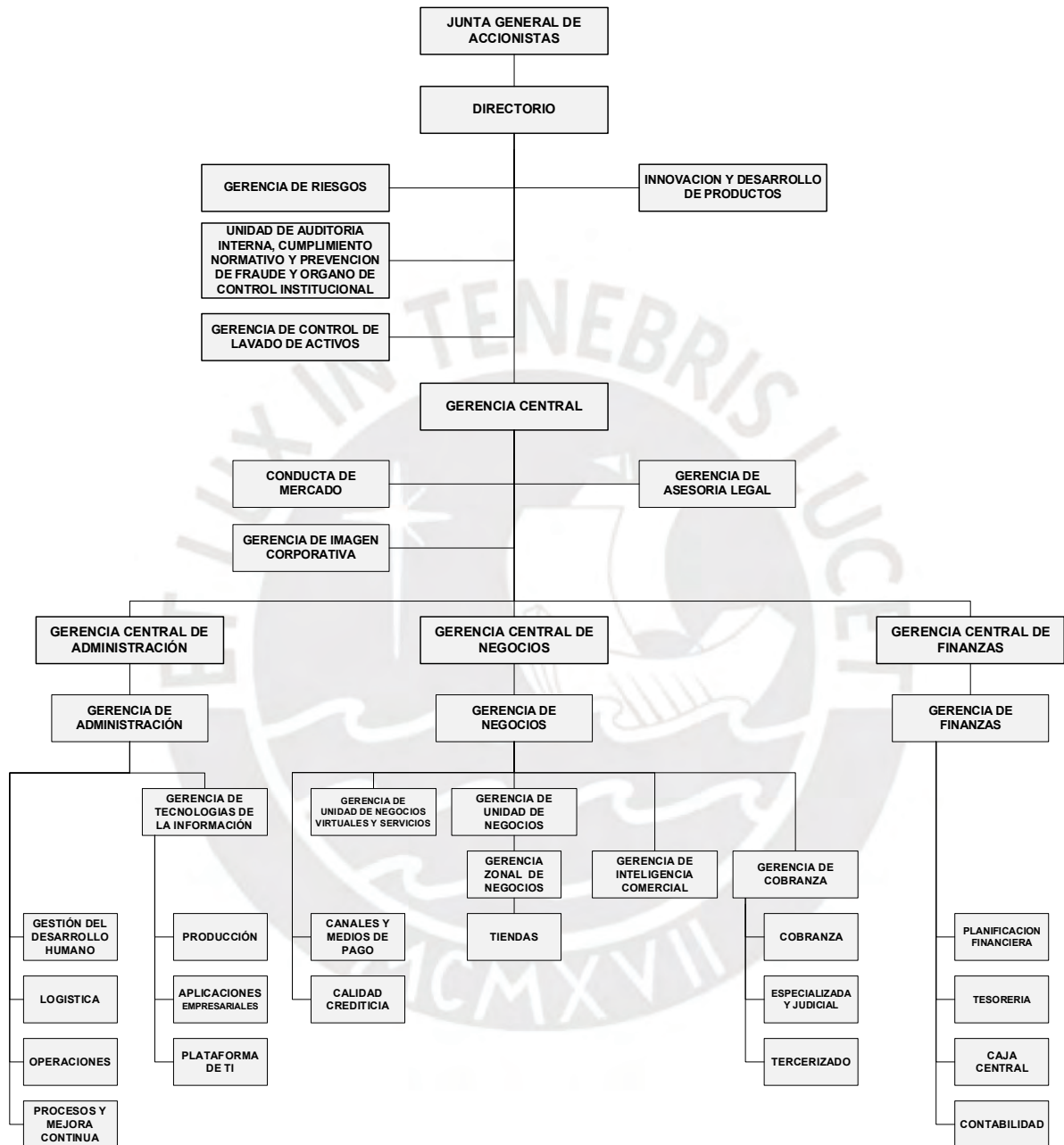
En conclusión, la empresa ABC experimenta una reducción en su cartera de créditos y una disminución en su participación en el SCM, lo que indica una pérdida de competitividad. Los indicadores de calidad de activos muestran una preocupante morosidad en comparación con el promedio del SCM. Además, la rentabilidad, medida por ROE y ROA, es inferior al promedio del SCM, lo que sugiere dificultades

---

<sup>15</sup> Según SBS, los créditos se consideran vencidos de la siguiente manera: “créditos corporativos, grandes y medianas empresas cuando el atraso supera los 15 días; para créditos de pequeñas y microempresas los 30 días; y para créditos hipotecarios y de consumo, a los 30 días de atraso se considera la cuota como vencida y a los 90 días de atraso el saldo total” (SBS, 2015, p. 11).

para generar utilidades. Por lo tanto, la empresa ABC enfrenta importantes desafíos en términos de gestión financiera y competitividad en el mercado.

**Figura 17: Organigrama de la empresa ABC**



Fuente: Institución ABC (2023)

### 3.5 Estructura Administrativa

De acuerdo a la Ley N.º 30607 de 2017, Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), señala que los órganos de gobierno de las CMAC son la Junta General de Accionistas, el Directorio

y la Gerencia. El Directorio está compuesto por 7 miembros: 3 representantes de la Municipalidad, 2 de la mayoría y 1 de la minoría del Concejo Municipal, 1 por COFIDE, 1 de la Cámara de Comercio, 1 representante del clero y 1 los pequeños comerciantes y productores del ámbito territorial en la cual opera la CMAC.

Conforme a lo señalado en el artículo 15avo. de la mencionada ley, las cajas municipales de poseen una gerencia mancomunada conformada por tres miembros y son designados por un plazo indeterminado. La gerencia mancomunada debe organizar y supervisar las labores administrativas, operativas, financieras y crediticias de la CMAC. La gerencia mancomunada posee responsabilidad de manera conjunta.

Como se observa en el organigrama de la empresa ABC (ver Figura 17), las unidades organizativas que dependen del Directorio son la gerencia de Riesgos, gerencia de Control de Lavado de activos, Innovación y desarrollo de productos, así como, la unidad de Auditoría interna, Cumplimiento normativo y Prevención e investigación de fraude, así como el órgano de Control institucional. De la gerencia mancomunada, dependen los órganos de asesoría, como la gerencia de asesoría legal, y órganos de apoyo, como la gerencia de imagen corporativa y el oficial de conducta de mercado. Por lo tanto, la organización posee una estructura jerárquica, también conocida como tradicional, la cual es utilizada en la mayoría de las organizaciones.

La estructura de la empresa ABC se caracteriza por tener tres órganos de línea: la gerencia central de administración, que supervisa exclusivamente la gerencia de administración; la gerencia central de negocios, a cargo únicamente de la gerencia de negocios; y de manera similar, la gerencia central de finanzas, que dirige la gerencia de finanzas. Esta disposición puede permitir que los gerentes centrales se enfoquen en decisiones estratégicas, pero al mismo tiempo los aleja de la dirección y operación directa de sus áreas de gestión.

### **3.6 Productos y servicios**

Con el propósito de conocer los productos y servicios de la empresa ABC, se realizó una revisión de la página web (Empresa ABC, 2023, sección ahorros, créditos, servicios y canales) lo cual permitió obtener una relación de los productos crediticios:

- Dirigidos al segmento empresarial, se observan los siguientes tipos de crédito:

empresarial, emprendedor, comercial, vehicular empresarial y motorízate.

- Dirigidos al segmento rural, poseen crédito agropecuario y pesca.
- Dirigidos al segmento consumo, ofrecen al público el crédito personal, descuento por planilla, adelanta tu sueldo, con garantía de depósitos a plazo, prendario, préstamo urgente, vehicular personal, y consumo – mejora tu casa.
- Dirigidos al segmento hipotecario e inmobiliario, se observan crédito hipotecarios: Mi Vivienda, Techo Propio, habilitación urbana, entre otros.
- Créditos indirectos, tales como carta fianza estándar, carta fianza para entidades técnicas, carta fianza para entidades técnicas con retención de recursos y carta fianza para entidades técnicas en construcción de viviendas vulnerables.

La empresa ABC posee los siguientes productos de depósitos y ahorro de libre disponibilidad e hipotecario, ahorro con órdenes de pago y cuenta sueldo. Asimismo, ofrece los siguientes productos de ahorro a largo plazo: certificados de depósitos, depósitos a plazo, ahorro plan vivienda, plazo fijo - carta fianza y depósitos CTS.

Además, la empresa ABC ofrece a sus clientes y público usuario servicios de Cámara de Compensación Electrónica, recaudación, remesas, asistencia funeraria, giros, banco pagador, y compra venta de moneda extranjera. Igualmente, seguros SOAT, oncológico, multirriesgo pyme y hogar, agrícola, vehicular, accidentes personales, desgravamen y seguro de tarjeta.

Por lo tanto, se evidencia que la empresa ABC cuenta con un amplio portafolio de productos en ahorros, créditos, servicios y canales con el objetivo de satisfacer las necesidades de su público objetivo.

### **3.7 Planilla de pago de remuneraciones de la empresa ABC**

Mediante correo electrónico del viernes, 11 de agosto de 2023, el personal responsable de la gestión de personas entregó una base de datos conteniendo información de la planilla de pago de remuneraciones de la empresa del ABC.

En el marco del acuerdo de confidencialidad y no divulgación, se ha restringido el acceso completo al universo y datos específicos del personal correspondientes de las categorías ocupacionales de Gerencia y Jefaturas<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> De acuerdo a la información pública disponible en el portal web SUNAT, la empresa ABC declaró

La planilla de pago de remuneraciones correspondientes al cierre de julio 2023 contiene información de 2,219 trabajadores, correspondiente al 91% del total de trabajadores de la empresa ABC, agrupados en 8 categorías ocupacionales y 210 puestos de trabajo, siendo 1,116 mujeres, 50% de la muestra, y 1,103 hombres, 50% del total (ver Anexo C, Tabla C1).

La planilla de pago de remuneraciones de julio 2023 contiene la siguiente información: (i) cargo o puesto de trabajo, (ii) categoría ocupacional, (iii) fecha de ingreso, (iv) sexo, (v) tipo de pensión, (vi) centro de Costo, (vii) agencia/Oficina especial, (viii) zona, y (ix) remuneración básica mensual.

En el Anexo C, Tabla C2, se observa que el 41% de los trabajadores posee dos o menos años de permanencia en la empresa, y el 25% posee nueve o más años de permanencia en la empresa ABC.

Con respecto a la distribución de personal por Centro de Costos, se observa que el 69% de la fuerza laboral se concentra en la Gerencia Zonal de Negocios, de los cuales el 35% son mujeres y el 35% son varones (ver Anexo C, Tabla C3).

Los trabajadores de la empresa ABC pertenecen al régimen laboral de la actividad privada de acuerdo al Decreto Legislativo 728, Ley de Fomento del empleo, el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y su normativa complementaria, las que establecen que los empleados tendrán como principales derechos y beneficios:

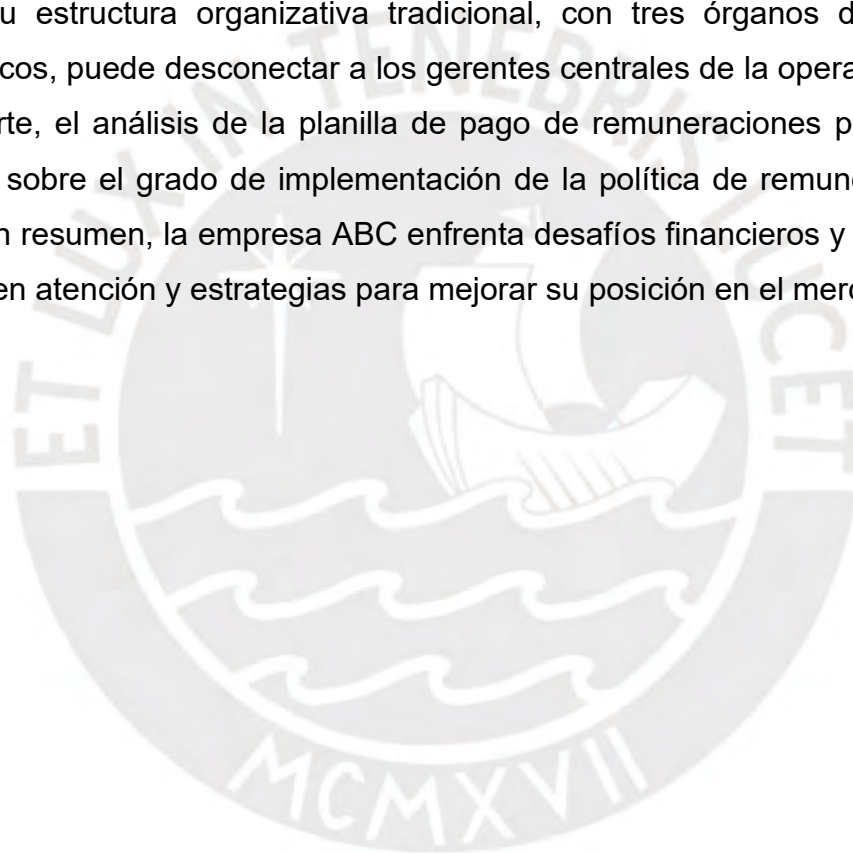
- Contratación laboral
- Derecho a una jornada de trabajo, horario de labores y refrigerio, y en caso de realizar trabajo en sobretiempo, el pago por horas extras de trabajo.
- Derecho al Descanso semanal obligatorio y en días feriados
- Derecho al pago de Remuneración mensual
- Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).
- Derecho a dos Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad.
- Derecho a la Asignación familiar, de acuerdo a la normativa correspondiente
- Derecho a la de Remuneración vacacional.

---

2,431 trabajadores en la Planilla Electrónica (PLAME) al cierre de julio 2023. Por lo tanto, es posible inferir que las categorías de Gerencia y Jefaturas están conformadas por 212 personas, representando el 9% del total de trabajadores.

- Derecho al Seguro de Vida Ley, de acuerdo a la normativa correspondiente
- Pago de Utilidades Legales
- Aporte del empleador para otorgar Seguridad Social en Salud (EsSalud)
- Retención del empleador a fin de aportar a Seguridad Social en Pensiones.

En conclusión, el sistema microfinanciero peruano muestra signos de recuperación tras la pandemia de COVID-19. Por otro lado, la empresa ABC está enfocada en optimizar los costos de producción y explorar estrategias de nicho de mercado para fortalecer su competitividad. Además, ofrece una amplia gama de productos y servicios para satisfacer las necesidades de su público objetivo. Sin embargo, su estructura organizativa tradicional, con tres órganos de línea con reportes únicos, puede desconectar a los gerentes centrales de la operación directa. Por otra parte, el análisis de la planilla de pago de remuneraciones proporcionará información sobre el grado de implementación de la política de remunerativa en la empresa. En resumen, la empresa ABC enfrenta desafíos financieros y competitivos que requieren atención y estrategias para mejorar su posición en el mercado.



## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo, se presenta el alcance y enfoque de la investigación, asimismo el diseño metodológico, la estrategia general, determinación de la muestra, técnicas de recolección de datos y el proceso de investigación.

### **1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación posee un enfoque descriptivo y exploratorio. En su enfoque descriptivo, busca analizar y diagnosticar la gestión de remuneraciones de la empresa en estudio, así como sus sistemas y procesos, basándose en modelos referenciales de gestión remunerativa para explorar oportunidades mejora. Por otro lado, su enfoque exploratorio se deriva de la necesidad de investigar un modelo de gestión de remuneraciones adaptado a instituciones financieras como la empresa ABC, en el contexto de la Ley N.º 30709, ya que no se ha encontrado en la literatura consultada un modelo específico para este tipo de organizaciones.

Por lo tanto, la presente investigación es de alcance exploratorio, que incluye un alcance descriptivo previo, ya que se realiza en un área de conocimiento específico pudiendo contemplar diversos alcances en las diferentes etapas de su desarrollo (Hernández et al., 2014).

### **2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación emplea dos enfoques: cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo implica recopilar datos para evaluar hipótesis mediante mediciones numéricas y análisis estadístico, para identificar patrones de comportamiento y validar teorías (Hernández et al., 2014). Por otro lado, el enfoque cualitativo implica la recolección y análisis de datos para refinar las preguntas de investigación o descubrir nuevas interrogantes durante el proceso de interpretación (Hernández et al., 2014). El enfoque mixto que permite potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades de cada modelo (Ponce y Pasco, 2018). Este enfoque implica la recopilación, análisis, integración y discusión de datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa de las variables estudiadas,

brindando una perspectiva holística del fenómeno y generando datos de mayor calidad al combinar ambos métodos (Hernández et al., 2014).

La presente investigación posee un enfoque mixto secuencial, que implica una etapa inicial de recopilación y análisis de datos cualitativos, seguida por un análisis de datos cuantitativos (Hernández et al., 2014). El objetivo es analizar la gestión de las remuneraciones y evaluar las oportunidades de mejora en la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa ABC. Este proceso comienza con la realización de entrevistas semiestructuradas al jefe de Gestión de Desarrollo Humano y a los responsables de la Administración salarial, con el fin de recabar información sobre la estructura y las prácticas de remuneración. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de las políticas de la empresa, junto con la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de trabajadores de la empresa en estudio.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico comprende la definición y organización de la manera en que se recopiló la información necesaria para lograr los objetivos (Ponce y Pasco, 2018) a fin de analizar la gestión de las remuneraciones y evaluar las oportunidades de mejora en la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa del caso de estudio, por lo que es necesario plantear las diferentes etapas que buscan responder las preguntas y cumplir los objetivos establecidos en la investigación (ver Anexo D).

La presente investigación posee un diseño no experimental, pues analiza una situación en un momento (Hernández et al., 2014), debido a que se busca realizar un diagnóstico de la Gestión de las Remuneraciones en la empresa ABC, lo cual implica la obtención de datos sin manipulación deliberada de las variables, a fin de obtener una evaluación que se acerque lo máximo posible a la situación real.

Dentro de la clasificación de diseño no experimental se especifica que la presente investigación posee un diseño transeccional debido a que los datos se recolectan en un momento único (Hernández et al., 2014), a fin de definir, a la fecha una propuesta de oportunidades de mejora en la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa ABC.

## 4. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de presentar de forma organizada de las tres etapas del proceso de investigación, se elaboró el gráfico (ver Figura 18). La primera etapa del proceso describe la recopilación de la información; la segunda, se centra en el diagnóstico, que incluye los hallazgos y el análisis; y la tercera presenta la evaluación de las oportunidades de mejora.

### 4.1 Primera etapa: recojo de la información

En esta etapa, se llevó a cabo el trabajo de campo con el propósito de recopilar la información desde dos perspectivas: la institucional y la del personal. Estas perspectivas son necesarias para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

**Figura 18: Proceso de investigación**

ETAPA	PRIMERA ETAPA RECOJO DE LA INFORMACIÓN	SEGUNDA ETAPA DIAGNÓSTICO	ETAPA FINAL PROPUESTA DE MEJORA
Objetivo	Recoger la información	Identificar y analizar los hallazgos	Evaluación de las oportunidades de mejora
Productos y herramientas de la investigación	<p>Perspectiva institucional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las entrevistas a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones</li> <li>2. Recopilación de documentos normativos internos</li> <li>3. Recojo de muestra de planilla de pago de remuneraciones</li> </ol> <p>Perspectiva del personal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Aplicar la encuesta de Percepción de Igualdad de Género y la Brecha Salarial a una muestra de trabajadores</li> </ol>	<p>Fase 1: Identificación de hallazgos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistas semiestructuradas realizadas a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones</li> <li>2. Documentos normativos internos</li> <li>3. Muestra de planilla de pago de remuneraciones</li> <li>4. Encuesta de Percepción de Igualdad de Género y la Brecha Salarial</li> </ol> <p>Fase 2: Análisis</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Perspectiva institucional: análisis de contenido y descriptivo</li> <li>6. Perspectiva de personal: análisis descriptivo</li> </ol>	<p>A nivel de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Práctica remunerativa</li> <li>2. Equidad interna de las remuneraciones de varones y mujeres</li> <li>3. Valoración de puestos</li> <li>4. Aplicación de prácticas salariales</li> <li>5. Promociones y ascensos</li> </ol>

Para recoger la perspectiva institucional se realizaron entrevistas semiestructuradas con una muestra de cuatro responsables de la gestión de personas y remuneraciones (GP) según lo detallado en la Tabla 12. En ese sentido, se entrevistó al jefe de Gestión del Desarrollo Humano, coordinador de Administración de Personal, asistente de Pago de Nóminas y asistente de Contrataciones y Liquidaciones (ver Anexo E).

Para validar las guías de preguntas de las entrevistas, se realizó un piloto de aplicación con expertos en gestión de personas y remuneraciones (ver Anexo F) con el objetivo de ajustar el contenido de la entrevista asegurar tanto la calidad como la efectividad del instrumento de recolección de datos antes de su implementación completa. Asimismo, durante este proceso, se evaluó la comprensión adecuada de las preguntas por parte de los participantes y se recopilaron los aportes de expertos seleccionados por su experiencia y conocimientos, lo que permitió realizar los ajustes necesarios en las guías de preguntas.

**Tabla 12: Responsables de la gestión de personas y remuneraciones (GP)**

Identificación	Puesto de trabajo	Fecha de la entrevista	Hora de la entrevista	Modalidad de la entrevista
Entrevistada 01	Jefe de Gestión de Desarrollo Humano	04 agosto 2023	09:59 am	Presencial
Entrevistada 02	Coordinador de administración de personal	03 agosto 2023	12:23 pm	Presencial
Entrevistada 03	Asistente de Pago de Nomina	04 agosto 2023	5:04 pm	Virtual Video conferencia
Entrevistada 04	Asistente de Contrataciones y Liquidaciones	26 agosto 2023	4:01 pm	Virtual Video conferencia

La guía de la entrevista en profundidad semiestructurada realizada a la jefa de Gestión del Desarrollo Humano se encuentra en el Anexo G y la guía de la entrevista aplicada al coordinador de Administración de Personal, asistente de Pago de Nómina y asistente de Contrataciones y Liquidaciones se halla en el Anexo H.

Asimismo, se utilizó la técnica de revisión de documentos para estudiar los instrumentos normativos de la empresa ABC, relacionados con la gestión de remuneraciones y beneficios. Además, se examinó la muestra de planilla de pago de remuneraciones de julio 2023.

Por otro lado, para recopilar la perspectiva del personal, se empleó la encuesta: Percepción de igualdad de género y la brecha salarial (ver Anexo I), la cual fue respondida por una muestra representativa de trabajadores.

Para realizar el proceso de validación de la encuesta, se desarrolló un piloto de aplicación y se recibió los aportes de expertos en gestión empresarial con el fin de asegurar que el cuestionario recogiera la información necesaria respecto a la

percepción de la igualdad de género y la brecha salarial de los trabajadores de la empresa ABC. Asimismo, se realizó una breve reseña profesional de los expertos en gestión empresarial en el Anexo J del presente trabajo de investigación.

Luego del proceso de recolección de datos (ver Anexo I), realizado en el período comprendido entre el 22 de agosto de 2023 y el 27 de septiembre de 2023, se obtuvieron 208 encuestas efectivas de los trabajadores. La participación en la encuesta fue voluntaria y se realizó de manera virtual, distribuyéndose a través de las redes de mensajería móvil de la empresa. El objetivo fue garantizar la máxima cobertura y participación, considerando la presencia de agencias de la institución financiera en diversas partes del territorio nacional.

Con el propósito de cumplir el primer objetivo, se estudió la actual situación de la gestión de las remuneraciones con el fin de caracterizar las prácticas remunerativas en la empresa ABC. Para recoger la perspectiva institucional se seleccionó una muestra de cuatro responsables de GP (ver Anexo G y H) con los que se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas. Además, se recopiló los documentos normativos internos referentes a la gestión de personas de la empresa ABC. Con el fin de conocer la perspectiva del personal se aplicó la encuesta (ver Anexo I).

Con el fin de cumplir con el segundo objetivo: explorar las brechas de la aplicación de prácticas salariales entre varones y mujeres en empresa, se recogió la perspectiva institucional a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a cuatro responsables de la gestión de personas y remuneraciones (ver Anexo G y H). Además, se recopiló los documentos normativos internos de la empresa, incluyendo una muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023.

El siguiente paso, busca conocer cómo se determinan los sueldos a partir de la valoración de puestos en la empresa ABC, para cumplir este objetivo se recogió la perspectiva institucional mediante la aplicación de entrevistas a una muestra de responsables de GP (ver Anexo G y H). Además, se recopilaron los documentos normativos internos, como políticas, reglamentos y manuales de la empresa ABC.

En cuarto lugar, el objetivo es analizar las diferencias de la aplicación de prácticas salariales, en la remuneración fija, de la empresa ABC y la Ley N.º 30709. Para conocer la perspectiva institucional se realizaron entrevistas semiestructuradas una muestra de responsables de GP de la empresa ABC (ver Anexo G y H). Además,

se recopiló los documentos normativos de la empresa, incluyendo la muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023. Para recopilar la perspectiva del personal, se utilizó una muestra representativa de trabajadores, que participaron voluntariamente en la encuesta (ver Anexo I).

Como quinto paso, cuyo propósito es analizar cómo se determinan los ascensos y promociones en la empresa, para lo cual se recogió la perspectiva institucional a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada a una muestra de responsables de GP de la empresa ABC (ver Anexo G y H). Además, se recopiló las políticas, reglamentos y manuales referentes a la gestión de personas de la empresa. Con el fin de conocer la perspectiva del personal se aplicó la encuesta (ver Anexo I).

#### **4.2 Segunda etapa: diagnóstico**

En la primera fase, para cada objetivo de la presente investigación se identificaron los hallazgos realizados desde la perspectiva institucional. Esto se logró mediante la aplicación de las entrevistas a los responsables de GP (ver Anexo G y H), la recopilación de los documentos normativos relacionados con la gestión de personas y remuneraciones de la empresa, así como de la información obtenida de la muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023. También se recabó la perspectiva del personal a través de la encuesta aplicada a una muestra de trabajadores (ver Anexo I).

En la segunda fase, se llevó a cabo el análisis de triangulación y contraste de las prácticas de gestión de personas y remuneraciones<sup>17</sup>. Este análisis se basó en la revisión teórica, la codificación inductiva de la información recopilada de las entrevistas con los responsables de GP, la revisión de documentos normativos y los datos obtenidos de la encuesta aplicada a una muestra representativa de trabajadores, así como en el estudio de la planilla de pago de remuneraciones correspondiente a julio de 2023.

A continuación, se detallan los diferentes análisis llevados a cabo para procesar los datos obtenidos según las dos perspectivas mencionadas:

La perspectiva institucional: para examinar la información recogida a través de

---

<sup>17</sup> Se creó la matriz de recolección de datos (ver Anexo K) para administrar las diversas fuentes de información.

las entrevistas realizadas a la muestra de responsables de GP de la empresa ABC (ver Anexo G y H), así como la revisión de documentos normativos, se empleó la técnica de análisis de contenido. El proceso implicó la transcripción de los audios de las entrevistas, se clasificó y organizó la información por categorías y conceptos de acuerdo al marco teórico con el propósito de realizar un análisis de contenido, por lo cual se desarrolló la matriz de Codificación Abierta, se utilizó esta información como base para desarrollar la matriz de Lectura Relacional. El proceso concluyó con la elaboración de la matriz de Codificación Selectiva en la cual se alcanza una definición de los conceptos y se establece la perspectiva institucional en la aplicación de Ley N.º 30709. Además, para analizar la muestra de la planilla de pago de julio 2023 se utilizaron las medidas estadísticas como la mediana y la línea de tendencia polinómica. Así como, el cálculo de la brecha remunerativa. Además, se emplearon gráficos de dispersión y gráfico de cotizaciones.

La perspectiva del personal: se analizó la información recopilada a través de la encuesta de Percepción de igualdad de género y la brecha salarial (ver Anexo I). Este análisis se realizó mediante la aplicación de técnicas estadísticas, tales como las distribuciones de frecuencia.

#### **4.3 Etapa final: exploración de las oportunidades de mejora**

En la etapa final, teniendo como base análisis de triangulación y contraste realizado utilizando el marco teórico, la codificación de la información obtenida de las entrevistas realizadas a los responsables de la gestión de personas y la encuesta aplicada a los trabajadores. Además, se incluyó el análisis de los documentos normativos y el estudio de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023.

Se desarrollo una exploración de las oportunidades de mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en una empresa ABC, que concluye con la propuesta de un plan de la equidad remunerativa entre hombres y mujeres en la empresa ABC.

### **5. ESTRATEGIA GENERAL**

La estrategia general es el estudio de caso, que implica una exploración

detallada de un caso único para comprender mejor un fenómeno más amplio. Se considera al caso como un sistema con componentes interconectados y límites bien definidos (Ponce y Pasco, 2018). En el presente trabajo de investigación, el estudio de caso se enfoca en la implementación de la Ley N.º 30709 y su normativa complementaria en la empresa ABC. La investigación se lleva a cabo en las condiciones normales de operación de la institución financiera con el propósito de obtener una comprensión completa y realista del objeto de estudio.

## 6. MARCO MUESTRAL

En esta sección, se desarrolla el proceso para definir las unidades de análisis del presente estudio que utiliza un enfoque mixto: cuali-cuantitativo. Las muestras son una fracción específica del universo del cual se recopilan datos y reflejan de manera precisa a la totalidad de la población (Hernández et al., 2014).

La muestra cualitativa comprende a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones en la empresa ABC, mientras que la muestra cuantitativa comprende a un grupo representativo de trabajadores de la misma empresa. Además, la investigación posee dos perspectivas: la institucional, obtenida a través de la muestra cualitativa, y la del personal, recolectada de la muestra cuantitativa.

### 6.1 Muestra cualitativa: responsables de la gestión de personas (GP)

En una investigación cualitativa, el muestreo es intencional, las decisiones para seleccionar la muestra se toman desde el planteamiento y eligiendo el contexto donde se espera hallar los casos (Hernández et al., 2014).

**Tabla 13: Responsables de la gestión de personas y remuneraciones (GP)**

Identificación	Puesto de trabajo	Años de trabajo en la empresa ABC
Entrevistada 01	Jefe de Gestión de Desarrollo Humano	>20
Entrevistada 02	Coordinador de Administración de Personal	13
Entrevistada 03	Asistente de Pago de Nomina	10
Entrevistada 04	Asistente de Contrataciones y Liquidaciones	22

La muestra comprende entrevistas con fuentes primarias, específicamente,

trabajadores que ocupan los cargos de responsabilidad en la gestión de personas y remuneraciones dentro del área de Gestión de Desarrollo Humano de la empresa ABC (Tabla 13), a quienes en adelante denominaremos responsables de GP. Se realizó una breve revisión de las principales funciones desempeñadas por los responsables de GP (ver Anexo E).

## **6.2 Muestra cuantitativa: personal de la empresa ABC**

En la investigación cuantitativa, se utilizó un muestreo aleatorio simple a fin que cada unidad de la población tenga la misma oportunidad de ser elegida para la selección de la muestra (Levin y Rubin, 2004).

El estudio considera como público objetivo a los 2,219 trabajadores de la empresa ABC, a fin de tener esta unidad de análisis. Es necesario especificar el perfil de los encuestados bajo los criterios presentados a continuación:

- Rango etario: 18 a 70 años.
- Contrato de trabajo: posean contrato laboral al cierre de julio 2023.
- Sexo: hombres y mujeres
- Lugar de trabajo: sedes a nivel nacional de la empresa ABC
- Categorías ocupacionales: analista, asistente, auxiliar, asesor, asesor junior, asesor senior, asesor master y fuerza de ventas.

Siendo conocido el tamaño de la población que cumple con las características del perfil, se aplicó una fórmula de muestreo diseñada para poblaciones finitas (Levin & Rubin, 2004). Al cierre de julio de 2023, la empresa cuenta con una base de 2,219 trabajadores. Para calcular la muestra, se consideró un margen de error de 7% y un nivel de confianza del 95%, lo que significa que se requieren 181 encuestas efectivas para que se represente a un universo de 2,219 personas de la empresa ABC.

## **7. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las herramientas cualitativas utilizadas para la recolección de información fueron las siguientes: entrevistas a profundidad y revisión de documentos de la empresa ABC. La herramienta cuantitativa empleada fue una encuesta aplicada a trabajadores de la empresa ABC.

## **7.1 Herramientas de recolección cualitativas**

El presente estudio empleó la entrevista en profundidad semiestructurada, caracterizadas por un conjunto definido de preguntas con flexibilidad en la formulación y secuencia (Ponce y Pasco, 2018). Esta herramienta permite al moderador introducir nuevos temas que surjan durante la sesión, e incluso cambiar el orden en que se tratan (Hernández et al., 2014).

La guía de la entrevista en profundidad semiestructurada realizada a la jefa de Gestión del Desarrollo Humano se encuentra en el anexo (G) y la guía de la entrevista aplicada al coordinador de administración de personal, asistente de pago de nómina y asistente de contrataciones y liquidaciones se puede consultar en el anexo (H).

Por otro lado, la revisión de los documentos son una fuente significativa de datos cualitativos, proporcionando información sobre antecedentes y funcionamiento cotidiano de la organización (Hernández et al., 2014). En consecuencia, se utilizó esta técnica para estudiar los instrumentos normativos de la empresa ABC, tales como políticas, manuales y reglamentos, relacionados con la gestión de remuneraciones y beneficios, así como la página web institucional. Además, se examinó la muestra de planilla de pago de remuneraciones de julio 2023.

Esta información sirvió de base de conocimientos sobre las principales prácticas que aplicaba la organización en materia de gestión de personas y remuneraciones.

Finalmente, como parte del proceso inicial de investigación, se llevaron a cabo algunas entrevistas con gerentes de gestión de personas en empresas del sector financiero. Estas entrevistas proporcionaron una visión general de las prácticas laborales en el sector y aportaron aprendizajes sobre la situación actual del mercado laboral. La información recopilada durante estas entrevistas servirá como una fuente para contextualizar y describir el mercado laboral en el sector financiero.

## **7.2 Herramientas de recolección cuantitativas**

Se utilizó como instrumento cuantitativo la encuesta pues utiliza preguntas que ofrecen opciones de respuesta limitadas, donde se provee al encuestado un conjunto reducido de alternativas entre las cuales debe seleccionar la que mejor representa su respuesta a fin de conocer las características específicas de las prácticas

organizacionales de la empresa del caso (Ponce y Pasco, 2018).

La encuesta utilizada se basa en la herramienta elaborada por Varón y Aranzazu (2019) en su trabajo de investigación: la percepción de igualdad de género y la brecha salarial en las empresas en las cuales los egresados del CESA trabajan. El objetivo de esta encuesta es explorar la formalización o existencia de escalas salariales como un mecanismo para mitigar la discriminación remunerativa entre sexos. La encuesta posee tres secciones: datos personales, características del empleo, aspectos remunerativos e igualdad de oportunidades (ver Anexo I, Tabla I1).

La primera sección, datos laborales, tiene como objetivo definir las características de los perfiles de los trabajadores encuestados en sus cargos. Estos datos son obtenidos por medio de preguntas cerradas (ver Anexo I, Tabla I2).

En la segunda sección se consulta respecto a aspectos remunerativos del empleo, por consiguiente, se realizan preguntas sobre la comunicación de política remunerativa, conceptos básicos y adicionales en boleta de pago, beneficios y prestaciones otorgadas, existencia de un área de remuneración y beneficios, identificación de las bandas o rango salariales, selección de su rango salariales, años sin incremento salarial y percepción de justicia salarial (ver Anexo I, Tabla I3).

La tercera parte de la encuesta corresponde a conocer sobre la igualdad de oportunidades, para esto, se consideran preguntas sobre la participación de mujeres en el área de trabajo, sexo del jefe directo, la claridad de los requisitos para ascender, criterios que podrían justificar diferencias remunerativas, evidencia de diferencia salarial entre hombres y mujeres, la percepción de oportunidades de ascenso y acciones de la empresa sobre la inequidad remunerativa (ver Anexo I, Tabla I4).

## **8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

La presente investigación posee un enfoque mixto, lo que implica que se utilizaron procedimientos estandarizados y cuantitativos.

### **8.1 Técnicas de análisis cualitativas**

En relación con el análisis de datos cualitativos, se emplea el método del análisis de contenido para examinar de manera detallada y sistemática los contenidos

comunicacionales, identificando temas y patrones subyacentes con el fin de extraer conclusiones e inferencias del contexto en el que se generaron los datos (Ponce y Pasco, 2018). El análisis de contenido se aplicó a las entrevistas realizadas a los responsables de GP de la empresa ABC (ver Anexo G y H).

En consecuencia, se procedió a elaborar la matriz de Codificación Abierta, se utilizó esta información para desarrollar la matriz de Lectura Relacional. Se completó el proceso con la elaboración de la matriz de Codificación Selectiva, en la cual se alcanza una definición de los conceptos.

## **8.2 Técnicas de análisis cuantitativos**

En lo que respecta al análisis de los datos cuantitativos recopilados de encuestas sobre la percepción de igualdad de género y la brecha salarial, se procedió a aplicar la codificación establecida en el Anexo I, Tabla I2, para el procesamiento de los datos laborales. Para examinar los aspectos relacionados con la remuneración, se empleó la codificación del Anexo I, Tabla I3. Del mismo modo, para explorar la igualdad de oportunidades, se utilizó la codificación del Anexo I, Tabla I4.

Asimismo, se utilizaron las técnicas de distribuciones de frecuencia, consistente en tablas resumidas de datos ordenados y organizados en categorías, proporcionando una descripción de la frecuencia con la que se presentan ciertas características en esos datos. Además, se usaron los gráficos de barras para comparar variables, gráficos de dispersión que permiten comparar dos conjuntos de valores, y los gráficos circulares empleados para mostrar proporciones en relación con el total (Ponce y Pasco, 2018).

Las distribuciones de frecuencia y gráficos se utilizaron en el análisis de las respuestas a la encuesta realizada. Además, se utilizaron estas técnicas para describir las características de los trabajadores que componen la muestra de la planilla de pago de julio 2023.

Para analizar la muestra de la planilla de pago de julio 2023, se aplicaron diferentes técnicas estadísticas. Se utilizó la mediana como medida de tendencia central, la cual representa el valor medio de un conjunto de datos y proporciona una observación central de la distribución. También se calculó la media aritmética, que es el promedio de un conjunto de datos, y la línea de tendencia polinómica que utiliza el

método de mínimos cuadrados para encontrar el polinomio que ofrece el mejor ajuste a los datos proporcionados (Levin & Rubin, 2004).

## **9. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Los principios éticos aplicados en el presente estudio se alinean con los estándares de investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En primer lugar, se destaca el principio del respeto a las personas, el cual implica que los participantes deben recibir información completa y voluntaria sobre su participación en las entrevistas. El segundo principio, la justicia, asegura que los participantes tengan acceso a los resultados del estudio. El principio de integridad garantiza la confidencialidad de la información recopilada. La beneficencia y no maleficencia, como tercer principio, aseguran que se eviten daños y se promueva el bienestar de los participantes. Por último, el principio de responsabilidad establece que los investigadores deben comunicar su afiliación institucional y supervisar adecuadamente el desarrollo de la investigación.

Durante la investigación, se aplicaron pautas de consentimiento informado, siguiendo las directrices del Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). Estas pautas se implementaron tanto en las entrevistas con los responsables de GP, la encuesta dirigida a los trabajadores, como en la obtención de información de la empresa ABC. Además, se adoptó la práctica de obtener la aprobación de los protocolos de consentimiento mediante grabaciones de audio al inicio de las entrevistas, en concordancia con los principios éticos establecidos.

Finalmente, el investigador asume plena responsabilidad sobre todas las decisiones y resultados del presente estudio, considerando las consecuencias que pueda generar a los involucrados y la sociedad.

## **CAPÍTULO V: HALLAZGOS Y ANÁLISIS**

En el presente capítulo se identifican los hallazgos y análisis obtenidos a través de la aplicación de herramientas de recopilación de información y el uso de las técnicas de análisis de datos descritas en el capítulo anterior.

En primer lugar, se presenta la descripción del perfil demográfico de las personas encuestadas que participaron en la investigación.

En segundo lugar, se muestra el contraste entre los conceptos establecidos en el marco teórico, y la información recogida desde la perspectiva institucional y del personal de acuerdo a los objetivos de la presente investigación: (1) caracterización de la práctica remunerativa, (2) exploración de brechas remunerativas, (3) identificación de la determinación de sueldos, (4) aplicación de las practicas salariales y (5) análisis de la determinación de ascensos y promociones en la empresa ABC.

### **PERFIL DEMOGRÁFICO**

En esta sección se proporciona información demográfica detallada sobre la muestra compuesta por 208 trabajadores de un total de 2,219 personas del universo.

A partir de la información recolectada, se puede evidenciar que el perfil demográfico de la muestra de trabajadores se encuentra conformada por un 45% de mujeres, 93 mujeres. La edad promedio ponderada es de 34 años, y en promedio, cuentan con 5 años de experiencia en la empresa, así como 4 años en sus puestos de trabajo. Además, la mayoría de ellas son bachilleres o profesionales universitarios. Por otro lado, el 55% son varones, con una edad promedio ponderada de 36 años. En promedio, los hombres tienen una experiencia de 4 años en la empresa y también 4 años desempeñando sus puestos actuales. Al igual que las mujeres, la mayoría de los hombres cuentan con formación académica, bachilleres o profesionales universitarios. (ver Tabla 14).

El detalle del análisis del perfil demográfico se puede revisar en el Anexo L del presente trabajo de investigación.

**Tabla 14: Perfil de la muestra de 208 trabajadores encuestados**

Categoría ocupacional	Mujer				Varón				General			
	Edad Promedio Ponderada	Nivel de estudios (promedio)	Años en la empresa (Promedio Ponderada)	Años en el puesto (Promedio Ponderada)	Edad Promedio Ponderada	Nivel de estudios (promedio)	Años en la empresa (Promedio Ponderada)	Años en el puesto (Promedio Ponderada)	Edad Promedio Ponderada	Nivel de estudios (promedio)	Años en la empresa (Promedio Ponderada)	Años en el puesto (Promedio Ponderada)
Auxiliar	38	Postgrado (maestría, doctorado)	9	6	32	Bachiller Universitario / Profesional	4	3	33	Bachiller Universitario / Profesional	5	3
Asistente	38	Bachiller Universitario / Profesional	9	7	34	Bachiller Universitario / Profesional	6	6	37	Bachiller Universitario / Profesional	8	7
Analista	32	Bachiller Universitario / Profesional	5	4	35	Formación técnica	4	4	34	Bachiller Universitario / Profesional	5	4
Asesor	30	Formación técnica	3	3	31	Bachiller Universitario / Profesional	3	2	30	Formación técnica	3	2
Asesor Junior	34	Bachiller Universitario / Profesional	4	4	35	Bachiller Universitario / Profesional	4	5	35	Bachiller Universitario / Profesional	4	4
Asesor Senior	34	Bachiller Universitario / Profesional	8	8	39	Bachiller Universitario / Profesional	7	7	38	Bachiller Universitario / Profesional	7	7
Asesor Máster	45	Postgrado (maestría, doctorado)	10	9	51	Bachiller Universitario / Profesional	10	9	47	Bachiller Universitario / Profesional	10	9
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	51	Postgrado (maestría, doctorado)	10	4	47	Bachiller Universitario / Profesional	7	7	48	Postgrado (maestría, doctorado)	8	6
Total general	34	Bachiller Universitario / Profesional	5	4	36	Bachiller Universitario / Profesional	4	4	35	Bachiller Universitario / Profesional	5	4

En resumen, los datos revelan un equilibrio entre los sexos de la muestra de trabajadores encuestados, con características comunes en términos de experiencia laboral y nivel educativo, independientemente del sexo.

## **1. CARACTERIZACIÓN DE LA PRÁCTICA REMUNERATIVA**

En relación con la caracterización de la práctica remunerativa en la empresa ABC, se contrastaron los conceptos establecidos en el marco teórico, la perspectiva institucional, recogida mediante las entrevistas realizadas a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones - GP (ver Anexo G y H) y la recopilación de los documentos normativos. Asimismo, la perspectiva del personal recopilada a través de la encuesta aplicada a 208 trabajadores de la empresa ABC (ver Anexo I).

De acuerdo a información recabada de las entrevistadas, la empresa ABC posee dos esquemas remunerativos para sus trabajadores, el primero es aplicable a los empleados administrativos que contempla el pago de una remuneración fija o básica mensual, y el segundo aplicable al personal que posee metas comerciales. Este esquema consiste en el pago de una remuneración básica más una remuneración variable mensual, llamadas bonificaciones, otorgadas al personal de Negocios y Cobranzas hasta el nivel jerárquico de gerente regional. Se debe agregar que la empresa ABC no otorga bonos anuales o a largo plazo. En cuanto a los beneficios y prestaciones, su entrega complementa la oferta remunerativa que se otorgan a todos los trabajadores conforme la normativa laboral e interna de la empresa ABC.

Esta información ha sido corroborada en los documentos normativos internos revisados, destacando que la empresa ABC posee dos documentos normativos vigentes sobre su práctica remunerativa (i) Política de Remuneraciones 2018<sup>18</sup> y (ii) Política de Compensaciones 2019<sup>19</sup>. Al analizar ambos documentos, se observa que en algunas secciones se complementan, siendo la política del 2019 más detallada, mientras que en otras secciones muestran discrepancias. Por ejemplo, en la Política de Remuneraciones 2018, las gratificaciones legales son parte de la remuneración, pero en la Política de Compensaciones 2019 se considera un beneficio adicional.

A su vez, la práctica remunerativa de la empresa se contrastó con el modelo de

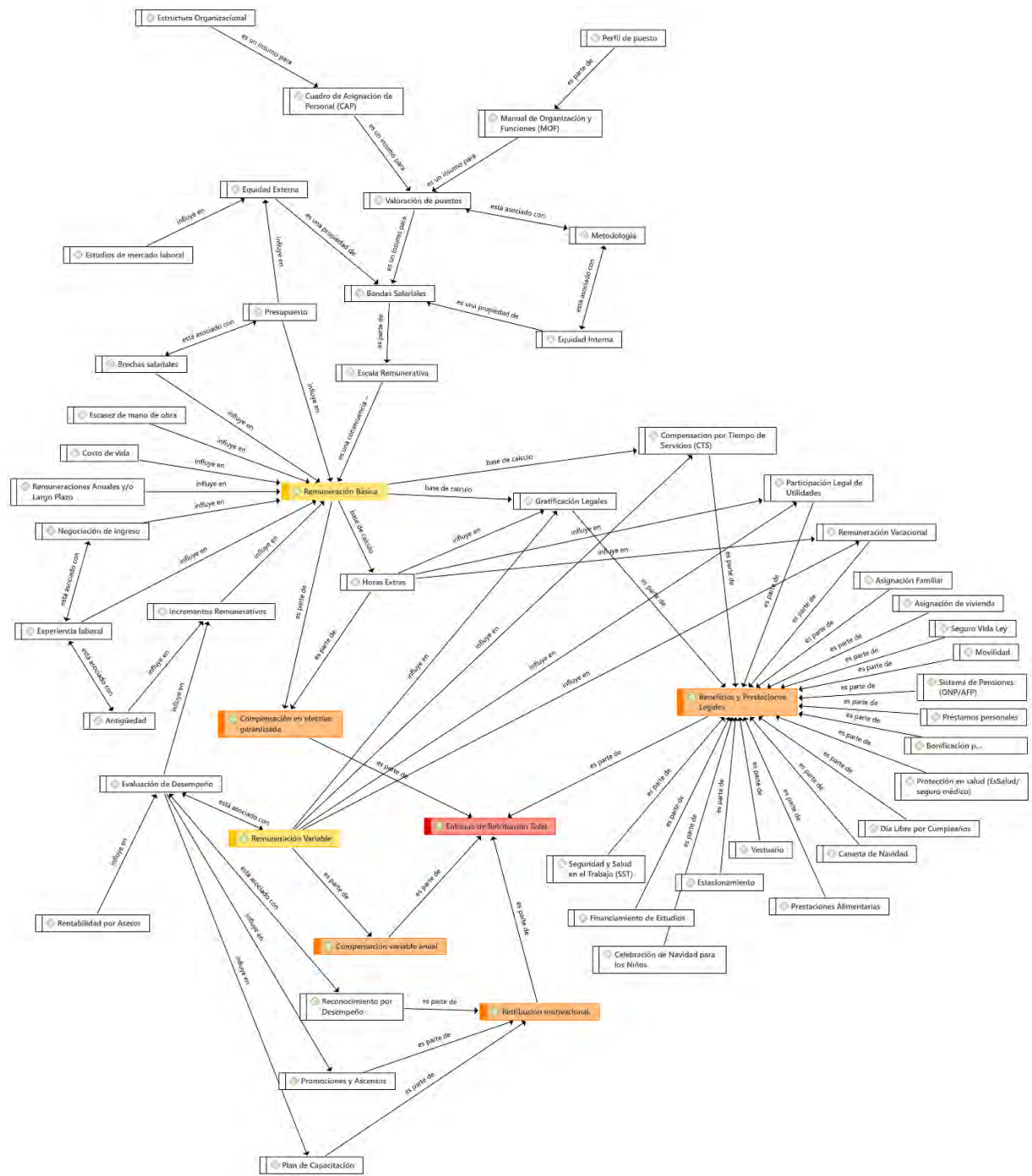
---

<sup>18</sup> Aprobada en SD N.º 15 del 08/07/2019 y actualizado por CN N.º 18 del 05/02/2018

<sup>19</sup> Aprobada en SD N.º 15 del 08/07/2019

Recompensa Total de Hay Group (ver Figura 19), se observa un alineamiento parcial debido a que la empresa posee compensaciones en efectivo garantizadas, beneficios y prestaciones, así como retribuciones motivacionales. Sin embargo, en su oferta remunerativa no presenta bonos anuales, ni incentivos a largo plazo.

**Figura 19: Practica Remunerativa de la empresa ABC basado en enfoque integral de Recompensa Total de Hay Group**



Fuente: empresa ABC (2023)

Respecto a la perspectiva del personal, recogida a través de las encuestas, se evidencio que al menos un 15% de los trabajadores señalan no conocer la política remunerativa, esta información se corrobora mediante la aplicación de preguntas específicas sobre conceptos básicos y adicionales de la boleta de pago de haberes.

Por lo tanto, se evidencia un cumplimiento parcial del artículo 10 del Decreto Supremo N.º 002-98-TR, que establece la obligación del empleador de informar a sus trabajadores sobre la política remunerativa implementada. Esta política debe comunicarse al momento de la incorporación del empleado, ante cambios en su categoría y cualquier modificación en el esquema de remuneración. La evidencia obtenida sugiere una oportunidad de mejora en los procesos de inducción, con el objetivo de comunicar la política de remunerativa a los nuevos trabajadores y realizar actividades de capacitación para garantizar la comprensión de la política por parte de los trabajadores. Además, observa la necesidad de informar sobre los medios de contacto con el área de remuneraciones y beneficios, asegurando se encuentre disponibles para consultas relacionadas con la aplicación de la política remunerativa

Volviendo al análisis, se continuo con el contraste de las definiciones establecidas en el marco teórico, la perspectiva institucional y del personal sobre los principales conceptos básicos que se muestran en la boleta de pago de haberes.

En primer lugar, la perspectiva institucional recogida a través de las entrevistas señaló que la remuneración fija es la remuneración básica, la cual se asigna de acuerdo a su banda salarial. En ese sentido, la Política de Compensaciones 2019 indica que la remuneración fija es la remuneración bruta mensual en efectivo que percibe un trabajador. A su vez, la perspectiva del personal señala que el 100% de los trabajadores encuestados reconocieron el pago de la remuneración básica mensual en su boleta de pago de haberes.

Sobre las gratificaciones legales, la perspectiva institucional señala que se otorgan las gratificaciones legales, dos veces al año, en julio y diciembre. La Política de Compensaciones 2019 señala que la gratificación por fiestas patrias y navidad es un beneficio que se otorga de acuerdo a ley. La perspectiva del personal muestra que un 19% de los trabajadores encuestados no reconoce el pago de las mismas.

Con respecto a la Asignación familiar, la perspectiva institucional recabada del personal responsable GP señaló que se otorga a los trabajadores que cumplen con

los requisitos legales. La Política de Remuneraciones 2018 señala que la Asignación familiar es un beneficio que recibe cada trabajador con hijos menores de edad, de acuerdo a la Ley N.º 25129. La perspectiva del personal muestra que el 29% de los trabajadores encuestados no reconocieron el pago de la asignación familiar en su boleta. Esto podría deberse a que no todos los trabajadores poseen carga familiar.

De igual modo, se contrastó la perspectiva institucional y del personal con las definiciones del marco teórico sobre los conceptos adicionales de la boleta de pago.

Sobre la bonificación por escolaridad, la perspectiva institucional recogida a través de las entrevistas señala que se otorga a todos los trabajadores con o sin carga familiar, que posean un año de servicio en la empresa a diciembre del año anterior y que debe ser justificada en su aplicación en gastos de escolaridad o capacitación del propio trabajador. La Política de Compensaciones 2019 indica que se concede a los trabajadores de la empresa que cumplen con los requisitos determinados por la Gerencia Central. La perspectiva del personal muestra que el 34% de los trabajadores encuestados no reconocen el pago de esta bonificación.

Con respecto a la canasta navideña, la perspectiva institucional recabada del personal responsable GP indica que se otorga a todo el personal a través de una tarjeta. La Política de Compensaciones 2019 indica que se entrega la canasta de manera anual, ajustándose a los niveles predefinidos, considerando la antigüedad y el rango del trabajador. La perspectiva del personal señala que un 54% de los trabajadores que no reconocen la entrega de la canasta de navidad.

Asimismo, se revisa la entrega de vestuario, la perspectiva institucional recogida a través de las entrevistas indica que la empresa otorga polos institucionales a todos los trabajadores. El Reglamento para el otorgamiento de condiciones de trabajo 2021<sup>20</sup> muestra que se otorga uniformes de trabajo de forma anual. Sin embargo, la perspectiva del personal muestra que solo el 9% de los trabajadores reconocen la entrega de uniformes por parte de la empresa.

A su vez, la perspectiva institucional obtenida durante las entrevistas señala que se otorga la asignación de vivienda como condición de trabajo, para el personal que

---

<sup>20</sup> Aprobado por CN. N.º 234 del 23/09/2016 y actualizado en CN N.º 133 del 23/07/2021. El reglamento define las condiciones laborales de los funcionarios y trabajadores de la empresa ABC, considerando que estas no poseen carácter remunerativo y, por lo tanto, no son elegibles para el cálculo de los beneficios sociales del personal de la empresa.

se le rota fuera de su lugar de origen. El Reglamento para el otorgamiento de condiciones de trabajo 2021 indica que esta condición de trabajo incluye el costo del arrendamiento y es aplicable únicamente para los empleados que hayan sido trasladados físicamente por iniciativa de la empresa. Para la perspectiva del personal, esta asignación es reconocida por el 12% de los encuestados. Este nivel de reconocimiento se explica porque es un concepto de aplicación específica.

Por otro lado, desde la perspectiva institucional, se establece que se otorga el pago de movilidad para que los trabajadores de las categorías asesores y cobranzas que no posean asignadas unidades móviles de la empresa puedan realizar las visitas a los clientes. El reglamento para el otorgamiento de condiciones de trabajo 2021 indica que la movilidad es otorgada mensualmente a los trabajadores que realizan trabajo de campo y es abonado con respecto a los días efectivamente laborados. Sobre la perspectiva del personal, se resalta que es un concepto aplicable a las categorías de asesor en sus cuatro jerarquías y es reconocido por 121 personas (85%) de un total de 143 trabajadores.

Con el fin de poseer una revisión general del contraste entre la normativa laboral, norma interna, las perspectivas institucional y del personal, se elaboró la Tabla 15.

Por último, la Política de Compensaciones 2019 indica que la Participación de utilidades legales – PUL será distribuida de conformidad con lo establecido por el Decreto Legislativo N.º 892 y siempre que se cumplan las condiciones para su entrega. Las personas entrevistadas, responsables de GP, señalaron que la empresa ABC no está otorgando la participación de utilidades a los trabajadores porque se encuentra generando pérdidas económicas.

En conclusión, la perspectiva institucional muestra que la práctica remunerativa de la empresa ABC establece dos esquemas, el primero es aplicable a los trabajadores administrativos que consiste el pago de una remuneración básica mensual, y el segundo aplicable al personal que posee metas comerciales, consistente en el pago de una remuneración básica más una remuneración variable mensual, limitada hasta el nivel jerárquico de gerente regional. Además, la empresa ABC no otorga bonos anuales por desempeño.

**Tabla 15: Contraste entre la normativa laboral, la perspectiva institucional y la del personal**

Concepto	Normativa laboral peruana	Perspectiva institucional: documentos normativos de la empresa	Perspectiva institucional: entrevistas a responsables de gestión de personas y remuneraciones	Perspectiva del personal: encuesta a 208 trabajadores
Comunicación de la política remunerativa	Decreto Supremo. N.º 002-2018-TR – Segunda disposición complementaria	Política de Compensaciones 2019	La políticas se encuentran publicadas en la intranet institucional.	85%
Se tiene identificado el rango remunerativo	Decreto Supremo. N.º 002-2018-TR – Segunda disposición complementaria	Política de Compensaciones 2019	La políticas se encuentran publicadas en la intranet institucional.	75%
RBM	Decreto Supremo N.º 003-97-TR: Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728 – Art. 6	Política de Compensaciones 2019 / Política de remuneraciones 2018	Se otorga de acuerdo a ley	100%
Asignación familiar	Ley N.º 25129	Política de Remuneraciones 2018	Se otorga de acuerdo a ley	71%
Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad	Ley N.º 27735	Política de Compensaciones 2019 – Beneficios / Política de remuneraciones 2018	Se otorga de acuerdo a ley	81%
Sobretiempo	Decreto Supremo N.º 007-2002		Se generan y pagan las horas extras	34%
Condiciones de trabajo (vivienda)	Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Condiciones de trabajo	Reglamento Para el Otorgamiento de Condiciones de Trabajo 2021 - Vivienda	Condición de trabajo	12%
Bonificación por escolaridad / educación	Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Bonificación por educación	Política de Compensaciones 2019 – Beneficios / Política de Remuneraciones 2018	Se otorga a todos los trabajadores con o sin carga familiar, que posean 1 año antigüedad	66%
Canasta de navidad	Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Canasta de navidad	Política de Compensaciones 2019 – Beneficios / Política de Remuneraciones 2018	Se otorga a todos los trabajadores	46%
Transporte supeditado a la asistencia (pago por gasolina)	Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Condiciones de trabajo	Reglamento para el Otorgamiento de condiciones de trabajo 2021 – Movilidad - Motocicletas	Se otorga a fin que puedan realizar las visitas a los clientes	65%
Vestuario (uniforme)	Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Condiciones de trabajo	Reglamento para el Otorgamiento de condiciones de trabajo 2021 - Vestuario	Se otorga polos institucionales	9%
Celebración para los hijos de los trabajadores por Navidad			Se realiza un compartir para los hijos de los trabajadores y se les entrega un regalo	
Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)	Decreto Legislativo N.º 650	Política de Compensaciones 2019 – Beneficios Política de Remuneraciones 2018	Se otorga de acuerdo a ley	
Días libres			Se otorga un día no compensable por cumpleaños del trabajador	
Estacionamiento			En la Principal se otorga de acuerdo a disponibilidad	

Financiamiento de Estudios	Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Bonificación por educación	Reglamento de Ayuda económica para la realización de estudios u obtención del Título profesional 2016	Se otorga apoyo financiero para estudios	
Plan de Capacitación	Ley N.º 30709 – Art. 4	Manual del proceso del Desarrollo de Personal 2021	Se otorga de acuerdo a las necesidades de la organización	
Préstamos personales		Reglamento de Préstamos Administrativos 2022 / Reglamento de Préstamos de Vivienda 2022	Se otorgan préstamos administrativos y para vivienda a tasas diferenciadas	
Protección en Salud	Ley N.º 26790 – Art. 6		Se otorga de acuerdo a ley, solo EsSalud.	
Seguro Médico			Se ofrecía Seguro Asistencia Médica Familiar, solo activo para trabajadores antiguos	
Seguro Vida Ley	Decreto Legislativo N.º 688 – Art. 1		Se otorga de acuerdo a ley	
Remuneración Vacacional	Decreto Legislativo N.º 713 – Art. 13	Política de Compensaciones 2019 – Beneficios / Política de Remuneraciones 2018	Se otorga de acuerdo a ley	
Sistema de Pensiones	Decreto Ley N.º 26897 – SPP Decreto Ley N.º 19990 - SNP		Se otorga de acuerdo a ley (ONP o AFP)	
Bono de Productividad		Política de Remuneraciones 2018 / Reglamento de Bonificación para operaciones de negocios 2022 / Remuneración variable para las operaciones de cobranza 2022	Incentivo otorgado en cumplimiento al logro de objetivos	
Promociones y Ascensos	Decreto Supremo. N.º 002-2018-TR	Manual del proceso de Gestión de Personal 2022	Reubicar a los trabajadores según las necesidades de la empresa o a la propia solicitud del trabajador.	
Remuneración al cargo		Política de Remuneraciones 2018	Pago otorgado por asumir temporalmente un puesto específico	
Viáticos	Decreto Supremo N.º 003-97-TR – Condiciones de trabajo	Manual del proceso de Gestión de Personal 2022	Subvención de gastos de hospedaje, alimentación, movilidad relacionados con desplazamiento a otra localidad	
Participación de Utilidades Legales	Decreto Legislativo N.º 892	Política de Compensaciones 2019 – Beneficios Política de Remuneraciones 2018	Se otorga de acuerdo a ley	

Asimismo, la empresa ABC complementa su oferta salarial mediante el otorgamiento de beneficios y prestaciones de acuerdo a la normativa laboral e interna, la cual ha venido disminuyendo de acuerdo a la actual situación financiera de empresa, siendo necesario señalar que el otorgamiento unilateral de beneficios por parte del empleador genera derechos al trabajador, por lo que podría ser reclamado por los trabajadores afectados (Ulloa, 2011).

Por otro lado, mediante la perspectiva del personal se logró evidenciar la existencia de un grupo de trabajadores que desconocen parcialmente las practicas remunerativas, lo cual resta posibilidades de atraer, motivar y retener a su fuerza laboral.

En cuanto al detalle del análisis de la caracterización de la práctica remunerativa se puede consultar en el Anexo M del presente trabajo de investigación.

## **2. EXPLORACIÓN DE LAS BRECHAS DE LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS SALARIALES ENTRE VARONES Y MUJERES**

Con respecto a la exploración de las brechas de la aplicación de las practicas salariales entre varones y mujeres en la empresa ABC, se contrastaron los conceptos establecidos en el marco teórico, la perspectiva institucional, recogida mediante las entrevistas realizadas a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones en la empresa - GP (ver Anexo G y H), la recopilación de los documentos normativos internos y la información de la muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023 de la empresa. Asimismo, la perspectiva del personal recopilada a través de la encuesta aplicada a 208 trabajadores de la empresa ABC (ver Anexo I).

En primer lugar, según la información recopilada de la revisión de la Política de Compensaciones 2019 y Política de Remuneraciones 2018, se establece que la remuneración mensual fija se determina considerando la equidad interna y ajustándose a la importancia proporcional de las funciones asignadas. Además, se señala que la estructura salarial garantiza que los puestos de trabajo con mayores niveles de responsabilidad o complejidad reciban una remuneración más elevada.

En particular, la Política de Compensaciones 2019 indica que la empresa ABC empleo la metodología de Hay Group en (i) análisis y descripción de puesto, (ii) valoración de puestos, y (iii) administración de la compensación. La misma política

señala que la estructura remunerativa se refiere al conjunto de rangos o niveles salariales que establecen tanto un límite mínimo como uno máximo para cada nivel. Lo cual concuerda con en el marco teórico que señala que las bandas salariales se encuentran comprendidas entre la diferencia del valor máximo establecido y el valor mínimo de cada categoría ocupacional (Patricio, 2009).

A continuación, en la mencionada Política de Compensaciones 2019 se establece que las categorías ocupacionales se organizan en dos escalas remunerativas<sup>21</sup>, la primera para el personal administrativo (ver Tabla 16) y la segunda para el personal de negocios con variable (ver Tabla 17)<sup>22</sup>.

**Tabla 16: Escala remunerativa para personal administrativo**

Categoría Ocupacional	Banda	Mínimo (S/)	Mediana (S/)	Máximo (S/)
Auxiliar	AU-01	1,040	1,300	1,560
Auxiliar	AU-02	1,840	2,300	2,760
Asistente	AS-01	2,240	2,800	3,360
Asistente	AS-02	3,120	3,900	4,680
Analista	AN-01	2,400	3,000	3,600
Analista	AN-02	3,520	4,400	5,280
Jefatura				
Gerente				

**Tabla 17: Escala remunerativa para personal de negocios con variable**

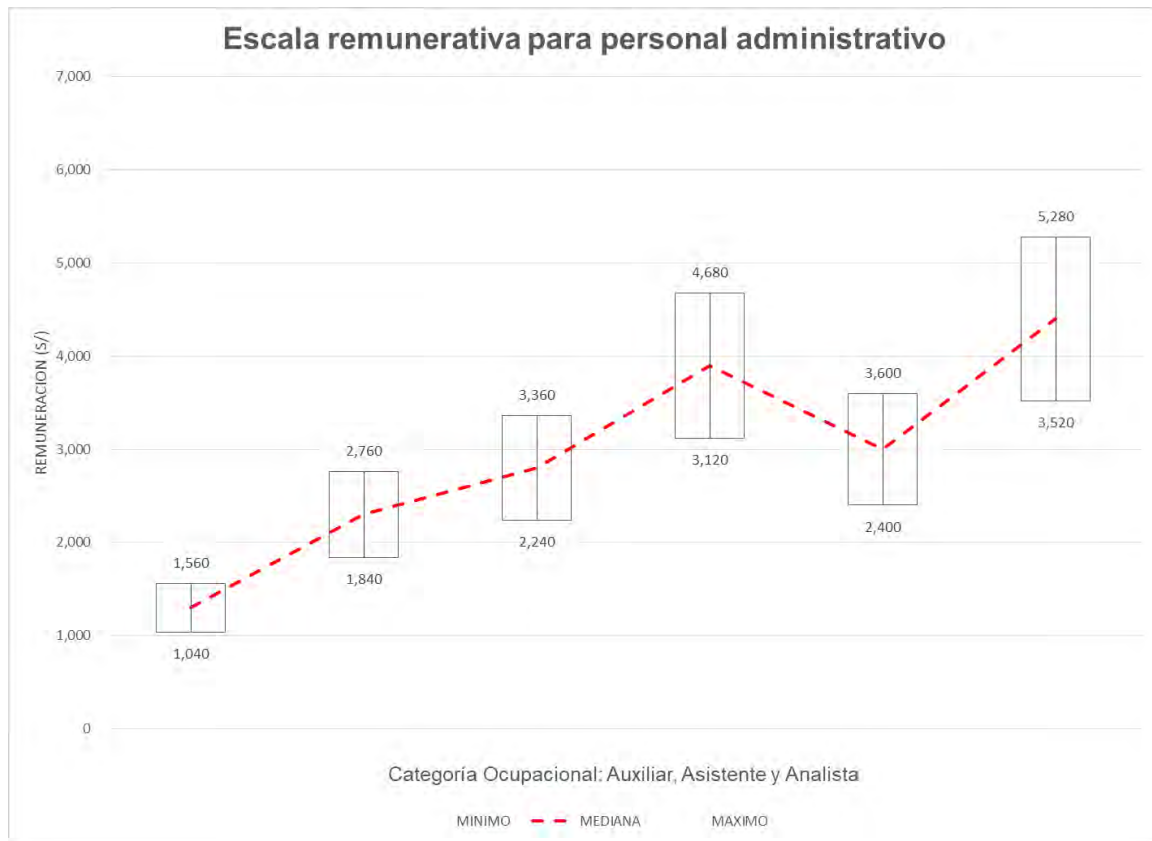
Categoría Ocupacional	Banda	Mínimo (S/)	Mediana (S/)	Máximo (S/)
Fuerza de Ventas	FV-01	1,025	1,025	1,230
Auxiliar	AUV-01	1,200	1,500	1,800
Asesor	AV-01	1,600	2,000	2,400
Asesor Junior	AV-02	2,000	2,500	3,000
Asesor Senior	AV-03	2,800	3,500	4,200
Asesor Master	AV-04	4,000	5,000	6,000

Además, en la Figura 20, se ilustran las 6 bandas salariales de la escala remunerativa del personal administrativo, y en la Figura 21, se grafica la escala salarial para el personal de negocios con variable conformada 6 bandas salariales.

<sup>21</sup> Como se mencionó previamente, conforme al acuerdo de confidencialidad y no divulgación, se ha restringido el acceso a datos específicos de las categorías de gerencia y jefatura.

<sup>22</sup> En el diseño de la banda salarial es una práctica habitual es calcular un rango del 20% por encima y por debajo de la mediana para definir la amplitud de cada categoría (Puchol, 2007)

**Figura 20: Escala remunerativa para personal administrativo**



**Figura 21: Escala remunerativa para personal de negocios con variable**



Por otro lado, al desarrollar una estructura salarial, es necesario identificar los puestos que se encuentra dentro de su respectiva banda salarial, así como aquellos que están por debajo o encima de la ella. Por lo tanto, aquellos puestos que están por debajo de la banda, se les otorga una remuneración inferior a lo establecido, mientras que para los puestos que se ubican por encima de la banda, se les otorga una remuneración superior a lo establecido (Dolan, 2007).

En consecuencia, como resultado del análisis de la información de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023<sup>23</sup> y los datos de las escalas remunerativas se logró identificar las remuneraciones de los trabajadores que se encuentran fuera del rango de su banda salarial correspondiente, es decir, se determinó las remuneraciones que se encontraban por encima o por debajo de la banda remunerativa asignada a sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, en la Tabla 18, se muestra a los 532 trabajadores cuyos salarios se encuentran fuera de sus respectivas bandas salariales, representando el 24% del total de la muestra de la planilla, 12% son hombres y 12% mujeres. En otras palabras, se observa que las remuneraciones de 229 (10%) trabajadores se encuentra por debajo de su banda, de ellos 109 personas (5%) son mujeres y 120 (5%) son varones. Por otro lado, 303 (14%) remuneraciones están por encima de sus respectivas bandas salariales, de estos 155 (7%) trabajadores son mujeres y 148 (7%) son varones.

Asimismo, en la Tabla 19, se organiza la información por rangos de años de trabajo en la empresa y su posición en la banda salarial, se observa que de los 229 trabajadores cuya remuneración están por debajo de la banda salarial, el 8% del total, 174 trabajadores, 3% son mujeres y 4% son hombres, tienen 2 años o menos de permanencia en la empresa, por ende, son trabajadores contratados en los últimos meses, esto confirmaría el hallazgo realizado en las entrevistas sobre la existencia de una negociación salarial antes del ingreso.

---

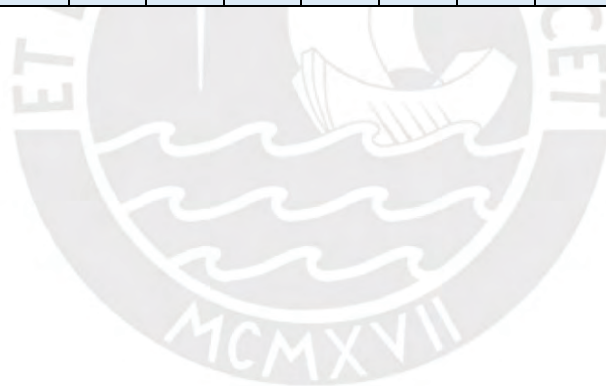
<sup>23</sup> Contiene información salarial de 2,219 trabajadores, agrupados en 8 categorías ocupacionales y 210 puestos de trabajo, siendo 1,116 mujeres y 1,103 hombres (ver Anexo C, Tabla C1)

**Tabla 18: Muestra de planilla de trabajadores por categoría de acuerdo a su posición en la banda salarial**

			Por debajo				Total por debajo		En banda				Total en banda		Por encima				Total por encima		Total general	
Escala	Categoría	Subcategoría	M	%	V	%	T	T%	M	%	V	%	T	T%	M	%	V	%	T	T%	M	%
Personal Administrativo (PA)	Analista	AN-01	11	0%	11	0%	22	1%	9	0%	17	1%	26	1%	4	0%	14	1%	18	1%	66	3%
		AN-02	1	0%	2	0%	3	0%	45	2%	37	2%	82	4%	3	0%	9	0%	12	1%	97	4%
	Asistente	AS-01	10	0%	5	0%	15	1%	77	3%	27	1%	104	5%	26	1%	16	1%	42	2%	161	7%
		AS-02	5	0%			5	0%	15	1%	17	1%	32	1%	5	0%	1	0%	6	0%	43	2%
	Auxiliar	AU-01						0%	272	12%	97	4%	369	17%	67	3%	51	2%	118	5%	487	22%
		AU-02	9	0%	8	0%	17	1%	33	1%	28	1%	61	3%	11	0%	8	0%	19	1%	97	4%
Total PA			36	2%	26	1%	62	3%	451	20%	223	10%	674	30%	116	5%	99	4%	215	10%	951	43%
Personal de Negocios con Variable (PNV)	Asesor	AV-01	71	3%	88	4%	159	7%	153	7%	178	8%	331	15%	8	0%	7	0%	15	1%	505	23%
	Asesor Junior	AV-02	2	0%		0%	2	0%	91	4%	139	6%	230	10%	9	0%	17	1%	26	1%	258	12%
	Asesor Máster	AV-04			6	0%	6	0%	26	1%	56	3%	82	4%	2	0%	10	0%	12	1%	100	5%
	Asesor Senior	AV-03						0%	52	2%	109	5%	161	7%	2	0%	5	0%	7	0%	168	8%
	Auxiliar	AUV-01						0%	74	3%	126	6%	200	9%	18	1%	10	0%	28	1%	228	10%
	Fuerza de ventas	FV-01						0%	5	0%	4	0%	9	0%							9	0%
Total PNV			73	3%	94	4%	167	8%	401	18%	612	28%	1013	46%	39	2%	49	2%	88	4%	1268	57%
Total general			109	5%	120	5%	229	10%	852	38%	835	38%	1,687	76%	155	7%	148	7%	303	14%	2,219	100%

**Tabla 19: Muestra de planilla de trabajadores de acuerdo a su posición en la banda salarial y años de trabajo en la empres**

RANGO AÑOS	Por debajo				Total por debajo		En banda				Total en banda		Por encima				Total por encima		Total general	
	M	%	V	%	T	T%	M	%	V	%	T	T%	M	%	V	%	T	T%	M	%
0 a 2 años	75	3%	99	4%	174	8%	338	15%	364	16%	702	32%	9	0%	33	1%	42	2%	918	41%
3 a 5 años	15	1%	13	1%	28	1%	151	7%	191	9%	342	15%	15	1%	12	1%	27	1%	397	18%
6 a 8 años	12	1%	3	0%	15	1%	162	7%	133	6%	295	13%	20	1%	23	1%	43	2%	353	16%
9 a más años	7	0%	5	0%	12	1%	201	9%	147	7%	348	16%	111	5%	80	4%	191	9%	551	25%
Total general	109	5%	120	5%	229	10%	852	38%	835	38%	1687	76%	155	7%	148	7%	303	14%	2219	100%



Además, sobre 14% de trabajadores, 303 personas, cuyas remuneraciones se encuentran por encima de la banda, se observa que el 9%, 191 trabajadores, 5% son mujeres y el 4% son hombres, tienen 9 años o más de permanencia, esta evidencia coincide con la información obtenida durante las entrevistas a los responsables de GP, quienes señalaron que existen disparidades salariales debido a la aplicación de una política remunerativa anterior que otorgaba ajustes salariales a nivel institucional de manera anual. Como resultado, los trabajadores con más antigüedad en la empresa ganan más que aquellos recién incorporados o con menos tiempo en la organización, incluso si desempeñan el mismo puesto o tienen la misma categoría.

A su vez, de acuerdo a lo señalado por la CEPAL, las brechas remunerativas son definidas como la diferencia entre las medianas de las remuneraciones básicas mensuales de hombres y mujeres en relación con la mediana de la remuneración básica mensual de los hombres (2021). Por lo que, el análisis de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023 reveló que, de un total de 210 puestos, 36 cargos (17%) muestran una brecha salarial, de ellos el 31 cargos presentan una brecha salarial que supera el 5% entre las medianas remunerativas de mujeres y hombres. Como ejemplo destacable, se observa el puesto de supervisor de operaciones (e) de la categoría asistente. La remuneración base de la banda salarial para este puesto es S/ 2,240. La mediana de los salarios de las mujeres es S/ 2,369, mientras que la mediana de los salarios de los hombres es de S/ 1,300, generando una brecha remunerativa negativa del 82%. Un segundo caso, es el puesto de administrador de calidad y seguridad en las aplicaciones, de la categoría asistente que muestra una brecha remunerativa del 36% (ver Tabla 20).

**Tabla 20: Brechas salariales entre hombres y mujeres**

Puesto de trabajo	Sub-cat.	Cant.	Genero del puesto	Remun. Base (S/)	Mediana Remun. Mujer (S/)	Mediana Remun. Hombre (S/)	Brecha salarial
Analista de Control de LA/AS	AN-02	3	Mujer	3,520	4,625	3,450	-34%
Supervisor Legal de Procesos Judiciales y Administrativos	AN-02	2	Mixto	3,520	4,500	5,000	10%
Asesor de Negocios Especializado	AN-02	4	Hombre	3,520	4,500	4,001	-12%
Analista de Inteligencia Comercial	AN-02	5	Hombre	3,520	4,351	4,001	-9%
Analista de Presupuesto y Proyectos	AN-02	2	Mixto	3,520	4,001	5,100	22%
Analista de Admisión Riesgo de Crédito	AN-02	8	Hombre	3,520	4,001	4,201	5%
Auditor de Riesgo Crediticio Junior	AN-01	12	Hombre	2,400	3,500	4,000	13%
Analista de Cobranza Tercerizada	AN-01	3	Mujer	2,400	3,200	2,700	-19%
Asesor de Cobranza Especializada y Judicial	AN-01	10	Hombre	2,400	3,055	2,950	-4%
Analista de Procesos y Mejora Continua (E)	AN-01	2	Mixto	2,400	3,000	4,000	25%
Programador	AS-01	7	Hombre	2,240	4,000	3,200	-25%
Asistente de Logística	AS-01	2	Mixto	2,240	2,700	4,200	36%
Asistente de Continuidad del Negocio	AS-01	2	Mixto	2,240	2,501	3,873	35%
Asistente de Medios y Experiencia al Cliente	AS-01	2	Mixto	2,240	2,501	3,800	34%
Asistente de Finanzas	AS-01	2	Mixto	2,240	2,500	4,000	38%
Administrador de Calidad y Seguridad en las Relaciones	AS-01	7	Mujer	2,240	2,450	3,800	36%
Supervisor de Operaciones (E)	AS-01	3	Mujer	2,240	2,369	1,300	-82%
Coordinador de Operaciones de Negocios y Servicios	AU-02	6	Mujer	1,840	2,635	2,200	-20%
Gestor de Integración	AU-02	3	Hombre	1,840	2,500	2,000	-25%
Auxiliar de Contrataciones y Liquidaciones	AU-02	4	Mixto	1,840	2,268	2,850	20%
Coordinador de Canales y Medios Electrónicos	AU-02	5	Hombre	1,840	2,200	2,280	4%
Auxiliar de Contabilidad	AU-02	8	Mujer	1,840	2,000	2,500	20%
Gestor de la Producción	AU-02	6	Hombre	1,840	2,000	2,350	15%
Auxiliar de Pago de Nomina	AU-01	3	Mujer	1,040	2,000	1,800	-11%
Gestor de Calidad y Seguridad	AU-01	7	Mujer	1,040	2,000	1,500	-33%
Auxiliar de Capacitación y Desarrollo	AU-01	2	Mixto	1,040	2,000	1,300	-54%
Auxiliar de Atracción del Talento	AU-01	5	Hombre	1,040	1,900	1,700	-12%
Auxiliar de Inteligencia en Cobranza	AU-01	2	Mixto	1,040	1,600	2,300	30%
Auxiliar de Productos	AU-01	2	Mixto	1,040	1,500	2,200	32%
Funcionario de Negocios	AV-04	79	Hombre	4,000	5,600	5,713	2%
Asesor de Negocios Master	AV-04	8	Hombre	4,000	4,700	4,650	-1%
Funcionario de Negocios (E)	AV-04	13	Hombre	4,000	4,300	4,000	-8%
Asesor de Negocios Junior	AV-02	255	Hombre	2,000	2,500	2,700	7%
Gestor de Contact Center de Servicios	AUV-01	11	Mujer	1,200	1,900	1,400	-36%
Auxiliar de Cobranza	AUV-01	5	Mujer	1,200	1,600	2,380	33%
Gestor de Telecobranza	AUV-01	12	Mujer	1,200	1,300	1,935	33%

**Tabla 21: Diez puestos de trabajo con mayor porcentaje de trabajadores fuera de su banda remunerativa**

Cargo	Subcategoría	En banda	%	Por debajo de la banda remunerativa										Por encima de la banda remunerativa										Total encima y debajo	%	Total general	%
				0 a 2 años	%	3 a 5 años	%	6 a 8 años	%	9 a más años	%	Total por debajo	0%	0 a 2 años	%	3 a 5 años	%	6 a 8 años	%	9 a más años	%	Total por encima	0%				
Asesor de Negocios	AV-01	331	15%	144	6%	10	0%	4	0%	1	0%	159	7%	2	0%	4	0%	2	0%	7	0%	15	1%	174	8%	505	23%
Supervisor de Operaciones	AS-01	54	2%		0%	2	0%	2	0%		0%	4	0%		0%		0%	1	0%	30	1%	31	1%	35	2%	89	4%
Asesor de Negocios Junior	AV-02	227	10%	1	0%		0%	1	0%		0%	2	0%	12	1%	1	0%	5	0%	8	0%	26	1%	28	1%	255	11%
Gestor de Servicio Financieros	AU-01	330	15%		0%		0%		0%		0%		0%	1	0%	2	0%	3	0%	21	1%	27	1%	27	1%	357	16%
Gestor de Crédito Prendario	AU-01	9	0%		0%		0%		0%		0%		0%	6	0%	4	0%	8	0%	3	0%	21	1%	21	1%	30	1%
Asesor de Negocios Presta fácil.	AN-01		0%	11	0%	3	0%	1	0%	1	0%	16	1%		0%		0%		0%		0%		0%	16	1%	16	1%
Gestor de Operaciones	AU-01	5	0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%	2	0%	2	0%	12	1%	16	1%	16	1%	21	1%
Auxiliar de Créditos	AUV-01	73	3%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%	11	0%	11	0%	11	0%	84	4%
Auxiliar de Servicios	AU-01	8	0%		0%		0%		0%		0%		0%	2	0%	1	0%	2	0%	6	0%	11	0%	11	0%	19	1%
Funcionario de Negocios	AV-04	69	3%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%	10	0%	10	0%	10	0%	79	4%

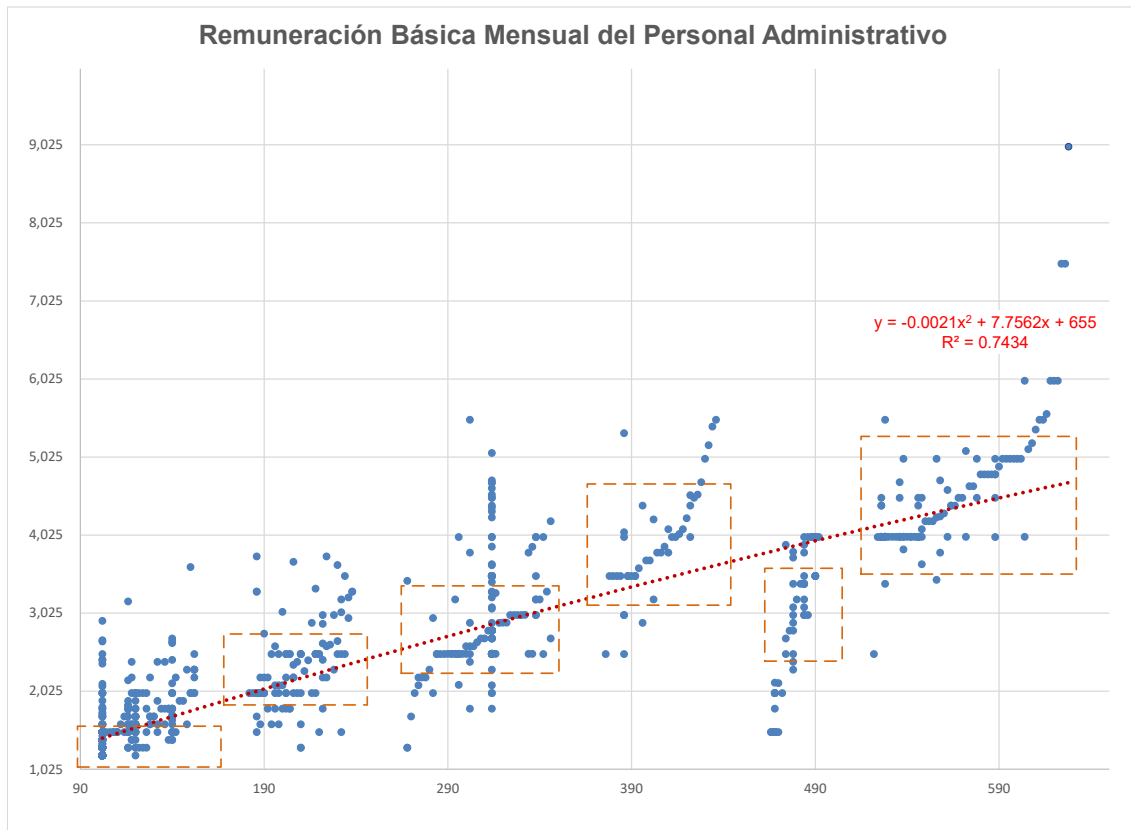
Asimismo, durante las entrevistas realizadas a los responsables de GP se señaló la existencia de brechas remunerativas entre varones y mujeres en los puestos de Operaciones y Negocios, añadieron que han observado una amplia brecha en el puesto gestor de servicios financieros. Sin embargo, el análisis de la información correspondiente a la planilla de julio de 2023 revela que la brecha en el cargo gestor de servicios financieros, que representa el 16% de la muestra de la planilla con 357 trabajadores, es nula. No obstante, 21 remuneraciones de estos se encuentran por encima de la banda correspondiendo a trabajadores con 9 o más años de servicio en la empresa ABC. Además, el puesto supervisor de operaciones que representa el 4% de la muestra con 89 trabajadores, posee a 30 trabajadores por encima de la banda y a su vez poseen 9 o más años en la empresa ABC. Esta evidencia refuerza el hallazgo que los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa reciben remuneraciones más altas (ver Tabla 21).

A su vez, en la misma tabla, se observa que el puesto asesor de negocios de la categoría asesor, que representa el 23% de la muestra de la planilla con 505 trabajadores, 144 remuneraciones están por debajo de la banda correspondiendo a trabajadores con 2 o menos años en la empresa, esta evidencia también refuerza el hallazgo realizado en las entrevistas sobre negociación salarial antes del ingreso.

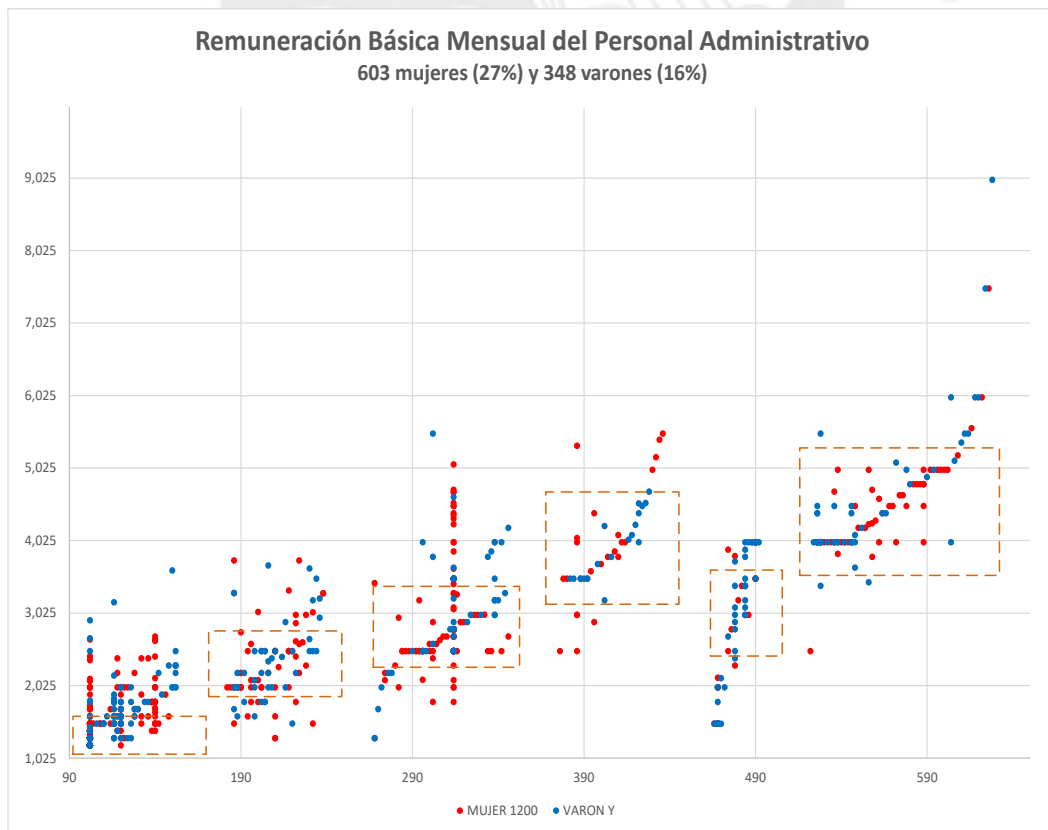
Además, la muestra de planilla de julio 2023 contiene en total 210 puestos de trabajo, de los cuales 104 puestos (50%) poseen al menos un trabajador cuya remuneración se encuentra fuera del rango de su banda salarial correspondiente.

Por otro lado, se muestra mediante un gráfico de dispersión la relación entre los puestos de trabajo y las bandas remunerativas del personal administrativo. En la Figura 22, cada punto representa un par de valores, al eje horizontal les corresponde a los puestos de trabajo, y el otro, al eje vertical les corresponde a los salarios básicos mensuales. De esta manera se puede observar gráficamente la dispersión de las remuneraciones, Asimismo, se muestra la ecuación y una línea de tendencia polinómica ascendente.

**Figura 22: Remuneraciones básicas del personal administrativo**

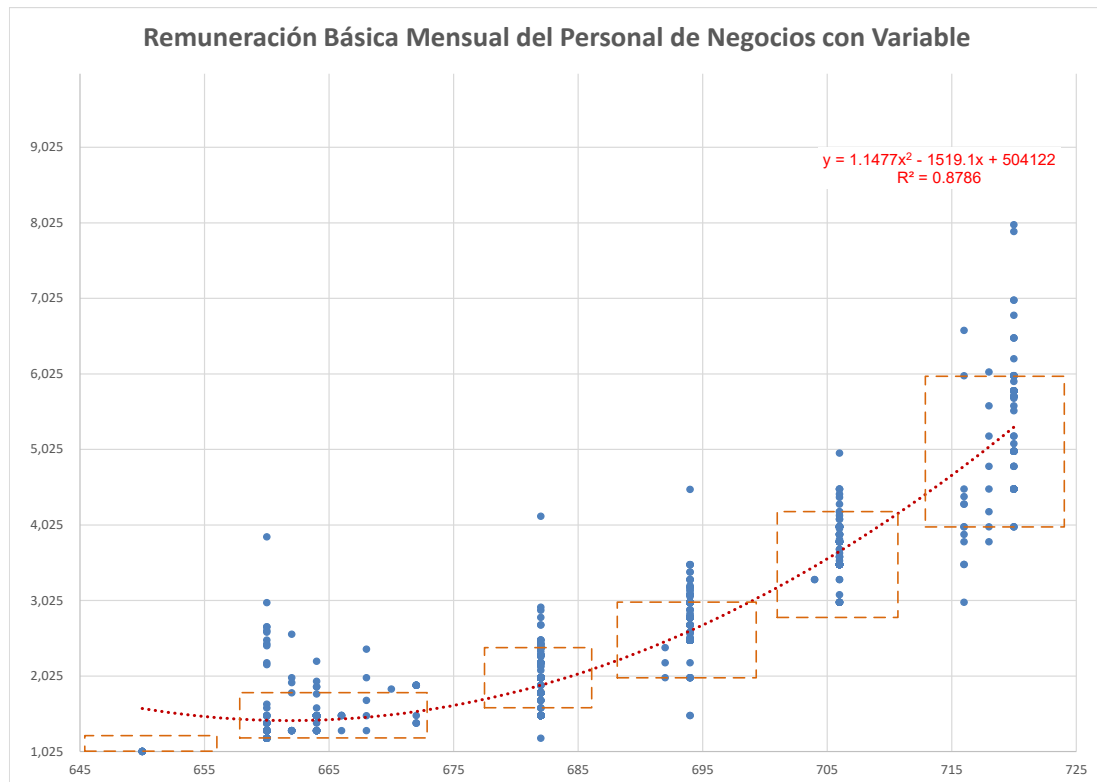


**Figura 23: Remuneraciones básicas del personal administrativo por Sexo**



Asimismo, en la Figura 23, se muestra la información por sexo, donde los salarios de las mujeres están representados en rojo, mientras que las remuneraciones de los hombres se muestran en azul. Esta distinción se ha implementado con el propósito de resaltar gráficamente las diferencias salariales entre las remuneraciones básicas de hombres y mujeres del personal administrativo.

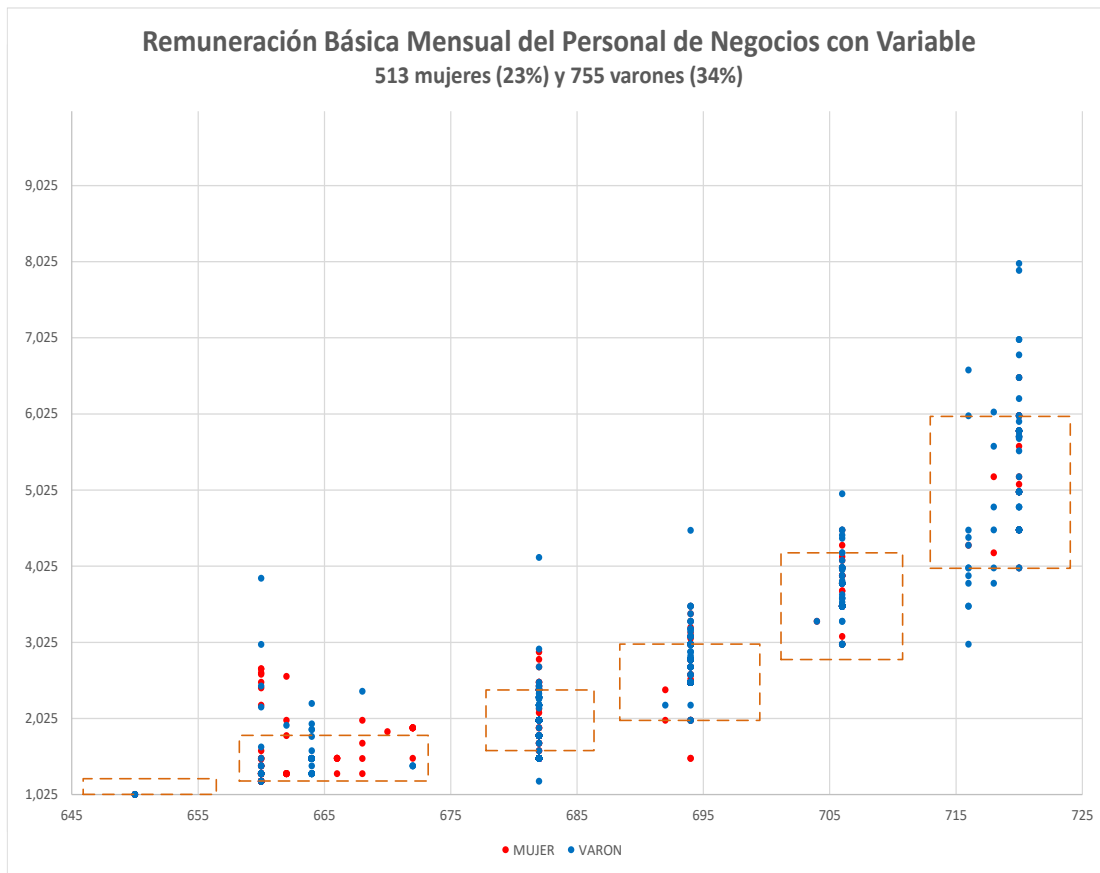
**Figura 24: Remuneraciones básicas para personal de negocios con variable**



Además, en la Figura 24, se grafica la relación entre los puestos de trabajo y las bandas remunerativas del personal de negocios con variable. En el gráfico, cada punto representa un par de valores, al eje horizontal les corresponde los cargos del personal y el otro, al eje vertical les corresponde los salarios básicos mensuales. De esta manera se puede observar gráficamente la dispersión de las remuneraciones, Por otra parte, se muestra la ecuación y la línea de tendencia polinómica ascendente.

Asimismo, en la Figura 25, se señalan las diferencias en función del sexo de los ocupantes de los puestos de trabajo. Se asigna el color rojo a los salarios de las mujeres y el azul a las remuneraciones de los hombres. Esta distinción se ha implementado con el propósito de resaltar las disparidades salariales entre las remuneraciones básicas de hombres y mujeres del personal de negocios con variable.

**Figura 25: Remuneraciones básicas para personal de negocios con variable por Sexo**



Por otra parte, en la Tabla 22, se muestra la brecha remunerativa por categoría, la mediana de las remuneraciones de los hombres supera la mediana de las mujeres en 3 categorías: auxiliar (13%), asistente (18%) y asesor junior (7%). En contraste, la mediana de los salarios de las mujeres supera a la de los hombres solo en la categoría asesor master (-4%). Además, la brecha salarial general de la empresa ABC es 9%.

**Tabla 22: Brecha salarial por categoría ocupacional**

Categoría ocupacional	Mujeres		Varones		Brecha salarial	Mediana total S/	Cuenta total
	Mediana S/	Cuenta	Mediana S/	Cuenta			
Fuerza de ventas	1,025	5	1,025	4	0%	1,025	9
Auxiliar	1,300	484	1,499	328	13%	1,400	812
Asistente	2,801	138	3,400	66	18%	2,901	204
Analista	4,001	73	4,000	90	0%	4,001	163
Asesor	2,000	232	2,000	273	0%	2,000	505
Asesor junior	2,500	102	2,700	156	7%	2,500	258
Asesor senior	3,500	54	3,500	114	0%	3,500	168
Asesor máster	5,200	28	5,000	72	-4%	5,050	100
Total general	2,000	1,116	2,200	1,103	9%	2,000	2,219

Al mismo tiempo, es necesario resaltar que la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señaló que las bandas salariales son custodiadas por el área de Administración de Personal. En ese sentido, se observó una práctica similar en las empresas de la investigación inicial, donde no se informa a los trabajadores sobre los límites de las bandas salariales. De igual modo, según el Decreto Supremo N.º 002-2018-TR, no se requiere que se comunique a los trabajadores el detalle los montos específicos que conforman la estructura salarial. Por lo tanto, no es posible que los trabajadores determinen si sus remuneraciones se encuentran dentro de su correspondiente banda salarial.

En conclusión, desde la perspectiva institucional se reconoce la existencia de brechas salariales. Sin embargo, no se ha evidenciado la existencia de un plan de cierre de brechas de enmienda la actual situación de 31 puestos con brechas remunerativas superiores al 5%. Asimismo, no se cuenta con un plan de mejora para 229 de trabajadores (10% del total) cuyas remuneraciones se encuentran por debajo de sus respectivas bandas y un plan de adecuación para las 303 personas (14%) que están por encima de sus respectivas bandas. A pesar que, como se ha señalado la ausencia de niveles salariales adecuados podría comprometer la capacidad de la empresa para atraer y retener a los talentos requeridos (Cascio et al., 2011).

En cuanto al detalle del análisis de la exploración de brechas remunerativas se puede consultar en el Anexo N del presente trabajo de investigación.

### **3. CONOCER CÓMO SE DETERMINAN LOS SUELDOS A PARTIR DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA ABC**

En relación con conocer cómo se determinan los sueldos a partir de la valoración de puestos en la empresa ABC, se contrastaron los conceptos establecidos en el marco teórico y la perspectiva institucional, recogida mediante las entrevistas realizadas a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones en la empresa - GP (ver Anexo G y H), y la recopilación de los documentos normativos internos de la empresa ABC.

El marco teórico estudiado define el análisis de puestos como el proceso que busca describir al puesto a fin de establecer su objetivo, así como las principales responsabilidades y funciones que debe realizar un trabajador en su puesto de trabajo

(Bohlander et al., 2018). Según la información recopilada de la revisión de la Política de Compensaciones 2019, se indica que el procedimiento de análisis y descripción de cargos implica la observación, identificación y recopilación de la información sobre el contenido del puesto con el fin de documentar, registrar y detallar de manera sistemática y concisa la información del puesto de trabajo. Por lo tanto, se observa una coincidencia en las definiciones del marco teórico y la perspectiva institucional. En resumen, los análisis de puestos de trabajo contienen la información detallada necesaria para llevar a cabo la valoración de puestos.

De acuerdo la información recaba de las entrevistas a los responsables de GP se estableció que los análisis de puestos: la función general y específicas, así como, los perfiles de puestos, se encuentran detallados en el Manual de Organización y Funciones<sup>24</sup> (MOF) de la empresa. Lo cual fue corroborado mediante la revisión del MOF 2022, documento normativo institucional que contiene una descripción de las responsabilidades y funciones de los puestos, conforme al organigrama estructural. A manera de ejemplo, en el Anexo O, Tabla O1, se reproduce textualmente de forma parcial la función general, específicas y perfil del puesto del asesor de negocios, perteneciente a la categoría analista, descrita en el MOF 2022 (p. 458-459). Encontrándose en concordancia, con lo establecido en el marco teórico, que señala que el MOF es el documento en el cual se detallan las responsabilidades y funciones específicas o tareas particulares que corresponden a un puesto (INAP, 1995).

A continuación, la perspectiva institucional recogida a través de las entrevistas señaló que el valor de los puestos se empleó para elaborar la escala remunerativa asegurando la equidad salarial. Asimismo, la Política de Compensaciones 2019 agrega que la valoración de puestos es un proceso desarrollado para clasificar los puestos de manera lógica y objetiva, comparándolos con una escala preestablecida para determinar su importancia relativa dentro de la empresa. Por su parte, el marco teórico señala que la valoración de puestos es proceso desarrollado a fin de determinar el valor relativo e individual de un cargo mediante la aplicación de un método estandarizado que permita establecer comparaciones (Hay Group y SAP AG, 2006). Por lo tanto, en la empresa ABC se empleó la valoración de puestos con el propósito de determinar la importancia relativa de cada puesto en la organización.

---

<sup>24</sup> Aprobado por el Directorio en SD N.º 26 del 11/11/ 2006 y actualizado en SD N.º 18 del 05/07/2022

Por otro lado, durante las entrevistas realizadas a los responsables de GP se conoció que la empresa ha utilizado la metodología de valorización de puestos de Hay Group. Lo cual se corroboró en la revisión de la Política de Compensaciones 2019 que indica que para evaluar los puestos de trabajo existentes en la empresa se utilizó la metodología de Hay Group, con el propósito de establecer una remuneración equitativa. La teoría señala que, la metodología de Hay es el sistema con mayor difusión en las empresas para valorar diversos puestos de trabajo (Gómez-Mejía et al., 2016; Patricio, 2009; Hay Group y SAP AG, 2006). Asimismo, las personas entrevistadas agregaron que la valorización de puestos se encuentra pendiente de actualización desde el 2019. Sin embargo, durante la revisión de la Política de Compensaciones 2019 se observó que esta establece que la actualización de la estructura remunerativa se debe realizar, como mínimo, cada dos años.

En conclusión, la empresa ABC ha elaborado y desarrollado un proceso adecuado para la determinación de los sueldos a partir de la valoración de puestos. Sin embargo, es necesario asegurar el cumplimiento del procedimiento establecido para la actualización de la estructura remunerativa.

#### **4. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS DE LA APLICACIÓN DE PRÁCTICAS SALARIALES**

En relación a las diferencias entre las prácticas salariales, en la remuneración fija, de la empresa ABC y la Ley N.º 30709, se contrastaron los factores que influyen en la determinación de la remuneración, siguiendo a la propuesta de Robbins et al. (2018), junto con los criterios de justificación para diferencias salariales mencionados en el artículo 6to. del Decreto Supremo N.º 002-98-TR y la guía para la igualdad del MTPE (2019) establecidos en el marco teórico.

Estos fundamentos proporcionaron la base para abordar y posteriormente analizar la perspectiva institucional, recogida mediante las entrevistas realizadas a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones en la empresa - GP (ver Anexo G y H), la recopilación de los documentos normativos internos y la información de la muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023 de la empresa. Asimismo, la perspectiva del personal recopilada a través de la encuesta aplicada a 208 trabajadores de la empresa ABC (ver Anexo I).

A continuación, se presenta un análisis de los factores más significativos que influyen en la determinación de la remuneración y son las probables causas de diferencias remunerativas.

En primer lugar, la perspectiva institucional recogida mediante las entrevistas señaló que la preparación profesional podría generar una diferencia remunerativa al ingreso. Al mismo tiempo, la perspectiva del personal señala que un 60% de los trabajadores encuestados (27% mujeres y 39% hombres) no considera que para su nivel de estudio el salario que recibe es justo. Al respecto, se recogieron respuestas sobre una pregunta abierta, estas opiniones señalaron que existe (i) disconformidad sobre la relación entre el nivel educativo, la remuneración que reciben y las oportunidades de ascenso, (ii) se registró la percepción de desigualdades remunerativas entre trabajadores que desempeñan funciones similares o con respecto al mercado laboral, (iii) la necesidad de realizar incrementos remunerativos basados en la experiencia profesional y las responsabilidades asumidas, así como, (iv) lentitud en el crecimiento laboral en la empresa.

En segundo lugar, la perspectiva institucional recabada las entrevistas a los responsables de GP indica que la antigüedad ha generado distorsiones salariales debido a la aplicación de una política remunerativa previa que realizaba nivelaciones anuales. Encontrándose acorde con la percepción del personal, el 67% de los trabajadores encuestados reconocen a la antigüedad en la empresa como un criterio que podría justificar el pago de remuneraciones diferentes al mismo puesto de trabajo, 27% mujeres y 39% son hombres.

Por otro lado, sobre la experiencia laboral, la perspectiva institucional recogida de las entrevistas señaló que es un criterio para asignar una mayor remuneración al momento de ingresar, por lo que, podría generar una diferencia remunerativa, asimismo la Política de Compensaciones 2019 señala a la experiencia profesional en el puesto como una de las tres razones de disparidad. De igual modo, la perspectiva del personal indica que el 63% de los trabajadores encuestados, 25% son mujeres y 38% varones, considera que la experiencia laboral justifica las disparidades salariales, destacando como el criterio con la mayor discrepancia entre sexos.

Con respecto al desempeño o contribución al negocio, la perspectiva institucional recabada las entrevistas indica que se realiza una evaluación del

desempeño, la cual es tomada en cuenta para los incrementos salariales y promociones, asimismo la Política de Compensaciones 2019 señala al rendimiento individual y el alcance de objetivos como dos factores distintivos de la remuneración. De manera similar, según la perspectiva del personal, el 50% de los encuestados, 26% mujeres y 24% hombres, identifican el desempeño como una razón que respalda las diferencias salariales para el mismo cargo. Además, el desempeño es el único criterio evaluado en el cual la proporción de mujeres es mayor que la de los hombres.

Un factor a destacar es el presupuesto, según la perspectiva institucional recogida mediante las entrevistas realizadas a los responsables GP, se asigna anualmente un monto para realizar nivelaciones o ajustes salariales, el monto del presupuesto depende de los resultados económicos de la empresa. No obstante, las mismas entrevistadas indicaron que la empresa no está otorgando la participación de utilidades legales porque se encuentra generando pérdidas económicas. De lo cual se comprende que los montos podrían ser insuficientes para ejecutar un plan de equidad remunerativa entre sexos en el corto plazo.

En cuanto a la revisión de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023 se identificó que los puestos (i) asesor de negocios presta fácil, (ii) asesor de cobranza, (iii) asesor de cobranza judicial y (iv) analista de cobranza tercerizada se encontraban en la categoría como analistas, por lo tanto, clasificados como personal administrativo. Sin embargo, el Reglamento de Bonificación para operaciones de negocios 2022<sup>25</sup> señala que los puestos mencionados son clasificados como personal de negocios con variable. Por lo tanto, se evidencia una incorrecta clasificación de algunos puestos de trabajo en la planilla de pago de haberes.

Por otro lado, referente a posibles prácticas discriminatorias basadas en el sexo de los trabajadores, la perspectiva institucional obtenida de la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) señaló que la empresa no realiza diferenciación por sexo, sino por puesto de trabajo, agregando que, la estructura remunerativa se basa en las categorías sin mencionar el sexo de los trabajadores, aplicándose a todos por igual. A su vez, la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) añade que las diferencias remunerativas no existen por sexo, sino por el tiempo de permanencia del trabajador en la empresa.

---

<sup>25</sup> Aprobado en CN N.º 110 del 10/05/2017 y actualizado en SD N.º 08 del 04/04/2022

Sin embargo, de acuerdo a la perspectiva del personal se revelo que, el 48% de los encuestados percibe una diferencia remunerativa entre hombres y mujeres para el mismo puesto de trabajo. Además, el 70% de los trabajadores, opina que la empresa no toma medidas ante situaciones de inequidad salarial entre sexos. A su vez, se recogieron 22 respuestas sobre una pregunta abierta, estas opiniones señalaron que existe (i) falta de conocimiento debido a que no han presenciado, ni experimentado situaciones de inequidad salarial, y (ii) con conocimiento, quienes señalan la realización de algunas de las actividades como nivelaciones, ascensos y revisiones de planilla. Se destaca la percepción de apoyo en reclamos y resolución de dudas sobre remuneraciones.

En conclusión, la perspectiva institucional señala que las diferencias remunerativas existentes se sustentan en la antigüedad, debido a la aplicación de una política remunerativa anterior, la experiencia laboral asociada a la antigüedad y a la negociación de ingreso, así como al desempeño individual. Ante esta situación, la perspectiva del personal indica que el 60% de los trabajadores encuestados consideran que existe inequidad entre su nivel de estudios y su remuneración. Además, el 70% de los trabajadores encuestados opina que la empresa no toma medidas ante situaciones de inequidad salarial entre sexos. Esta evidencia muestra la necesidad de revisar las políticas remunerativas, así como la normativa interna a fin establecer y difundir los criterios que la empresa ABC prima y válida para permitir diferencias remunerativas entre los trabajadores de la misma categoría ocupacional.

En cuanto al detalle del análisis de las diferencias de la aplicación de prácticas salariales se puede consultar en el Anexo P del presente trabajo de investigación.

Por otro lado, se examinó la información suministrada por la empresa ABC correspondiente a una muestra de planilla de pago de remuneraciones del mes de julio 2023 con el objetivo de analizar la implementación de la Ley N.º 30709.

Para realizar el análisis se elaboró el cuadro de categorías y funciones como una matriz mediante la cual se examina la estructura e información remunerativa de los puestos de trabajo de acuerdo a las instrucciones señaladas por la Guía para la Igualdad 2 del MTPE (ver Anexo P, Tablas P1 y P2).

**Tabla 23: Relación de medianas remunerativas por debajo de la remuneración base**

Puesto de trabajo	Sub-cat.	Cant.	Genero del puesto	Remun. Base (S/)	Mediana Remun. Mujer (S/)	Mediana Remun. Hombre (S/)
Analista de Control de LA/AS	AN-02	3	Mujer	3,520	4,625	3,450
Analista de Riesgo operacional (e)	AN-02	1	Mujer	3,520	2,500	-
Asesor de negocios presta fácil	AN-01	16	Mujer	2,400	1,500	1,500
Asesor de cobranza (e)	AN-01	2	Mixto	2,400	1,500	1,499
Analista de Cobranza tercerizada (e)	AN-01	1	Hombre	2,400	-	2,000
Asesor de Cobranza especializada y judicial (e)	AN-01	2	Hombre	2,400	-	1,813
Asesor legal de procesos administrativos (e)	AS-02	1	Mujer	3,120	2,500	-
Supervisor de operaciones (e)	AS-01	3	Mujer	2,240	2,369	1,300
Administrador del centro de datos	AS-01	2	Mujer	2,240	2,150	-
Administrador de la base de datos	AS-01	1	Hombre	2,240	-	2,200
Administrador de calidad y seguridad en Las aplicaciones (e)	AS-01	1	Hombre	2,240	-	2,200
Asistente de monitoreo y detección de fraudes (e)	AS-01	1	Hombre	2,240	-	2,000
Asistente zonal de logística (e)	AS-01	1	Hombre	2,240	-	1,700

Como resultado, en la Tabla (23) se observan 13 puestos que destacan, pues las medianas remunerativas de mujeres (3) o hombres (8), o ambas (2), se encuentran por debajo de la remuneración base de su respectiva banda salarial.

En síntesis, de acuerdo a la revisión de la muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023 en relación con la Guía para la igualdad 2 del MTPE (ver Anexo P, Tablas P1 y P2) se observa un cumplimiento parcial del 94% de lo establecido por la Ley N.º 30709 y su normativa complementaria.

## 5. ANÁLISIS DE LA DETERMINACIÓN DE ASCENSOS Y PROMOCIONES

Con respecto al análisis de la determinación de ascensos y promociones en la empresa ABC, se contrastaron los conceptos establecidos en el marco teórico, la perspectiva institucional, recogida mediante las entrevistas realizadas a los responsables de la gestión de personas y remuneraciones en la empresa – GP (ver Anexo G y H) y la recopilación de los documentos normativos internos. Asimismo, la

perspectiva del personal recopilada a través de la encuesta aplicada a 208 trabajadores de la empresa ABC (ver Anexo I).

En primer lugar, el Decreto Supremo N.º 002-98-TR define el ascenso laboral como una prerrogativa intrínseca del empleador, quien lo lleva a cabo teniendo en cuenta criterios objetivos y razonables.

En ese sentido, la perspectiva institucional recogida de la revisión de la Política de Remuneraciones 2018 indica que la línea de carrera es la oportunidad de asumir roles de mayor responsabilidad, y se realiza mediante un concurso interno basado en la evaluación de desempeño anual del trabajador. Además, el Manual de gestión del Desarrollo Humano 2021<sup>26</sup>, señala que para la promoción de un empleado se requiere que este tenga al menos 1 año de experiencia en su puesto actual y cumpla con el perfil definido para el nuevo cargo. Las personas responsables de GP señalan que las promociones o ascensos se realizan de acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la empresa y las líneas de carrera establecidas, mediante un procedimiento que contempla la revisión de las evaluaciones de desempeño, reglamento de productividad, el perfil descrito en el MOF, la calificación en la central de riesgos, y un informe de la jefatura del trabajador.

Por otro lado, la perspectiva del personal señala que un 19% de los encuestados no tienen claros los requisitos para ascender. Además, se recogieron 33 respuestas sobre una pregunta abierta, estas opiniones señalaron: (i) falta de comunicación de las políticas de promoción y ascensos, así como de la línea de carrera, (ii) falta de meritocracia debido a que los ascensos no se realizan mediante concursos e incumplimiento de criterios establecidos, y (iii) constante modificación en la estructura orgánica, procesos y la ausencia de comunicación institucional sobre estos cambios. Asimismo, el 19% de las personas encuestadas no perciben una igualdad de oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres. Más aún, referente al sexo del jefe directo, el 80% señala que su jefe directo es hombre.

Con respecto a los incrementos remunerativos, según la perspectiva institucional recogida mediante las entrevistas realizadas a los responsables GP menciona que la empresa ABC designa anualmente un monto para realizar nivelaciones salariales, los cuales se realizan considerando las bandas salariales.

---

<sup>26</sup> Aprobado en SD N.º 23 del 07/10/2019 y actualizado por CN N.º 042-2021 del 23/02/2021

Además, se realizan incrementos salariales por retención y promoción de trabajadores dentro de las bandas remunerativas establecidas. Por otro lado, la perspectiva del personal señala que un 21% de los trabajadores encuestados indican que no han recibido un aumento salarial en tres años o más. Además, el 25% de los trabajadores afirma que nunca ha recibido un incremento. No obstante, dentro de este último grupo, el 19% tiene dos años o menos de permanencia en la empresa, lo que podría explicar la falta de un aumento remunerativo en este periodo.

Por otro lado, el Decreto Supremo N.º 002-98-TR en su artículo 10mo., inciso (2) indica que el empleador toma las medidas necesarias para prevenir que los períodos de incapacidad temporal relacionados con el embarazo, licencia por maternidad o paternidad, permiso por lactancia materna o responsabilidades familiares afecten negativamente la asignación de aumentos salariales y otros beneficios. La perspectiva institucional, recogida a través de las entrevistas señala que, en casos de un trabajador, con licencia, se procede a otorgar el incremento cuando cumple el periodo de licencia.

En resumen, la empresa ABC debe difundir los requisitos necesarios para postular a un ascenso o promoción en la organización evitando cualquier acto de discriminación entre varones y mujeres, lo que permitirá a los ganadores alcanzar puestos de mayor responsabilidad y a su vez, una remuneración asociada al valor de su nuevo puesto de trabajo.

En conclusión, la práctica remunerativa de la empresa ABC cumple parcialmente con la Ley N.º 30709 y su normativa complementaria. Se evidenció la existencia de brechas salariales entre sexos y de un conjunto de remuneraciones fuera de sus respectivas bandas salariales debido a la ausencia de un plan de gestión remunerativa. Además, se identificó la necesidad de actualizar la valorización de puestos y desarrollar un plan de comunicación interna que proporcione información a los trabajadores sobre aspectos relacionados con la gestión de personas y remuneraciones en la empresa ABC.

Asimismo, se observó que la actual normativa interna de la empresa ABC no cumple con el contenido mínimo de una política salarial establecido en la guía para la igualdad salarial (MTPE, 2019). Se destaca que no se logró evidenciar la (i) estructura de cargos y salarios, (ii) identificación de las acciones implementadas para prevenir

que los periodos de incapacidad temporal no afecten negativamente la asignación de aumentos salariales y otros beneficios, y (iii) la elaboración de un plan de gestión remunerativa para equidad remunerativa entre hombres y mujeres.

Finalmente, se han identificado oportunidades de mejora en la integración y coherencia de las normativas internas de gestión personas y remuneraciones, así como en el desarrollo de esquemas de remuneración variable a fin de promover un mayor rendimiento laboral en la empresa ABC.

En cuanto al detalle del análisis de cómo se determinan los ascensos y promociones se puede consultar en el Anexo Q del presente trabajo de investigación.

## **6. EXPLORACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA APLICACIÓN DE LA LEY N.º 30709 EN LA EMPRESA ABC**

En la presente sección se desarrolla la exploración de las oportunidades de mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709 de acuerdo a los hallazgos y análisis obtenidos a través de la aplicación de herramientas de recopilación de información y el uso de las técnicas de análisis de información descritas en la sección anterior.

### **Plan de la equidad remunerativa entre sexos en la empresa ABC**

Con base a los hallazgos identificados y los análisis efectuados en el presente trabajo de investigación, es necesario actualizar la recopilación de información sobre las remuneraciones de los trabajadores en la empresa ABC. Esta información debe estar desglosada por sexo, categoría laboral, antigüedad, nivel educativo, experiencia, entre otros aspectos relevantes. Asimismo, se requiere tener datos sobre la remuneración base, bonificaciones, comisiones, horas extras, beneficios, entre otros elementos. Además, es necesario contar con una relación de todos los puestos de trabajo en la empresa, incluyendo nivel jerárquico, funciones, responsabilidades y requisitos necesarios. Esta información se encuentra documentada en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa ABC.

Así mismo, conforme a la teoría revisada (ver Figura 9) de Gómez-Mejía et al. (2016), y el trabajo de Worldatwork (2007) sobre el diseño del sistema de remuneraciones base, así como a la Ley N.º 30709, se presenta el siguiente plan de

equidad remunerativa entre sexos en la empresa ABC, que se posee el objetivo de evitar la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres, así como alcanzar el principio del salario igual, sin distinción de sexo, por un trabajo de igual valor.

### **8.1 Análisis de puestos de trabajo**

De acuerdo a la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023), el área Procesos y Mejora continua de la empresa ABC es la responsable de la actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF). A partir de los hallazgos identificados y los análisis realizados se pudo constatar que los perfiles de puesto se encuentran documentados en el MOF.

No obstante, en base a la revisión del MOF de la empresa, se recomienda la contratación temporal de un especialista que capacite y asesore al equipo encargado de actualizar el manual. El objetivo es asegurar que el MOF contenga las descripciones de los puestos, detallando sus objetivos, responsabilidades y funciones, así como los requisitos mínimos necesarios para ocuparlo.

### **8.2 Determinación del valor de los puestos de trabajo**

En relación al valor de los puestos de trabajo, la Política de Compensaciones 2019 indica que se utilizó la metodología de Hay Group para su evaluación.

Además, la política mencionada señala que la actualización de la valoración de puestos se debe realizar al menos cada dos años.

En consecuencia, el área de Gestión de Desarrollo Humano debe garantizar el cumplimiento de lo establecido en la Política de Compensaciones 2019. Se sugiere la contratación temporal de un experto para capacitar y asesorar al equipo encargado del proceso de actualización, siguiendo la metodología de Hay Group, con el fin de asegurar una correcta evaluación de cada cargo. Además, es necesario tener en cuenta que, debido a los cambios en el mercado laboral, la actualización de la valorización de puestos se realiza anualmente en la práctica empresarial.

Por otro lado, se observó que los puestos asesor de negocios presta fácil, asesor de cobranza, asesor de cobranza judicial y analista de cobranza tercerizada estaban clasificados incorrectamente como personal administrativo, cuando deberían ser

considerados como personal de negocios con variable según el Reglamento de Remuneración Variable para las operaciones de cobranza 2022. Por lo tanto, se recomienda al responsable del área de Gestión de Desarrollo Humano disponga la realización de una revisión integral de la asignación de las categorías ocupacionales para corregir posibles errores en la clasificación de los puestos en la planilla de pagos.

### **8.3 Competitividad externa**

La competitividad externa implica que la empresa determine la remuneración que debe ofrecer a sus trabajadores en comparación con otras empresas competidoras (Dolan et al., 2007; Longo, 2002).

En ese sentido, la Política de Compensaciones 2019 especifica la necesidad de actualizar la escala remunerativa al menos cada dos años, lo que implica la realización de estudios de mercado. Asimismo, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) señaló que la empresa cuenta con estudios realizados por instituciones externas que se emplean para medir y ajustar la escala salarial.

Asimismo, la Política de Remuneraciones 2018 establece que las escalas remunerativas son desarrolladas por el área de Gestión de Desarrollo Humano.

Por lo tanto, el área de Gestión de Desarrollo Humano debe garantizar el cumplimiento de lo establecido en la Política de Compensaciones 2019 en cuanto a los plazos establecidos para actualizar la valoración de puestos, empleando para ello estudios del mercado salarial con el objetivo de asegurar la competitividad de las remuneraciones ofrecidas para puestos de trabajo con similares responsabilidades y funciones en empresas del sector financiero.

Además, se sugiere la contratación temporal de un experto para capacitar y asesorar al equipo encargado del proceso de actualización de la escala remunerativa.

### **8.4 Análisis de las brechas remunerativas entre sexos y equidad interna**

De acuerdo a la teoría, las remuneraciones poseen un doble rol, para los trabajadores son sus ingresos y para la organización es un costo (Dolan et al., 2007).

Por otro lado, la Política de Compensaciones 2019 indica que el área de Gestión

de Desarrollo Humano teniendo en cuenta lo presupuestado realizará la propuesta de incrementos remunerativos.

Asimismo, conforme a los hallazgos identificados, la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) señaló que el presupuesto anual destinado para realizar ajustes salariales depende de los resultados económicos de la empresa ABC. Además, tres entrevistadas coincidieron en que la empresa no está distribuyendo utilidades debido a que está registrando pérdidas financieras.

Más aún, la participación de mercado de la empresa ABC en el sistema de cajas municipales ha descendido del 10.30% en 2020 al 8.91% en 2021, y finalmente alcanzó el 7.17% al cierre de 2022.

Por lo tanto, las recomendaciones con respecto a la gestión de las brechas remunerativas de los trabajadores contemplan la actual situación financiera de la empresa ABC y la aplicación de la Ley N.º 30709.

En primer lugar, se sugiere abordar la situación del 14% de trabajadores, 155 mujeres y 148 hombres, cuyas remuneraciones superan sus respectivas bandas salariales. Se recomienda que el área de Gestión de Desarrollo Humano, en coordinación con el área Legal, elabore un análisis sobre el impacto de aplicar el artículo 7º del Reglamento de la Ley N.º 30709. Este artículo permite a la empresa ABC negociar con sus trabajadores una reducción salarial de acuerdo con la valoración de los puestos de trabajo y la categoría correspondiente. El objetivo de esta acción es mejorar las brechas salariales actuales y redistribuir los costos en la planilla, destinando los ahorros a incrementos para aquellos con remuneraciones por debajo de la banda salarial. Se aconseja buscar asesoramiento legal antes de presentar el análisis a la Gerencia Central.

A continuación, con respecto al 10% del personal, 109 mujeres y 120 hombres, cuyas remuneraciones se encuentran por debajo del mínimo establecido para sus respectivas bandas salariales, se recomienda que el área de Gestión de Desarrollo Humano elabore un cronograma de dos años con el propósito de realizar incrementos en las remuneraciones del personal, teniendo en cuenta el desempeño de los trabajadores. El avance debe ser informado a la Gerencia Central de forma semestral.

En último lugar, respecto a los 31 puestos de trabajo que presentan una brecha salarial superior al 5% entre las medianas remunerativas de mujeres y hombres es

necesario elaborar y aprobar un cronograma de ajuste de remuneraciones a dos años, basado en la valoración de puestos de trabajo. Se debe priorizar las mayores brechas salariales y el desempeño de los trabajadores. De igual modo, se debe informar semestralmente el avance del cronograma a la Gerencia Central.

Como resultado de la aplicación parcial o total de las actividades propuestas se generarán modificaciones en la remuneraciones de los trabajadores, lo que influirá en los resultados de las medianas salariales. Por lo tanto, el área de Gestión de Desarrollo Humano debe actualizar la información sobre las brechas salariales, así como los salarios por encima y por debajo de las bandas correspondientes, para incluirlos en las presentaciones semestrales del cronograma de avance.

## **8.5 Revisión de la política remunerativa y de gestión de personas**

En primer lugar, es importante señalar que el contenido mínimo de una política remunerativa está definido en la guía para la igualdad salarial (MTPE, 2019). En la revisión de la Política de Compensaciones 2019 y Política de Remuneraciones 2018, se identificó que no cumplen con los requisitos de: (i) presentar el cuadro de categorías y funciones (ver Anexo P, Tabla P1 y Tabla P2), (ii) identificar las acciones implementadas para prevenir que los periodos de incapacidad temporal<sup>27</sup> para el trabajo tengan un impacto adverso en la asignación de aumentos salariales y otros beneficios, y (iii) elaborar un plan de igualdad salarial para garantizar la equidad remunerativa entre hombres y mujeres.

Asimismo, se evidencio que la empresa ABC cuenta con varios documentos internos que regulan la gestión de personas. Sin embargo, se identificó falta de alineación entre ellos. Por lo tanto, se recomienda que el área de Gestión del Desarrollo Humano organice, consolide y concuerde la información de los diversos documentos normativos internos referidos a la gestión de personas y remuneraciones con el propósito de garantizar el cumplimiento de la Ley N.º 30709 y asegurar que los criterios de asignación de las remuneraciones y beneficios sean transparentes, equitativos, así como, basados en el desempeño y las responsabilidades laborales.

Asimismo, la normativa interna debe establecer las directrices que eliminen

---

<sup>27</sup> Por ejemplo, el embarazo, la licencia por maternidad o por paternidad sea esta legal o convencional, el permiso por lactancia materna o la asunción de las responsabilidades familiares (MTPE, 2019).

cualquier forma de discriminación por sexo en la gestión de personas en la empresa.

En el caso de las promociones, la Política de Remuneraciones 2018 indica que la promoción de un trabajador de una categoría a otra superior, será a través de concurso interno. Además, señala que el concurso interno será convocado por el área de Gestión del Desarrollo Humano. Por lo tanto, la normativa interna de definir los procesos de promoción en la organización, resaltando que ellos se encuentran libres de cualquier forma de discriminación. Asimismo, se señalan como buenas prácticas empresariales la comunicación de la política de promoción en la inducción de personal y fomentar la diversidad en los comités de promoción para evitar sesgos.

Con respecto a las evaluaciones de desempeño, el Reglamento de Evaluación del personal 2019 tiene por objetivo mantener un registro actualizado sobre el desempeño individual de los trabajadores mediante evaluaciones periódicas, para implementar acciones correctivas en la gestión de personas. Asimismo, establece que la evaluación de los empleados estará a cargo de su jefe directo y el área de Gestión de Desarrollo Humano solicitará las evaluaciones del personal. Por lo cual, se recomienda que el área de Gestión de Desarrollo Humano, como responsable del proceso de evaluación del desempeño en la empresa, asegure que el reglamento especifique que la evaluación de desempeño tiene por finalidad evaluar el rendimiento laboral del trabajador y, en función de dicha evaluación, llevar a cabo incrementos remunerativos (Corte Suprema de Justicia de la República, 2017)

Por otro lado, el Manual del proceso de Admisión de Personal 2021 establece que el área de Gestión de Desarrollo Humano es la propietaria del proceso de admisión. Asimismo, de acuerdo a los hallazgos realizados, se evidencio que las cuatro personas entrevistadas concuerdan en que la negociación de ingreso es una de las causas de las diferencias remunerativas existentes. Por lo tanto, el área de Gestión de Desarrollo Humano debe garantizar que las remuneraciones asignadas a los nuevos trabajadores se encuentren dentro de la banda salarial correspondiente. Por lo contrario, asignar remuneraciones por debajo de la banda salarial impactará negativamente en el plan de equidad remunerativa, por lo que, estos nuevos salarios se incluirán en las presentaciones semestrales del cronograma de avance.

Asimismo, el área de Gestión de Desarrollo Humano debe velar por la igualdad de oportunidades en la contratación, basadas en el mérito y las competencias, sin

discriminación por sexo. Una práctica empresarial recomendada es fomentar la diversidad en los comités de selección para evitar sesgos.

Por otro lado, área de Gestión de Desarrollo Humano podría investigar sobre los intereses, características y percepciones de su fuerza laboral. Esto facilitaría el diseño de beneficios para los trabajadores de forma que respondan a sus necesidades y expectativas en búsqueda de generar impactos positivos en la empresa, así como, en la disminución de la rotación e incremento de la motivación y clima laboral.

En cuanto al modelo de Retribución Total de Hay Group (ver Figura 6) se observa que un componente es la compensación variable anual, que a su vez se divide en comisiones y bonos anuales. Asimismo, una práctica empresarial en el sector financiero es la asignación de bonos anuales asociados al desempeño.

Por lo tanto, con el objetivo de atraer, motivar y retener al mejor talento para la empresa ABC se sugiere establecer un esquema de bonificación anual para todos los trabajadores, que vincule las metas estratégicas de la empresa con los objetivos de cada área y puesto de trabajo, garantizando la alineación estratégica.

El bono anual propuesto buscará recompensar tanto el desempeño individual, medido en base al cumplimiento de los objetivos del puesto, aprobados por jefatura directa y revisados por el área de Gestión del Desarrollo Humano, como el desempeño del área y de la misma empresa, que podrá ser medido por el logro de las metas establecidas en el plan estratégico, por ejemplo, se podría calcular el cumplimiento con respecto a la utilidad neta, ratio de eficiencia y morosidad.

La propuesta de bono anual considera dos medidas de cálculo, el desempeño individual y organizacional. En los niveles gerenciales, el peso ponderado del desempeño individual será menor que el del desempeño organizacional, debido a que las decisiones gerenciales poseen un impacto más significativo a nivel organizacional. En contrapartida, en los niveles operativos, el peso ponderado del desempeño individual será mayor en comparación que el del desempeño organizacional, ya que su contribución a los resultados es mayor en forma individual. Por lo tanto, el peso del desempeño individual aumenta a medida que disminuye la responsabilidad jerarquía.

El área de Gestión de Desarrollo Humano, contando con la asesoría de un especialista, debe desarrollar la propuesta, la cual debe incluir criterios como medidas para el cálculo, determinación e indicadores del cumplimiento total.

## **8.6 Capacitación**

De acuerdo al Manual del proceso del Desarrollo de personal 2021, el área de Gestión de Desarrollo Humano es la responsable de la elaboración del plan de capacitaciones para los trabajadores de empresa. Por lo tanto, se sugiere que la empresa ABC proporcione capacitaciones sobre la Ley N.º 30709 y su normativa complementaria, tanto en forma general para todo el personal, como específica dirigidas a los niveles jerárquicos superiores.

Conforme a las disposiciones complementarias modificatorias del Decreto Supremo N.º 002-2018-TR, Reglamento de la Ley N.º 30709, se establece que el empleador tiene la obligación de comunicar a sus empleados la política remunerativa implementada al momento del ingreso del trabajador. Por lo tanto, el área de Gestión de Desarrollo Humano debe revisar el proceso de inducción a fin de asegurar que se incluya una exposición de la política remunerativa y de beneficios de la empresa ABC.

Asimismo, se sugiere implementar acciones de capacitación dirigidas a los jefes y gerentes de la organización con el objetivo que los jefes directos estén capacitados para resolver las primeras dudas de sus subordinados sobre la aplicación de la política remunerativa y de beneficios. Esto contribuirá a fortalecer el liderazgo de los jefes y gerentes de la empresa ABC.

Además, se requiere capacitaciones especializadas en análisis de puestos para el equipo del área de Procesos y Mejora continua, así como, formación en valorización de puestos mediante la metodología Hay Group, diseño de estructuras salariales y la Ley N.º 30709 para el equipo del área de Gestión de Desarrollo Humano.

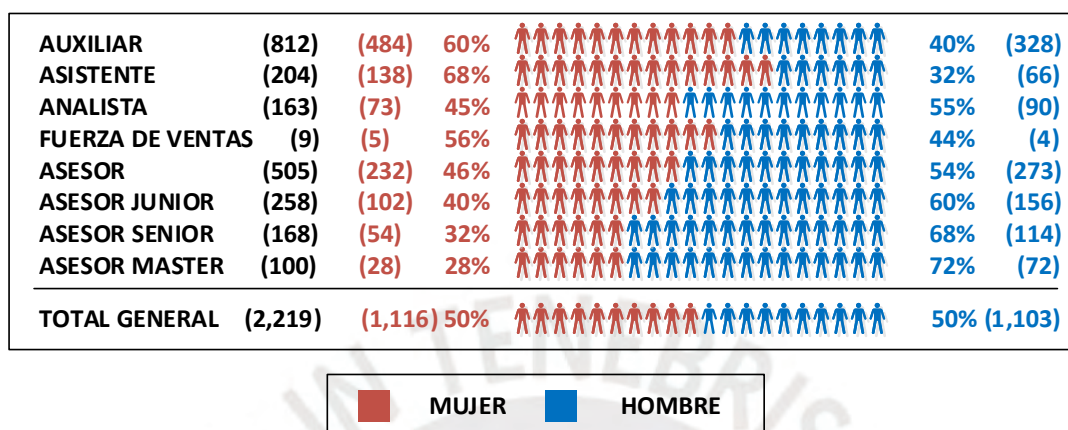
## **8.7 Monitoreo y seguimiento**

De manera consistente con propuestas anteriores, se sugiere informar semestralmente a la Gerencia Central sobre el avance del cronograma del plan de equidad remunerativa en la empresa ABC. Este informe debe contemplar el seguimiento de indicadores para monitorear la equidad salarial en el transcurso del tiempo, como, por ejemplo: brecha remunerativa entre sexo, número de trabajadores que poseen remuneraciones por encima o debajo de la banda salarial, entre otros.

Asimismo, se sugiere establecer el seguimiento mediante un monitor de

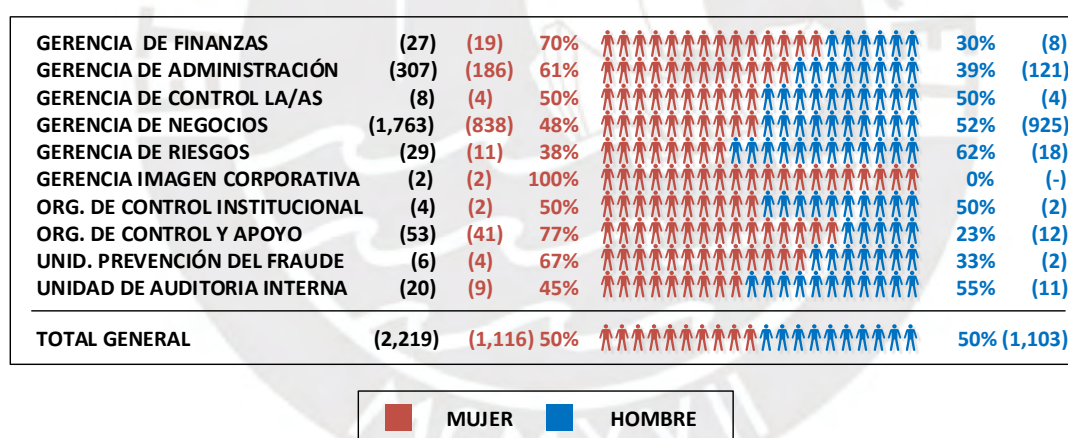
igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a manera de ejemplo, se muestra la Figura 26 y Figura 27.

**Figura 26: Monitor de igualdad de oportunidades por sexo y categoría**



Fuente: Empresa ABC, en base a la planilla de julio 2023

**Figura 27: Monitor de igualdad de oportunidades por sexo y área de trabajo**



Fuente: Empresa ABC, en base a la planilla de julio 2023

## 8.8 Comunicación

De acuerdo a las disposiciones complementarias modificatorias del Decreto Supremo N.º 002-2018-TR, Reglamento de la Ley N.º 30709, se establece que el empleador tiene la obligación de comunicar a sus empleados la política remunerativa implementada, así como los criterios de las evaluaciones de desempeño u otros procesos que puedan afectar sus ingresos.

Por lo tanto, se sugiere desarrollar una campaña de comunicación interna que

debe incluir los principales detalles de la remuneración básica, remuneración variable y beneficios que otorga la empresa ABC. Además, se deben proporcionar los datos de contacto del equipo de gestión de personas para resolver consultas y recibir sugerencias de los trabajadores.

Además, se recomienda realizar otra campaña destinada a difundir los criterios de la evaluación de desempeño y los factores distintivos de la remuneración con el objetivo de promover un mejor rendimiento laboral.

Por otra parte, con respecto a los procesos de promociones de puesto, se propone desarrollar campañas de comunicación interna con el objetivo de difundir los concursos de promociones, incluyendo los requisitos del puesto. Asimismo, culminados los concursos se debe comunicar las felicitaciones al ganador y se debe brindar retroalimentación a todos los candidatos.

En consecuencia, para lograr la difusión la política remunerativa, así como otros procedimientos referentes a la gestión de personas que posean impacto en sus remuneraciones se recomienda considerar varios canales a fin de alcanzar a todos los trabajadores, como, por ejemplo: organización de presentaciones informativas sobre la política salarial y otros procesos que puedan afectar sus ingresos, donde los trabajadores puedan hacer preguntas y aclarar dudas directamente, envío de correos electrónicos a todos los empleados, publicación de contenido en la intranet institucional, y colocación de carteles informativos en áreas comunes. Así como, la creación de boletines internos que se distribuyan periódicamente entre los trabajadores y redes sociales internas de la empresa, las que se pueden utilizar para compartir contenido relacionado con la política remunerativa, beneficios y cualquier otro procedimiento que pueda impactar en sus ingresos, como son las modificaciones en los esquemas de remuneración o categorías ocupacionales.

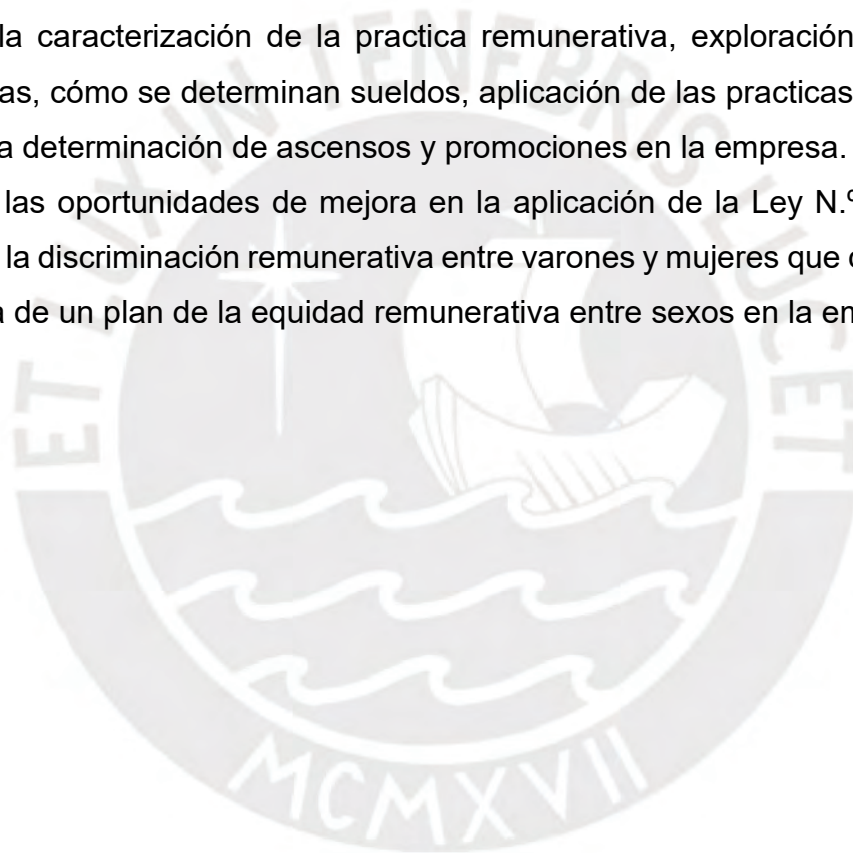
Asimismo, es necesario evaluar la efectividad de las campañas de comunicación propuestas, para lo cual se sugiere diseñar encuestas breves con preguntas abiertas y cerradas que permitan a los trabajadores proporcionar retroalimentación, como, por ejemplo: la percepción de los empleados, comprensión de la política remunerativa e identificación de áreas de mejora. Además, se pueden realizar entrevistas individuales con líderes de opinión de la empresa con el fin de conocer su punto de vista sobre la efectividad de la comunicación y recibir sugerencias para mejorarla.

Finalmente, conforme a lo establecido en la Política de Remuneraciones 2018, el Comité de Remuneraciones y Compensaciones debe ser informado de las nivelaciones e incrementos remunerativos.

Asimismo, es importante señalar que la implementación de un plan de equidad remunerativa es un proceso continuo que requiere compromiso de toda la empresa.

En conclusión, en el presente capítulo se identificaron los principales hallazgos, así como, se realizaron los análisis de la información obtenida a través de la aplicación de herramientas descritas en el capítulo correspondiente.

Por lo tanto, se cumplieron los objetivos de la presente investigación con respecto a la caracterización de la práctica remunerativa, exploración de brechas remunerativas, cómo se determinan sueldos, aplicación de las prácticas salariales, y análisis de la determinación de ascensos y promociones en la empresa. Así como, la exploración de las oportunidades de mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres que concluye con la propuesta de un plan de equidad remunerativa entre sexos en la empresa ABC.



## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

En este capítulo, se presentan las conclusiones relacionadas a los objetivos de la investigación. Además, se exponen las limitaciones finales de la investigación y sugerencias para futuras investigaciones sobre el tema.

La presente investigación logró cumplir con el objetivo general, el cual consiste en analizar la gestión de las remuneraciones y evaluar las oportunidades de mejora en la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa del caso de estudio; esto se consiguió a través del cumplimiento de los objetivos específicos del estudio.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos, se recolectó información de la perspectiva institucional mediante la aplicación de las entrevistas a la muestra de responsables de gestión de personas y remuneraciones, la recopilación de los documentos normativos y la información de la muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023. Asimismo, la perspectiva del personal fue recopilada a través de la encuesta aplicada a 208 trabajadores de la empresa ABC.

En primer lugar, en la empresa ABC, existe una brecha remunerativa en 31 puestos de trabajo que supera el 5% entre las medianas salariales de mujeres y hombres. Estos puestos de trabajo abarcan las remuneraciones de 410 trabajadores (18% de la muestra de la planilla). Se observa que 17 puestos presentan una brecha positiva, es decir, la mediana de las remuneraciones de los hombres es más alta frente a la mediana de las mujeres (327 trabajadores), por el contrario, en 14 puestos se muestran brechas negativas debido a que la mediana de las remuneraciones de las mujeres es mayor que la mediana de los hombres (75 trabajadores).

Asimismo, 532 trabajadores de la empresa (24% de la muestra de la planilla), poseen sus remuneraciones fuera de sus respectivas bandas salariales. Se observa que 229 (10%) de trabajadores se encuentra por debajo de la banda, de ellos 109 personas (5%) son mujeres y 120 son varones (5%). Por otro lado, 303 (14%) personas están por encima de sus respectivas bandas salariales, de estos 155 trabajadores (7%) son mujeres y 148 son varones (7%).

Además, el presente estudio revela que la percepción institucional sobre la gestión de personas y remuneraciones no concuerda completamente con la percepción del personal. Esto adquiere relevancia, porque si las acciones

implementadas por la empresa no son percibidas por el trabajador, es probable que no las valore. Lo mencionado podría significar para la organización rotación de personal, por consiguiente, pérdida de competencias distintivas del personal, afectando a la motivación, lo que, a su vez se mediría en un clima desfavorable.

Por consiguiente, la empresa ABC cumple parcialmente con lo establecido por la Ley N.º 30709. Es necesario señalar que el cumplimiento de la mencionada ley y la consecuente gestión de las remuneraciones puede servir como una ventaja competitiva, impactando positivamente en la organización. Esto se debe a que favorece la atracción, motivación, retención de la fuerza laboral, a su vez, promueve el compromiso y disminuye la rotación del personal.

Por otro lado, se evidencio que la empresa ABC posee beneficios distintivos, como la bonificación por escolaridad, día libre por cumpleaños y financiamiento de estudios. No obstante, ha disminuido su oferta de beneficios para sus trabajadores, como el seguro médico particular y la bonificación por años de servicio.

Se debe agregar que, debido al carácter confidencial que las empresas les otorgan a las remuneraciones, las empresas no comunican a sus trabajadores los límites de las bandas salariales correspondientes a su puesto de trabajo. A su vez, en las disposiciones complementarias modificatorias del Decreto Supremo N.º 002-2018-TR, Reglamento de la Ley N.º 30709, se establece que no es obligatorio que la política remunerativa a ser comunicada a los empleados incluya los montos específicos que componen la estructura salarial. En consecuencia, los trabajadores no cuentan con la información necesaria para determinar si sus remuneraciones se encuentran dentro de la banda salarial correspondiente.

Otra consecuencia del carácter confidencial de las remuneraciones es la escasez de estudios que examinen la gestión de las remuneraciones y su aplicación en la discriminación salarial entre varones y mujeres. Por lo tanto, la presente investigación cobra relevancia, debido a que este tipo de estudio es un insumo para la empresa ABC, pues permite contrastar la percepción institucional y la del personal a fin de identificar oportunidades de mejora y tomar acciones respecto a la gestión remunerativa en la organización.

Finalmente, es fundamental que la empresa ABC integre la gestión de las remuneraciones en su cultura organizacional. Como se ha propuesto, los líderes

directos deben asumir la responsabilidad de explicar y aclarar las primeras dudas sobre la aplicación de la política remunerativa, lo que fortalecerá su liderazgo frente a su equipo de trabajo.

### **Para el sector empresarial**

En primer lugar, la teoría señala el papel fundamental de las personas en el éxito empresarial y su valor como principal ventaja competitiva de las organizaciones. Por ende, asignar una parte significativa del presupuesto a las remuneraciones es crucial para conformar una fuerza laboral eficiente. Además, la literatura indica que la remuneración no solo constituye una fuente de ingresos para los trabajadores, sino que también es un medio para su desarrollo.

Por lo tanto, la gestión de las remuneraciones es fundamental tanto para la empresa, ya que le permite gestionar sus costos, como para los trabajadores, al comprometerlos con los objetivos organizacionales. No obstante, una gestión de las remuneraciones sin discriminación puede ser aun más beneficiosa para las empresas. Esto les permitirá atraer, motivar y retener al mejor talento, al mismo tiempo puede fortalecer el compromiso de los trabajadores otorgando iguales posibilidades de desarrollo entre mujeres y hombres.

Por consiguiente, las empresas enfrentan el desafío de gestionar las remuneraciones dentro de su estructura de costos, asegurándose de que sean equitativas al interior de las organizaciones y competitivas en el mercado laboral.

Por lo tanto, para las empresas se muestra relevante abordar la gestión de las remuneraciones de sus trabajadores mediante un proceso formal y organizado, tanto en cumplimiento de la Ley N.º 30709, como para atraer, motivar y retener a una fuerza laboral competitiva que le permita alcanzar las metas organizacionales propuestas.

Por otro lado, es importante resaltar que el proceso de investigación ha permitido comprender que cumplir con Ley N.º 30709 y su normativa complementaria representa un desafío significativo para las empresas. Esto se debe a que su implementación requiere dos insumos fundamentales: los análisis de puesto y un método de valoración de puestos. Además, en caso de identificar brechas remunerativas, las empresas deberán establecer planes que impactarán en sus costos operativos. Es importante que las universidades fortalezcan sus vínculos con

el sector empresarial a fin de brindar capacitación y apoyo en materia de gestión de las remuneraciones a las empresas que se encuentren en el proceso de implementación de la Ley N.º 30709 y su normativa complementaria.

Por otra parte, la Constitución Peruana establece que en las relaciones laborales se debe respetar la equidad de oportunidades sin ningún tipo de discriminación. Por lo tanto, es responsabilidad del Estado garantizar que las leyes y normativa laboral promuevan la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. Además, el Estado podría desempeñar un papel activo en la difusión y promoción de la importancia de una adecuada gestión de las remuneraciones y su aplicación en la prohibición de discriminación remunerativa entre varones y mujeres en el sector empresarial.

Se debe agregar que, la importancia de la gestión de las remuneraciones se evidenció en la revisión teórica realizada en 18 textos especializados sobre las prácticas de gestión de personas. En este análisis, se encontró que la gestión de las remuneraciones ocupa el segundo lugar en orden de importancia, justo después de la capacitación y desarrollo.

### **Limitaciones**

La presente investigación con ciertas limitaciones. En primer lugar, se restringió el acceso completo al universo y datos específicos del personal correspondientes de las categorías ocupacionales de Gerencia y Jefaturas.

Asimismo, para la realización del estudio la empresa ABC solicitó preservar la confidencialidad de su nombre y cualquier información correspondiente a sus trabajadores. Por lo tanto, no se mencionan los datos de las personas entrevistadas y las encuestas se realizaron de forma anónima.

Finalmente, se debe mencionar que una de las mayores limitaciones para la realización del presente estudio fue la aceptación de la investigación por parte de empresa, el proyecto fue rechazado por varias organizaciones antes de su aceptación por parte de la empresa ABC debido al carácter confidencial que posee la gestión de las remuneraciones en las organizaciones.

## **Futuras investigaciones**

En primer lugar, durante la fase inicial de la presente investigación, se identificó una cantidad limitada de investigaciones sobre la gestión de las remuneraciones y su aplicación en la prohibición de discriminación remunerativa entre varones y mujeres en el contexto peruano. Por consiguiente, se genera la necesidad de promover más investigaciones similares en el país. Con el propósito de respaldar este interés, el presente estudio puede servir como referencia en futuras investigaciones.

Así mismo, en futuros estudios sobre la gestión de remuneraciones se sugiere la aplicación del modelo de Retribución Total de Hay Group como una herramienta para el diagnóstico de la gestión remunerativa en las organizaciones, con el propósito de validar su utilidad en consonancia con la Ley N.º 30709 en el sector financiero o incluso ampliar su aplicación a empresas de otros sectores económicos. Debido a que una adecuada gestión salarial, es decir, (i) compensación en efectivo, (ii) compensación variable anual, (iii) incentivos a largo plazo, (iv) beneficios y prestaciones, así como, (v) retribución motivacional, puede representar una ventaja competitiva significativa ante empresas de la competencia, contribuyendo a atraer y retener al personal clave, lo que a su vez reduce la rotación de los trabajadores.

Además, se hace evidente la necesidad de que futuras investigaciones realicen un diagnóstico integral de la gestión de las remuneraciones con el propósito de poder medir adecuadamente la aplicación de la Ley N.º 30709 y su normativa complementaria. Más aún, estas investigaciones deberán proponer planes de adecuación de las empresas a la mencionada ley, teniendo en cuenta tanto la situación financiera de las organizaciones como sus respectivos contextos empresariales.

## REFERENCIAS

- Acuerdo Nacional (2023) *Políticas de Estado, Visión del Perú al 2050, Consensos por el Perú*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Alles, M. (2017) *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica
- Amaya, M. (2008). *Administración de Salarios e Incentivos: Teoría y práctica*. Santafé de Bogotá: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Apoyo Consultoría. (2022, 30 de noviembre). Camila Ghezzi en RPP Noticias | *La mujer debe trabajar un día más para igualar el salario* [Video]. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=L2OY5mLq-Us>
- Arbaiza, L. (2016) *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. Lima: Universidad ESAN
- Arbulu, F. & Heras, S. (2019) *Genero e Inclusión Financiera*. Lima: SBS Documentos de Trabajo. Recuperado el 17 de mayo de 2023 en [https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS-INVESTIGACIONES/Genero e Inclusion%20.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS-INVESTIGACIONES/Genero%20e%20Inclusion.pdf)
- Arce, E. (2007) *Configuración jurídica de la remuneración y de los beneficios sociales en el Perú*. Asesoría Laboral. (febrero).
- Ariza, J., Morales, A. & Morales, E. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas: Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Ato, L. & Mendoza, S. (2020) *Crédito de Consumo*. Lima: Sparkassenstiftung für internationale Kooperation y Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
- Azcona, G., Bhatt, A., Encarnacion, J., Plazaola-Castaño, J., Seck, P., Staab, S., & Turquet, L. (2020). *From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women)
- Banco Mundial. (2022, 5 de noviembre). *Crecimiento del PIB (% anual) – Perú*. Recuperado en <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>
- Belleza, M. (2009). *Gestión de Recursos Humanos en el sector público*. Lima: Eds. Caballero Bustamante.
- Bergna, M. (29-30 de mayo de 2019). *Análisis y Descripción de puesto. Valoración de cargos*. [Presentación en papel]. Korn Ferry. Lima, Perú.

- Bertrand, M., Goldin, C. & Katz, L. (2010). *Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors*. American Economic Journal: Applied Economics, 2 (3): 228-55.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Bonache, J. & Cabrera, A. (2002) *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Pearson Educación.
- Bustelo, M., Frisancho, V. & Viollaz, M. (2023) *¿Cómo es el mercado laboral para las mujeres en América Latina y el Caribe?* Banco Interamericano de Desarrollo.
- Byars, L., & Rue, L. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cascio W., Boudreau J., & Fink, A. (2019). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Alexandria, VA: Soc. Hum. Resour.Manag., 3rd ed.
- Castillo, D. & Mancha, S. (2018) *La aplicación de las causas de excepción a la regla de igualdad de trato salarial en las sentencias de homologación salarial de las salas laborales de la corte superior de justicia de la Libertad en el periodo 2017*. Tesis para obtener el título profesional de Abogado. Universidad Cesar Vallejo.
- Castillo, J. (2005). *Sistema Nacional de Personal 2005: manual de administración de recursos humanos y auditoría de personal*. Lima: Centro de Estudios Gubernamentales.
- CEISHA (2011). *Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la PUCP*. Recuperado el 12 de mayo de 2024 en <<http://textos.pucp.edu.pe/pdf/1250.pdf>>
- Cervera, N. (2020) *La implementación de cuadros de categorías y funciones en las microempresas de servicios del distrito de Chiclayo como exigencia de la Ley N.º 30709, ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres*. Tesis para obtener el título profesional de Abogado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Chalup, M., Serrate, L., & Urquidi, M. (2023). *Brecha de género en los ingresos laborales en Perú: un análisis de su evolución en el periodo 1993-2021*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A.
- Chuquimango, T. (2019). *Discriminación salarial en el sector privado minero e implementación de políticas públicas para disminuir la desigualdad laboral San*

Isidro, 2017. Tesis para obtener el título profesional de Abogado. Universidad Peruana Cesar Vallejo.

Coetzee, M., Mitonga-Monga, J., & Swart, B. (2014). *Human resource practices as predictors of engineering staff's organisational commitment*. SA Journal of Human Resource Management, 12(1), 12.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2024) *Centro de gestión del conocimiento estadístico. Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado el 9 de mayo de 2024 de <[https://agenda2030lac.org/estadisticas/banco-datos-regional-seguimiento-ods.html?indicator\\_id=4208&lang=es](https://agenda2030lac.org/estadisticas/banco-datos-regional-seguimiento-ods.html?indicator_id=4208&lang=es)>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). *Informe Especial COVID-19 No 9: La autonomía económica de las en la recuperación sostenible y con igualdad*. Recuperado el 18 de junio de 2023 en <[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46633/S2000740\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46633/S2000740_es.pdf)>

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015) Perú: *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera Perú*. Lima. Recuperado el 25 de agosto de 2023 en <<https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>>

Congreso de la República (2018, 8 de marzo). *Decreto Supremo N.º 002-2018-TR. Aprueban Reglamento de la Ley N.º 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres*. Diario Oficial El Peruano.

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

Congreso de la República (2017, 13 de julio). *Ley N.º 30607. Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las CMAC*. Diario Oficial El Peruano. 4.

Congreso de la República (2007, 16 de marzo). *Ley N.º 28983. Ley de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*. Diario Oficial El Peruano. 341606

Congreso de la República (2000, 29 de mayo). *Ley N.º 27270. Ley contra actos de discriminación*. Diario Oficial El Peruano. 187115.

Constitución Política del Perú (1993, 29 de diciembre). <<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>>

Corte Suprema de Justicia de la República. (2021, 07 de julio). *Reintegro de remuneraciones y otros*. Segunda Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria. Casación Laboral N.º 10526-2019. Callao. Recuperado en <<https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2021/09/Casacion-laboral-10526-2019-Callao-LPDerecho.pdf>>

Corte Suprema de Justicia de la República. (2017, 12 de abril). *Cese de actos de*

*hostilidad*. Segunda Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria. Casación Laboral N.º 12033-2015. Del Santa. Recuperado en <[https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2018/07/Casacion-Laboral-12033-2015-Del-Santa-Legis.pe\\_.pdf](https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2018/07/Casacion-Laboral-12033-2015-Del-Santa-Legis.pe_.pdf)>

Cruz, C. y Reátegui, V. (03-04 de mayo de 2012). *Administración de la Compensación*. [Presentación en papel]. HayGroup, Lima, Perú.

Cruz, K. (2022). *Eficacia del Principio de igualdad de remuneración entre mujer y varón por un trabajo de igual valor en el Perú*. Trabajo académico para optar el título de Segunda Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Pontificia Universidad Católica del Perú

David, F. y David, F. (2017) *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación

Deloitte Insights (2021). *La disrupción en la relación colaborador–empleador. Si no somos una familia, ¿qué somos?* Recuperado el 16 de mayo de 2023 en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/disrupcion-en-relacion-colaborador-empleador.pdf>

Denarius (2013). *Estudio de Beneficios Perú*. Lima: Denarius.

Dessler, G. (2015) *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación México

Dipublico.org (2022, 15 de junio). *Tratado de Paz de Versalles (1919) en español*. OIT: Boletín Oficial, Vol. 1, abril de 1919 a agosto de 1920. Recuperado en <https://www.dipublico.org/1729/tratado-de-paz-de-versalles-1919-en-espanol/>

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.

Elacqua, G., Hincapie, D., Hincapié, I., & Montalva, V. (2022). *Can Financial Incentives Help Disadvantaged Schools to Attract and Retain High-Performing Teachers? Evidence from Chile*. *Journal of Policy Analysis and Management*, 41(2), 603-631.

Empresa ABC (2023). *Página web institucional*.

Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: PAD.

Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Fulmer, I., & Li, J. (2022). *Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Bird's-Eye (Re) View*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9.

Gerhart B., & Rynes S. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic*

*Implications*. Thousand Oaks, CA: Sage

Gómez-Mejía, L.; Balkin, R., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Gonzales, M., & Olivares, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad y Caos* México. D.F: Continental.

Griffin, R. (2011) *Administración*. México: Cengage Learning.

Hafiza, S., Shah, S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). *Relationship between rewards and employees' motivation in the non-profit organizations of Pakistan*. Business Intelligence Journal, 4(1), 327-334.

Hay Group & SAP AG. (2006). *Factbook Recursos Humanos*. Cizur Menor (Navarra): Thomson-Aranzadi

Hay Group (2016a, 19 de noviembre) *Enfoque integral de Retribución Total*. Recuperado en <https://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/riesgos.pdf>

Hay Group (2016b, 20 de noviembre) *Modelo de Retribución Total*. Recuperado en <http://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6139>

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Herzberg, F. (1969). *Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados?* Harvard Business Review.

Instituto Peruano de Economía (2013, 5 de junio) *Sistema Financiero*. Lima. Recuperado en <https://www.ipe.org.pe/portal/sistema-financiero/>

Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos (2004). *Bases para la orientación de la gestión descentralizada de recursos humanos*. Lima: Ministerio de Salud.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Lima: Centro de Estudios Gubernamentales. México: McGraw-Hill

Kcomt, P. (2019). *Igualdad remunerativa entre hombres y mujeres. Comentarios a la Ley N.º 30709 y su Reglamento*. Tesis para obtener el título profesional de Abogada. Universidad de Piura.

Lanham, E. (1985). *Valuación de Puestos*. México: Editorial Continental.

Livy, B. (1976). *Valoración objetiva de trabajos: un estudio crítico*. Madrid: Editorial Tecniban.

- Llanos, S. & Torres, J. (2021) *La vulneración de los Derechos Laborales de los docentes del Complejo Educativo Experimental Antonio Guillermo Urrelo*. Tesis para obtener el título profesional de Abogado. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Llanos, R. (2022). *Diagnóstico y evaluación de escalas salariales según la Ley N°30709 de equidad remunerativa a una empresa del sector inmobiliario de Lima metropolitana*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*. *Organizational Dynamics*, vol. 33, nro. 2, 143–160
- Loayza, E. (2023). *La igualdad efectiva salarial entre hombres y mujeres y la eliminación del techo de cristal en lima centro 2022*. Tesis para obtener el título profesional de Abogada. Universidad Autónoma del Perú.
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Barcelona: Banco Interamericano de Desarrollo.
- López, C. (2021). *La contratación preferente que busca promover la composición equitativa de hombres y mujeres en un sector específico según la primera disposición complementaria modificatoria del reglamento de la Ley N.º 30709 ¿Es constitucional?* Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Derecho Empresarial. Universidad de Lima.
- Louffat, E. (2018) *Administración del potencial humano*. México: Cengage Learning Editores.
- Marín, H. (2005). *Transformación cultural, Diseño organizacional y gestión del talento humano*. Medellín: Impresos Begón.
- Mercer (2012). *Mercer TRS: Total Remuneration Survey: Latinoamerica*. Buenos Aires: Mercer.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019, 19 de noviembre) *Guía para la igualdad 2. Valoración objetiva de puestos de trabajo entre hombres y mujeres*. Recuperado el 21 de mayo de 2022 en [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/424057/Gu%C3%ADa\\_para\\_la\\_igualdad\\_2.\\_Valoraci%C3%B3n\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo.pdf?v=1617350905](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/424057/Gu%C3%ADa_para_la_igualdad_2._Valoraci%C3%B3n_de_puestos_de_trabajo.pdf?v=1617350905)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018, 25 de septiembre) *Guía para la igualdad 1. Igualdad salarial*. Recuperado el 21 de mayo de 2022 en [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/424057/Gu%C3%ADa\\_para\\_la\\_igualdad\\_2.\\_Valoraci%C3%B3n\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/424057/Gu%C3%ADa_para_la_igualdad_2._Valoraci%C3%B3n_de_puestos_de_trabajo.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2008). *Anuario Estadístico Sectorial 2021*. Lima: Oficina de Estadística

- Ministerio de Trabajo y Promoción Social (1997, 28 de febrero). *Decreto Supremo N° 001-97-TR. Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios*. Diario Oficial El Peruano.
- Miró Quesada, J. & Ñopo, H. (2022) *Ser mujer en el Perú. Dónde estamos y a dónde vamos*. Lima: Planeta
- Molina, M. & Núñez, P. (2022). *Criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el Estado Peruano*. Tesis para obtener el título profesional de Abogado. Universidad Peruana Los Andes.
- Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios: Estrategias y sistema salarial o de compensaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Naumov, S. (2018) *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Editorial Patria.
- Navarrete, I. & Pacheco, J. (2021) *Propuesta para la implementación de un sistema de valoración de puestos alineado a la Ley 30709*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del Factor Humano. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (1946). *Constitución de la Organización Internacional del Trabajo*. OIT: Boletín Oficial, 15 de noviembre de 1946, vol. XXIX, núm. 4. Recuperado el 19 de julio de 2023 en [https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO\\_INST:41ILO\\_V1/1272339160\\_002676](https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V1/1272339160_002676)>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (1949). *Convenio C095 - Convenio sobre la protección del salario*, (núm. 95). Recuperado el 19 de julio de 2023. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C095](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C095)>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (1951). *C100 - Convenio sobre igualdad de remuneración*. (núm. 100). Recuperado el 19 de julio de 2023 en [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_Ilo\\_Code:C100](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C100)>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (1986). *Evaluación de tareas*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2008). *Promoción de la Igualdad Salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos*. Recuperado el 15 de junio de 2023 en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@declaration/documents/publication/wcms\\_101326.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_101326.pdf)>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2021) *Gender equality and work*. Recuperado el 12 de mayo de 2024 en <https://www.oecd.org/stories/gender/gender-equality-and-work>

- Orue-Echevarria, J. (2004). *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos*. Barcelona: Ediciones Deustuo.
- Pardo, K., Andia, M., Rodríguez, A., Pérez, W., & Moscoso, B. (2011). *Remunerations, benefits and labor incentives perceived by health care workers in Peru: an analysis comparing the Ministry of Health and the Social Insurance, 2009*.
- Patricio, D. (2009). *La Retribución*. Madrid: ESIC Editorial.
- Penadillo, C. (2023) *Diseño e implementación de una política salarial para puestos administrativos en una empresa de transporte de hidrocarburos del periodo 2022*. Tesis para obtener el título profesional de Ingeniera en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Perea, J. (2006). *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista de Investigación en Psicología, 9(1), 109-122.
- Pizarro, M. (2006) *La Remuneración en el Perú: Análisis Jurídico Laboral*. Estudio Gonzáles y Asociados. Lima.
- Poder Ejecutivo (2008, 21 de junio) *Decreto Legislativo N° 1023. Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. Diario Oficial El Peruano
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pricewaterhouse Coopers (2008). *Encuesta de Remuneraciones y Beneficios Adicionales: Descripción de Cargos -Tipo"*. Lima: Pricewaterhouse Coopers
- PWC y Saratoga (2013). *Efectividad del Capital Humano en América Latina*. Lima: Saratoga Human Resource Service
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rebaza, J. & Eguiluz, S. (2021). *Análisis de la discriminación salarial por género y el derecho a la igualdad de oportunidades en el marco de la Ley 30709 – 2020*. Tesis para obtener el título profesional de Abogado. Universidad Peruana de Ciencias e Informática.
- Rimsky, T. (2006). *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S., Judge, T. & Vohra, N. (2019) *Organizational Behavior*. New York: Pearson
- Robbins, S., Coutler, M., Martocchio, J. & Long, L. (2018) *Administración*. México: Person
- Saint-Maurice, H. (1963). *Remuneración Equitativa del Trabajo*. Barcelona: Sagitario.

- Saco, M. (2018). *El impacto de la Ley N.º 30709 en la reducción de remuneraciones: A propósito de la nueva redacción del literal b) del artículo 30º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Trabajo académico para optar el título de Segunda Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Sarzo, V. (2022) *El derecho a la remuneración puesto a prueba: análisis de la intervención unilateral del empleador en el salario en tiempos de pandemia*. *Derecho & Sociedad*, (59), 1-35.
- Sarzo, V. (2012). *La configuración constitucional del derecho a la remuneración en el ordenamiento jurídico peruano*. Recuperado de: <[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1364/SARZO\\_TAMAYO\\_VICTOR\\_CONFIGURACION\\_DERECHO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1364/SARZO_TAMAYO_VICTOR_CONFIGURACION_DERECHO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2014). *A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health*. In G. F. Bauer y O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43–68. Springer Science + Business Media. Recuperado el 12 de junio de 2023 en <[https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)>
- Segura, S. (1998). *Diseño y Administración del Sistema Salarial*. Lima: Técnico Científica.
- Segura, S., & Segura, J. (2009). *Diseño del Sistema Salarial en la empresa de hoy*. Lima: Tarea Asociación Gráfica.
- Society for Human Resource Management. (2023a, 27 de marzo) *HR Glossary*. <<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-glossary/pages/compa-ratio.aspx>>
- Society for Human Resource Management. (2023b, 16 de abril). *What are the advantages or disadvantages of a lead, match or lag compensation strategy?* <<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-ga/pages/compensation-strategies.aspx>>
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México, D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023, 24 de marzo). *Sistema Financiero. Carpeta de Información del Sistema Financiero*. <[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015). *Glosario de términos e indicadores financieros*. Recuperado el 6 de julio de 2023 en <[https://www.sbs.gob.pe/app/web\\_doc/Paginas/documentos.aspx?cod=SF-0002](https://www.sbs.gob.pe/app/web_doc/Paginas/documentos.aspx?cod=SF-0002)>

- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). *Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian generation z workers*. Journal of Asia Business Studies.
- Tello, L. (2017). *Remuneración: ¿Ser o no ser? Una mirada crítica a la regulación del TUO de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios*. Recuperado de <<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8339/browse?type=author&value=Tello+Concha%2C+Luc%C3%ADa>>
- Toyama, J. (2001). *Remuneraciones, rentas y la SUNAT*. THEMIS: Revista de Derecho, (42), 288-299.
- Ulloa Millares, D. (2011). La Costumbre como Fuente en el Derecho Laboral. Derecho & Sociedad, (37), 101-106. Recuperado a partir de <<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/13163>>
- Ustárroz, L., & Gissera, V. (2018). *Estructuras salariales: ajustes a las nuevas realidades*. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales, (134), 51-53.
- V Conferencia Iberoamericana de ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra: Naciones Unidas – Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.
- Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Varela, N., Pérez de Armas, M., & Peñate Y. (2007). *Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. Indicadores*. Ingeniería Industrial, 28(1), 9-12.
- Vargas, N. (1994). *Administración moderna de Sueldos y Salarios: Un enfoque práctico*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Varón, L., & Aranzazu, F. (2019). *La percepción de igualdad de género y la brecha salarial en las empresas en las cuales los egresados del CESA trabajan*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración
- Werther, W., Davis, K. & Guzmán, M. (2019). *Administración de capital humano*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Worldatwork (2007). *The Worldatwork Handbook of Compensation, Benefits y Total Rewards*. New Jersey: John Wiley y Sons.
- Worldatwork (2021). *The Worldatwork Handbook of Total Rewards*. New Jersey: John Wiley y Sons.
- World Economic Forum (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. Geneva. Recuperado el 2 de mayo de 2024 en <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)>

World Economic Forum (2022). *Global Gender Gap Report 2022*. Geneva. Recuperado el 2 de mayo de 2024 en <<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>>

World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Geneva. Recuperado el 2 de mayo de 2024 en <<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>>

World Economic Forum (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Geneva. Recuperado el 2 de mayo de 2024 en <<https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>>

World Economic Forum (2018). *The Global Gender Gap Report 2018*. Geneva. Recuperado el 2 de mayo de 2024 en <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)>

World Economic Forum (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. Geneva. Recuperado el 2 de mayo de 2024 en <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)>

World Economic Forum (2016). *The Global Gender Gap Report 2016*. Geneva. Recuperado el 2 de mayo de 2024 en <[https://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](https://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf)>

World Economic Forum (2015). *The Global Gender Gap Report 2015*. Geneva. Recuperado el 2 de mayo de 2024 en <<https://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>>

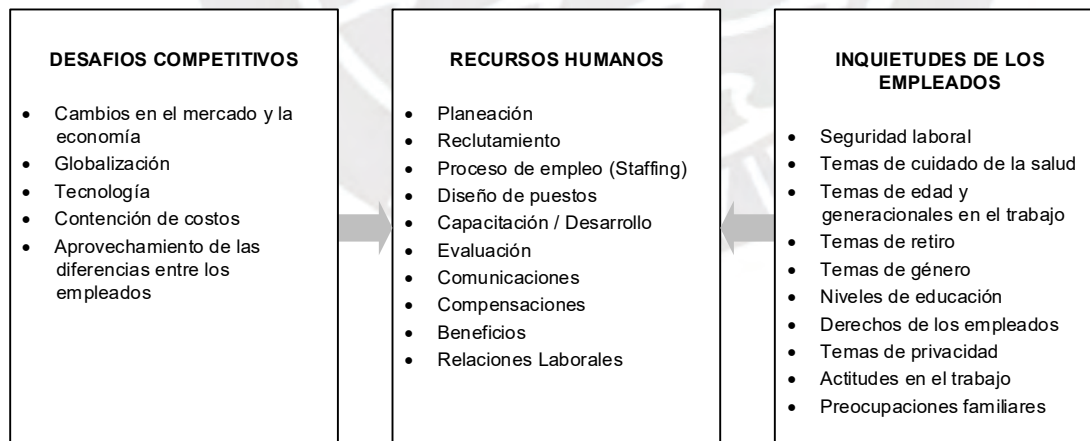
## ANEXO A: Prácticas de la Gestión de Personas - GP

**Figura A1: Los subsistemas de recursos humanos**



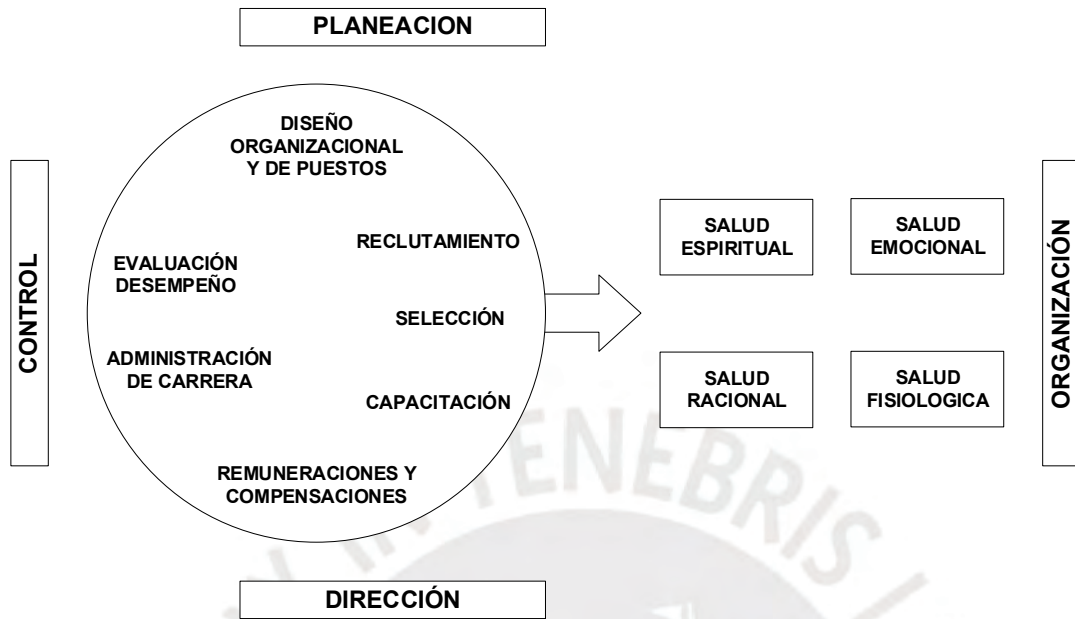
Fuente: Alles (2017, p.36)

**Figura A2: Estructura general de la administración de recursos humanos**



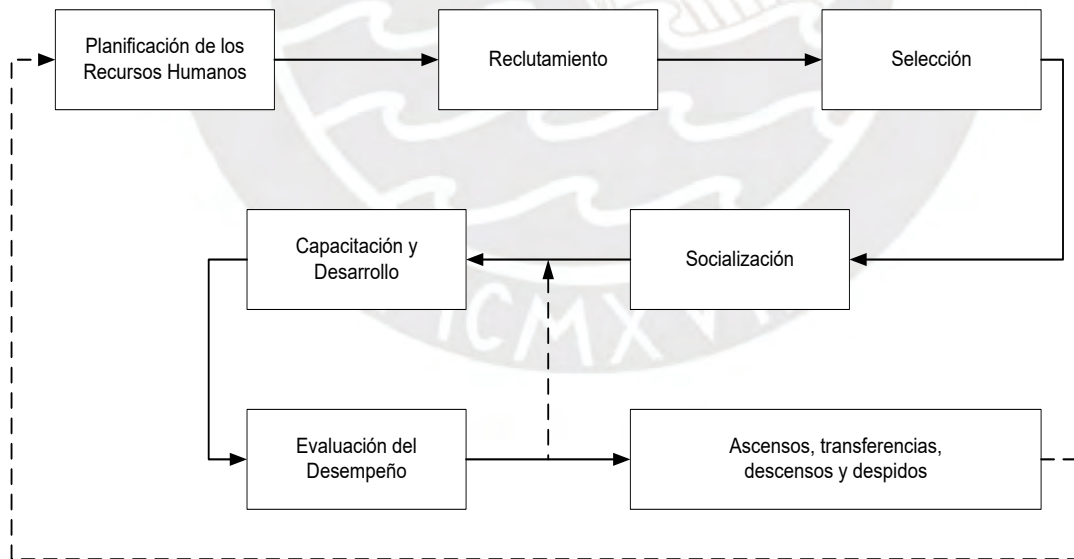
Fuente: Bohlander et al. (2018, p. 7)

**Figura A3: Modelo integrado de administración del potencial humano**



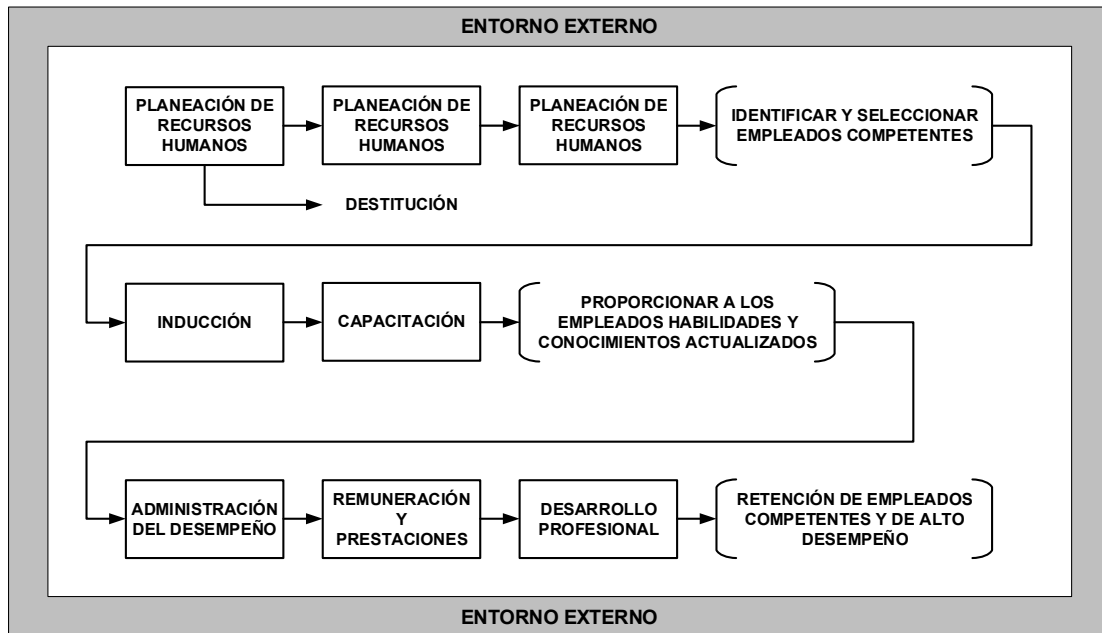
Fuente: Loufatt, (2018, p. 4)

**Figura A4: Proceso de la administración de recursos humanos**



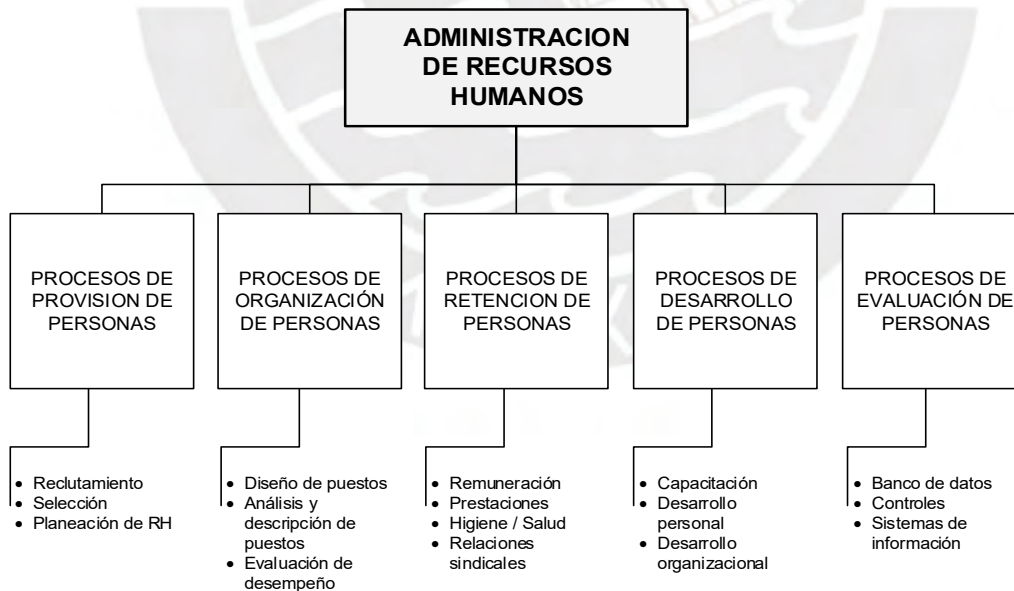
Fuente: Stoner et al., (1996, p. 413)

**Figura A5: Proceso de ARH**



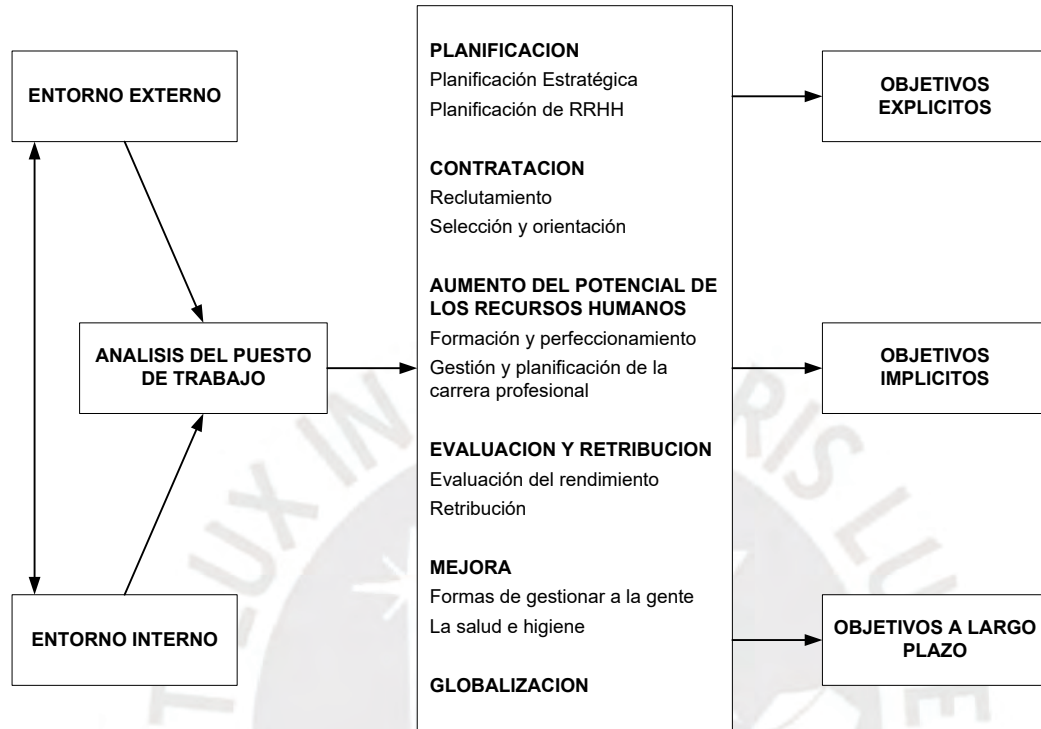
Fuente: Robbins et al. (2018, p. 381)

**Figura A6: Procesos y subprocesos en el área de RH**



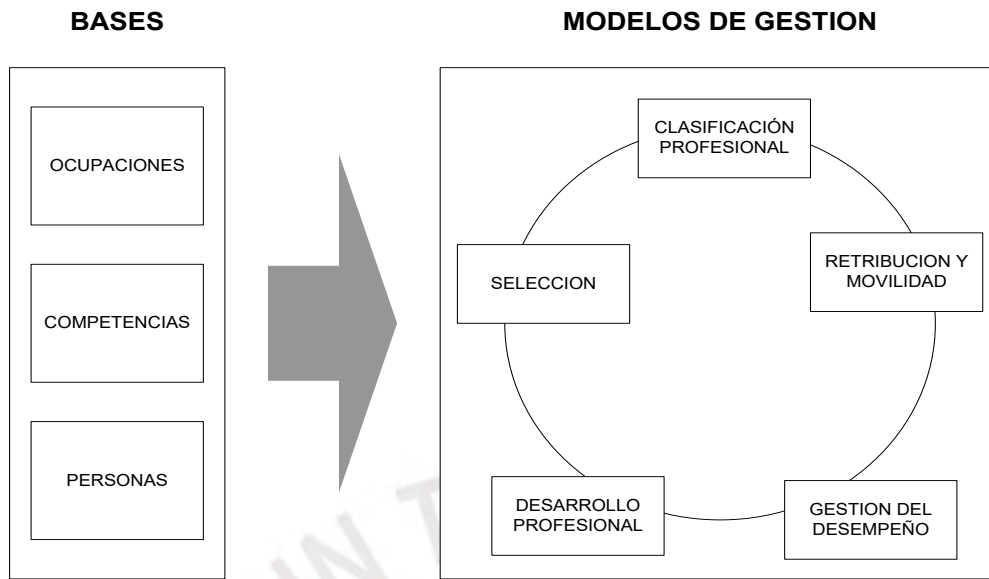
Fuente: Chiavenato (2011, p. 103)

**Figura A7: Funciones, actividades y objetivos de la gestión de los recursos humanos**



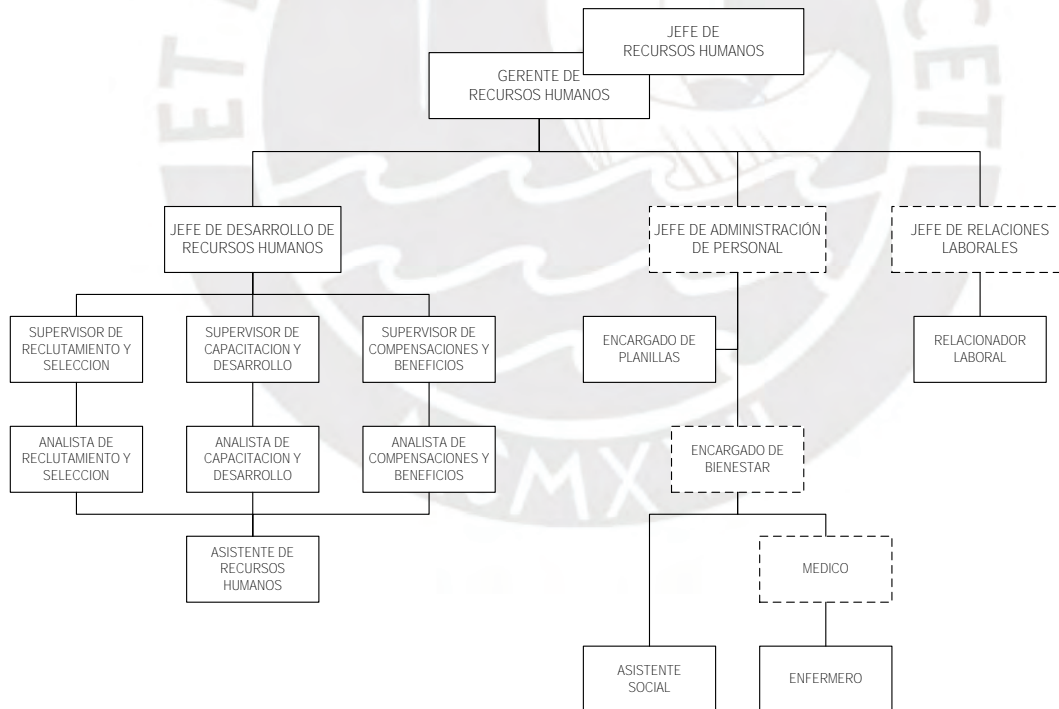
Fuente: Dolan et al. (2007, p. 11)

**Figura A8: Metodología integral de gestión por competencias**



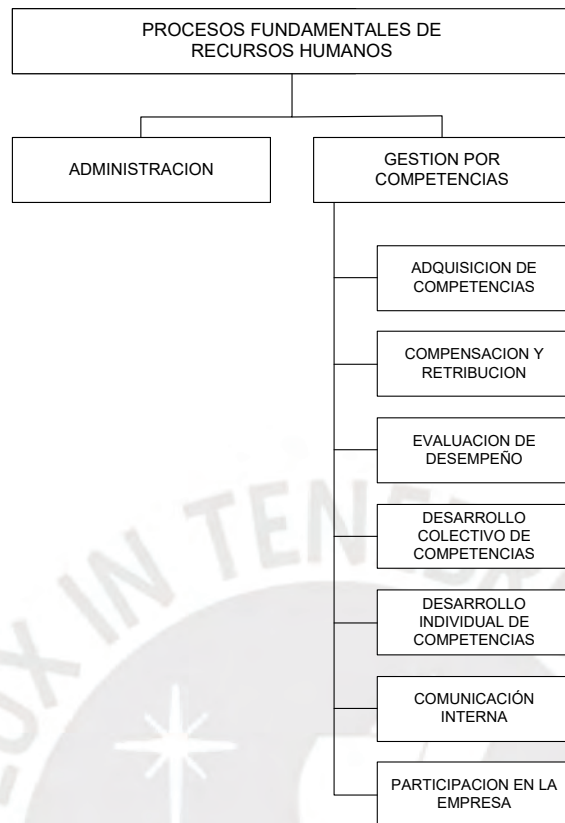
Fuente: Fernández (2005, p. 55)

**Figura A9: Organización de recursos humanos en puestos de trabajo**



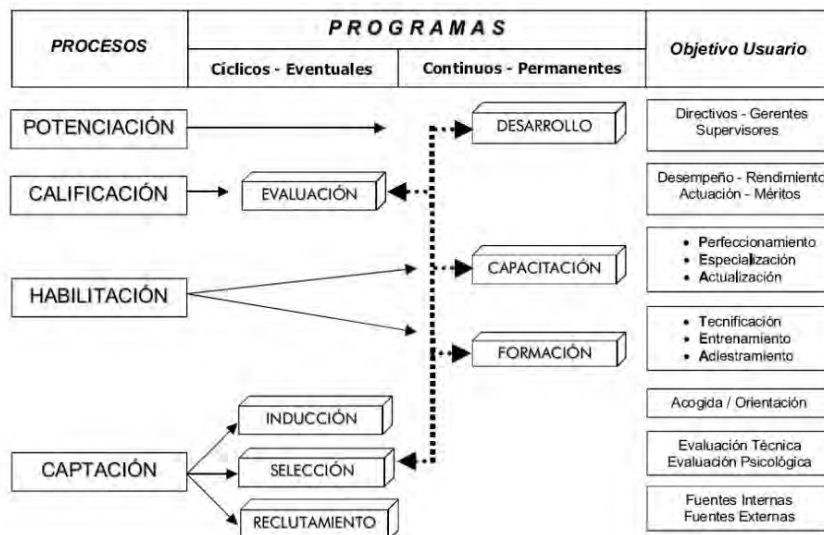
Fuente: Pricewaterhouse Coopers (2008, p.22)

**Figura A10: Área de recursos humanos y su estructura – parcial**



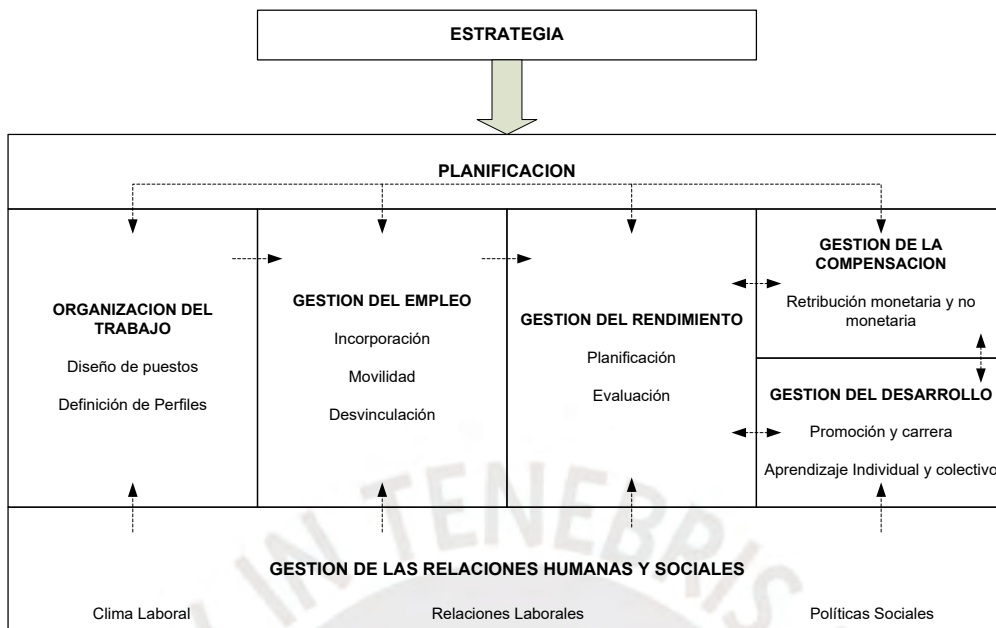
Fuente: Ariza et al. (2004, p. 32)

**Figura A11: Gestión sistémica de los recursos humanos: componente psicológico**



Fuente: Perea (2006, p. 113)

**Figura A12: Subsistemas de la gestión de recursos humanos**



Fuente: Longo (2002, p. 15)



## ANEXO B: Detalle de trabajos de investigación sobre igualdad salarial 2018 - 2023

AUTORES	AÑO	TITULO	AREA	RESUMEN
Rebaza, J. & Eguiluz, S.	2021	Análisis de la discriminación salarial por género y el derecho a la igualdad de oportunidades en el marco de la Ley 30709 - 2020	Derecho (Título profesional - Universidad Peruana de Ciencias e Informática)	<p><b>“Esta investigación tuvo por objetivo determinar la manera en que la discriminación salarial por género afecta el derecho a la igualdad de oportunidades en el marco de la Ley 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, 2020. Para alcanzar este objetivo se aplicó la teoría de la igualdad entre los seres humanos eximiéndose cualquier tipo de discriminación, pero fundamentalmente la discriminación salarial entre hombres y mujeres. Se aplicó el método cualitativo, diseño no experimental, tipo de investigación básica y el instrumento aplicado fue el análisis documental.</b></p> <p>Se obtuvo como resultado que la discriminación salarial entre varones y mujeres ha sido y es un problema que no se ha superado hasta la actualidad. Es una realidad que va más allá de los aspectos remunerativos en contraprestación de una labor realizada, sino que abarca los aspectos socioculturales, costumbres, prejuicios que tienen sus orígenes en la época preinca, inca, colonial e incluso republicana. Pero pese a los diversos intentos por erradicar a través de instrumentos legales aún no se ha cristalizado definitivamente.</p> <p>Se llegó a la conclusión que la discriminación salarial es un flagelo que aqueja a la sociedad; al mismo tiempo tiene implicancias en la posibilidad de acceder al mercado laboral, oportunidades y a percibir una remuneración por la labor realizada. Ello está plenamente establecido en la Ley N.º 30709 y su Reglamento <b>que tiene por finalidad limitar el poder discrecional del empleador frente a sus trabajadores” (Rebaza &amp; Eguiluz, 2021, vii)</b></p>
López, C.	2021	La contratación preferente que busca promover la composición equitativa de hombres y mujeres en un sector específico según la primera disposición complementaria modificatoria del reglamento de la Ley N.º 30709 ¿Es constitucional?	Derecho (Maestro en Derecho Empresarial - Universidad de Lima)	<p><b>“En el presente trabajo de investigación, se realiza un análisis de la Primera Disposición Complementaria Modificatoria Decreto Supremo N.º 002-2018-TR -Reglamento de la Ley N.º 30709, la misma que permite considerar como no discriminatorias las ofertas de trabajo que tengan como propósito promover la composición equitativa de hombres y mujeres dentro de un sector específico. Es así que, aplicando a modo comparativo medidas anglosajonas, se busca determinar la constitucionalidad, funcionalidad, aplicación y recomendaciones con la finalidad de instaurar correctamente a futuro la implementación de cupos de género para los puestos de trabajo” (López, 2021, viii).</b></p>
Molina, M. & Núñez, P.	2022	Criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el Estado Peruano	Derecho (Título profesional - Universidad Peruana Los Andes)	<p><b>“Esta tesis ha planteado como objetivo Identificar cuáles son los criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el Estado peruano, y, en base a dicho objetivo, la pregunta general de la tesis es: ¿Cuáles son los criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el Estado peruano?, siendo la hipótesis la siguiente: “Los criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el Estado peruano son la protección especial del trabajador”. Fue ese el impulso para que nuestra tesis tenga un método de investigación dogmático, y un método general llamado hermenéutica. Asimismo, utilizó el método propositivo bajo un análisis epistemológico jurídico llamado iusmarxismo. El resultado más destacado de la investigación fue que no existe uniformidad en los criterios</b></p>

				jurisprudenciales que regulan la homologación. La conclusión más importante fue que la homologación <b>debe tener en cuenta criterios cualitativos y cuantitativos para su configuración</b> " (Molina & Núñez, 2022, x).
Llanos, R.	2022	Diagnóstico y evaluación de escalas salariales según la Ley N°30709 de equidad remunerativa a una empresa del sector inmobiliario de lima metropolitana	Psicología (Título profesional - Universidad Peruana Cayetano Heredia)	<p><b>“El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal “Determinar el diagnóstico y la evaluación de las escalas salariales según la Ley N°30709 de Equidad Remunerativa en una empresa del sector inmobiliario en Lima Metropolitana” y como objetivos específicos determinar la relación entre la valoración de puestos y la compensación salarial, así como la existencia de Equidad Remunerativa.</b></p> <p>Este proyecto utilizó la metodología de evaluación de puestos por el sistema de puntos por factor. La <b>técnica fue analítica y cuantitativa, siendo aplicada a través de la encuesta: “Ficha de ponderación de factores por método de jueces”;</b> además, las entrevistas no estructuradas junto con la data obtenida por la empresa permitieron reunir la información necesaria para que fuera procesada por el programa estadístico R para diagnosticar, reestructurar las bandas salariales y finalmente mediante la prueba de Wilcoxon de diferencia de medianas, determinar si hay equidad remunerativa.</p> <p>Los resultados mostraron una distribución de puestos y salarios en 4 bandas salariales, de las cuales 14 personas estaban fuera de ella, representando una desigualdad salarial. La valoración de puestos y la compensación salarial de la compañía presentaron una tendencia esperada; por otro lado, se encontró que las bandas salariales por género si presentaban equidad remunerativa.</p> <p>En base a estos resultados, se concluyó que la aplicación de un adecuado sistema de remuneración permite a las organizaciones cuantificar el trabajo real de forma justa y equitativa según su desempeño, siendo responsabilidad de todas las organizaciones peruanas cumplir con los requerimientos de la Ley N.º <b>30709</b>” (Llanos, 2022, p. s/n).</p>
Chuquimango, T.	2019	Discriminación salarial en el sector privado minero e implementación de políticas públicas para disminuir la desigualdad laboral san isidro, 2017.	Derecho (Título profesional - Universidad Peruana Cesar Vallejo)	<p><b>“La presente tesis tiene por finalidad lograr determinar de qué manera la discriminación salarial de género en el sector privado minero afecta en la contratación de profesionales y que políticas públicas se deberían implementar para que el estado peruano logre disminuir la desigualdad laboral en el distrito de san isidro, 2017”. Por lo que se aplicara el enfoque cualitativo, con el tipo de investigación básico descriptivo, se aplicara el diseño interpretativo como la teoría fundamentada.</b> Así también dará mayor sustento a la investigación formulada el artículo 2º inciso 2 de nuestra constitución política de 1993 que precisa como derecho fundamental de la persona a la igualdad ante la ley a ello también bajo concordancia con la ley N.º 28983 igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. No obstante, recientemente surgió una nueva ley que abarca en síntesis a nuestro problema planteado la ley 30709 que prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres asíéndose especial mención a que se incluirá para tratar dicha problemática, sin embargo, a pesar de muchas políticas aplicables en materia normativa aun la brecha de desigualdad laboral persiste. Para lograr los objetivos formulados se entrevistará a especialistas en la rama del derecho laboral y minero, así como Abogados, Docentes, secretarios judiciales, asistentes judiciales e inspectores de SUNAFIL, miembros MTPE, todos ellos abogados que describirán la afectación principal de la problemática formulada. Asimismo, también se presentarán los resultados obtenidos con las entrevistas,</p>

				los antecedentes nacionales e internacionales y los análisis documentales se lograrán en poder concluir que la discriminación salarial de género en el sector privado minero afecta en la contratación de profesionales y que políticas públicas se deberían implementar para que el estado peruano logre disminuir <b>la desigualdad laboral en el distrito de San Isidro</b> (Chuquimango, 2019, p. v)
Penadillo, C.	2023	Diseño e implementación de una política salarial para puestos administrativos en una empresa de transporte de hidrocarburos del periodo 2022	Ingeniera en Gestión Empresarial (Título profesional - Universidad Nacional Agraria La Molina)	<b>“El presente trabajo de Suficiencia Profesional fue elaborado bajo los lineamientos de la Resolución N.º 0083-2022-CU-UNALM</b> , bajo el método descriptivo cualitativo y cuantitativo, con diseño no experimental transversal; se informa el diseño e implementación de una política salarial para trabajadores administrativos de la empresa de transporte de hidrocarburos en el año 2022, mediante la decisión de la Gerencia General, la bachiller quien suscribe la presente monografía, con el cargo de analista de remuneraciones y compensaciones del área de Gestión del Talento Humano, fue seleccionada para conformar el equipo de trabajo. Mediante la metodología del Ciclo de Deming y la gestión de tareas con el método Agile – Kanban, se llevó a cabo la valoración de puestos, ajuste de las brechas salariales y la estructura salarial, obteniendo como resultado la equidad interna y competitividad externa, la modificación de los diagramas de flujo de reclutamiento y selección, y de ajuste salarial estableciendo el mecanismo de gestión y control para la fijación de la remuneración, así mismo la disminución del índice de rotación laboral mensual – IRP y los <b>costos de contratación en el año 2022”</b> (Penadillo, 2023, p. s/n).
Cruz, K.	2022	Eficacia del Principio de igualdad de remuneración entre mujer y varón por un trabajo de igual valor en el Perú	Derecho (Programa de Segunda Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social - Pontificia Universidad Católica del Perú)	<b>“En el año 2017 se aprobó la Ley N.º 30709 con la cual se buscaba la eliminación de las situaciones de discriminación remunerativa entre mujeres y hombres considerando la aplicación y eficacia en materia remunerativa del principio de igual remuneración entre mujer y varón por trabajo de igual valor previsto en el Convenio 100 de la OIT. A dicha fecha los indicadores estadísticos mostraban que en el Perú la brecha salarial entre hombres y mujeres bordeaba el 29.3%, un nivel muy alto; por lo que, la finalidad de dicha norma era la progresiva reducción de los niveles de brecha salarial existentes en nuestro país; sin embargo, en el año 2021 la brecha salarial se ubicó en un 25.9%; por lo que, a través del presente documento se busca analizar si la Ley Nro. 30709 y la metodología de la misma, que establece la determinación de cuadros de categorías y funciones y respecto de los mismos la aplicación del sistema de puntuación por criterios objetivos señalados en la norma, es eficaz para el logro de la eliminación de la discriminación salarial y eficacia del principio de igual remuneración entre mujer y varón por trabajo de igual valor. Al respecto consideramos que la metodología señalada no es adecuada para eliminar la discriminación salarial y lograr la eficacia del principio de igual remuneración entre mujer y varón por trabajo de igual valor, consideramos que el camino adecuado es aplicar la metodología recomendada por la OIT”</b> (Cruz, 2022, p. s/n).
Loayza, E.	2023	La igualdad efectiva salarial entre hombres y mujeres y la eliminación del techo de cristal en lima centro 2022	Derecho (Título profesional - Universidad Autónoma del	<b>“El presente trabajo tuvo como objetivo general; analizar la relación que existe entre la igualdad efectiva salarial entre hombres, mujeres y la eliminación del techo de cristal en Lima Centro, 2022. Aunado a ello, se estableció que, en el Perú la desigualdad efectiva salarial entre los hombre y mujeres es muy común, por consiguiente, eliminación del techo de cristal es esencial para lograr una verdadera igualdad de género en el lugar de trabajo y garantizar que las mujeres obtengan las mismas oportunidades y sean valoradas en</b>

			Perú)	función de sus habilidades, méritos, y no de su género. En ese sentido el enfoque que se ha tenido en cuanto fue el cuantitativo, es una investigación básica y fundamentada, no experimental, por otra parte, la población para la encuesta es los ciudadanos de Lima Centro. Se concluyó que, los hallazgos tienen implicaciones importantes para la promoción de políticas de igualdad salarial y la eliminación de barreras que limitan el ascenso laboral de las mujeres. Se recomendó la implementación de medidas concretas para <b>reducir la brecha salarial de y promover la paridad de oportunidades en el ámbito laboral</b> " (Loayza, 2023, p. 9)
Kcomt, P.	2019	Igualdad remunerativa entre hombres y mujeres. Comentarios a la Ley N.º 30709 y su Reglamento	Derecho (Título profesional - Universidad de Piura)	<p><b>“Introducción: para obtener el Grado de</b> Licenciada en Derecho perteneciente a la línea de investigación sobre igualdad remunerativa. El autor presenta los resultados de la investigación acerca de las brechas salariales existentes en nuestro país y las obligaciones laborales que señala la Ley N.º 30709 y su Reglamento a fin de determinar si con ellas se logra eliminar la desigualdad salarial.</p> <p>Metodología: Investigación dogmática jurídica.</p> <p>Resultados: El texto de la tesis está dividido en tres capítulos: En el capítulo I se analiza, qué se entiende por brechas salariales y sus causas, la situación actual en el Perú respecto a las brechas salariales, la evolución histórica peruana de la protección de la mujer trabajadora y la normativa internacional que existe para regular estas situaciones, todo ello con la finalidad de poder contextualizar el tema de tesis y entender realmente por qué debemos hacerle frente a las brechas salariales entre hombres y mujeres. En el Capítulo II se analizan los conceptos jurídicos base de la Ley N.º 30709 y su Reglamento, como lo son: el principio-derecho de igualdad y no discriminación, la prohibición de discriminación remunerativa por razones de sexo y su regulación en el ámbito peruano, para -de esta manera- poder entender en el Capítulo III el contenido y las obligaciones que establece la Ley N.º 30709 y si su regulación fue necesaria para eliminar las brechas salariales por género existentes. Finalmente, en el Capítulo III, se analiza y comenta el contenido de la Ley N.º 30709 y su reglamento aprobado por el Decreto Supremo N.º 002-2018-TR, centrándonos en los siguientes puntos: Finalidad, nociones conceptuales básicas y ámbito de aplicación; consecuencias de la norma para los empleadores, obligaciones impuestas; y tratamiento normativo de la gestión de remuneraciones en la legislación comparada.</p> <p>Conclusiones: Se concluye que, antes de la promulgación de la Ley N.º 30709, cuando han existido casos concretos de discriminación salarial, los tribunales judiciales y administrativos han resuelto los mismos aplicando la normativa internacional y nacional vigentes, estableciendo criterios judiciales y administrativos. No obstante, pese a dicha legislación, las brechas salariales siguen existiendo. Por ello, somos de la opinión que la sola promulgación de la Ley N.º 30709 no es suficiente para solucionar este problema, sino <b>que es necesario implementar aspectos que complementen el ámbito legislativo</b>" (Kcomt, 2019, p. vii)</p>
Saco, M.	2018	El impacto de la Ley N.º 30709 en la reducción de remuneraciones: A propósito de	Derecho (Programa de Segunda	<b>“En diciembre de 2017 uno de los artículos de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral que desarrolla el tema de reducción de remuneraciones fue objeto de modificación con la entrada en vigencia de la Ley N.º 307092.</b>

		la nueva redacción del literal b) del artículo 30° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral	Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social - Pontificia Universidad Católica del Perú)	<p>Así, de una lectura a contrario de la norma, la reducción unilateral de remuneraciones debidamente motivada podía encontrar sustento en el artículo 30° literal b) de la LPCL, y en el artículo 49° de su Reglamento<sup>3</sup>. En ese mismo sentido, mediante Sentencia 01.014-PI/TC, de fecha 16 de abril de 2014, el Tribunal Constitucional determinaba que la reducción de remuneraciones podía ser llevada a cabo a través de una reducción consensuada en base a la Ley N.º 9463; o, a través de una reducción unilateral pero sujeta a una causa objetiva.</p> <p>Sin embargo, la Primera Disposición Complementaria Modificatoria de la Ley N.º 30709 dispuso la variación del artículo 30° de la LPCL. Si antes de la publicación de esta ley constituía acto de hostilidad equiparable al despido la reducción inmotivada de la remuneración o de la categoría, la nueva redacción del artículo 30° termina estableciendo únicamente que constituye acto de hostilidad la reducción de la categoría y de la remuneración.</p> <p>El presente trabajo analiza el nuevo supuesto regulado por la Ley N.º 30709 desde los distintos criterios y métodos de interpretación de normas. Si se respeta la literalidad de la nueva normativa, no solo nos encontraríamos frente a un nuevo supuesto de acto de hostilidad, sino que además puede haber quedado <b>prohibido todo supuesto de reducción unilateral de remuneraciones” (Saco, 2018, p. 2)</b></p>
Cervera, N.	2020	La implementación de cuadros de categorías y funciones en las microempresas de servicios del distrito de Chiclayo como exigencia de la Ley N.º 30709, ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres	Derecho (Título profesional - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo)	<p><b>“A lo largo de la presente investigación se realiza un análisis crítico respecto del régimen especial de las microempresas y de la Ley N.º 30709 y su reglamento, especialmente sobre la exigencia de la implementación de cuadro de categorías y funciones. Asimismo, a través de la aplicación y análisis de encuestas a los representantes de las microempresas de servicios del distrito de Chiclayo se demuestra que las microempresas presentan problemas para la implementación de cuadro de categorías y funciones, principalmente derivados del desconocimiento de la Ley N.º 30709 y la falta de capacitación recibida por parte de la Autoridad de Trabajo. Frente a esto, se presentan propuestas para lograr la implementación de los mencionados cuadros, tales como ampliar el plazo para la orientación y asesoría a microempresas, desarrollar capacitaciones y talleres respecto a la Ley N.º 30709 y los cuadros de categorías y funciones, entre otras medidas” (Cervera, 2020, p. v).</b></p>
Castillo, D. & Mancha, S.	2018	La aplicación de las causas de excepción a la regla de igualdad de trato salarial en las sentencias de homologación salarial de las salas laborales de la corte superior de justicia de la Libertad en el periodo 2017	Derecho (Título profesional - Universidad Cesar Vallejo)	<p><b>“La aplicación de las causas de excepción a la regla de igualdad en el trato salarial, en las Sentencias de Homologación Salarial, de las Salas Laborales de la Corte Superior de Justicia de la Libertad, en el periodo 2017”, es así como hemos denominado a nuestro trabajo de investigación, de tipo cualitativo y diseño de estudio de casos; el cual plantea como objetivo principal el determinar cómo se aplican las causas de excepción a la regla de igualdad de trato salarial en las sentencias de Homologación Salarial, para ello se utilizó el instrumento de análisis de las sentencias de segunda instancia y una guía de entrevista aplicada a los Magistrados de las Salas Laborales.</b></p> <p>En la presente se expone definiciones del concepto de igualdad, la desigualdad y la remuneración desde el punto de vista jurídico, lo cual va a permitir comprender la base del presente estudio.</p> <p>Con la ampliación de los instrumentos de análisis, se ha obtenido que, las causas para excepcionar a la</p>

				<p>regla de igualdad de trato salarial se dan en su mayoría por un aumento remunerativo o un plus remunerativo otorgado por el empleador a determinados trabajadores, el cual al no tener como base una causa objetiva, desencadena una serie de reclamos en el ámbito social-laboral, el mismo que es llevado en <b>su mayoría de veces al nivel judicial a través de un proceso denominado “Homologación de Remuneraciones”</b>.</p> <p>La Homologación salarial, cuenta con parámetros establecidos en el ámbito casatorio, sin embargo, después de realizar una investigación, consideramos que no son suficientes para un correcto análisis del ámbito probatorio para la aplicación de la excepción a la regla de igualdad de trato salarial, motivo por el cual los afectados recurren a la segunda instancia.</p> <p>Consideramos que es necesario que se emita un pronunciamiento a través de un Pleno Jurisdiccional en el ámbito probatorio para la aplicación de la excepción a la regla de igualdad, ello contribuirá a una correcta administración de justicia en el ámbito de <b>la igualdad salarial” (Castillo &amp; Mancha, 2018, p. xi)</b></p>
Navarrete, I. & Pacheco, J.	2021	Propuesta para la implementación de un sistema de valoración de puestos alineado a la Ley 30709	<p>Dirección Estratégica del Factor Humano</p> <p>(Maestro en Dirección Estratégica del Factor Humano - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)</p>	<p><b>“El presente trabajo de investigación tiene como propósito hacer una propuesta para la implementación de un sistema de valoración de puestos alineado a la Ley 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, en una empresa de tecnología de información.</b></p> <p>La propuesta utiliza las pautas que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) sugiere para implementar las medidas de igualdad salarial dentro de las organizaciones.</p> <p>En la primera parte de esta investigación se encuentran los puntos más relevantes de la Ley 30709 y una breve descripción de los diferentes sistemas de valuación de puestos. En la segunda, se describe el desarrollo de la metodología sugerida por el MTPE; y en la tercera, se valoran los aspectos más importantes de la propuesta para la implementación de un sistema de valoración de puestos alineados con la Ley 30709.</p> <p>Finalmente, esta investigación concluye exponiendo los beneficios y puntos de mejoras de implementar la <b>Ley 30709” (Navarrete &amp; Pacheco, 2021, p. iv)</b></p>
Llanos, S. & Torres, J.	2021	La vulneración de los Derechos Laborales de los docentes del Complejo Educativo Experimental Antonio Guillermo Urrelo	<p>Derecho</p> <p>(Título profesional - Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo)</p>	<p><b>“Los derechos del trabajador o derechos laborales son un conjunto de obligaciones que debe cumplir el empleador y que están reguladas por una serie de normas y leyes del estado peruano. En el Perú, las instituciones encargadas de velar por los derechos que le corresponden al trabajador son el Ministerio de Trabajo, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) y el Poder Judicial a través de los juzgados laborales y otras salas.</b></p> <p>La Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.</p> <p>El artículo 02 de la Constitución peruana, hace mención al derecho a la igualdad, es por ello que se invoca</p>

			<p>a dicha norma, para poder respaldar los derechos laborales que se pretenden desconocer a los docentes del Complejo Educativo Experimental Antonio Guillermo Urrelo adscrito a la facultad de Educación de la universidad nacional de Cajamarca, ya que al establecerse el verdadero régimen al cual deberían estar adscritos, se tiene que hacer prevalecer su derecho a la igualdad, y así reciban los mismos derechos, obligaciones y beneficios que el mismo régimen les otorga y que a la misma vez recibían ya los trabajadores que estaban ya bajo este régimen.</p> <p>El principio de igualdad de trato y no discriminación hace referencia a la regla de no discriminación en materia laboral, el cual específicamente se constituye a partir del derecho fundamental a la igualdad ante la ley. Este principio asegura, en lo relativo a los derechos laborales, la igualdad de oportunidades de acceso al empleo y de tratamiento durante el empleo (Nacional, 2019).</p> <p>Discriminación, esta de manera clara establecida la acción discriminatoria, que nos muestra el decreto de urgencia el decreto 016-2020, al generar trabajadores de segunda clase, ya que su cuerpo jurídico está siendo la diferenciación al momento de solicitar la reposición de una entidad pública, ya que menciona la diferenciación clara en que un trabajador por concurso público y uno que es de cargo de confianza, hecho que no puede llevar la negación de la reposición de algún trabajador, como así lo menciona el Instituto de Investigación Jurídica</p> <p>La constitución política como fuente del derecho laboral y el bloque de constitucionalidad, El derecho del trabajo, como parte del ordenamiento jurídico, tiene a la Constitución como fuente de derecho suprema. Debido a que es obra del poder constituyente; además, establece las normas que no pueden ser contradichas ni desnaturalizadas. La Constitución establece también el proceso de producción de las demás normas del sistema jurídico nacional. Al tener superioridad normativa sobre todas las leyes y reglamentos y las demás normas de los poderes constituidos, serán nulas las que contradigan el texto constitucional. Esa nulidad puede ser declarada por cualquier tribunal del Poder Judicial, así como por el Tribunal Constitucional, ya que existe el deber de realizar un control difuso de la constitucionalidad de las leyes. En materia laboral, y como parte de la constitucionalización del derecho laboral, la Constitución expresa: (i) La alta valoración de los intereses tutelados por el Derecho del Trabajo; (ii) su intangibilidad por las normas legislativas; (iii) la consideración de ciertos derechos laborales como derechos fundamentales; y, finalmente, (iv) desde una perspectiva funcional, tales derechos constitucionalizados operan como límite a las tendencias desreguladoras. Concretamente, la Constitución reconoce derechos laborales económicos sociales y culturales, Derechos civiles, Derecho al trabajo, estabilidad laboral, límite a la jornada máxima, entre otros” (Llanos &amp; Torres, 2021, p. iv).</p>
--	--	--	--

## ANEXO C: Muestra de la planilla de pago de remuneraciones

**Tabla C1: Distribución de sexo por categoría ocupacional**

Categoría ocupacional	Puestos de trabajo	Mujer	%	Varón	%	Total	%
Fuerza de ventas	1	5	0%	4	0%	9	0%
Auxiliar	62	484	22%	328	15%	812	37%
Asistente	71	138	6%	66	3%	204	9%
Analista	68	73	3%	90	4%	163	7%
Asesor	1	232	10%	273	12%	505	23%
Asesor junior	2	102	5%	156	7%	258	12%
Asesor senior	2	54	2%	114	5%	168	8%
Asesor máster	3	28	1%	72	3%	100	5%
Total general	210	1,116	50%	1,103	50%	2,219	100%

**Tabla C2: Distribución de sexo por años de servicio**

Años de servicio	Mujer	%	Varón	%	Total	%
0 a 2 años	422	19%	496	22%	918	41%
3 a 5 años	181	8%	216	10%	397	18%
6 a 8 años	194	9%	159	7%	353	16%
9 a más años	319	14%	232	10%	551	25%
Total general	1,116	50%	1,103	50%	2,219	100%

**Tabla C3: Distribución de sexo por centro de costo**

Centro de costo	Mujer	%	Varón	%	Total	%
Gerencia de Finanzas	19	1%	8	0%	27	1%
Gerencia de Administración	186	8%	121	5%	307	14%
Gerencia de Control LA/AS	4	0%	4	0%	8	0%
Gerencia de Negocios	60	3%	151	7%	211	10%
Gerencia de Riesgos	11	0%	18	1%	29	1%
Gerencia zonal de Negocios	776	35%	766	35%	1,542	69%
Imagen corporativa	2	0%			2	0%
Inteligencia comercial	2	0%	8	0%	10	0%
Órgano de control institucional	2	0%	2	0%	4	0%
Órganos de Control y Apoyo	41	2%	12	1%	53	2%
Prevención e Investigación del fraude	4	0%	2	0%	6	0%
Unidad de Auditoría interna	9	0%	11	0%	20	1%
Total general	1,116	50%	1,103	50%	2,219	100%

## ANEXO D: Matriz de Consistencia

“Diagnóstico y análisis de oportunidades de mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en la gestión de remuneraciones en una empresa del sector financiero: Caso institución ABC”

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	ENFOQUE / METODOLOGÍA				
¿Cómo se gestionan las remuneraciones: brechas remunerativas, valoración de puestos de trabajo, determinación de sueldos, ascensos y promociones por sexos, luego de la aplicación de ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa ABC del Perú en el 2023?	Analizar la gestión de la remuneraciones: brechas remunerativas, valoración de puestos de trabajo, determinación de sueldos, ascensos y promociones por sexos, luego de la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres de la empresa ABC del Perú en el 2023.	Cualitativo / Cuantitativo				
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ENFOQUE / METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	VARIABLE	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
1. ¿Cómo se da la práctica remunerativa en la empresa del caso de estudio?	1. Caracterizar la práctica remunerativa en la empresa del caso de estudio	Cualitativo	Entrevista al Gerente de RRHH	Factores que determinan la remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Persona</li> <li>● Empresa</li> <li>● Mercado</li> <li>● Puesto (Valoración)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuáles son los factores que determinan la remuneración? (A4)</li> <li>● ¿Cuál es la estrategia de la empresa en términos de remuneraciones? ¿Se encuentra estructurada o es un conjunto de lineamientos? (A5)</li> <li>● ¿Cómo está siendo aplicada la política remunerativa a las diferentes categorías de trabajadores? (A6)</li> <li>● ¿Cuáles son las posibilidades de pago de la empresa respecto al mercado? (A7)</li> <li>● ¿La empresa posee una política de ajustes remunerativos? ¿Cómo se da? (A8)</li> </ul>
			Entrevista con los responsables de la gestión de personas y remuneraciones	Definición de conceptos remunerativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Remunerativos</li> <li>● No remunerativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuáles son los conceptos remunerativos y no remunerativos que utiliza la empresa en su práctica remunerativa? (B2)</li> </ul>
				Tipos de Remuneración	Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuáles son los tipos de remuneración que utilizan en la empresa del sector financiero? ¿Por qué? (B1)</li> </ul>

					Remuneración Fija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los tipos de remuneración fija que utiliza la empresa ABC? (B3)</li> <li>• ¿Cuáles son los criterios para adjudicar los diferentes tipos de remuneración fija a los puestos de trabajo en empresa ABC? (B4)</li> </ul>
					Remuneración Variable de corto y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los tipos de remuneración variable de corto y largo plazo que utiliza la empresa? (B5)</li> <li>• ¿Cuáles puestos de trabajo califican para recibir remuneración variable de corto y largo plazo? (B6)</li> <li>• ¿Cómo son las medidas para el cálculo de la remuneración variable de corto y largo plazo? (B7)</li> </ul>
					Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los beneficios que otorga la empresa? (B8)</li> <li>• ¿Cuáles son los criterios para adjudicar los beneficios a los puestos de trabajo en empresa del sector financiero? (B9)</li> </ul>
				Escalas Remunerativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa posee una escala remunerativa? ¿En qué documento se encuentra detallada? (B10)</li> <li>• ¿La remuneración de cada puesto de trabajo se encuentra asignada a una banda salarial? (B11)</li> <li>• ¿Los puestos de trabajo son remunerados de acuerdo a sus respectivas bandas salariales? (B12)</li> </ul>
			Trabajo de gabinete: Revisión de Planilla de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos Remunerativos y no remunerativos</li> <li>• Remuneración Fija y Variable a corto y largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificador</li> <li>• Puesto de trabajo</li> <li>• Área de trabajo</li> <li>• Sexo</li> <li>• Remuneración básica mensual</li> <li>• Otras remuneraciones</li> </ul>	
			Trabajo de gabinete: revisión de políticas	Política Remunerativa (Fija)	Escala y bandas remunerativas	
				Política de Remuneración Variable	Planilla de pagos	
				Política de beneficios	Beneficios por puestos de trabajo y niveles o categorías	
2. ¿Cómo son las brechas remunerativas entre varones y	2. Explorar las brechas de la aplicación de prácticas salariales	Cualitativo/ Cuantitativo	Trabajo de gabinete: Información laboral de la empresa del sector financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de varones y mujeres por puesto</li> <li>• Genero de los puestos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificador</li> <li>• Puesto de trabajo</li> <li>• Área de trabajo</li> <li>• Sexo</li> </ul>	

mujeres en la empresa ABC?	entre varones y mujeres en empresa ABC		Trabajo de gabinete: Información laboral y remunerativa de la empresa del sector financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mediana de sueldo para varones y mujeres por cada puesto de trabajo</li> <li>● Mediana de sueldo para varones y mujeres por cada área de trabajo</li> <li>● Comparatio de la remuneración individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificador</li> <li>● Puesto de trabajo</li> <li>● Área de trabajo</li> <li>● Sexo</li> <li>● Remuneración básica mensual</li> </ul>	
			Trabajo de gabinete: determinación de la dispersión remunerativa	Diagrama de dispersión remunerativa de los puestos de trabajo de varones y mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificador</li> <li>● Puesto de trabajo</li> <li>● Sexo</li> <li>● Remuneración básica mensual</li> </ul>	
			Trabajo de gabinete: determinación de la línea de tendencia	Líneas de Tendencia de la actual escala remunerativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificador</li> <li>● Puesto de trabajo</li> <li>● Remuneración básica mensual</li> </ul>	
			Entrevista con los responsables de la gestión de personas y remuneraciones	Brechas remunerativas entre las remuneraciones de varones y mujeres		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Existen brechas entre las remuneraciones de varones y mujeres? (B13)</li> <li>● ¿En qué puestos existen estas brechas entre las remuneraciones de varones y mujeres? (B14)</li> <li>● ¿Cuáles son las áreas donde existen brechas entre las remuneraciones de varones y mujeres? (B15)</li> </ul>
			Encuesta sobre la percepción de igualdad de género y la brecha salarial (muestra de 208 trabajadores)	Percepción de las Brechas en las Remuneraciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Año de ingreso</li> <li>● Sexo</li> <li>● Edad</li> <li>● Nivel de estudio</li> <li>● Años sin incremento</li> <li>● Satisfacción con las brechas remunerativas</li> <li>● Continuidad laboral</li> </ul>
3. ¿Cómo se determinan los sueldos a partir de la valoración de	3. Conocer cómo se determinan los sueldos a partir de la valoración	Cualitativo	Trabajo de gabinete: revisión de Manual de Organización y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fecha de actualización del MOF</li> <li>● Comparación de puestos de trabajo de planilla vs.</li> </ul>		

puestos en la empresa ABC?	de puestos en la empresa ABC			descripción de puestos de trabajo		
			Trabajo de gabinete: revisión de la Política de Valoración de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valor de los puestos de trabajo</li> <li>● Cuadro de categorías</li> </ul>		
			Entrevista con los responsables de la gestión de personas y remuneraciones	Manual de Organización y Funciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿La empresa posee un Manual de Organización y Funciones para todos sus puestos de trabajo? (B16)</li> <li>● ¿El MOF se encuentra actualizado para todos los puestos de trabajo? ¿Cuándo se ha realizado? (B17)</li> <li>● ¿El MOF contiene las descripciones de las principales funciones que deben realizar los puestos de trabajo? (B18)</li> </ul>
				Valorización de puestos de trabajo		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿La empresa posee una valorización de todos sus puestos de trabajo? ¿Se encuentra actualizada? (B19)</li> <li>● ¿Cómo se valoran los puestos de trabajo? (B20)</li> </ul>
4. ¿Como se diferencia la aplicación de prácticas salariales, en la remuneración fija, de la empresa ABC y la Ley N.º 30709?	4. Analizar las diferencias de la aplicación de prácticas salariales, en la remuneración fija, de la empresa ABC y la Ley N.º 30709-	Cualitativo	Entrevista con el Gerente de Recursos Humanos	Equidad Interna entre las remuneraciones de varones y mujeres		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué tan importante es poseer equidad interna entre las remuneraciones de varones y mujeres en la empresa ABC? (A9)</li> <li>● ¿Cómo miden la equidad interna entre las remuneraciones de varones y mujeres en la empresa ABC? (A10)</li> <li>● ¿Qué acciones toma la empresa ABC cuando se encuentra en una situación de inequidad remunerativa entre hombres y mujeres? ¿Cómo se dan?</li> <li>● ¿Por qué se dan los ajustes realizados, en relación a la inequidad remunerativa en la empresa ABC?</li> </ul>
			Entrevista con los responsables de la gestión de personas y remuneraciones	Equidad Interna entre las remuneraciones de varones y mujeres		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cómo miden la equidad interna entre las remuneraciones de varones y mujeres en la empresa ABC? ¿Cada cuánto tiempo? (B21)</li> <li>● ¿Qué acciones toma la empresa ABC cuando se encuentra en una situación de inequidad remunerativa entre hombres y mujeres? ¿Cómo se dan? ¿Cada cuánto tiempo? (B22)</li> <li>● ¿Por qué se dan los ajustes realizados, en relación a la inequidad remunerativa en la empresa ABC?</li> </ul>
			Encuesta sobre la percepción de igualdad de género y la brecha salarial (muestra de 208 trabajadores)			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Año de ingreso</li> <li>● Sexo</li> <li>● Edad</li> <li>● Nivel de estudio</li> <li>● Satisfacción con la equidad de las remuneraciones</li> </ul>

5. ¿Cómo se determinan los ascensos y promociones en la empresa del caso de estudio?	5. Analizar cómo se determinan los ascensos y promociones en la empresa del caso de estudio	Cualitativo	Trabajo de gabinete: revisión de la Política de Promociones y Ascensos de los puestos de trabajo	Promociones y Ascensos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificador</li> <li>● Número de Promociones</li> <li>● Número de Ascensos</li> <li>● Sexo</li> <li>● Remuneración</li> </ul>	
			Trabajo de gabinete: Representación varones y mujeres por nivel jerárquico	Número de varones y mujeres por nivel jerárquico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificador</li> <li>● Puesto de trabajo</li> <li>● Sexo</li> <li>● Nivel Jerárquico</li> </ul>	
			Entrevista con el Gerente de Recursos Humanos	Promociones y Ascensos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desempeño</li> <li>● Antigüedad</li> <li>● Experiencias</li> <li>● Potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuáles son los criterios utilizados para realizar una promoción o ascenso en la empresa ABC? (A11)</li> </ul>
			Entrevista con los responsables de la gestión de personas y remuneraciones	Promociones y Ascensos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desempeño</li> <li>● Antigüedad</li> <li>● Experiencias</li> <li>● Potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuáles son los criterios utilizados para realizar una promoción o ascenso en la empresa ABC? (B23)</li> <li>● ¿Cómo se realiza el análisis para realizar las promociones y ascensos en la empresa ABC?</li> <li>● ¿Cómo se realiza el análisis para otorgar incrementos remunerativos? ¿Cómo se calculan? (B24)</li> <li>● ¿El género representa un factor considerable para las promociones y ascensos?</li> </ul>
			Encuesta sobre la percepción de igualdad de género y la brecha salarial (muestra de 208 trabajadores)	Percepción de Ascensos y Promociones		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Año de ingreso</li> <li>● Sexo</li> <li>● Edad</li> <li>● Nivel de estudio</li> <li>● Ascensos y promociones</li> <li>● Remuneración</li> </ul>
6. ¿Qué oportunidades de mejora emergen en la práctica remunerativa luego de la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en una empresa ABC?	6. Explorar las oportunidades de mejora en la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en una empresa ABC.					<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuál es la estrategia de la empresa en términos de remuneraciones con la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres? (A12)</li> <li>● ¿Está alineada con la estrategia del negocio con la gestión de las remuneraciones y la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres? (A13)</li> <li>● ¿Se cuenta con un Plan de Igualdad Salarial, es decir una herramienta para diagnosticar, medir y reducir las brechas salariales existentes entre hombres y mujeres? ¿Puede comentarnos los principales aspectos? (A14).</li> </ul>

## **ANEXO E: Responsables de la Gestión de Personas y Remuneraciones**

La entrevistada 01 es la persona que ocupa la Jefatura de Gestión del Desarrollo Humano, tiene más de 20 años de permanencia en la organización, y de acuerdo al Manual de Organización y Funciones – MOF (2022), indica que una de sus funciones general es administrar y asegurar el cumplimiento de compensaciones y beneficios sociales de acuerdo con la legislación laboral vigente, las políticas institucionales a fin de motivar e incrementar la productividad y retención del talento en la organización.

La segunda funcionaria es la entrevistada 02, quien es la Coordinadora de administración de personal, reporte inmediato inferior de la Jefa de Gestión del Desarrollo Humano, cuenta con 13 años de labores en la empresa y de acuerdo al MOF (2022) de su puesto debe supervisar de la puesta en marcha y operación de procedimientos y políticas diseñados para la administración de personal, así como retribuciones de los trabajadores, con el propósito de garantizar el cumplimiento de las normas laborales.

La tercera persona: entrevistada 03 es la Asistente de pago de nómina, es el reporte inmediato inferior de la Coordinadora de administración de personal y la responsable de reemplazarla en periodos de incapacidad, cuenta con 10 años en la institución y se señala que la función general de su cargo es responsable de examinar y dar continuidad al proceso de nómina de forma mensual con el objetivo de cumplir con la legislación actual.

La cuarta persona es la entrevistada 04 es la Asistente de contrataciones y liquidaciones, cuenta con 22 años de servicio en la empresa, es la persona con mayor experiencia en el área y su función es supervisar el proceso de contratación y terminación laboral de trabajadores con el fin de garantizar su conformidad con la normativa actual.

## ANEXO F: Expertos en gestión de personas y remuneraciones

**Tabla F1: Relación de expertos en gestión de personas y remuneraciones**

Nombre	Estudios	Puesto de trabajo	Años de experiencia
Gabriel Chang	Administrador y Magíster en Administración	Gerente Corporativo de Gestión de Personas	20
María Luisa López	Administradora, Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas	HR Regional Manager del Grupo MOK	10
Sara Campos	Abogada y Magíster en Relaciones Laborales	Consultora y Docente en temas de derecho laboral	20

El primer experto en la gestión de personas y remuneraciones es Gabriel Chang, Administrador y Magíster en Administración, cuenta con más de 20 años de experiencia profesional. Hasta abril de 2023, ocupó el puesto de Gerente Corporativo de Gestión de Personas en Banco Pichincha, y en enero 2024, se desempeña como Gerente de Talento y Cultura en la Universidad San Ignacio de Loyola.

En segundo lugar, se ha tomado en cuenta el conocimiento y la experiencia en la gestión de personas y remuneraciones de María Luisa López Carrera, Administradora, Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, con más de 10 años de experiencia profesional, ha laborado en sector financiero con enfoque en la gestión de las remuneraciones. En enero 2024, se desempeña como HR Regional Manager del Grupo MOK.

Asimismo, se contó con el aporte de Sara Campos. Abogada y Magíster en Relaciones Laborales, cuenta con más de 20 años de experiencia profesional. Especialista en temas de derecho laboral, seguridad social, procesal del trabajo y regímenes laborales especiales. Ha sido responsable del área laboral de KPMG y Gerente del área laboral de Deloitte Perú. Asimismo, ha sido docente del curso de Legislación laboral en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y docente en el MBA de ESAN. En enero 2024, se desempeña como consultora independiente de derecho laboral.

## ANEXO G: Guía de entrevista al Gerente de Recursos Humanos

Fecha:		Hora:	
Entrevistado(a) (nombre, puesto):			

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Isaac Morales. Soy un estudiante de la maestría de Relaciones Laborales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, me encuentro realizando mi trabajo de tesis para obtener el grado de Magister, el cual tiene por objetivo desarrollar una investigación sobre la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en la gestión de remuneraciones. Preguntar si puede permitir grabar la entrevista.

Le agradeceré ratificar su consentimiento en el uso de la información que usted brinde en la presente entrevista, resaltado que los datos serán utilizados para fines netamente académicos y de manera confidencial. ¿Usted, ratifica su consentimiento en uso de la información que brinde para fines académicos y de manera confidencial? Agradecemos su colaboración.

SI	NO
----	----

A continuación, le haremos las preguntas en las cuales quisiéramos nos explique a profundidad lo que usted desee.

### A. Organización empresarial

1. ¿Qué áreas o procesos posee la organización?
2. ¿Cómo se encuentra conformada la estructura organizacional de la empresa?
3. ¿Cuál es el número de trabajadores de la empresa?

### B. Equidad interna

4. ¿Cuáles son los factores que determinan la remuneración?
5. ¿Cuál es la estrategia de la empresa en términos de remuneraciones? ¿Se encuentra estructurada o es un conjunto de lineamientos?

6. ¿Cómo está siendo aplicada la política remunerativa a las diferentes categorías de trabajadores?
7. ¿Cuáles son las posibilidades de pago de la empresa respecto al mercado?
8. ¿La empresa posee una política de ajustes remunerativos? ¿Cómo se da?
9. ¿Qué importancia posee la equidad interna entre las remuneraciones de varones y mujeres en la empresa?
10. ¿Cómo miden la equidad interna entre las remuneraciones de varones y mujeres en la empresa?

**C. Ascensos y promociones**

11. ¿Cuáles son los criterios utilizados para realizar una promoción o ascenso en la empresa?

**D. Oportunidades de mejora**

12. ¿Cuál es la estrategia de la empresa en términos de remuneraciones con la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres?
13. ¿Está alineada con la estrategia del negocio con la gestión de las remuneraciones y la aplicación de la ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres?
14. ¿Se cuenta con un Plan de Igualdad Salarial, es decir una herramienta para diagnosticar, medir y reducir las brechas salariales existentes entre hombres y mujeres? ¿Puede comentarnos los principales aspectos?

Ha sido una entrevista muy beneficiosa, la información compartida me permitirá seguir desarrollando mi investigación.

Muchas gracias por su tiempo

## ANEXO H: Guía de entrevista al responsable de la Administración salarial

Fecha:		Hora:	
Entrevistado(a) (nombre, puesto):			

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Isaac Morales. Soy un estudiante de la maestría de Relaciones Laborales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, me encuentro realizando mi trabajo de tesis para obtener el grado de Magister, el cual tiene por objetivo desarrollar una investigación sobre la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en la gestión de remuneraciones. Preguntar si puede permitir grabar la entrevista.

Le agradeceré ratificar su consentimiento en el uso de la información que usted brinde en la presente entrevista, resaltado que los datos serán utilizados para fines netamente académicos y de manera confidencial. ¿Usted, ratifica su consentimiento en uso de la información que brinde para fines académicos y de manera confidencial? Agradecemos su colaboración.

SI	NO
----	----

A continuación, le haremos las preguntas en las cuales quisiéramos nos explique a profundidad lo que usted desee

### A. Práctica remunerativa

1. ¿Cuáles son los tipos de remuneración que utilizan en la empresa del sector financiero? ¿Por qué???

Ejemplos:

- Fija (Remuneración base y prestaciones fijas)
  - Variable (Comisiones o bonos anuales)
  - Incentivos a largo plazo (Bonos a largo plazo o planes accionarios)
  - Beneficios y prestaciones (legales y no legales)
2. ¿Cuáles son los conceptos remunerativos y no remunerativos que utiliza la empresa en su práctica remunerativa?

Ejemplos de Conceptos remunerativos:

- Remuneración básica mensual
- Asignación familiar
- Gratificaciones legales
- Prestaciones alimentarias suministro directo
- Horas extras

Ejemplos de Conceptos no remunerativos:

- Gratificaciones extraordinarias
- Participación legal de utilidades
- Participación adicional de utilidades
- Condiciones de trabajo
- Canasta de navidad
- Transporte supeditado a la asistencia
- Bonificación por escolaridad / educación
- Bonificaciones por fechas especiales
- Bienes de su propia producción de la empresa
- Vestuario
- Prestaciones alimentarias suministro indirecto

3. ¿Cuáles son los tipos de remuneración fija que utiliza la empresa ABC? ¿Cómo se realizan?
4. ¿Cuáles son los criterios para adjudicar los diferentes tipos de remuneración fija a los puestos de trabajo en empresa ABC? Ejemplo: En algunas empresas se asignación familiar por número de hijos
5. ¿Cuáles son los tipos de remuneración variable de corto y largo plazo que utiliza la empresa?

Ejemplos:

- CP: Comisiones mensuales
  - CP: Bonos anuales asociados a objetivos
  - CP: Participación utilidades legales
  - LP: Pago de quinquenios
6. ¿Cuáles puestos de trabajo califican para recibir remuneración variable de corto y largo plazo?
  7. ¿Cuáles son sus medidas para el cálculo de la remuneración variable de corto y

largo plazo?

8. ¿Cuáles son los beneficios y prestaciones que otorga la empresa?

Ejemplo:

- Protección en salud: ESSALUD o EPS
- Protección en pensiones: ONP o AFP
- SCTR – Seguro complementario de trabajo de riesgo
- Seguro de vida ley
- Compensación por Tiempo de Servicios – CTS
- Vacaciones legales
- Celebración de navidad para hijos de los trabajadores
- Company car
- Estacionamientos
- Días libres por fechas especiales
- Prestamos al personal
- Planes médicos / dentales / oftalmológicos
- Reconocimientos por desempeño
- Financiamiento de estudios de perfeccionamiento o especialización

9. ¿Cuáles son los criterios para adjudicar los beneficios a los puestos de trabajo en empresa?

10. ¿La empresa posee una escala remunerativa? ¿En qué documento se encuentra detallada? ¿Cómo se comunica a los trabajadores?

11. ¿La remuneración de cada puesto de trabajo se encuentra asignada a una banda salarial?

12. ¿Los puestos de trabajo son remunerados de acuerdo a sus respectivas bandas salariales?

## **B. Brechas entre las remuneraciones**

13. ¿Existen brechas entre las remuneraciones de varones y mujeres?

14. ¿En cuáles puestos existen estas brechas entre las remuneraciones de varones y mujeres?

15. ¿Cuáles son las áreas donde existen brechas entre las remuneraciones de varones y mujeres?

### **C. Valoración de puestos de trabajo**

16. ¿La empresa posee un Manual de Organización y Funciones - MOF para todos sus puestos de trabajo? Profundizar
17. ¿El MOF se encuentra actualizado para todos los puestos de trabajo?
18. ¿El MOF contiene las descripciones de las principales funciones que deben realizar los puestos de trabajo?
19. ¿La empresa posee una valorización de todos sus puestos de trabajo? ¿Se encuentra actualizada?
20. ¿Cómo se valoran los puestos de trabajo?

### **D. Equidad interna**

21. ¿Cómo miden la equidad interna entre las remuneraciones de varones y mujeres en la empresa? ¿Cada cuánto tiempo?
22. ¿Cuáles son los criterios que podrían justificar el pago de remuneraciones diferentes a trabajos de igual valor?
  - Antigüedad
  - Negociación de ingreso
  - Experiencia laboral
  - Preparación técnica
  - Perfil académico
  - Desempeño u contribución al negocio
  - Costo de vida
  - Escasez de oferta de mano de obra calificada
  - Compensación por retención
  - Negociación colectiva

### **E. Ascensos y promociones**

23. ¿Cuáles son los criterios utilizados para realizar las promociones y ascensos en la empresa ABC?
24. ¿Cómo se realiza el análisis para otorgar los incrementos remunerativos?  
¿Cómo se calculan?
25. ¿Cuáles son las medidas adoptadas por la empresa para evitar que los periodos de incapacidad temporal para el trabajo tengan un impacto adverso en la

asignación de incrementos remunerativos o beneficios?

Ha sido una entrevista muy beneficiosa, la información compartida me permitirá seguir desarrollando mi investigación.

Muchas gracias por su tiempo.



## ANEXO I: Encuesta Percepción de igualdad de género y la brecha salarial

La presente investigación es realizada por un alumno de la maestría de Relaciones Laborales de la Pontificia Universidad Católica del Perú como parte del trabajo de tesis para obtener el grado de Magister. La investigación tiene por objetivo realizar un diagnóstico sobre la aplicación de la Ley N.º 30709: Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres en la gestión de remuneraciones.

Considerando que la información recogida será utilizada para fines netamente académicos y de manera confidencial, ¿estás de acuerdo en participar en la presente investigación?

Muchas gracias por tu apoyo.

SI	NO
----	----

### I. Sobre ti

1. Marca tu sexo
  - a. Hombre
  - b. Mujer
  - c. Prefiero no decirlo
2. Marca tu nivel de estudios
  - a. Educación secundaria completa
  - b. Formación técnica
  - c. Bachiller Universitario o Profesional
  - d. Posgrado (maestría, doctorado)
3. ¿En qué rango etario te encuentras?
  - a. 18 – 25
  - b. 25 – 35
  - c. 35 – 45
  - d. 55 – 70
4. Marca tu categoría ocupacional actual
  - a. Analista
  - b. Asistente

- c. Asesor Máster
  - d. Asesor Senior
  - e. Asesor Junior
  - f. Asesor
  - g. Auxiliar
  - h. Fuerza de ventas
5. Marca tus años de permanencia en la empresa ABC
- a. 0 a 2 años
  - b. 3 a 5 años
  - c. 6 a 8 años
  - d. 9 años a más
6. Marca tus años de permanencia en tu puesto de trabajo
- a. 0 a 2 años
  - b. 3 a 5 años
  - c. 6 a 8 años
  - d. 9 años a más

## II. Aspectos remunerativos

7. ¿Te fue comunicada la política remunerativa (remuneración fija, remuneración variable y beneficios) de la empresa ABC?
- a. Si
  - b. No
8. Marca todos los conceptos básicos que aparecen en tu boleta de pago
- a. Remuneración básica mensual
  - b. Asignación familiar
  - c. Gratificación
  - d. Sobretiempo (horas extras)
9. Marca todos los conceptos adicionales que aparecen en tu boleta de pago
- a. Condiciones de trabajo (vivienda)
  - b. Canasta de Navidad
  - c. Transporte supeditado a la asistencia (pago por gasolina)
  - d. Bonificación por escolaridad / educación
  - e. Vestuario (uniforme)

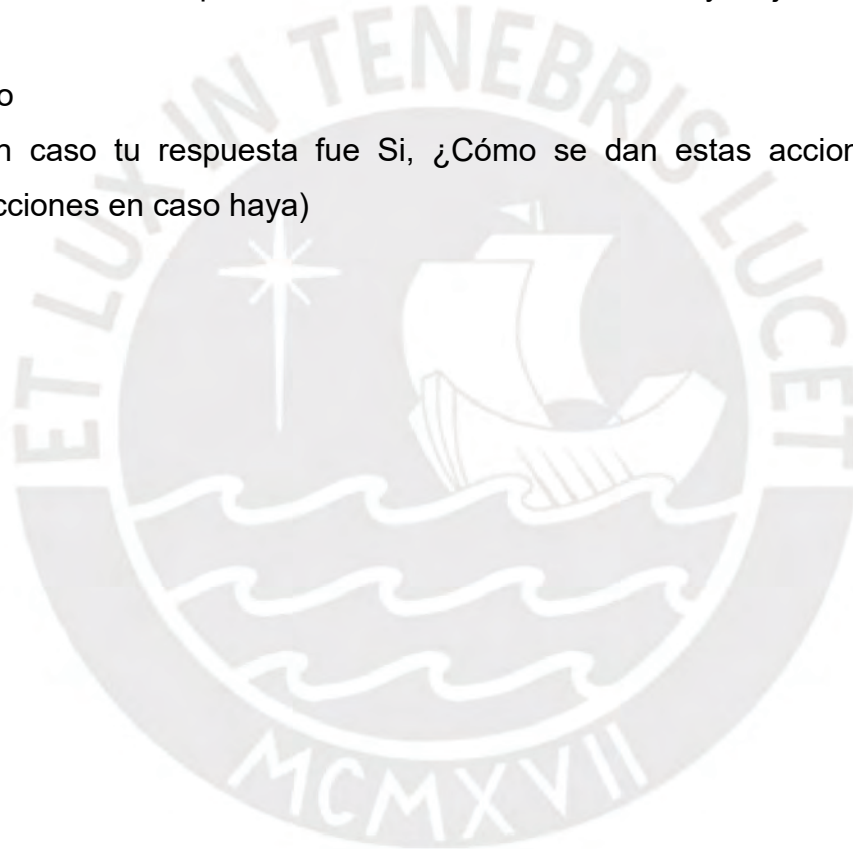
10. Marca todos los beneficios y prestaciones que te otorga la empresa ABC
- Protección en salud: ESSALUD o EPS
  - Protección en pensiones: ONP o AFP
  - Seguro de vida ley
  - Compensación por Tiempo de Servicios – CTS
  - Vacaciones legales
  - Celebración de navidad para hijos de los trabajadores
  - Estacionamientos
  - Días libres por fechas especiales
  - Prestamos al personal
  - Planes médicos / dentales / oftalmológicos
  - Reconocimientos por desempeño
  - Financiamiento de estudios de perfeccionamiento o especialización
11. ¿En la empresa ABC existe un área de remuneración y beneficios?
- Si
  - No
  - No sabe
12. ¿Tienes identificado el rango remunerativo de tu puesto de trabajo?
- Si
  - No
13. ¿Dentro de qué rango se encuentra tu remuneración actual?
- Remuneración mínima vital (S/ 1,025) – S/ 2,000
  - S/ 2,001 – S/ 4,000
  - S/ 4,001 – S/ 6,000
  - S/ 6,001 – S/ 8,000
  - S/ 8,001 – S/ 10,000
  - Mayor que S/ 10,001
  - No sabe
14. ¿Hace cuántos años tuviste último un incremento salarial?
- Menos de 2 años
  - 3 a 4 años
  - 5 años a más
  - Nunca he tenido incremento

15. ¿Considera que para su nivel de estudio el salario que recibe es justo?
- Si
  - No
  - Si su respuesta fue no, explique brevemente \_\_\_\_\_

### III. Igualdad de Oportunidades

16. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de participación de mujeres en su área?
- 0% al 25%
  - 26% al 50%
  - 51% al 75%
  - 76% al 100%
17. Tu jefe directo es:
- Hombre
  - Mujer
18. ¿Tiene claros los requisitos para ascender dentro de su empresa?
- Si
  - No
  - Si su respuesta fue No, ¿Por qué cree que no hay claridad? \_\_\_\_\_
19. ¿Cuáles son los criterios que consideras que podrían justificar el pago de remuneraciones diferentes al mismo puesto de trabajo? (Se puede marcar más de una opción)
- Antigüedad en la empresa
  - Negociación de ingreso
  - Experiencia laboral
  - Preparación técnica
  - Perfil académico
  - Desempeño o contribución al negocio
  - Costo de vida (región de residencia)
  - Escasez de oferta de mano de obra calificada
  - Compensación por retención
20. ¿En su área se evidencia una diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre hombres y mujeres?
- Nunca
  - Algunas veces

- c. Casi siempre
  - d. Siempre
21. ¿Cuál es su percepción entre las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres?
- a. Igualdad de oportunidades
  - b. Mayores oportunidades para las mujeres
  - c. Mayores oportunidades para los hombres
  - d. No hay oportunidad de ascensos
22. ¿Consideras que en la empresa ABC se toman acciones cuando se encuentra una situación de inequidad remunerativa entre hombres y mujeres?
- a. Si
  - b. No
  - c. En caso tu respuesta fue Si, ¿Cómo se dan estas acciones? (lista 3 acciones en caso haya)



**Tabla I1: Características de la encuesta**

Sección	Factores	Nro. de pregunta
I. Datos laborales (Sobre ti)	Sexo	1
	Nivel de estudios	2
	Rango etario	3
	Categoría o nivel en el que se encuentra trabajando	4
	Permanencia en la empresa	5
	Permanencia en el puesto de trabajo	6
II. Aspectos remunerativos	Comunicación de política remunerativa	7
	Conceptos básicos en boleta de pago	8
	Conceptos adicionales en boleta de pago	9
	Beneficios y prestaciones otorgadas	10
	Existencia de un área de remuneración y beneficios	11
	Identificación de las bandas o rango salariales	12
	Selección de su bandas o rango salariales	13
	Años sin incremento salarial	14
Percepción de justicia salarial	15	
III. Igualdad de oportunidades	Participación de mujeres en el área	16
	Sexo del jefe directo	17
	Claridad de los requisitos para ascender	18
	Criterios que justifican diferencias salariales	19
	Evidencia de diferencia salarial entre sexos	20
	Percepción de oportunidades de ascenso	21
	Acciones sobre inequidad remunerativa	22

Fuente: Basado en Varón y Aránzazu (2019)

**Tabla I2: Codificación de datos laborales**

Factor	Código	Enunciado
1. Sexo	SEX1	Hombre
	SEX2	Mujer
	SEX3	Prefiero no decirlo
2. Nivel de estudios	NES1	Educación secundaria completa
	NES2	Formación técnica
	NES3	Bachiller Universitario o Profesional
	NES4	Posgrado (maestría, doctorado)
3. Rango etario	EDA1	18 – 28 años
	EDA2	29 – 39 años
	EDA3	40 – 50 años
	EDA4	51 – a más años
4. Categoría o nivel en el que se encuentra trabajando	CAT1	Analista
	CAT2	Asistente
	CAT3	Asesor máster
	CAT4	Asesor senior
	CAT5	Asesor junior
	CAT6	Asesor
	CAT7	Auxiliar
	CAT8	Fuerza de ventas
5. Permanencia en la empresa	PEE1	0 a 2 años
	PEE2	3 a 5 años
	PEE3	6 a 8 años
	PEE4	9 años a más
6. Permanencia en el puesto de trabajo	PEP1	0 a 2 años
	PEP2	3 a 5 años
	PEP3	6 a 8 años
	PEP4	9 años a más

Fuente: Basado en Varón y Aránzazu (2019)

**Tabla I3: Codificación de aspectos remunerativos**

Factor	Código	Enunciado
7. Comunicación de política remunerativa	CPP1	Si
	CPP2	No
8. Conceptos básicos en boleta de pago	CBB1	Remuneración básica mensual
	CBB2	Asignación familiar
	CBB3	Gratificación
	CBB4	Sobretiempo (horas extras)
9. Conceptos adicionales en boleta de pago	CAB1	Condiciones de trabajo (vivienda)
	CAB2	Canasta de Navidad
	CAB3	Transporte supeditado a la asistencia (pago por gasolina)
	CAB4	Bonificación por escolaridad / educación
	CAB5	Vestuario (uniforme)
10. Beneficios y prestaciones otorgadas	BYP1	Protección en Salud: ESSALUD o EPS
	BYP2	Protección en Pensiones: ONP o AFP
	BYP3	Seguro de vida ley
	BYP4	Compensación por Tiempo de Servicios – CTS
	BYP5	Vacaciones legales
	BYP6	Celebración de navidad para hijos de los trabajadores
	BYP7	Estacionamientos
	BYP8	Días libres por fechas especiales
	BYP8	Préstamos al personal
	BYP9	Planes médicos / dentales / oftalmológicos
	BYP10	Reconocimientos por desempeño
BYP11	Financiamiento de estudios de perfeccionamiento o	
11. Existencia de un área de remuneración y beneficios	ARB1	Si
	ARB2	No
	ARB3	No sabe
12. Identificación de las bandas salariales	IBS1	Si
	IBS2	No
13. Selección de su bandas o rango salariales	RSA1	Remuneración Mínima Vital (S/ 1,025) – S/ 2,000
	RSA2	S/ 2,001 – S/ 4,000
	RSA3	S/ 4,001 – S/ 6,000
	RSA4	S/ 6,001 – S/ 8,00
	RSA5	S/ 8,001 – S/ 10,000
	RSA6	Mayor que S/ 10,001
	RSA7	No sabe
14. Años sin incremento salarial	ASI1	Menos de 2 años
	ASI2	3 a 4 años
	ASI3	5 años a más
	ASI4	Nunca he tenido incremento
15. Percepción de justicia salarial	IBS1	Si
	IBS2	No - Explique (abierta)

Fuente: Basado en Varón y Aránzazu (2019)

**Tabla I4: Codificación de la percepción de la igualdad de oportunidades**

Factor	Código	Enunciado
16. Participación de mujeres en el área	PMA1	0% al 25%
	PMA2	26% al 50%
	PMA3	51% al 75%
	PMA4	76% al 100%
17. Sexo del jefe directo	SJD1	Hombre
	SJD2	Mujer
18. Claridad de los requisitos para ascender	CRA1	Si
	CRA2	No
	CRA3	Respuesta No., (abierta)
19. Criterios que justifican diferencias salariales	CJS1	Antigüedad en la empresa
	CJS2	Negociación de ingreso
	CJS3	Experiencia laboral
	CJS4	Preparación técnica
	CJS5	Perfil académico
	CJS6	Desempeño o contribución al negocio
	CJS7	Costo de vida (región de residencia)
	CJS8	Escasez de oferta de mano de obra calificada
	CJS9	Compensación por retención
20. Evidencia de diferencia salarial entre sexos	EDS1	Nunca
	EDS2	A veces
	EDS3	Siempre
21. Percepción de oportunidades de ascenso	POA1	Igualdad de oportunidades
	POA2	Mayores oportunidades para las mujeres
	POA3	Mayores oportunidades para los hombres
22. Acciones sobre inequidad remunerativa	AIE1	Si
	AIE2	No
	AIE3	Respuesta No. (Abierta)

Fuente: Basado en Varón y Aránzazu (2019)

## ANEXO J: Expertos en gestión empresarial

**Tabla J1: Relación de expertos en gestión empresarial**

Nombre	Estudios	Años de experiencia
Luis Alcoser Hernández	Contador Público y Magíster en Administración estratégica de empresas	20
Claudia Cueva Aranibar	Socióloga, Trabajadora Social y Magíster en Desarrollo organizacional y dirección de personas	10
Leslie Escudero Avalos	Ingeniero Industrial y Master executive en gerencia y administración	20

El primer experto en la gestión empresarial es Luis Alcoser Hernández, Contador Público y Magíster en Administración estratégica de empresas, cuenta con más de 20 años de experiencia profesional. Se desempeñó Gerente de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, y como Gerente Comercial del Banco de Crédito del Perú.

En segundo lugar, se ha tomado en cuenta el conocimiento y la experiencia Claudia Cueva Aranibar, Socióloga y Trabajadora Social, Magíster en Desarrollo organizacional y dirección de personas, cuenta más de 10 años de experiencia profesional. En enero 2023, labora en el Club Nacional del Perú.

Asimismo, se contó con los aportes de Leslie Escudero Avalos, Ingeniero Industrial y Master executive en gerencia y administración, cuenta con más de 20 años de experiencia profesional. Ha ocupado cargos gerenciales en Banco Pichincha e Interbank.

## ANEXO K: Matriz de Recolección de información

OBJETIVO	PERSPECTIVA INSTITUCIONAL: ENTREVISTAS (4 responsables RRHH)	Guía A	Guía B	PERSPECTIVA INSTITUCIONAL: REVISION DOCUMENTARIA (Documentos normativos de la empresa)	PERSPECTIVA DEL PERSONAL: ENCUESTA (208 trabajadores)
1. Caracterizar la práctica remunerativa en la empresa del caso de estudio	4. Bandas salariales 16. Elegibilidad para Remuneración Variable mensual 19. Escala Remunerativa 44. Remuneración fija 46. Remuneración variable 47. Remuneración variable mensual 48. Remuneraciones anuales o largo plazo	6,7 6,7	10, 11, 12 6 10, 11, 12 1 1, 5, 6, 7 1, 5, 6, 7 6, 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Gestión del Desarrollo humano 2021- Capítulo IV: Compensaciones</li> <li>▪ Manual del proceso de Gestión de Personal 2022 - GDH.0202 Elaboración de propuesta de Escala Remunerativa</li> <li>▪ Manual del proceso de Gestión de Personal 2022 - GHD.0205 Remuneraciones y Beneficios</li> <li>▪ Política de Compensaciones 2019</li> <li>▪ Política de Remuneraciones 2018</li> </ul>	7. ¿Te fue comunicada la política remunerativa? 11. Existe un área de remuneración y beneficios 12. ¿Tienes identificado el rango remunerativo de tu puesto?
	2. Asignación de vivienda 3. Asignación familiar 6. Bonificación por años de servicio 7. Bonificación por escolaridad 9. Canasta de navidad 25. Gratificación legales 26. Horas extras 30. Movilidad 33. Participación Legal de Utilidades 43. Remuneración básica 56. Tarjetas de alimentos (PASI) 58. Vestuario	5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de del Proceso de Gestión de Personal 2022 - GHD.0201 Vacaciones</li> <li>▪ Manual de del Proceso de Gestión de Personal 2022 - GHD.0207 Viáticos</li> <li>▪ Manual de del Proceso de Gestión de Personal 2022 - GHD.0208 Bienestar Social</li> <li>▪ Reglamento para el Otorgamiento de Condiciones de Trabajo</li> </ul>	8. Conceptos básicos que aparecen en tu boleta 9. Conceptos adicionales que aparecen en tu boleta
	5. Beneficios y prestaciones 10. Celebración para hijos de trabajadores por Navidad 11. Company car 12. Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) 15. Días libres 21. Estacionamiento 24. Financiamiento de Estudios 35. Plan de Capacitación 38. Préstamos personales 41. Protección en Salud 45. Remuneración Vacacional 51. Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) 52. Seguro Médico 53. Seguro Vida Ley 54. Sistema de Pensiones 55. SOAT		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual del proceso del Desarrollo de personal 2021- GHD.0301 Elaboración del Plan de capacitaciones</li> <li>▪ Manual del Proceso del Desarrollo de personal 2021- GHD.0302 Capacitaciones básicas y supervisadas</li> <li>▪ Manual del proceso del Desarrollo de Personal 2021- GHD.0303 Capacitaciones Especializadas</li> <li>▪ Manual del proceso de Gestión de Personal 2022 - GHD.0208 Bienestar Social</li> <li>▪ Reglamento de Préstamos administrativos 2022</li> <li>▪ Reglamento de Préstamos de vivienda 2022</li> <li>▪ Reglamento de Ayuda Económica para la realización de estudios u obtención del Título Profesional 2016</li> </ul>	10. Beneficios y prestaciones que te otorga la empresa

2. Explorar las brechas de la aplicación de prácticas salariales entre varones y mujeres en empresa ABC	8. Brechas salariales 39. Presupuesto		13,14,15 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Gestión del Desarrollo Humano 2021 - Capítulo IV: Compensaciones</li> <li>▪ Manual del Proceso de Gestión de Personal 2022 - GDH.0202 Elaboración de propuesta de Escala Remunerativa</li> <li>▪ Manual de del Proceso de Gestión de Personal 2022 - GHD.0205 Remuneraciones y Beneficios</li> <li>▪ Política de Compensaciones 2019</li> <li>▪ Política de Remuneraciones 2018</li> <li>▪ Planilla de pago de remuneraciones de julio 2023</li> </ul>	13. ¿Dentro de qué rango se encuentra tu remuneración actual?
3. Identificar cómo se determinan los sueldos a partir de la valoración de puestos en la empresa ABC	14. Cuadro de Asignación de Personal (CAP) 28. Manual de Organización y Funciones (MOF) 29. Metodología 34. Perfil de puesto 57. Valoración de puestos	4	16, 17, 18 16, 17, 18 19, 20 18 19, 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Organización y Funciones - SD N° 18 del 2022</li> <li>▪ Manual de Gestión del Desarrollo Humano 2021 - Capítulo IV: Compensaciones</li> <li>▪ Manual del Proceso de Gestión de Personal 2022 - GDH.0202 Elaboración de propuesta de Escala Remunerativa</li> <li>▪ Manual de del Proceso de Gestión de Personal 2022 - GHD.0205 Remuneraciones y Beneficios</li> <li>▪ Política de Compensaciones 2019</li> <li>▪ Política de Remuneraciones 2018</li> </ul>	
4. Analizar las diferencias de la aplicación de prácticas salariales de la empresa ABC versus la Ley N.º 30709 en relación a remuneración fija	1. Antigüedad 13. Costo de vida 17. Equidad externa 18. Equidad interna 20. Escasez de mano de obra 23. Experiencia laboral 31. Negociación colectiva 32. Negociación de ingreso 37. Preparación técnica 50. Retención de personal	9,10 9,10	22 22 21 21 22 22 22 22 22 22	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ XXX</li> <li>▪ Manual de Gestión del Desarrollo Humano 2021 - Capítulo IV: Compensaciones</li> <li>▪ Manual de Gestión de Personal - GDH.0202 Elaboración de propuesta de Escala Remunerativa</li> <li>▪ Manual de Gestión de Personal - GHD.0205 Remuneraciones y Beneficios</li> <li>▪ Política de Compensaciones de empresa ABC</li> <li>▪ Política de Remuneraciones de la empresa ABC</li> <li>▪ Planilla de pago de remuneraciones de julio 2023</li> </ul>	15. ¿Para su nivel de estudio el salario que recibe es justo? 19. ¿Criterios q consideras q podrían justificar el pago de remuneraciones diferentes al mismo puesto? 20. ¿Se evidencia una diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre hombres y mujeres? 22. ¿Qué acciones toma la empresa ABC cuando se encuentra en una situación de inequidad remunerativa entre hombres y mujeres?
5. Analizar cómo se determinan los ascensos y promociones en la empresa del caso de estudio	22. Evaluación de desempeño (B24) 27. Incrementos remunerativos (B24) 40. Promociones y ascensos (B23) 42. Reconocimiento por desempeño (B24) 49. Rentabilidad por asesor (B24)	8,11	A8, B24 A8, B24 A11, B23 A8, B24 A8, B24	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Gestión del Desarrollo humano - 3. Rotación.</li> <li>▪ Manual de Admisión de Personal - GDH.0103 Reclutamiento interno</li> <li>▪ Manual de Gestión de Personal - GDH.0203 Elaboración de propuesta de nivelación o aumento de sueldo</li> <li>▪ Reglamento de Evaluación de personal</li> <li>▪ Reglamento de Evaluación de productividad de gestores de cobranza y telecobranza</li> <li>▪ Reglamento de Evaluación de Productividad del área de Negocios</li> </ul>	15. ¿Hace cuántos años tuviste último incremento? 16. % aproximado de participación de mujeres en su área? 17. Tu jefe directo es: 18. ¿Tiene claros los requisitos para ascender dentro de su empresa? 21. ¿Cuál es su percepción entre las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres?

## ANEXO L: Perfil demográfico de la muestra de 208 trabajadores encuestados

En relación con las variables demográficas y los datos generales, se han empleado las siguientes tablas de distribución de frecuencia, realizando un análisis cruzado entre las características personales y laborales:

Sexo por rango etario: la mayoría del personal de la muestra son varones (55%) y mujeres (45%), el grupo de rango etario de 29 – 39 años representa el 52% de la muestra, 25% son mujeres y 26% varones (ver Tabla L1).

**Tabla L1: Distribución de sexo por rango etario**

Rango etario	Mujer	% Mujer	Varón	% Varón	Total general	% General
18 – 28 años	22	11%	25	12%	47	23%
29 – 39 años	53	25%	55	26%	108	52%
40 – 50 años	15	7%	25	12%	40	19%
51 – 61 años	3	1%	10	5%	13	6%
Total general	93	45%	115	55%	208	100%

Sexo por nivel de estudios: el 60% de los trabajadores poseen un nivel de estudios de bachillerato universitario o son profesionales, de este grupo el 25% son mujeres ante un 35% de varones. El 30% de los trabajadores declaran poseer un nivel de formación técnica, 63 personas, en detalle 35 asesores, 10 asesores junior y 2 asesores senior (ver Tabla L2).

**Tabla L2: Distribución de sexo por nivel de estudios**

Nivel de estudios	Mujer	% Mujer	Varón	% Varón	Total general	% General
Educación secundaria completa	1	0%	-	0%	1	0%
Formación técnica	27	13%	36	17%	63	30%
Bachiller Universitario / Profesional	52	25%	72	35%	124	60%
Postgrado (maestría, doctorado)	13	6%	7	3%	20	10%
Total general	93	45%	115	55%	208	100%

Sexo por categoría ocupacional: se muestra que el 33% de los trabajadores pertenecen a la categoría asesor, el 19% son mujeres y un 13% varones. El 21% corresponde a la categoría asesor junior, de mayor jerarquía que la categoría asesor, el 8% son mujeres y un 13% son hombres (ver Tabla L3).

**Tabla L3: Distribución de sexo por categoría ocupacional**

Categoría ocupacional	Mujer	% Mujer	Varón	% Varón	Total general	% General
Auxiliar	3	1%	12	6%	15	7%
Asistente	6	3%	2	1%	8	4%
Analista	9	4%	15	7%	24	12%
Asesor	40	19%	28	13%	68	33%
Asesor Junior	17	8%	27	13%	44	21%
Asesor Senior	8	4%	17	8%	25	12%
Asesor Máster	4	2%	2	1%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	6	3%	12	6%	18	9%
Total general	93	45%	115	55%	208	100%

Sexo por años en la empresa: muestra que el 40% del personal poseen 2 años o menos en la empresa, de estos el 17% son mujeres ante un 24% de varones. Asimismo, el 25% de los trabajadores poseen más de 9 años en la empresa, de este grupo el 14% son mujeres y un 11% de varones (ver Tabla L4).

**Tabla L4: Distribución de sexo por años en la empresa**

Años en la empresa	Mujer	% Mujer	Varón	% Varón	Total general	% General
0 a 2 años	35	17%	49	24%	84	40%
3 a 5 años	17	8%	25	12%	42	20%
6 a 8 años	11	5%	18	9%	29	14%
9 años a más	30	14%	23	11%	53	25%
Total general	93	45%	115	55%	208	100%

Sexo por años de permanencia en el puesto: el 43% de los trabajadores poseen menos de 2 años en el puesto, de este grupo el 19% son mujeres ante un 24% de varones. Asimismo, el 24% de los trabajadores poseen entre 3 a 5 años en el puesto. El 18% del personal poseen más de 9 años en el mismo puesto de trabajo, 11% varones y 7% mujeres (ver Tabla L5).

**Tabla L5: Distribución de sexo por años de permanencia en el puesto**

Años de permanencia en el puesto	Mujer	% Mujer	Varón	% Varón	Total general	% General
0 a 2 años	40	19%	49	24%	89	43%
3 a 5 años	23	11%	26	13%	49	24%
6 a 8 años	15	7%	18	9%	33	16%
9 años a más	15	7%	22	11%	37	18%
Total general	93	45%	115	55%	208	100%

Años en la empresa por categoría ocupacional: se relaciona la categoría ocupacional y los años en la empresa. Se muestra que el grupo mayoritario es de 22% de trabajadores encuestados, quienes poseen menos de 2 años en la empresa y pertenecen a la categoría asesor (ver Tabla L6).

**Tabla L6: Distribución de años en la empresa por categoría ocupacional**

Categoría ocupacional	0 a 2 años	%	3 a 5 años	%	6 a 8 años	%	9 años a más	%	Total general	%
Auxiliar	7	3%	1	0%	3	1%	4	2%	15	7%
Asistente	-	-	1	0%	3	1%	4	2%	8	4%
Analista	6	3%	11	5%	4	2%	3	1%	24	12%
Asesor	46	22%	11	5%	6	3%	5	2%	68	33%
Asesor Junior	18	9%	14	7%	6	3%	6	3%	44	21%
Asesor Senior	4	2%	3	1%	5	2%	13	6%	25	12%
Asesor Máster	-	-	-	-	-	-	6	3%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	3	1%	1	0%	2	1%	12	6%	18	9%
Total general	84	40%	42	20%	29	14%	53	25%	208	100%

Años en la empresa y sexo por categoría ocupacional: se relaciona la categoría con los años de en la empresa y amplía la determinación de sexo. Se muestra que el grupo mayoritario es de 22% de trabajadores encuestados, quienes poseen menos de dos años en la empresa y pertenecen a la categoría ocupacional asesor, con un 12% de mujeres y 10% de varones. El 25% que corresponde a los trabajadores con nueve o más años en la empresa, se encuentra compuesto por 14% mujeres y 11% varones (ver Tabla L7).

**Tabla L7: Distribución de años en la empresa y sexo por categoría ocupacional**

Categoría ocupacional	0 a 2 años						3 a 5 años						6 a 8 años						9 años a más						Total general	
	Mujer	%	Varón	%	Total	%	Mujer	%	Varón	%	Total	%	Mujer	%	Varón	%	Total	%	Mujer	%	Varón	%	Total	%	TG	TG%
Auxiliar			7	3%	7	3%			1	0%	1	0%	1	0%	2	1%	3	1%	2	1%	2	1%	4	2%	15	7%
Asistente									1	0%	1	0%	2	1%	1	0%	3	1%	4	2%			4	2%	8	4%
Analista	2	1%	4	2%	6	3%	3	1%	8	4%	11	5%	2	1%	2	1%	4	2%	2	1%	1	0%	3	1%	24	12%
Asesor	25	12%	21	10%	46	22%	9	4%	2	1%	11	5%	3	1%	3	1%	6	3%	3	1%	2	1%	5	2%	68	33%
Asesor Junior	7	3%	11	5%	18	9%	5	2%	9	4%	14	7%	1	0%	5	2%	6	3%	4	2%	2	1%	6	3%	44	21%
Asesor Senior	1	0%	3	1%	4	2%			3	1%	3	1%	2	1%	3	1%	5	2%	5	2%	8	4%	13	6%	25	12%
Asesor Máster																			4	2%	2	1%	6	3%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)			3	1%	3	1%			1	0%	1	0%			2	1%	2	1%	6	3%	6	3%	12	6%	18	9%
Total general	35	17%	49	24%	84	40%	17	8%	25	12%	42	20%	11	5%	18	9%	29	14%	30	14%	23	11%	53	25%	208	100%

## **ANEXO M: Caracterización de la práctica remunerativa**

A continuación, se presentan los análisis realizados sobre la caracterización de la práctica remunerativa de la empresa ABC, estos se presentan en dos perspectivas: la institucional y la del personal, esto con el propósito de contrastar la información proporcionada por la empresa con la percepción de los trabajadores.

La perspectiva institucional fue recabada mediante la aplicación de las entrevistas a la muestra de responsables de GP (ver Anexo G y H) y la recopilación de los documentos normativos. Asimismo, la perspectiva del personal fue recopilada a través de la encuesta aplicada a trabajadores de la empresa ABC (ver Anexo I).

### **Perspectiva institucional**

Mediante las entrevistas llevadas a cabo con los responsables de GP (ver Tabla 12), se obtuvo la información con el objetivo de identificar hallazgos sobre la caracterización de la práctica remunerativa en la empresa ABC.

Respecto a la política de remuneración, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) señala que todas las remuneraciones fijas<sup>28</sup> y variables están establecidas en la política de remuneraciones. En ese sentido, la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) confirma que se posee una política de compensaciones y remuneraciones, en la cual se detalla la escala remunerativa. La entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023), agrega que la escala ha sido diseñada por el área de Administración de Personal, aprobada por el Comité de Compensación, la Gerencia Central y luego ratificada por el Directorio.

En relación con la remuneración fija mensual, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que los cargos administrativos solo reciben remuneraciones fijas. Sin embargo, al personal de las áreas de Negocios y de Cobranzas se les asigna, además, una remuneración variable de acuerdo con los reglamentos correspondientes. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) señala que el sueldo fijo es la remuneración básica del trabajador.

En relación a la remuneración básica, la entrevistada 04 (comunicación

---

<sup>28</sup> Base de cálculo para vacaciones, gratificaciones legales, CTS, entre otros

personal, 26 de agosto, 2023) indica que se segmentada por categorías. Tanto la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) como la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) coinciden en que se asigna el básico según las bandas salariales, donde se encuentran los rangos, estableciendo un mínimo y un máximo salarial por categorías y jerarquías. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) complementa la información indicando que las bandas salariales se encuentran en una escala remunerativa de la empresa.

Por otro lado, con respecto a la remuneración variable, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) indica que la empresa otorga bonos o comisiones mensuales para el personal de Negocios y Cobranzas. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) confirma el pago de comisiones mensuales como incentivos para el personal de Negocios y de Cobranza. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) complementa este punto, señalando que la remuneración variable se asigna a los cargos que realizan trabajo de campo y están sujetos al cumplimiento de metas.

Al mismo tiempo, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) indico que la empresa ofrece remuneraciones emocionales para mantener conectado al trabajador con la organización. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) complementó señalando que estos beneficios, también conocidos como salarios emocionales, son generales a todos los trabajadores.

Sobre las remuneraciones anuales o de largo plazo, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que solo se manejan remuneraciones a corto plazo. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) indica que no poseen bonos anuales, ni de largo plazo. La misma información mencionada es confirmada por la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023), quien, a su vez, indica que toda la normativa interna de la empresa ABC se encuentra publicada en la intranet institucional.

Asimismo, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se identificaron los siguientes hallazgos con el fin de caracterizar de la práctica remunerativa de la empresa ABC:

- Asignación familiar: las entrevistadas convinieron en que se otorga a los trabajadores que cumplen con los requisitos establecidos en la ley.

- Gratificaciones legales: las entrevistadas concordaron que se otorgan las gratificaciones legales, dos veces al año, en julio y diciembre.
- Horas extras: las entrevistadas coincidieron que se pagan las horas extras.
- Bonificación por años de servicio: la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) recuerda que hasta el año 2019 se otorgaba un bono por el 10% de la Remuneración Básica del trabajador. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) complementa señalando que el pago se realizaba cuando el trabajador cumplía diez años en la institución.
- Bonificación por escolaridad: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que se otorga este beneficio, tanto a aquellos que tienen hijos como a quienes no tienen. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) complementa que el monto es anual y es aprobado por el Directorio. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) indica que se otorga S/ 400 a todos los trabajadores con o sin carga familiar, que posean 1 año de servicio en la empresa a diciembre y debe ser sustentada con gastos de escolaridad o capacitación del propio trabajador.
- Canasta de navidad: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que se otorga a todo el personal. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) indica que se entrega a través de una tarjeta. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) indica que el último año el monto de la tarjeta fue S/300.
- Movilidad: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que el transporte y movilidad se considera una condición de trabajo y es otorgado a las personas que hacen trabajo de campo. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) afirma que se otorga a los asesores y personal de Cobranza que no posean asignadas unidades móviles de la empresa a fin que puedan realizar las visitas a los clientes.
- Vestuario: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que se otorgan polos institucionales a los trabajadores. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) confirma que solo es un polo.
- Asignación de vivienda: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que se otorga como condición de trabajo para el personal que, se traslada temporalmente fuera de su lugar de residencia, en ese caso la

empresa asume un pago por casa habitación.

- Celebración para los hijos de los trabajadores por navidad: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que se realiza un compartir (virtual) para los hijos de los trabajadores. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) indica que se les entrega a los padres un obsequio y una bolsa de golosinas para sus hijos menores.
- Company car: la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) indica que se asigna unidades a la agencia que pueden ser utilizadas por el gerente territorial, gerente de tienda o asesores que deben realizar visitas. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) complementa que las unidades son propiedad de la empresa y son usadas para que el personal comercial para que haga las visitas.
- Días libres: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) y la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) señalan que se otorga un día libre no compensable por el onomástico del trabajador.
- Estacionamiento: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) afirma que el estacionamiento es un beneficio para los empleados con motocicletas o automóviles en la oficina principal, asignado según disponibilidad. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) señala que el estacionamiento se otorga previa la verificación de algunos requisitos, como el SOAT, brevete y uso del casco.
- Financiamiento de estudios: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) indica que existe un reglamento para normar el financiamiento para estudios. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) y la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) concuerdan en que se trata de un crédito administrativo con una tasa de interés del 11.5% en moneda nacional.
- Plan de capacitación: la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) indica que se llevan a cabo capacitaciones para reforzar los conocimientos y aplicarlos en las funciones laborales. La entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que el plan anual de capacitación se elabora con la participación de cada jefe de área y según el presupuesto otorgado.

- Préstamos personales: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023), la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) y la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) concuerdan que, se poseen convenios con dos bancos para otorgar préstamos a los trabajadores a tasas preferenciales y descuentos por planilla.
- Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) señala que se realizan campañas en cumplimiento de la normativa vigente de SST.
- Seguro médico: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) indica que el personal antiguo cuenta con el beneficio de un seguro privado, la empresa asume el 85% del costo del seguro. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) afirma que uno de los beneficios del seguro médico es el chequeo de salud anual y la asistencia médica. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) señala que es beneficio activo solo para trabajadores antiguos, la empresa no acepta nuevos asegurados.
- Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT): la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que la empresa compra SOAT para las motos que son de su propiedad. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) indicó que se realizan campañas para que los trabajadores tengan su SOAT, brevete y casco.
- Reconocimiento por desempeño: la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que en cada agencia se realiza un reconocimiento al trabajador que ha alcanzado sus metas y se comunica a la organización a través de las redes sociales institucionales con el propósito de promover un buen ejemplo entre los trabajadores. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) agrega que en la premiación a los trabajadores destacados se les entrega un diploma y un obsequio institucional. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) indica que el área de Clima y Cultura es la responsable de gestionar y participar en las premiaciones.
- Protección en salud: las entrevistadas concordaron en que la empresa no brinda planes de Empresas Prestadoras de Salud (EPS), por lo tanto, sus trabajadores solo tienen acceso al Seguro Social del Perú - EsSalud.
- Sistema de pensiones: las entrevistadas señalaron que la empresa realiza las

retenciones de pensiones, es decir, al Sistema Nacional de Pensiones a través de la Oficina de Normalización Previsional (ONP) o al Sistema Privado de Pensiones mediante las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

- Remuneración vacacional: las entrevistada indican que se pagan las vacaciones legales según el régimen laboral de 30 días calendario.
- Seguro Vida Ley: las entrevistada señalan que se otorga el seguro de acuerdo a la normativa laboral vigente.
- Compensación por Tiempo de Servicios (CTS): las entrevistadas indicaron que se otorga a todos los trabajadores de acuerdo a la normativa laboral.
- Participación de utilidades: las entrevistadas coincidieron en que la empresa no está distribuyendo utilidades debido a que está registrando pérdidas financieras.

Asimismo, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) indica que se realizan promociones o ascensos de acuerdo al CAP de la institución y las líneas de carrera establecidas. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) agrega que el procedimiento de promoción toma en cuenta los siguientes criterios de revisión: evaluaciones de desempeño, reglamento de productividad, el perfil descrito en el MOF y un informe de la jefatura del trabajador.

En síntesis, las personas entrevistadas señalan que el esquema remunerativo de la empresa ABC contempla para el personal administrativo el pago de una remuneración básica mensual. Para el personal que posee metas comerciales, el esquema consiste en el pago de una remuneración básica más una remuneración variable mensual, llamadas bonificaciones, otorgadas al personal de Negocios y Cobranzas hasta el nivel jerárquico de gerente regional. Asimismo, la empresa ABC no ha implementado un esquema de remuneraciones anuales o largo plazo, como bonos anuales asociados a objetivos empresariales. Además, se identificó que la empresa ABC posee dos documentos normativos formales relacionados con la práctica remunerativa: (i) Política de Remuneraciones 2018 y (ii) Política de Compensaciones 2019, ambos documentos se encuentran vigentes.

### **Revisión de documentos normativos**

Se tuvo acceso a los siguientes documentos normativos:

- Manual de Gestión del Desarrollo Humano 2021

- Política de Compensaciones 2019
- Política de Remuneraciones 2018
- Manual del proceso de Gestión de Personal 2022
- Reglamento de Bonificación para operaciones de negocios 2022
- Reglamento de la Remuneración variable para operaciones de cobranza 2022
- Manual del proceso del Desarrollo de Personal 2021
- Reglamento de Préstamos administrativos 2022
- Reglamento de Préstamos de vivienda 2022
- Reglamento de Ayuda económica para la realización de estudios u obtención del título profesional 2016
- Reglamento para el otorgamiento de condiciones de trabajo 2021

Estos documentos fueron revisados y se resaltan los principales conceptos de cada uno de ellos:

En el Manual de Gestión del Desarrollo Humano 2021<sup>29</sup> se hace referencia a la Política de Compensaciones 2019, indicado que posee como propósito el establecer criterios generales y uniformes para supervisar el pago y la implementación de compensaciones y beneficios a los trabajadores con contrato a plazo fijo e indefinido. Asimismo, busca garantizar la equidad interna entre todos los trabajadores y el uso adecuado de los beneficios disponibles.

La Política de Compensaciones 2019<sup>30</sup> de la empresa ABC, define que el concepto de compensación total involucra la:

- Remuneración fija: siendo remuneración bruta mensual que se otorga a un trabajador de acuerdo a la (i) escala remunerativa de la empresa ABC y (ii) potencial y contribución individual del trabajador. La remuneración fija mensual se determina a partir del análisis de la equidad interna y externa.
- Remuneración variable: se otorga de forma mensual en función del desempeño del trabajador y de los resultados de la empresa. La remuneración variable se determina por indicadores comerciales relacionados con la estrategia de la empresa a fin de premiar económicamente los esfuerzos de los trabajadores.
- Beneficios: poseen el propósito de recompensar e incentivar mediante la

<sup>29</sup> Aprobado en SD N.° 23 del 07/10/2019 y actualizado por CN N.° 042-2021 del 23/02/2021

<sup>30</sup> Aprobada en SD N.° 15 del 08/07/2019

satisfacción de necesidades complementarias de las personas. Estos beneficios se basan en el mercado y servirán como un mecanismo de reconocimiento y fidelización. Son otorgados en forma de dinero u otros beneficios, son establecidos de manera voluntaria, legal, contractual o convencional. Se mencionan los siguientes beneficios:

- Gratificación por fiestas patrias y navidad
- Compensación por Tiempo de Servicio
- Vacaciones
- Bonificación por escolaridad
- Distribución de utilidades.
- Canasta navideña
- Otros beneficios que recibe el trabajador por convenio, costumbre o ley.

Como se mencionó, la empresa ABC también posee una Política de Remuneraciones 2018<sup>31</sup>, en donde señala que su estructura de remuneraciones se encuentra conformada por los siguientes conceptos:

- Remuneración mensual: remuneración asignada a cada nivel salarial.
- Bono de productividad: incentivo salarial otorgado a los trabajadores en cumplimiento al logro de objetivos predefinidos por la Gerencia Central.
- Remuneración al cargo: es el pago otorgado a un trabajador al asumir temporalmente las responsabilidades de un puesto específico.
- Gratificación por fiestas patrias y por navidad
- Asignación familiar

La política de remuneraciones señala otros beneficios, como:

- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)
- Vacaciones
- Bonificación por escolaridad
- Distribución de utilidades (participación laboral de los trabajadores)
- Canasta navideña
- Otros beneficios que recibe el trabajador por convenio, costumbre o ley.

En cuanto a la escala remunerativa, se establece que las propuestas de las

---

<sup>31</sup> Aprobada en SD N.º 15 del 08/07/2019 y actualizado por CN N.º 18 del 05/02/2018

escalas salariales son elaboradas por el área de Gestión de Desarrollo Humano - GDH. Posteriormente, estas propuestas son evaluadas por el Comité de Remuneraciones y Compensaciones antes de su aprobación por parte del Directorio.

En el Manual del proceso de Gestión de Personal 2022<sup>32</sup>, se observa el subproceso GDH.0202 - Elaboración de propuesta de escala salarial con el objetivo mejorar las remuneraciones de los trabajadores conforme al presupuesto disponible.

En el mismo documento, se revisaron los siguientes subprocesos:

- GHD.0201 – Vacaciones, que determina los lineamientos para la gestión de vacaciones de todos los trabajadores de la empresa ABC.
- GHD.0205 - Remuneraciones y beneficios elaborado a fin de asegurar que los trabajadores reciban la contraprestación correspondiente dentro de los plazos establecidos, desde la programación de la planilla hasta el pago a SUNAT.
- GHD.0207 – Viáticos, que establece las normas para la administración de la subvención de los gastos de hospedaje, alimentación, movilidad y otros asociados a la estadía de los trabajadores cuando se desplazan a otra localidad para cumplir con necesidades de la empresa.
- GHD.0206 - Rotación interna, cuyo objetivo es reubicar a los trabajadores según las necesidades de la empresa o a solicitud del trabajador.
- GHD.0208 - Bienestar social, que busca asegurar un entorno laboral armonioso para los trabajadores, contribuyendo a mejorar su calidad, lo cual se traduce en un mejor rendimiento en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

Se revisó el Reglamento de Bonificación para operaciones de negocios 2022<sup>33</sup>, que describe el esquema de remuneraciones por resultados, indica como primer objetivo: optimizar la calidad y eficiencia de la cartera de préstamos y cuentas de ahorro. El reglamento define la estructura de la fórmula, variable y cálculo de la remuneración variable para los siguientes puestos de trabajo: (i) asesores de negocios, (ii) asesores de negocios con cartera pequeña empresa y crédito comercial, (iii) asesores de negocios con cartera hipotecaria, (iv) asesores de negocios con cartera descuento por planilla, (v) asesores de negocios que gestionan el producto presta fácil, (vi) graduados de la escuela de asesores de negocio, (vii) funcionario de

---

<sup>32</sup> Aprobado en CN N.° 100 del 26/06/2015 y actualizado en CN N.° 021 del 10/02/2022

<sup>33</sup> Aprobado en CN N.° 110 del 10/05/2017 y actualizado en SD N.° 08 del 04/04/2022

negocios, (viii) gerentes de tienda, (ix) supervisor de créditos inmobiliario e indirectos, y (x) jefatura de negocios.

Se examinó el Reglamento de la Remuneración variable para las operaciones de cobranza 2022<sup>34</sup>, que describe un plan de incentivos. Como objetivo indica: mejorar la administración de la recuperación de deudas. El reglamento define la estructura de la fórmula, variables y cálculo de la remuneración variable. Asimismo, señala los puestos de trabajo elegibles para el pago: (i) jefe de cobranza, (ii) jefe de cobranza judicial, (iii) jefe de cobranza tercerizada, (iv) asesor de cobranza, (v) asesor de cobranza judicial, (vi) analista de cobranza tercerizada, (vii) gestor de cobranza, (viii) supervisor del *contact center* de cobranza, y (ix) gestor de telecobranza.

Se estudió el Manual del proceso del Desarrollo de Personal 2021<sup>35</sup>, donde se observa los siguientes subprocesos:

- GHD.0301 Elaboración del plan de capacitaciones: elaborar de manera efectiva el Plan de Capacitaciones para los trabajadores de empresa, alineándolo con los objetivos y metas de la empresa, así como con las funciones y necesidades del mercado en el que opera el área.
- GHD.0302 Capacitaciones básicas y supervisadas: asegurar la realización de las capacitaciones requeridas por los organismos reguladores.
- GHD.0303 Capacitaciones especializadas: asegurar la realización de las capacitaciones solicitadas por las diferentes áreas, las cuales son necesarias para mejorar el rendimiento y habilidades de los trabajadores.

Se revisó el Reglamento de préstamos administrativos 2022<sup>36</sup>. El reglamento define los requisitos, montos, ampliaciones, plazos, forma de pago y tasa de interés activa de 11.5% en moneda nacional, así como, las excepciones.

Se estudió el Reglamento de Préstamos de vivienda 2022<sup>37</sup>. El reglamento establece los requisitos, montos, ampliaciones, plazos, forma de pago y tasa de

---

<sup>34</sup> Aprobado en CN N.º 201 del 19/10/2015 y actualizado en SD N.º 13 del 30/05/2022

<sup>35</sup> Aprobado en CN N.º 100 del 26/06/2015 y actualizado en CN N.º 061 del 19/03/2021

<sup>36</sup> Aprobado en SD N.º 01 del 05/01/2004 y actualizado en CN N.º 015 del 01/02/2022. El reglamento posee por principal finalidad establecer los requisitos y la metodología para la concesión de préstamos destinados a los trabajadores, así como, atender las necesidades de los trabajadores, fomentar una mayor conexión y compromiso con la empresa.

<sup>37</sup> Aprobado en SD N.º 01 del 05/01/2004 y actualizado en CN N.º 098 del 06/06/2022. El reglamento norma la compra de vivienda o terreno, la construcción, refacción, remodelación, equipamiento de la vivienda, o la compra de deudas hipotecarias previamente contraídas en otras entidades financieras, así como, fomentar una mayor conexión y compromiso de los trabajadores con la institución.

interés activa (de renovación anual), así como las excepciones aplicables.

Se analizó el Reglamento de Ayuda económica para la realización de estudios u obtención del Título profesional 2016<sup>38</sup>. El reglamento define los beneficiarios, requisitos, monto de ayuda, compromisos de las partes y penalidades.

Se evaluó el Reglamento para el otorgamiento de condiciones de trabajo 2021<sup>39</sup>. El reglamento define lineamientos bajo el cual se otorgan las condiciones de trabajo como: (i) vestuario o uniforme de trabajo, (ii) arrendamiento de casa-habitación, (iii) movilidad y (iv) motocicletas.

En resumen, la empresa ABC dispone de diversos documentos internos que regulan la gestión de personas. No obstante, se evidencia desalineamiento entre ellos, por lo que se requiere una revisión con el fin de garantizar la coherencia entre todos los documentos normativos internos. Asimismo, se confirmó el hallazgo de la vigencia de la (i) Política de Remuneraciones 2018 y (ii) Política de Compensaciones 2019, por lo que es necesario evaluar la conveniencia de mantener vigentes dos políticas relacionadas o actualizar e integrarlas en un nuevo documento.

## **Perspectivas del personal**

Respecto a la percepción del personal, la cual se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 208 trabajadores (ver Anexo I), se han elaborado las tablas de distribución de frecuencia (ver Anexo P) a fin de realizar un análisis cruzado entre las características personales y laborales con respecto a las preguntas formuladas en la encuesta con el propósito de identificar patrones en la información recopilada para caracterizar la política remunerativa.

Respecto a la pregunta (7) sobre si fue comunicada la política remunerativa que abarca la remuneración fija y variable, así como, los beneficios, se encontró que el 15% de los trabajadores señala que la política remunerativa no le fue comunicada. En detalle, se muestra que el 6% del total de muestra, 13 mujeres, así como, el 9% del

---

<sup>38</sup> Aprobado por CG N.º 12 del 06/02/2013 y actualizado en CN N.º 269 del 07/11/2016. Este reglamento establece las disposiciones a considerar para la concesión de ayuda económica a los trabajadores con el propósito que puedan obtener un grado académico o estudios de especialización.

<sup>39</sup> Aprobado por CN. N.º 234 del 23/09/2016 y actualizado en CN N.º 133 del 23/07/2021. El reglamento define las condiciones laborales de los funcionarios y trabajadores de la empresa ABC, considerando que estas no poseen carácter remunerativo y, por lo tanto, no son elegibles para el cálculo de los beneficios sociales del personal de la empresa.

total de muestra, 18 hombres señalan que no le fue comunicada la política remunerativa (ver Tabla M1).

**Tabla M1: Distribución de respuesta a la pregunta 07 por Sexo**

	Pregunta nro. 07: ¿Te fue comunicada la política remunerativa (remuneración fija, variable y beneficios) de la empresa ABC?					
Sexo	Si	% Si	No	% No	Total general	% General
Mujer	80	38%	13	6%	93	45%
Varón	97	47%	18	9%	115	55%
Total general	177	85%	31	15%	208	100%

En la Tabla M2, el 10% de las personas con estudios bachiller universitario o profesional menciona no haber recibido información sobre la política remunerativa. Según la Tabla M3, se muestra que del 52% de la muestra posee entre 29 y 39 años de edad, el 6% indica que no le fue comunicada la política remunerativa. En la Tabla M4, no se aprecia una diferencia entre los trabajadores en las distintas categorías que indican que la política remunerativa no les fue comunicada. De acuerdo a la Tabla M5, se observa que el 15% de los encuestados indica que no se les comunicó la política remunerativa, de ellos el 8% de los trabajadores poseen 3 o más años en la empresa.

**Tabla M2: Distribución de respuesta a la pregunta 07 por nivel de estudios**

	Pregunta nro. 07: ¿Te fue comunicada la política remunerativa (remuneración fija, variable y beneficios) de la empresa ABC?					
Nivel de estudios	Si	% Si	No	% No	Total general	% General
Educación secundaria completa	1	0%			1	0%
Formación técnica	55	26%	8	4%	63	30%
Bachiller Universitario / Profesional	104	50%	20	10%	124	60%
Postgrado (maestría, doctorado)	17	8%	3	1%	20	10%
Total general	177	85%	31	15%	208	100%

**Tabla M3: Distribución de respuesta a la pregunta 07 por rango etario**

	Pregunta nro. 07: ¿Te fue comunicada la política remunerativa (remuneración fija, variable y beneficios) de la empresa ABC?					
Rango etario	Si	% Si	No	% No	Total general	% General
18 – 28 años	41	20%	6	3%	47	23%
29 – 39 años	95	46%	13	6%	108	52%
40 – 50 años	32	15%	8	4%	40	19%
51 – 61 años	9	4%	4	2%	13	6%
Total general	177	85%	31	15%	208	100%

**Tabla M4: Distribución de respuesta a la pregunta 07 por categoría ocupacional**

	Pregunta nro. 07: ¿Te fue comunicada la política remunerativa (remuneración fija, variable y beneficios) de la empresa ABC?					
Categoría ocupacional	Si	% Si	No	% No	Total general	% General
Auxiliar	13	6%	2	1%	15	7%
Asistente	7	3%	1	0%	8	4%
Analista	19	9%	5	2%	24	12%
Asesor	61	29%	7	3%	68	33%
Asesor Junior	39	19%	5	2%	44	21%
Asesor Senior	20	10%	5	2%	25	12%
Asesor Máster	5	2%	1	0%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	13	6%	5	2%	18	9%
Total general	177	85%	31	15%	208	100%

**Tabla M5: Distribución de respuesta a la pregunta 07 por años en la empresa**

	Pregunta nro. 07: ¿Te fue comunicada la política remunerativa (remuneración fija, variable y beneficios) de la empresa ABC?					
Años en la empresa	Si	% Si	No	% No	Total general	% General
0 a 2 años	72	35%	12	6%	84	40%
3 a 5 años	37	18%	5	2%	42	20%
6 a 8 años	24	12%	5	2%	29	14%
9 años a más	44	21%	9	4%	53	25%
Total general	177	85%	31	15%	208	100%

Ante la pregunta (11) sobre la empresa ABC cuenta con un área dedicada a la gestión de la remuneración y los beneficios para sus trabajadores se mostró que el

29% de los trabajadores encuestados no saben o no conocen que existe un área de remuneración y beneficios. La suma del 29% con el 6% de trabajadores que indican que no existe el área da como resultado un 35% de los empleados que desconocen la existencia de un área de remuneración y beneficios en la empresa (ver Tabla M6). En la Tabla M7, se observa que el 11% de las mujeres y el 18% de los varones no conocen que existe un área de remuneración y beneficios.

**Tabla M6: Distribución de respuesta a la pregunta 11 por años en la empresa**

Años en la empresa	Pregunta nro. 11 ¿En la empresa ABC existe un área de remuneración y beneficios?							
	Si existe	% Si existe	No existe	% No existe	No sabe	% No sabe	Total general	% General
0 a 2 años	49	24%	7	3%	28	13%	84	40%
3 a 5 años	27	13%	2	1%	13	6%	42	20%
6 a 8 años	20	10%	1	0%	8	4%	29	14%
9 años a más	39	19%	3	1%	11	5%	53	25%
<b>Total general</b>	<b>135</b>	<b>65%</b>	<b>13</b>	<b>6%</b>	<b>60</b>	<b>29%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

**Tabla M7: Distribución de respuesta a la pregunta 11 por sexo**

Sexo	Pregunta nro. 11 ¿En la empresa ABC existe un área de remuneración y beneficios?							
	Si	% Si	No	% No	No sabe	% No sabe	Total general	% General
Mujer	65	31%	5	2%	23	11%	93	45%
Varón	70	34%	8	4%	37	18%	115	55%
<b>Total general</b>	<b>135</b>	<b>65%</b>	<b>13</b>	<b>6%</b>	<b>60</b>	<b>29%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

En la Tabla M8, se examinan las respuestas relacionadas con la pregunta (12) que indaga si los encuestados tienen identificado el rango salarial de su puesto laboral. Es posible observar que el 12% de las mujeres y el 14% de los varones no tienen identificado el rango remunerativo de tu puesto de trabajo. Según la Tabla M9, se revisan las respuestas por Categoría ocupacional, el 25% que señala que no tiene identificado el rango remunerativo de su puesto se encuentra alineado con el 15% que señala que la política remunerativa no le fue comunicada (ver Tabla M5).

**Tabla M8: Distribución de respuesta a la pregunta 12 por sexo**

	Pregunta nro. 12. ¿Tienes identificado el rango remunerativo de tu puesto de trabajo?					
Sexo	Si	% Si	No	% No	Total general	% General
Mujer	69	33%	24	12%	93	45%
Varón	86	41%	29	14%	115	55%
Total general	155	75%	53	25%	208	100%

**Tabla M9: Distribución de respuesta a la pregunta 12 por categoría ocupacional**

	Pregunta nro. 12 ¿Tienes identificado el rango remunerativo de tu puesto de trabajo?					
Categoría ocupacional	Si	% Si	No	% No	Total general	% General
Auxiliar	14	7%	1	0%	15	7%
Asistente	4	2%	4	2%	8	4%
Analista	18	9%	6	3%	24	12%
Asesor	56	27%	12	6%	68	33%
Asesor Junior	33	16%	11	5%	44	21%
Asesor Senior	18	9%	7	3%	25	12%
Asesor Máster	4	2%	2	1%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	8	4%	10	5%	18	9%
Total general	155	75%	53	25%	208	100%

Por otro lado, se relevó información sobre los conceptos básicos que se muestran en la boleta de pago a través del enunciado (8) en el que se solicita marcar todos los conceptos básicos que figuran en la boleta de pago por nivel de estudios. En la Tabla M10, se observa que el 100% de trabajadores encuestados reconocen el pago de su Remuneración Básica mensual. Por otro lado, la asignación familiar y horas extras son reconocidas en un 71% y 34% respectivamente. Sin embargo, la asignación familiar solo se otorga a aquellos trabajadores que poseen carga familiar, y horas extras a quienes las realizan, lo que explica porque no son otorgadas al 100% de trabajadores. Se revela que el 81% de los trabajadores encuestados de la empresa ABC señalan que perciben gratificación.

**Tabla M10: Distribución de respuesta a la pregunta 8 por sexo**

Pregunta nro. 8: marca todos los conceptos básicos que aparecen en tu boleta de pago.								
Categoría ocupacional	RMB	%RMB	Asignación familiar	% AF	Gratificación	% Gratificación	Horas extras	% HE
Mujer	93	45%	63	30%	75	36%	34	16%
Varón	114	55%	85	41%	94	45%	37	18%
Total general	207	100%	148	71%	169	81%	71	34%

En la Tabla M11, en comparación con los datos del Anexo L, Tabla L4, se evidencia que un 8%, 17 trabajadores, con formación técnica, así como otro 8%, 17 trabajadores, bachilleres o profesionales no reconocen el pago de gratificaciones. Además, de acuerdo la Tabla M12, se hace necesario indagar la distribución del 19%, 39 trabajadores, que no reconocen recibir su gratificación. Se observa que el grupo de 2 años o menos de antigüedad en la empresa, en contraste con los datos del mismo grupo del Anexo L, Tabla L4, el 11% de los trabajadores, 62 de un subtotal de 84 personas, no reconocen el pago de las gratificaciones legales (ver Tabla M13).

**Tabla M11: Distribución de respuesta a la pregunta 8 por nivel de estudios**

Pregunta nro. 8: marca todos los conceptos básicos que aparecen en tu boleta de pago								
Nivel de estudios	RMB	%RMB	Asignación familiar	% AF	Gratificación	% Gratificación	Horas extras	% HE
Educación secundaria	1	0%	1	0%	1	0%		0%
Formación técnica	63	30%	38	18%	46	22%	23	11%
Bachiller Universitario / Profesional	124	60%	95	46%	107	51%	40	19%
Postgrado (maestría, doctorado)	19	9%	14	7%	15	7%	8	4%
Total general	207	100%	148	71%	169	81%	71	34%

**Tabla M12: Distribución de respuesta a la pregunta 08 por años en la empresa**

Pregunta nro. 8: marca todos los conceptos básicos que aparecen en tu boleta de pago								
Años en la empresa	RBM	%	Asig. Fam. (AF)	% AFP	Gratificación	% Grati.	Horas Extras	% HE
0 a 2 años	83	40%	57	27%	62	30%	31	15%
3 a 5 años	42	20%	24	12%	34	16%	10	5%
6 a 8 años	29	14%	21	10%	24	12%	8	4%
9 años a más	53	25%	46	22%	49	24%	22	11%
Total general	207	100%	148	71%	169	81%	71	34%

**Tabla M13: Distribución de respuesta a la pregunta 08 por años en la empresa**

Pregunta nro. 8: marca todos los conceptos básicos que aparecen en tu boleta de pago					
Años en la empresa	Total general	Preg. 8 Si, reconoce gratificación	%	Preg. 8 No, reconoce gratificación	%
0 a 2 años	84	62	30%	22	11%
3 a 5 años	42	34	16%	8	4%
6 a 8 años	29	24	12%	5	2%
9 años a más	53	49	24%	4	2%
Total general	208	169	81%	39	19%

**Tabla M14: Distribución de respuesta a la pregunta 08 por categoría ocupacional**

Pregunta nro. 8: marca todos los conceptos básicos que aparecen en tu boleta de pago								
Categoría ocupacional	RMB	% RBM	Asignación familiar	% AF	Gratificación	% Gratificación	Horas extras	% HE
Auxiliar	15	7%	9	4%	13	6%	8	4%
Asistente	8	4%	2	1%	6	3%	4	2%
Analista	24	12%	15	7%	20	10%	3	1%
Asesor	68	33%	41	20%	49	24%	22	11%
Asesor Junior	44	21%	37	18%	36	17%	14	7%
Asesor Senior	25	12%	21	10%	23	11%	8	4%
Asesor Máster	6	3%	6	3%	6	3%	2	1%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	17	8%	17	8%	16	8%	10	5%
Total general	207	100%	148	71%	169	81%	71	34%

En la Tabla M14, se muestra la distribución por categoría ocupacional. De un total de 68 asesores, 49 trabajadores reconocen el pago de la gratificación. En la Tabla M15, se observa que no reconocen el pago de las gratificaciones el 9%, 19 trabajadores que pertenecen a la categoría ocupacional asesor, categoría de ingreso en la línea de carrera de los asesores de negocio.

**Tabla M15: Distribución de respuesta a la pregunta 08 por categoría ocupacional**

Pregunta 8: marca todos los conceptos básicos que aparecen en tu boleta de pago					
Categoría ocupacional	Total general	Preg. 8 Si, reconoce gratificación	%	Preg. 8 No, reconoce gratificación	%
Auxiliar	15	13	6%	2	1%
Asistente	8	6	3%	2	1%
Analista	24	20	10%	4	2%
Asesor	68	49	24%	19	9%
Asesor Junior	44	36	17%	8	4%
Asesor Senior	25	23	11%	2	1%
Asesor Máster	6	6	3%	0	0%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	18	16	8%	2	1%
Total general	208	169	81%	39	19%

Estos hallazgos indican que no se ha difundido a todos los trabajadores la información fundamental sobre los conceptos básicos que aparecen en las boleta de pago. Por lo tanto, sugiere la necesidad de implementar una campaña de comunicación destinada a difundir información sobre las remuneraciones y beneficios.

**Tabla M16: Distribución de respuesta a la pregunta 09 por sexo**

Pregunta nro. 9: marca todos los conceptos adicionales que aparecen en tu boleta de pago										
Sexo	Condiciones de trabajo (vivienda)	%	Bonificación por escolaridad / educación	%	Canasta de Navidad	%	Transporte supeditado a la asistencia (pago)	%	Vestuario (uniforme)	%
Mujer	12	6%	62	30%	47	23%	61	29%	7	3%
Hombre	12	6%	75	36%	49	24%	74	36%	11	5%
Total general	24	12%	137	66%	96	46%	135	65%	18	9%

Además, se recopiló información sobre los conceptos adicionales mediante el enunciado (9), el cual requiere que se identifiquen todos los conceptos adicionales que figuran en la boleta de pago. En la Tabla M16, se observa:

- 66% de los trabajadores reconocen el concepto de bonificación por escolaridad / educación, son 137 personas,
- 65%, equivalente a las 135 personas, reconocen el concepto transporte supeditado a la asistencia, pago por gasolina,
- La canasta de navidad es reconocida por el 46%, 96 personas,
- Las condiciones de trabajo / vivienda por el 12%, 24 personas,
- El vestuario / uniforme por solo el 9%, equivalente a 9 personas.

En la Tabla M17, se observa que el 66% de los trabajadores reconocen el concepto de bonificación por escolaridad / educación. Así como, la canasta de navidad es reconocida por el 46%, llama la atención debido a que es un concepto que es entregado a todos los trabajadores.

**Tabla M17: Distribución de respuesta a la pregunta 9 por nivel de estudios**

Nivel de estudios	Pregunta 9: marca todos los conceptos adicionales que aparecen en tu boleta de pago									
	Condiciones de trabajo (vivienda)	%	Bonificación por escolaridad / educación	%	Canasta de Navidad	%	Transporte supeditado a la asistencia (pago gasolina)	%	Vestuario (uniforme)	%
Educación secundaria completa			1	0%		0%	1	0%		0%
Formación técnica	4	2%	29	14%	18	9%	42	20%	8	4%
Bachiller Universitario / Profesional	16	8%	91	44%	68	33%	80	38%	9	4%
Postgrado (maestría, doctorado)	4	2%	16	8%	10	5%	12	6%	1	0%
Total general	24	12%	137	66%	96	46%	135	65%	18	9%

En la Tabla M18, se observa que el grupo de 2 años o menos, 33 de un total de 84 trabajadores (ver Anexo L, Tabla L4), reconocen el pago de la bonificación por escolaridad / educación. Además, 21 trabajadores del mismo total de 84 personas, reconocen el pago de la canasta de navidad.

**Tabla M18: Distribución de respuesta a la pregunta 9 por años en la empresa**

Pregunta nro. 9: Marca todos los conceptos adicionales que aparecen en tu boleta de pago										
Años en la empresa	Condiciones de trabajo (vivienda)	%	Bonificación por escolaridad / educación	%	Canasta de Navidad	%	Transporte supeditado a la asistencia (pago por gasolina)	%	Vestuario (uniforme)	%
0 a 2 años	6	3%	33	16%	21	10%	62	30%	12	6%
3 a 5 años	4	2%	32	15%	23	11%	26	13%	2	1%
6 a 8 años	3	1%	23	11%	17	8%	14	7%	1	0%
9 años a más	11	5%	49	24%	35	17%	33	16%	3	1%
Total general	24	12%	137	66%	96	46%	135	65%	18	9%

Es necesario indagar la distribución de los trabajadores que no reconocen los conceptos adicionales mencionados (ver Tabla M19), se muestra:

**Tabla M19: Distribución de respuesta a la pregunta 9 por años en la empresa**

Pregunta nro. 9: Marca todos los conceptos adicionales que aparecen en tu boleta de pago										
Años en la empresa	Total general	Si, reconoce Bonificación por escolaridad / educación	No, reconoce Bonificación por escolaridad / educación	%	Si, reconoce Canasta de Navidad	No, reconoce Canasta de Navidad	%	Si, reconoce Vestuario (uniforme)	No, reconoce Vestuario (uniforme)	Vestuario (uniforme)
0 a 2 años	84	33	51	25%	21	63	30%	12	72	35%
3 a 5 años	42	32	10	5%	23	19	9%	2	40	19%
6 a 8 años	29	23	6	3%	17	12	6%	1	28	13%
9 años a más	53	49	4	2%	35	18	9%	3	50	24%
Total general	208	137	71	34%	96	112	54%	18	190	91%

- 25% (51 personas) no reconocen la bonificación por escolaridad / educación poseen dos años o menos de permanencia en la empresa,
- 30% (63 personas) que no identifica la canasta de navidad posee de menos de dos años de permanencia en la empresa ABC,
- 35% (72 personas) que no reconoce la entrega de vestuario / uniforme se encuentran en el mismo grupo de trabajadores, quienes tienen dos o menos años de permanencia en la empresa.

**Tabla M20: Distribución de respuesta a la pregunta 9 por categoría ocupacional**

Pregunta 9: marca todos los conceptos adicionales que aparecen en tu boleta de pago										
Categoría ocupacional	Condiciones de trabajo (vivienda)	%	Bonificación por escolaridad /	%	Canasta de Navidad	%	Transporte supeditado a la	%	Vestuario (uniforme)	%
Auxiliar	2	1%	10	5%	6	3%	2	1%	2	1%
Asistente		0%	8	4%	4	2%		0%		0%
Analista	1	0%	19	9%	12	6%		0%	1	0%
Asesor	6	3%	31	15%	23	11%	68	33%	9	4%
Asesor Junior	5	2%	32	15%	21	10%	25	12%	6	3%
Asesor Senior	5	2%	17	8%	14	7%	22	11%		0%
Asesor Máster	1	0%	5	2%	5	2%	6	3%		0%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	4	2%	15	7%	11	5%	12	6%		0%
Total general	24	12%	137	66%	96	46%	135	65%	18	9%

En la Tabla M20, se presente la distribución por categoría ante el enunciado (9), donde se solicita marcar todos los conceptos adicionales que aparecen en tu boleta de pago. Los conceptos de bonificación por escolaridad / educación, canasta de navidad y vestuario / uniforme son otorgados a todos los trabajadores, por lo que es necesario indagar la distribución de los trabajadores que no reconocen los conceptos adicionales mencionados (ver Tabla M21), se observa:

- 18% (37 personas) no reconocen la bonificación por escolaridad / educación pertenecen a la categoría ocupacional asesor en la empresa ABC,
- 22% (45 personas) que no identifica la canasta de navidad pertenecen a la categoría ocupacional asesor en la empresa del caso de estudio,
- 28% (59 personas) que no reconoce la entrega de vestuario / uniforme se

encuentran en la categoría ocupacional asesor de la empresa ABC.

**Tabla M21: Distribución de respuesta a la pregunta 9 por categoría ocupacional**

Pregunta 9: Marca todos los conceptos adicionales que aparecen en tu boleta de pago										
Categoría ocupacional	Total general	Si, reconoce Bonificación por escolaridad /	No, reconoce Bonificación por escolaridad /	%	Si, reconoce Canasta de Navidad	No, reconoce Canasta de Navidad	%	Si, reconoce Vestuario (uniforme)	No, reconoce Vestuario (uniforme)	%
Auxiliar	15	10	5	2%	6	9	4%	2	13	6%
Asistente	8	8	0		4	4	2%		8	4%
Analista	24	19	5	2%	12	12	6%	1	23	11%
Asesor	68	31	37	18%	23	45	22%	9	59	28%
Asesor Junior	44	32	12	6%	21	23	11%	6	38	18%
Asesor Senior	25	17	8	4%	14	11	5%		25	12%
Asesor Máster	6	5	1	0%	5	1	0%		6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	18	15	3	1%	11	7	3%		18	9%
Total general	208	137	71	34%	96	112	54%	18	190	91%

Estos hallazgos inciden en el supuesto que no se ha difundido a todos los trabajadores la información necesaria sobre los conceptos adicionales que aparecen en las boleta de pago, debido a que los conceptos bonificación por escolaridad y canasta de navidad se otorgan a todos los trabajadores.

En resumen, se observa que al menos un 15% de los trabajadores desconocen la política remunerativa, dentro de este grupo se encuentran trabajadores con más de tres años en la empresa. Asimismo, se han encontrado porcentajes más altos de desconocimiento ante conceptos básicos y adicionales de pago de remuneraciones. La evidencia sugiere que hay un grupo de trabajadores desconocen características de la práctica remunerativa de la empresa ABC. Por consiguiente, se plantea la necesidad de establecer una campaña de comunicación para difundir información sobre las remuneraciones y beneficios, incluyendo los principales detalles de las boletas de pago de haberes.

## **ANEXO N: Exploración de las brechas remunerativas**

A continuación, se presentan los análisis realizados sobre la exploración de las brechas de la aplicación de prácticas salariales entre varones y mujeres en la empresa ABC, estos se presentan en dos perspectivas: la institucional y del personal, con el propósito de contrastar la información proporcionada por la empresa con la percepción de los trabajadores encuestados.

La perspectiva institucional fue recabada mediante la aplicación de las entrevistas a la muestra de responsables de la gestión de personas y remuneraciones (ver Anexo G y H), la recopilación de los documentos normativos y la información de la muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023. Asimismo, la perspectiva del personal fue recopilada a través de la encuesta aplicada a trabajadores de la empresa ABC (ver Anexo I).

### **Perspectivas institucional**

A partir de entrevistas realizadas a los responsables de gestión de personas y remuneraciones (ver Tabla 10) se logró obtener información con el objetivo de identificar hallazgos sobre las brechas remunerativas en la aplicación de prácticas salariales entre varones y mujeres en la empresa ABC.

Sobre las brechas remunerativas, la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) menciona que existen brechas, tanto en los salarios de hombres como en mujeres las cuales se encuentran gestionando dependiendo del presupuesto asignado. Por su parte, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) explica que antes la empresa tenía una escala salarial distinta, con la construcción de la actual banda salarial conforme a la ley han quedado algunos puestos con remuneraciones por debajo o por encima de la nueva banda salarial. En la misma línea, la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) coincide en señalar que existía una escala anterior. De acuerdo a la Ley N.º 30709, se realizó un estudio y se reubicaron los puestos, observándose que se tenía distorsión salarial. La política anterior establecía la realización de nivelaciones anuales a nivel de institución, estas dieron por resultado que trabajadores con mayor antigüedad en la empresa gane más que una persona que era nueva o que tenía poco

tiempo a pesar de que es estaban en el mismo puesto de trabajo.

La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) señala que se poseen brechas remunerativas entre varones y mujeres en los puestos de Operaciones, así como, se encuentra una amplia brecha en el área de Negocios. En el área administrativa se vienen realizando ajustes de forma gradual.

En resumen, las personas entrevistadas reconocen la existencia de brechas salariales. Identifican como posible causas la aplicación de una política remunerativa anterior que establecía incrementos remunerativos anuales, denominados nivelaciones que generaron dispersiones salariales basadas en el tiempo de permanencia en la empresa. Asimismo, señalan que requieren de presupuesto para realizar el cierre de brechas remunerativas.

### **Revisión de documentos normativos**

Se accedió a los siguientes documentos normativos de la empresa ABC:

- Manual de gestión del Desarrollo Humano 2021
- Política de Compensaciones 2019
- Política de Remuneraciones 2018
- Manual del proceso de Gestión de Personal 2022

Se procedió a la revisión de estos documentos, destacando los principales conceptos de cada uno de ellos.

Se observa que en el Manual de gestión del Desarrollo Humano 2021 se hace referencia a la Política de Compensaciones 2019, señalando que busca garantizar la equidad interna entre todos los trabajadores.

La Política de Compensaciones 2019, define que la remuneración mensual fija se basa en el criterio de equidad interna, agrega que la empresa ABC compensa a sus trabajadores mediante una estructura salarial que se ajusta a la importancia proporcional de sus funciones, de modo que los puestos con mayores niveles de responsabilidad o complejidad reciben una remuneración fija más elevada. Se basa en un sistema de descripción y evaluación de cargos que establece un orden jerárquico según la responsabilidad y complejidad, impactando así en la generación de valor para la empresa.

La Política de Remuneraciones 2018 señala que posee como uno de sus principios la equidad, la que define como la remuneración vinculada al grado de responsabilidad, exigencia y complejidad inherentes al puesto ocupado.

En el Manual del proceso de Gestión de Personal 2022, se observa el subproceso GDH.0202 - Elaboración de propuesta de escala remunerativa que señala como objetivo el mejorar las remuneraciones de los trabajadores conforme al presupuesto disponible. Asimismo, se observa el proceso GDH.0203 – Elaboración de propuesta de nivelación o aumento de sueldo que posee por objetivo mejorar las remuneraciones de los trabajadores de la empresa mediante un incremento o ajuste salarial general, conforme al presupuesto disponible.

En resumen, la empresa ABC cuenta con un conjunto de documentos normativos que establecen los criterios básicos para la gestión de remuneraciones, es necesario asegurar el alineamiento entre todos los documentos internos. Por otro lado, no se establecen los lineamientos necesarios para desarrollar un plan de cierre de brechas remunerativas con el fin de garantizar la equidad interna entre sus trabajadores.

### Perspectivas del personal

Respecto a la percepción del personal, la cual se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 208 trabajadores (ver Anexo I).

**Tabla N1: Distribución de respuesta a la pregunta 13 por sexo**

Sexo	Pregunta nro. 13. ¿Dentro de qué rango se encuentra tu remuneración actual?													
	Remuneración Mínima Vital (S/ 1,025) – S/ 2,000	%	S/ 2,001 – S/ 4,000	%	S/ 4,001 – S/ 6,000	%	S/ 6,001 – S/ 8,000	%	S/ 8,001 – S/ 10,000	%	Mayor que S/ 10,001	%	Total general	%
Mujer	43	21%	37	18%	7	3%	4	2%			2	1%	93	45%
Varón	38	18%	63	30%	5	2%	5	2%	3	1%	1	0%	115	55%
Total general	81	39%	100	48%	12	6%	9	4%	3	1%	3	1%	208	100%

En respuesta a la pregunta (13), se indaga sobre el rango en el que se sitúa la remuneración actual del encuestado. El 39% de los trabajadores encuestados ganan menos de S/ 2,000, siendo el 21% mujeres y 18% varones (ver Tabla N1)

Además, en la Tabla N2, las respuestas son organizadas por los años de servicio en la empresa. Se destaca que el 26% de los trabajadores que perciben desde la Remuneración Mínima Vital (S/ 1,025) hasta S/ 2,000. Asimismo, en la Tabla N3, se observa que 55 trabajadores, 26% de la muestra, son asesores de negocio y ganan menos de S/ 2,000. De estos 34 son mujeres y 21 son varones. Por otro lado, en la Tabla N4, se puede apreciar la distribución de las respuestas según el rango etario. Los participantes en los grupos de edad de 18 a 28 años y de 29 a 39 años, que representan el 16% y el 20% de la muestra respectivamente, indicaron que sus remuneraciones no superan los S/ 2,000.

**Tabla N2: Distribución de respuesta a la pregunta 13 por años en la empresa**

Pregunta nro. 13. ¿Dentro de qué rango se encuentra tu remuneración actual?														
Años en la empresa	Remuneración Mínima Vital (S/ 1,025) – S/ 2,000	%	S/ 2,001 – S/ 4,000	%	S/ 4,001 – S/ 6,000	%	S/ 6,001 – S/ 8,000	%	S/ 8,001 – S/ 10,000	%	Mayor que S/ 10,001	%	Total general	%
0 a 2 años	54	26%	26	12%			3	1%	1	0%			84	40%
3 a 5 años	15	7%	27	13%									42	20%
6 a 8 años	8	4%	19	9%	2	1%							29	14%
9 años a más	4	2%	28	13%	10	5%	6	3%	2	1%	3	1%	53	25%
Total general	81	39%	100	48%	12	6%	9	4%	3	1%	3	1%	208	100%

**Tabla N3: Distribución de respuesta a la pregunta 13 por categoría ocupacional**

Categoría Ocupacional	Pregunta nro. 13. ¿Dentro de qué rango se encuentra tu remuneración actual?													
	Remuneración Mínima Vital (S/ 1,025) – S/ 2,000	%	S/ 2,001 – S/ 4,000	%	S/ 4,001 – S/ 6,000	%	S/ 6,001 – S/ 8,000	%	S/ 8,001 – S/ 10,000	%	Mayor que S/ 10,001	%	Total general	%
Auxiliar	7	3%	8	4%									15	7%
Asistente	1	0%	7	3%									8	4%
Analista	11	5%	13	6%									24	12%
Asesor	55	26%	10	5%	2	1%	1	0%					68	33%
Asesor Junior	6	3%	38	18%									44	21%
Asesor Senior			23	11%	2	1%							25	12%
Asesor Máster					5	2%	1	0%					6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	1	0%	1	0%	3	1%	7	3%	3	1%	3	1%	18	9%
Total general	81	39%	100	48%	12	6%	9	4%	3	1%	3	1%	208	100%

**Tabla N4: Distribución de respuesta a la pregunta 13 por rango etario**

Rango etario	Pregunta nro. 13. ¿Dentro de qué rango se encuentra tu remuneración actual?													
	Remuneración Mínima Vital (S/ 1,025) – S/ 2,000	%	S/ 2,001 – S/ 4,000	%	S/ 4,001 – S/ 6,000	%	S/ 6,001 – S/ 8,000	%	S/ 8,001 – S/ 10,000	%	Mayor que S/ 10,001	%	Total general	%
18 – 28 años	33	16%	13	6%			1	0%					47	23%
29 – 39 años	41	20%	63	30%	4	2%							108	52%
40 – 50 años	6	3%	20	10%	7	3%	7	3%					40	19%
51 – 61 años	1	0%	4	2%	1	0%	1	0%	3	1%	3	1%	13	6%
Total general	81	39%	100	48%	12	6%	9	4%	3	1%	3	1%	208	100%

## ANEXO O: Identificación de cómo se determinan los sueldos

**Tabla O1: Perfil de puesto del asesor de negocios**

Función general		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar la gestión de prospección, evaluación, seguimiento y recuperación de créditos a los clientes actuales o potenciales.</li> <li>• Dar cumplimiento a las resoluciones del comité de créditos.</li> <li>• Asumir la responsabilidad por el crédito hasta su <b>recuperación</b> [...].</li> </ul>		
Funciones específicas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir, promocionar e informar al público sobre los productos y servicios de ahorro y crédito que brinda la empresa ABC y en particular sobre las modalidades de créditos.</li> <li>• Recopilar información económica, comercial, familiar, financiera y de solvencia moral de los solicitantes de créditos a la empresa ABC, en la visita que realice al negocio y domicilio del mismo.</li> <li>• Efectuar el análisis económico y financiero de cada una de las operaciones de crédito, a efectos de determinar los niveles de riesgo que conlleva cada una de ellas, verificando que el monto y condiciones de repago guarden una razonable relación con la situación económico financiera de <b>cliente</b> [...].</li> </ul>		
Criterios	Mínimo	Óptimo
Educación	Universitario desde el VI ciclo o Técnico desde el IV ciclo, en Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería Agropecuaria, Agrónoma o carreras afines.	Título profesional en Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería Agropecuaria, Agrónoma o carreras afines.
Experiencia	Sin experiencia o 06 meses de experiencia o en el sistema financiero	1 año de experiencia en el sistema financiero.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en procedimientos, políticas y reglamentos del sistema financiero.</li> <li>• Conocimiento en ventas.</li> <li>• Conocimiento en Excel nivel básico.</li> </ul>	
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No registrar antecedentes penales ni judiciales.</li> <li>• Calificación normal en las centrales de riesgos.</li> </ul>	

**Tabla O1: Perfil de puesto del Asesor de Negocios (continuación)**

Competencias		Nivel 1 crítico	Nivel 2 regula	Nivel 3 en desarrollo	Nivel 4 desarrollado
Competencias organizacionales	Orientación al cliente				X
	Orientación al resultado			X	
	Visión estratégica y global		X		
Competencias de liderazgo	Toma de decisiones			X	
	Sinergias e integración de información			X	
	Adaptabilidad al cambio			X	
Competencias específicas	Conocimiento técnico		X		
	Negociación efectiva			X	
	Conocimiento del producto			X	
	Preocupación por la seguridad		X		

## **ANEXO P: Análisis de las diferencias de la aplicación de prácticas salariales**

A continuación, se presentan los análisis realizados sobre las diferencias de aplicación de prácticas salariales versus la Ley N.º 30709 en relación a la remuneración fija en la empresa ABC, esto se presentan en dos perspectivas: la institucional y del personal.

La perspectiva institucional fue recabada mediante la aplicación de las entrevistas a la muestra de responsables de la gestión de personas y remuneraciones (ver Anexo G y H), la recopilación de los documentos normativos internos y la información de la muestra de la planilla de pago de remuneraciones de julio 2023. Asimismo, la perspectiva del personal fue recopilada a través de la encuesta aplicada a trabajadores de la empresa ABC (ver Anexo I).

### **Perspectiva institucional**

Mediante las entrevistas llevadas a cabo con los encargados de la gestión de personal y remuneraciones (ver Tabla 12), se obtuvo información que facilitó la identificación de las diferencias de la aplicación de prácticas salariales versus la Ley N.º 30709 en relación a la remuneración fija.

En relación con prácticas discriminatorias basadas en el sexo, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) señala que no realiza diferenciación por sexos, sino por puesto de trabajo. La entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) y la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) indican que se utiliza la metodología Hay Group para asegurar la equidad interna y que el proceso de valoración se lleva a cabo de manera indiferente al sexo del ocupante de puesto, respectivamente. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) añade que el proceso de valoración se lleva a cabo de manera indiferente, ya sea que el puesto esté ocupado por un hombre o una mujer.

Sobre los factores que pueden influir en la determinación de la remuneración se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Con respecto a la antigüedad, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023), la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) y la

entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) concuerdan en que esta ha generado distorsiones salariales. Esto se debe a prácticas anteriores que permitían aumentos y nivelaciones salariales anuales no uniformes, lo que resultó en que los empleados con más antigüedad ganaran más que aquellos con menos tiempo en la empresa. En la actualidad, se ha creado una situación salarial, en donde algunos trabajadores tienen salarios que superan el rango remunerativo de sus cargos.

Sobre el costo de vida, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que este es variable y depende de las distintas localidades. Tanto la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023), como la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) concuerdan en que se ha establecido una distinción entre Lima y otras localidades en función del costo de vida identificado.

Con respecto a la necesidad de trabajadores calificados, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) menciona que la escasez de trabajadores calificados en ciertas localidades también ocasiona diferencias salariales. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) añade que existen localidades donde la atracción de personal se vuelve un proceso crítico, lo que resulta en la contratación de personal con una remuneración mayor.

En relación a la negociación de ingreso, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023), la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023), la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) y la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) coinciden en que la experiencia influye en la negociación salarial al momento del ingreso.

Sobre las acciones de retención de personal, la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) y la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) confirman que se realizan incrementos salariales cuando empresas competidoras presentan ofertas laborales a los mejores trabajadores.

Con respecto a la negociación colectiva, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) y la entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) señalan que empresa ABC no cuenta con un sindicato de trabajadores, lo que implica la ausencia de negociaciones colectivas

En conclusión, las personas entrevistadas señalan que la elaboración de la estructura remunerativa se sustenta en la valorización de los puestos de trabajo, y no

en una evaluación del trabajador que ocupa el cargo, de esta forma descartan la discriminación salarial por sexo. Por lo tanto, señalan que las diferencias remunerativas se basan en criterios como la antigüedad, el costo de vida de la localidad, la retención del personal, entre otros.

### **Revisión de documentos normativos**

Después de examinar los documentos normativos, se observa que la Política de Compensaciones 2019, en su capítulo cuarto señala como factores distintivos de la remuneración: el rendimiento individual, el alcance de objetivos y la experiencia profesional en el puesto.

### **Perspectivas del personal**

En cuanto a la percepción del personal, la cual se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 208 trabajadores (ver Anexo I).

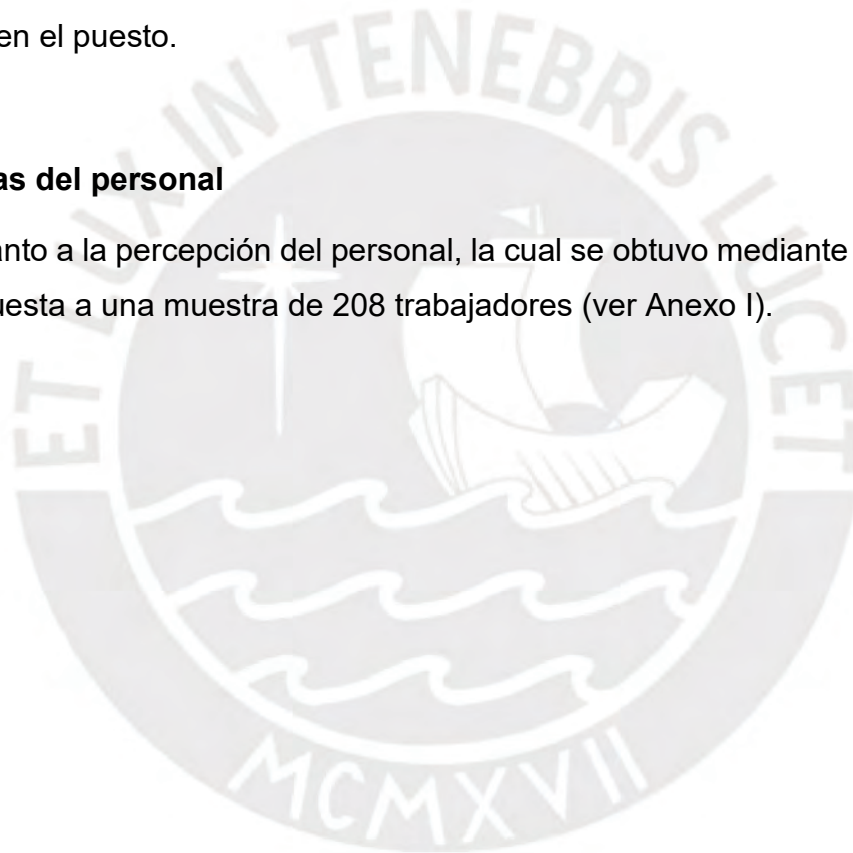


Tabla P1: Cuadro de categorías y funciones del personal administrativo

Puesto de trabajo	Nivel	Categoría Ocupacional	Sub-categoría Ocupacional	Cant.	% Mujer	% Hombre	Genero del puesto	Remuneración Base de la banda salarial (S/)	Mediana Remuneración Mujer (S/)	Mediana Remuneración Hombre (S/)
Supervisor de Prevención e Investigación de Fraudes	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	7,500	-
Funcionario de Negocios Especializados	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	6,000	-
Analista de Sistemas Informáticos de Control Lavado de Activos	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	5,575	-
Auditor de Servicio de Control Posterior Senior	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	5,200	-
Supervisor Legal de Negocios	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	5,000	-
Auditor de Tecnologías de la Información Senior	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	5,000	-
Auditor de Riesgo Crediticio Senior	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	5,000	-
Analista de Seguimiento al Riesgo de Crédito	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	5,000	-
Analista de Gestión de Centro de Datos	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	5,000	-
Supervisor Regional de Operaciones	6	Analista	AN-02	5	100%	0%	Mujer	3,520	4,800	-
Supervisor de Garantías	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,800	-
Coordinador de Clima y Cultura	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,800	-
Coordinador de Administración de Personal	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,800	-
Analista de Reclamos y Requerimientos	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,650	-
Analista de Calidad de Servicio y Transparencia de la Información	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,650	-
Analista de Control de LA/AS	6	Analista	AN-02	3	67%	33%	Mujer	3,520	4,625	3,450
Supervisor Legal de Procesos Judiciales y Administrativos	6	Analista	AN-02	2	50%	50%	Mixto	3,520	4,500	5,000
Asesor de Negocios Especializado	6	Analista	AN-02	4	25%	75%	Hombre	3,520	4,500	4,001
Auditor Cumplimiento Normativo Senior	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,500	-
Analista de Políticas y Estrategias de Riesgo de Crédito	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,500	-
Analista de Cumplimiento Normativo	6	Analista	AN-02	2	50%	50%	Mixto	3,520	4,400	4,400
Analista de Inteligencia Comercial	6	Analista	AN-02	5	40%	60%	Hombre	3,520	4,351	4,001
Analista de Caja General	6	Analista	AN-02	2	100%	0%	Mujer	3,520	4,301	-
Analista de Estudios Económicos Financieros	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,300	-
Analista de Calidad y Seguridad en Las Aplicaciones	6	Analista	AN-02	3	100%	0%	Mujer	3,520	4,263	-
Aprobador de Mesa Centralizada	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,200	-
Analista Comercial	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,200	-
Analista de Presupuesto y Proyectos	6	Analista	AN-02	2	50%	50%	Mixto	3,520	4,001	5,100
Supervisor de Riesgo de Crédito	6	Analista	AN-02	6	17%	83%	Hombre	3,520	4,001	4,001

Puesto de trabajo	Nivel	Categoría Ocupacional	Sub-categoría Ocupacional	Cant.	% Mujer	% Hombre	Genero del puesto	Remuneración Base de la banda salarial (S/)	Mediana Remuneración Mujer (S/)	Mediana Remuneración Hombre (S/)
Analista de Productos	6	Analista	AN-02	2	50%	50%	Mixto	3,520	4,001	4,001
Analista de Investigación, Tratamiento y Respuesta al Fraude	6	Analista	AN-02	4	75%	25%	Mujer	3,520	4,001	4,001
Analista de Riesgo Operacional	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,001	-
Analista de Plataformas Virtuales	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,001	-
Analista de Control de Lavado de Activos y Anticorrupción Empresarial (la/	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,001	-
Analista de Calidad y Mejora	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	4,001	-
Analista de Admisión Riesgo de Credito	6	Analista	AN-02	8	25%	75%	Hombre	3,520	4,001	4,201
Analista de Riesgo Operacional (E)	6	Analista	AN-02	1	100%	0%	Mujer	3,520	2,500	-
Supervisor de Seguridad Corporativa	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	9,000
Auditor Supervisor del Organo de Control Institucional	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	7,500
Analista de Desarrollo de Aplicaciones	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	6,000
Analista de Arquitectura de Aplicaciones	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	6,000
Auditor Supervisor UAI (E)	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	5,500
Analista de la Infraestructura de la Plataforma	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	5,500
Analista de Operación de Plataforma (E)	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	5,375
Auditor de Servicio de Control Simultaneo Senior	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	5,125
Analista de Inteligencia en Riesgos	6	Analista	AN-02	2	0%	100%	Hombre	3,520	-	5,001
Analista de Prevencion de Fraudes	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	5,000
Analista Científico de Datos	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	4,900
Analista de Seguridad de la Informacion	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	4,800
Analista de Riesgo de Liquidez y Mercado	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	4,400
Analista de Atraccion del Talento Territorial	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	4,200
Analista de Continuidad del Negocio	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	4,001
Analista de Calidad Crediticia	6	Analista	AN-02	8	0%	100%	Hombre	3,520	-	4,001
Analista de Monitoreo de Servicios (E)	6	Analista	AN-02	1	0%	100%	Hombre	3,520	-	4,000
Auditor Cumplimiento Normativo Junior	5	Analista	AN-01	2	50%	50%	Mixto	2,400	4,000	4,000
Auditor de Riesgo Crediticio Junior	5	Analista	AN-01	12	33%	67%	Hombre	2,400	3,500	4,000
Asesor de Cobranza	5	Analista	AN-01	12	8%	92%	Hombre	2,400	3,400	3,400
Analista de Cambios en la Producción	5	Analista	AN-01	1	100%	0%	Mujer	2,400	3,400	-
Analista de Cobranza Tercerizada	5	Analista	AN-01	3	67%	33%	Mujer	2,400	3,200	2,700
Analista de Comunicación y Responsabilidad Social (E)	5	Analista	AN-01	1	100%	0%	Mujer	2,400	3,200	-

Puesto de trabajo	Nivel	Categoría Ocupacional	Sub-categoría Ocupacional	Cant.	% Mujer	% Hombre	Genero del puesto	Remuneración Base de la banda salarial (S/)	Mediana Remuneración Mujer (S/)	Mediana Remuneración Hombre (S/)
Asesor de Cobranza Especializada y Judicial	5	Analista	AN-01	10	20%	80%	Hombre	2,400	3,055	2,950
Analista de Procesos y Mejora Continua (E)	5	Analista	AN-01	2	50%	50%	Mixto	2,400	3,000	4,000
Analista de Interacción	5	Analista	AN-01	1	100%	0%	Mujer	2,400	2,800	-
Asesor de Negocios Prestafacil	5	Analista	AN-01	16	56%	44%	Mujer	2,400	1,500	1,500
Asesor de Cobranza (E)	5	Analista	AN-01	2	50%	50%	Mixto	2,400	1,500	1,499
Auditor de Tecnologías de la Información Junior	5	Analista	AN-01	1	0%	100%	Hombre	2,400	-	4,000
Analista de Cobranza Tercerizada (E)	5	Analista	AN-01	1	0%	100%	Hombre	2,400	-	2,000
Asesor de Cobranza Especializada y Judicial (E)	5	Analista	AN-01	2	0%	100%	Hombre	2,400	-	1,813
Asistente de Secretaría de Ger. Central - Pers.confianza	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	5,500	-
Asistente Administrativo de Operaciones	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	5,415	-
Asistente de Contrataciones y Liquidaciones	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	5,175	-
Asistente de Negocios Especializado	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	5,000	-
Asistente de Gerencia de Negocios	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	4,000	-
Asesor Legal Zonal	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	4,000	-
Asistente de Contabilidad	4	Asistente	AS-02	2	100%	0%	Mujer	3,120	3,950	-
Asistente de Cumplimiento Normativo	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	3,875	-
Administrador de la Plataforma de Constitución de Garantías	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	3,800	-
Asistente de Pago de Nomina	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	3,700	-
Asistente de Seguridad y Salud Ocupacional	4	Asistente	AS-02	2	100%	0%	Mujer	3,120	3,650	-
Supervisor de Operaciones de Negocios y Servicios	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	3,600	-
Asistente Zonal de Logística	4	Asistente	AS-02	2	50%	50%	Mixto	3,120	3,500	3,500
Asistente de Procesos y Mejora Continua	4	Asistente	AS-02	2	50%	50%	Mixto	3,120	3,500	3,500
Asistente de Bienestar Social Zonal - Pers. Confianza	4	Asistente	AS-02	6	100%	0%	Mujer	3,120	3,500	-
Administrador de Integración	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	3,500	-
Administrador de Garantías	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	3,500	-
Asesor Legal de Procesos Administrativos (E)	4	Asistente	AS-02	1	100%	0%	Mujer	3,120	2,500	-
Asistente de Mantenimiento	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	4,700
Trader de Distribucion	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	4,543
Asistente de Infraestructura	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	4,500
Asesor Legal de Procesos Administrativos	4	Asistente	AS-02	3	0%	100%	Hombre	3,120	-	4,400

Puesto de trabajo	Nivel	Categoría Ocupacional	Sub-categoría Ocupacional	Cant.	% Mujer	% Hombre	Genero del puesto	Remuneración Base de la banda salarial (S/)	Mediana Remuneración Mujer (S/)	Mediana Remuneración Hombre (S/)
Asistente de Seguridad Fisica	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	4,240
Supervisor de la Gestion del Compromiso	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	4,100
Supervisor de Contact Center de Servicios	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	4,038
Asistente de Logistica de Sistemas de Ti	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	3,800
Supervisor de Tasacion de Credito Prendario	4	Asistente	AS-02	2	0%	100%	Hombre	3,120	-	3,713
Asistente de Inteligencia en Cobranza	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	3,700
Asistente de Seguimiento Post Producción	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	3,500
Asesor Legal de Procesos Judiciales	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	3,500
Asesor Legal de Negocios	4	Asistente	AS-02	1	0%	100%	Hombre	3,120	-	3,500
Programador	3	Asistente	AS-01	7	14%	86%	Hombre	2,240	4,000	3,200
Asistente de Atraccion del Talento Zonal	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	3,001	-
Supervisor de Telecombranza	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	3,000	-
Asistente de Gerencia de Tecnologías de la Información	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	3,000	-
Asistente de Riesgo Estrategico y de Reputacion	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,901	-
Asistente de Planner	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,900	-
Asistente de Capacitacion y Desarrollo	3	Asistente	AS-01	2	100%	0%	Mujer	2,240	2,891	-
Supervisor de Operaciones	3	Asistente	AS-01	89	79%	21%	Mujer	2,240	2,801	2,801
Asistente de Logistica	3	Asistente	AS-01	2	50%	50%	Mixto	2,240	2,700	4,200
Supervisor de Contact Center de Ventas	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,700	-
Supervisor de Back Office	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,700	-
Asistente de Imagen y Relaciones Institucionales	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,651	-
Asistente de la Unidad de Negocios Virtuales y Servicios	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,600	-
Asistente de Canales y Medios de Pago	3	Asistente	AS-01	2	100%	0%	Mujer	2,240	2,551	-
Asistente de Continuidad del Negocio	3	Asistente	AS-01	2	50%	50%	Mixto	2,240	2,501	3,873
Asistente de Medios y Experiencia al Cliente	3	Asistente	AS-01	2	50%	50%	Mixto	2,240	2,501	3,800
Asistente de Producto	3	Asistente	AS-01	3	100%	0%	Mujer	2,240	2,501	-
Asistente de Pagaduria	3	Asistente	AS-01	2	100%	0%	Mujer	2,240	2,501	-
Asistente de Finanzas	3	Asistente	AS-01	2	50%	50%	Mixto	2,240	2,500	4,000
Evaluador de Mesa Centralizada	3	Asistente	AS-01	8	63%	38%	Mujer	2,240	2,500	2,501
Asistente de Planeamiento Estratégico/operativo (E)	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,500	-

Puesto de trabajo	Nivel	Categoría Ocupacional	Sub-categoría Ocupacional	Cant.	% Mujer	% Hombre	Genero del puesto	Remuneración Base de la banda salarial (S/)	Mediana Remuneración Mujer (S/)	Mediana Remuneración Hombre (S/)
Asistente de Innovación y Desarrollo	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,500	-
Asistente de Administración de Efectivo	3	Asistente	AS-01	2	100%	0%	Mujer	2,240	2,500	-
Asistente de Primera Línea de Producción	3	Asistente	AS-01	2	100%	0%	Mujer	2,240	2,480	-
Administrador de Calidad y Seguridad en Las Aplicaciones	3	Asistente	AS-01	7	57%	43%	Mujer	2,240	2,450	3,800
Supervisor de Operaciones (E)	3	Asistente	AS-01	3	67%	33%	Mujer	2,240	2,369	1,300
Supervisor de Cobranza Tercerizada	3	Asistente	AS-01	1	100%	0%	Mujer	2,240	2,300	-
Administrador del Centro de Datos	3	Asistente	AS-01	2	100%	0%	Mujer	2,240	2,150	-
Administrador de Red	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	3,300
Trader de Inversiones	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	3,200
Trader de Activos y Pasivos	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	3,000
Administrador de Servidores, Estaciones y Comunicaciones	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	3,000
Asistente de Seguridad de la Información	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	2,901
Asistente de Seguridad de la Información (E)	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	2,800
Trader de Cambios	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	2,501
Asistente de Estudios Economicos Financieros	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	2,501
Administrador de la Base de Datos	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	2,200
Administrador de Calidad y Seguridad en Las Aplicaciones (E)	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	2,200
Asistente de Monitoreo y Detección de Fraudes (E)	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	2,000
Asistente Zonal de Logística (E)	3	Asistente	AS-01	1	0%	100%	Hombre	2,240	-	1,700
Procurador de Asesoría Legal	2	Auxiliar	AU-02	2	100%	0%	Mujer	1,840	3,298	-
Coordinador de Back Office	2	Auxiliar	AU-02	2	100%	0%	Mujer	1,840	2,650	-
Coordinador de Operaciones de Negocios y Servicios	2	Auxiliar	AU-02	6	83%	17%	Mujer	1,840	2,635	2,200
Auxiliar de Gerencia de Negocios	2	Auxiliar	AU-02	1	100%	0%	Mujer	1,840	2,620	-
Auxiliar de Secretaría de Gerencia Central	2	Auxiliar	AU-02	3	100%	0%	Mujer	1,840	2,600	-
Gestor de Integración	2	Auxiliar	AU-02	3	33%	67%	Hombre	1,840	2,500	2,000
Auxiliar de Conducta de Mercado	2	Auxiliar	AU-02	5	100%	0%	Mujer	1,840	2,500	-
Auxiliar de Riesgo Operacional	2	Auxiliar	AU-02	1	100%	0%	Mujer	1,840	2,280	-
Auxiliar de Contrataciones y Liquidaciones	2	Auxiliar	AU-02	4	50%	50%	Mixto	1,840	2,268	2,850
Coordinador de Canales y Medios Electronicos	2	Auxiliar	AU-02	5	20%	80%	Hombre	1,840	2,200	2,280
Auxiliar de Conciliación de Operaciones	2	Auxiliar	AU-02	3	100%	0%	Mujer	1,840	2,100	-

Puesto de trabajo	Nivel	Categoría Ocupacional	Sub-categoría Ocupacional	Cant.	% Mujer	% Hombre	Genero del puesto	Remuneración Base de la banda salarial (S/)	Mediana Remuneración Mujer (S/)	Mediana Remuneración Hombre (S/)
Gestor de Constitución de Garantías	2	Auxiliar	AU-02	4	100%	0%	Mujer	1,840	2,050	-
Auxiliar de Bienestar	2	Auxiliar	AU-02	2	100%	0%	Mujer	1,840	2,050	-
Auxiliar de Contabilidad	2	Auxiliar	AU-02	8	88%	13%	Mujer	1,840	2,000	2,500
Gestor de la Producción	2	Auxiliar	AU-02	6	33%	67%	Hombre	1,840	2,000	2,350
Auxiliar de Logística	2	Auxiliar	AU-02	8	63%	38%	Mujer	1,840	2,000	2,000
Gestor de Administración de Garantías	2	Auxiliar	AU-02	5	100%	0%	Mujer	1,840	2,000	-
Auxiliar de la Unidad de Auditoría Interna	2	Auxiliar	AU-02	1	100%	0%	Mujer	1,840	2,000	-
Auxiliar Administrativo de Recuperaciones	2	Auxiliar	AU-02	1	100%	0%	Mujer	1,840	2,000	-
Gestor de Aplicaciones	2	Auxiliar	AU-02	2	0%	100%	Hombre	1,840	-	3,093
Auxiliar de Servicios-chofer	2	Auxiliar	AU-02	2	0%	100%	Hombre	1,840	-	3,000
Auxiliar de Seguridad Física	2	Auxiliar	AU-02	3	0%	100%	Hombre	1,840	-	2,667
Gestor de Red	2	Auxiliar	AU-02	2	0%	100%	Hombre	1,840	-	2,450
Auxiliar de Clima Cultura y Comunicaciones	2	Auxiliar	AU-02	1	0%	100%	Hombre	1,840	-	2,420
Gestor de Procesamiento de Información	2	Auxiliar	AU-02	2	0%	100%	Hombre	1,840	-	2,200
Gestor del Centro de Datos	2	Auxiliar	AU-02	4	0%	100%	Hombre	1,840	-	2,150
Gestor de Servidores, Estaciones y Comunicaciones	2	Auxiliar	AU-02	4	0%	100%	Hombre	1,840	-	2,050
Gestor de Cierres Operativos	2	Auxiliar	AU-02	2	0%	100%	Hombre	1,840	-	2,000
Auxiliar de Monitoreo	2	Auxiliar	AU-02	5	0%	100%	Hombre	1,840	-	2,000
Auxiliar de Pago de Nomina	1	Auxiliar	AU-01	3	67%	33%	Mujer	1,040	2,000	1,800
Gestor de Calidad y Seguridad	1	Auxiliar	AU-01	7	71%	29%	Mujer	1,040	2,000	1,500
Auxiliar de Capacitación y Desarrollo	1	Auxiliar	AU-01	2	50%	50%	Mixto	1,040	2,000	1,300
Auxiliar de Atracción del Talento	1	Auxiliar	AU-01	5	40%	60%	Hombre	1,040	1,900	1,700
Auxiliar del Órgano de Control Institucional	1	Auxiliar	AU-01	1	100%	0%	Mujer	1,040	1,900	-
Gestor de Operaciones	1	Auxiliar	AU-01	21	100%	0%	Mujer	1,040	1,800	-
Coordinador de Operaciones	1	Auxiliar	AU-01	4	100%	0%	Mujer	1,040	1,800	-
Auxiliar de Procesos y Mejora Continua	1	Auxiliar	AU-01	4	100%	0%	Mujer	1,040	1,750	-
Auxiliar de Medios y Experiencia al Cliente	1	Auxiliar	AU-01	2	50%	50%	Mixto	1,040	1,700	1,700
Auxiliar de Administración de Tienda	1	Auxiliar	AU-01	2	100%	0%	Mujer	1,040	1,650	-
Auxiliar de Inteligencia en Cobranza	1	Auxiliar	AU-01	2	50%	50%	Mixto	1,040	1,600	2,300
Gestor de Crédito Prendario	1	Auxiliar	AU-01	30	50%	50%	Mixto	1,040	1,600	1,600

Puesto de trabajo	Nivel	Categoría Ocupacional	Sub-categoría Ocupacional	Cant.	% Mujer	% Hombre	Genero del puesto	Remuneración Base de la banda salarial (S/)	Mediana Remuneración Mujer (S/)	Mediana Remuneración Hombre (S/)
Auxiliar de Innovación y Desarrollo	1	Auxiliar	AU-01	2	100%	0%	Mujer	1,040	1,600	-
Auxiliar de Productos	1	Auxiliar	AU-01	2	50%	50%	Mixto	1,040	1,500	2,200
Auxiliar de Planeamiento y Control de Gestión	1	Auxiliar	AU-01	2	100%	0%	Mujer	1,040	1,500	-
Auxiliar Comercial	1	Auxiliar	AU-01	1	100%	0%	Mujer	1,040	1,500	-
Gestor de Servicios Financieros	1	Auxiliar	AU-01	357	77%	23%	Mujer	1,040	1,300	1,300
Programador Junior	1	Auxiliar	AU-01	7	0%	100%	Hombre	1,040	-	2,300
Administrador de la Base de Datos Junior	1	Auxiliar	AU-01	3	0%	100%	Hombre	1,040	-	2,000
Auxiliar de Riesgos de Liquidez y Mercado	1	Auxiliar	AU-01	1	0%	100%	Hombre	1,040	-	1,900
Auxiliar de Almacén	1	Auxiliar	AU-01	1	0%	100%	Hombre	1,040	-	1,800
Auxiliar de Inteligencia Comercial	1	Auxiliar	AU-01	4	0%	100%	Hombre	1,040	-	1,650
Auxiliar de Servicios	1	Auxiliar	AU-01	19	0%	100%	Hombre	1,040	-	1,600
Auxiliar de Custodia	1	Auxiliar	AU-01	1	0%	100%	Hombre	1,040	-	1,600
Gestor de Control de LAS/AS	1	Auxiliar	AU-01	3	0%	100%	Hombre	1,040	-	1,500
Auxiliar de Finanzas	1	Auxiliar	AU-01	1	0%	100%	Hombre	1,040	-	1,500

### Notas del Cuadro

1. *Puesto de trabajo: Nombre del puesto*
2. *Nivel: Elemento numérico que se otorga en orden de prioridad a cada categoría ocupacional, iniciando por los niveles organizacionales más altos.*
3. *Categorías ocupacionales: Agrupaciones de tipos de puestos por su similitud en cuanto a la contribución y posición jerárquica dentro de la organización.*
4. *% mujer: Porcentaje que representan las ocupantes de un puesto de género femenino.*
5. *% varón: Porcentaje que representan los ocupantes de un puesto de género masculino.*
6. *Género del puesto: Género asignado al puesto luego de haber analizado el % actual de hombres y mujeres en el puesto.*
7. *Remuneración Base: Remuneración base de la banda salarial de cada puesto; es decir, el límite inferior y que comprende el Haber Básico.*
8. *Mediana sueldo mujer: Valor que se encuentra en el lugar central de una lista de valores ordenados de mayor a menor.*
9. *Mediana sueldo hombre: Valor que se encuentra en el lugar central de una lista de valores ordenados de mayor a menor.*

Tabla P2: Cuadro de categorías y funciones del personal de negocios con variable

Puesto de trabajo	Nivel	Categoría Ocupacional	Sub-categoría Ocupacional	Cant.	% Mujer	% Hombre	Genero del puesto	Remuneración Base de la banda salarial (S/)	Mediana Remuneración Mujer (S/)	Mediana Remuneración Hombre (S/)
Funcionario de Negocios	12	Asesor Master	AV-04	79	32%	68%	Hombre	4,000	5,600	5,713
Asesor de Negocios Master	12	Asesor Master	AV-04	8	25%	75%	Hombre	4,000	4,700	4,650
Funcionario de Negocios (E)	12	Asesor Master	AV-04	13	8%	92%	Hombre	4,000	4,300	4,000
Asesor de Negocios Senior	11	Asesor Senior	AV-03	166	32%	68%	Hombre	2,800	3,500	3,500
Asesor de Negocios Senior (E)	11	Asesor Senior	AV-03	2	50%	50%	Mixto	2,800	3,300	3,300
Asesor de Negocios Junior	10	Asesor Junior	AV-02	255	39%	61%	Hombre	2,000	2,500	2,700
Asesor de Negocios Junior (E)	10	Asesor Junior	AV-02	3	67%	33%	Mujer	2,000	2,200	2,200
Asesor de Negocios	9	Asesor	AV-01	505	46%	54%	Hombre	1,600	2,000	2,000
Gestor de Contact Center de Servicios	8	Auxiliar	AUV-01	11	73%	27%	Mujer	1,200	1,900	1,400
Auxiliar de Negocios Especializado	8	Auxiliar	AUV-01	1	100%	0%	Mujer	1,200	1,850	-
Auxiliar de Cobranza	8	Auxiliar	AUV-01	5	80%	20%	Mujer	1,200	1,600	2,380
Gestor de Contact Center de Ventas	8	Auxiliar	AUV-01	6	100%	0%	Mujer	1,200	1,500	-
Gestor de Cobranza	8	Auxiliar	AUV-01	109	3%	97%	Hombre	1,200	1,499	1,499
Gestor de Telecobranza	8	Auxiliar	AUV-01	12	92%	8%	Mujer	1,200	1,300	1,935
Auxiliar de Creditos	8	Auxiliar	AUV-01	84	70%	30%	Mujer	1,200	1,300	1,300
Ejecutivo de Ventas	7	Fuerza de Venta	FV-01	9	56%	44%	Mujer	1,025	1,025	1,025

#### Notas del Cuadro

1. *Puesto de trabajo: Nombre del puesto*
2. *Nivel: Elemento numérico que se otorga en orden de prioridad a cada categoría ocupacional, iniciando por los niveles organizacionales más altos.*
3. *Categorías ocupacionales: Agrupaciones de tipos de puestos por su similitud en cuanto a la contribución y posición jerárquica dentro de la organización.*
4. *% mujer: Porcentaje que representan las ocupantes de un puesto de género femenino.*
5. *% varón: Porcentaje que representan los ocupantes de un puesto de género masculino.*
6. *Género del puesto: Género asignado al puesto luego de haber analizado el % actual de hombres y mujeres en el puesto.*
7. *Remuneración Base: Remuneración base de la banda salarial de cada puesto; es decir, el límite inferior y que comprende el Haber Básico.*
8. *Mediana sueldo mujer: Valor que se encuentra en el lugar central de una lista de valores ordenados de mayor a menor.*
9. *Mediana sueldo hombre: Valor que se encuentra en el lugar central de una lista de valores ordenados de mayor a menor.*

## Perspectivas del personal

En cuanto a la percepción del personal, la cual se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 208 trabajadores (ver Anexo I).

En relación con la pregunta (15), se explora si el encuestado considera que el salario que recibe es justo para su nivel educativo. En la Tabla P3, se observa que el 60% de los trabajadores encuestados piensan que el nivel de salario recibido no es justo, de los cuales 26% son mujeres y 34% son hombres.

**Tabla P3: Distribución de respuesta a la pregunta 15 por sexo**

Pregunta nro. 15 ¿Considera que para su nivel de estudio el salario que recibe es justo?						
Sexo	Si	%	No	%	Total general	%
Mujer	39	19%	54	26%	93	45%
Varón	45	22%	70	34%	115	55%
Total general	84	40%	124	60%	208	100%

En primer lugar, en la Tabla P4, se muestra que de los 124 trabajadores que no consideran justo el salario para su nivel de estudios, el 16% tienen formación técnica y el 38% son bachilleres o profesionales, de los cuales 33 son mujeres y 45 son hombres. En la Tabla P5, se observa que el grupo asesor es el mayoritario en esta percepción, con un 10% de mujeres, 21 personas, y un 9% de hombres, 18 personas. Además, en la Tabla P6, se muestra que el 19% de trabajadores que no consideran justo el salario para su nivel de estudio tiene menos de 2 años de antigüedad.

**Tabla P4: Distribución de respuesta a la pregunta 15 por años en la empresa**

Pregunta nro. 15 ¿Considera que para su nivel de estudio el salario que recibe es justo?														
Años en la empresa	Si						No						Total	T%
	M	%	V	%	Total	%	M	%	V	%	Total	%		
Educación secundaria completa		0%		0%		0%	1	0%		0%	1	0%	1	0%
Formación técnica	14	7%	16	8%	30	14%	13	6%	20	10%	33	16%	63	30%
Bachiller Universitario / Profesional	19	9%	27	13%	46	22%	33	16%	45	22%	78	38%	124	60%
Postgrado (maestría, doctorado)	6	3%	2	1%	8	4%	7	3%	5	2%	12	6%	20	10%
Total general	39	19%	45	22%	84	40%	54	26%	70	34%	124	60%	208	100%

**Tabla P5: Distribución de respuesta a la pregunta 15 por categoría ocupacional**

Pregunta nro. 15 ¿Considera que para su nivel de estudio el salario que recibe es justo?														
Categoría ocupacional	SI						No						Total	T%
	M	%	V	%	Total	%	M	%	V	%	Total	%		
Auxiliar		0%	3	1%	3	1%	3	1%	9	4%	12	6%	15	7%
Asistente	2	1%		0%	2	1%	4	2%	2	1%	6	3%	8	4%
Analista		0%	4	2%	4	2%	9	4%	11	5%	20	10%	24	12%
Asesor	19	9%	10	5%	29	14%	21	10%	18	9%	39	19%	68	33%
Asesor Junior	10	5%	13	6%	23	11%	7	3%	14	7%	21	10%	44	21%
Asesor Senior	3	1%	9	4%	12	6%	5	2%	8	4%	13	6%	25	12%
Asesor Máster	2	1%	2	1%	4	2%	2	1%		0%	2	1%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	3	1%	4	2%	7	3%	3	1%	8	4%	11	5%	18	9%
Total general	39	19%	45	22%	84	40%	54	26%	70	34%	124	60%	208	100%

**Tabla P6: Distribución de respuesta a la pregunta 15 por años en la empresa**

Pregunta nro. 15 ¿Considera que para su nivel de estudio el salario que recibe es justo?														
Años en la empresa	SI						No						Total	T%
	M	%	V	%	Total	%	M	%	V	%	Total	%		
0 a 2 años	21	10%	24	12%	45	22%	14	7%	25	12%	39	19%	84	40%
3 a 5 años	4	2%	10	5%	14	7%	13	6%	15	7%	28	13%	42	20%
6 a 8 años	4	2%	2	1%	6	3%	7	3%	16	8%	23	11%	29	14%
9 años a más	10	5%	9	4%	19	9%	20	10%	14	7%	34	16%	53	25%
Total general	39	19%	45	22%	84	40%	54	26%	70	34%	124	60%	208	100%

Además, la pregunta (15) planteaba la percepción de un salario justo al nivel de educación, incorporando una pregunta abierta en caso de una respuesta negativa, solicitando una breve explicación. Se recibieron 95 respuestas que han sido organizadas en cuatro categorías:

- Estudios: los trabajadores señalan disconformidad sobre la relación entre el nivel educativo, la remuneración que reciben y las oportunidades de ascenso. Por ejemplo: el encuestado 03 (encuesta, 22 de agosto, 2023) señala “Soy un profesional titulado colegiado, hay compañeros que no tienen título y ganan igual que yo”, la encuestada 147 (encuesta, 20 de setiembre, 2023) indica “He estudiado 5 años, otros con 3 meses de estudios ganan el mismo sueldo no

tienen ni título, ni bachiller, con técnico ganan el mismo sueldo” y la encuestada 176 (encuesta, 20 de setiembre, 2023) comenta “Porque hay personas que solo tienen estudios en institutos y ganan igual”.

- Remuneraciones: se registra la percepción de desigualdades remunerativas entre trabajadores que desempeñan funciones similares o con respecto al mercado laboral. Por ejemplo: la encuestada 70 (encuesta, 7 de setiembre, 2023) señala “Ya tengo más de 1 año en la empresa, a mi compañero le incrementan y a mí no”, el encuestado 92 (encuesta, 11 de setiembre, 2023) indica “Personal de mí mismo rango recibe ingresos superiores” y el encuestado 21 (encuesta, 5 de setiembre, 2023) señala “Diferentes entidades pagan más por el mismo cargo”.
- Experiencia y responsabilidades: los trabajadores comentan que su experiencia profesional y las responsabilidades asumidas deberían justificar un incremento salarial. Por ejemplo: el encuestado 14 (encuesta, 25 de agosto, 2023) indica “Por el tiempo que se lleva en oficina y el nivel de rentabilidad de la cartera”, el encuestado 32 (encuesta, 5 de setiembre, 2023) comenta “Soy un trabajador con más de 11 años y hasta el día de hoy a pesar de mi trabajo y desempeño no se me ha tomado en cuenta para algún aumento salarial” y la encuestada 67 (encuesta, 7 de setiembre, 2023) agrega “Por mi experiencia profesional y mi carrera no considero justo mi remuneración”.
- Línea de carrera: se revela la percepción de lentitud en el crecimiento laboral en la empresa. Por ejemplo, el entrevistado 82 (encuesta, 11 de setiembre, 2023) señala “La línea de crecimiento es muy lenta” y la encuestada 149 (encuesta, 20 de setiembre, 2023) indica “Porque la evaluación de ascenso debe ser de acuerdo a las capacidades del trabajador y no a dedo”.

En respuesta a la pregunta (19), se busca conocer los criterios que el encuestado considera como posibles justificaciones para el pago de remuneraciones diferentes para un mismo puesto de trabajo. En la Tabla P7, se observa:

- 67% de los trabajadores reconocen a la antigüedad en la empresa como un criterio que podría justificar el pago de remuneraciones diferentes al mismo puesto de trabajo

**Tabla P7: Distribución de respuesta a la pregunta 19 por sexo**

		Pregunta nro. 19 ¿Cuáles son los criterios que consideras que podrían justificar el pago de remuneraciones diferentes al mismo puesto de trabajo?																
Sexo	Antigüedad en la empresa	%	Desempeño o contribución al negocio	%	Compensación por retención	%	Experiencia laboral	%	Preparación técnica	%	Perfil académico	%	Costo de vida (región de residencia)	%	Negociación de ingreso	%	Escasez de oferta de mano de obra calificada	%
Mujer	57	27%	39	19%	20	10%	53	25%	24	12%	32	15%	7	3%	30	14%	4	2%
Varón	82	39%	64	31%	21	10%	78	38%	41	20%	52	25%	26	12%	26	12%	7	3%
Total general	139	67%	103	50%	41	20%	131	63%	65	31%	84	40%	33	16%	56	27%	11	5%

- 63% de los trabajadores estiman que la experiencia laboral es un criterio que justifica las diferencias salariales
- 50% de personal considera el desempeño como un criterio
- 40% de los trabajadores consideran como un criterio el perfil académico
- 31% de los trabajadores señala como criterio la preparación técnica
- 27% del personal considera a la negociación de ingreso
- 20% estima como criterio valido la compensación por retención
- 16% de los trabajadores encuestados señalan al costo de vida
- Solo el 5% considera como valido a la escasez de mano de obra

Se destaca que el 67% de los encuestados reconocen la antigüedad y el 63% consideran la experiencia laboral como los principales criterios que justifican las diferencias salariales, lo cual coincide con la información proporcionada por los responsables de la gestión de personas y remuneraciones entrevistados.

En relación con la pregunta (20), se investiga si en el área de labores del encuestado se observa una diferencia remunerativa entre hombres y mujeres que ocupan el mismo puesto de trabajo. En la Tabla P8, se muestra que el 45% de las mujeres y el 55% de los hombres señalan que existe algún grado de diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre sexos. En detalle:

- 52% de personal señala que en su área no se evidencia una diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre hombres y mujeres
- 34% de los trabajadores indica que algunas veces se evidencia una diferencia

remunerativa entre hombres y mujeres para el mismo puesto

- 7% de los trabajadores señala que casi siempre se evidencia una diferencia remunerativa entre hombres y mujeres
- 7% del personal indica que siempre se evidencia una diferencia remunerativa entre hombres y mujeres para el mismo cargo

**Tabla P8: Distribución de respuesta a la pregunta 20 por sexo**

Pregunta nro. 20 ¿En su área se evidencia una diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre hombres y mujeres?										
Sexo	Nunca	%	Algunas veces	%	Casi siempre	%	Siempre	%	Total general	%
Mujer	44	21%	32	15%	8	4%	9	4%	93	45%
Varón	65	31%	39	19%	6	3%	5	2%	115	55%
Total general	109	52%	71	34%	14	7%	14	7%	208	100%

Es necesario profundizar sobre el 48% de trabajadores que observan una diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre hombres y mujeres. En la Tabla P9, un 12% de trabajadores, 25 personas, que poseen nueve o más años de labores en la empresa señalan que algunas veces se evidencia una diferencia remunerativa entre sexos, 16 mujeres y 9 hombres.

**Tabla P9: Distribución de respuesta a la pregunta 20 por años en la empresa**

Pregunta nro. 20 ¿En su área se evidencia una diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre hombres y mujeres?															
Años en la empresa	Nunca	Algunas veces				Casi siempre				Siempre				Total	%
		M	V	T	%	M	V	T	%	M	V	T	%		
0 a 2 años	47	13	14	27	13%	3	3	6	3%	3	1	4	2%	84	40%
3 a 5 años	25	3	9	12	6%		1	1	0%	2	2	4	2%	42	20%
6 a 8 años	18		7	7	3%	2		2	1%		2	2	1%	29	14%
9 años a más	19	16	9	25	12%	3	2	5	2%	4		4	2%	53	25%
Total general	109	32	39	71	34%	8	6	14	7%	9	5	14	7%	208	100%

En la Tabla P10, los trabajadores de las categorías asesor y asesor junior representan el 19% de los trabajadores que evidencian que existe una diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre sexos.

**Tabla P10: Distribución de respuesta a la pregunta 20 por categoría ocupacional**

		Pregunta nro. 20 ¿En su área se evidencia una diferencia remunerativa para el mismo puesto de trabajo entre hombres y mujeres?													
Categoría ocupacional	Nunca	Algunas veces				Casi siempre				Siempre				Total	%
		M	V	T	%	M	V	T	%	M	V	T	%		
Auxiliar	9	2	4	6	3%				0%				0%	15	7%
Asistente	2	3	2	5	2%	1		1	0%				0%	8	4%
Analista	7	2	8	10	5%	3	1	4	2%	2	1	3	1%	24	12%
Asesor	46	11	4	15	7%	1	2	3	1%	3	1	4	2%	68	33%
Asesor Junior	24	6	9	15	7%	2	1	3	1%	1	1	2	1%	44	21%
Asesor Senior	10	2	9	11	5%	1	1	2	1%	2		2	1%	25	12%
Asesor Máster	4	2		2	1%				0%				0%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	7	4	3	7	3%		1	1	0%	1	2	3	1%	18	9%
Total general	109	32	39	71	34%	8	6	14	7%	9	5	14	7%	208	100%

En referencia a la pregunta (22), se busca conocer la opinión del encuestado sobre si la empresa ABC toma medidas cuando se detecta una situación de inequidad salarial entre hombres y mujeres. En la Tabla P11, se muestra que el 70% de los trabajadores encuestados no creen que la empresa tome medidas cuando hay inequidad salarial entre hombres y mujeres, siendo el 33% mujeres y el 37% hombres. Además, en la Tabla P12, se detalla que el 27% de los trabajadores con dos años o menos de antigüedad, así como el 17% con nueve años o más no consideran que se tomen medidas ante la inequidad salarial entre sexos en la empresa.

**Tabla P11: Distribución de respuesta a la pregunta 22 por sexo**

		Pregunta nro. 22 ¿Consideras que en la empresa ABC se toman acciones cuando se encuentra una situación de inequidad remunerativa entre hombres y mujeres?					
Sexo	Si	%	No	%	Total general	%	
Mujer	24	12%	69	33%	93	45%	
Varón	38	18%	77	37%	115	55%	
Total general	62	30%	146	70%	208	100%	

**Tabla P12: Distribución de respuesta a la pregunta 22 por años en la empresa**

Pregunta nro. 22 ¿Consideras que en la empresa ABC se toman acciones cuando se encuentra una situación de inequidad remunerativa entre hombres y mujeres?														
Años en la empresa	Sí						No						Total	%
	M	%	V	%	T	%	M	%	V	%	T	%		
0 a 2 años	9	4%	18	9%	27	13%	26	12%	31	15%	57	27%	84	40%
3 a 5 años	3	1%	7	3%	10	5%	14	7%	18	9%	32	15%	42	20%
6 a 8 años	4	2%	4	2%	8	4%	7	3%	14	7%	21	10%	29	14%
9 años a más	8	4%	9	4%	17	8%	22	11%	14	7%	36	17%	53	25%
Total general	24	12%	38	18%	62	30%	69	33%	77	37%	146	70%	208	100%

A su vez, la pregunta (22) exploraba la percepción acerca de si la empresa ABC toma medidas frente a situaciones de inequidad salarial entre sexos. En caso de una opinión afirmativa, los trabajadores tuvieron la oportunidad de detallar tres acciones concretas. Se recibieron 22 respuestas que han sido organizadas en dos categorías:

- Falta de conocimiento debido a que no han presenciado, ni experimentado situaciones de inequidad salarial: El 27% de las respuestas, 6 trabajadores, indican que carecen de información en relación a la pregunta, por ejemplo, el encuestado 14 (encuesta, 25 de agosto, 2023) indica “No se ha encontrado ese tipo de situación” y la encuestada 148 (encuesta, 20 de setiembre, 2023) señala “No he visto o me ha pasado casos así, pero la empresa siempre ha sido justa”.
- Con conocimiento: señalan algunas de las actividades realizadas como, por ejemplo, la encuestada 63 (encuesta, 7 de setiembre, 2023) comenta “Nivelaciones”, el encuestado 103 (encuesta, 14 de setiembre, 2023) señala “Oportunidad de línea de carrera” y la encuestada 181 (encuesta, 23 de setiembre, 2023) señala “Revisión de la planilla”.

También se menciona el apoyo en reclamos y resolución de dudas sobre remuneraciones para ambos sexos, así como la toma de acciones, en coordinación con el área de personal y posterior comunicación de medidas.

En síntesis, 60% de los trabajadores no considera justo el salario que reciben para su nivel de estudio. A través de una pregunta abierta se identificaron causas que pueden clasificarse en estudios, remuneraciones y línea de carrera. Así como, experiencia y responsabilidades. Además, se observa que el 70% de los trabajadores

encuestados no creen que la empresa tome medidas cuando se identifica una disparidad salarial entre hombres y mujeres. Lo cual podría sugerir una percepción negativa de los trabajadores con respecto a la gestión de remuneraciones en la empresa ABC. Por otro lado, el 67% de los trabajadores encuestados reconocen a la antigüedad como un criterio que justifica las diferencias salariales, lo cual es congruente con la aplicación de la política remunerativa anterior.



## **ANEXO Q: Análisis de la determinación de ascensos y promociones**

A continuación, se presentan los análisis realizados sobre la determinación de ascensos y promociones en la empresa ABC, estos se presentan en dos perspectivas: la institucional y del personal, con el propósito de contrastar la información proporcionada por la empresa con la percepción del personal.

La perspectiva institucional fue recabada mediante la aplicación de las entrevistas a la muestra de responsables de la gestión de personas y remuneraciones (ver Anexo G y H) y la revisión de los documentos normativos internos de la empresa ABC. Asimismo, la perspectiva del personal fue recopilada a través de la encuesta aplicada a trabajadores de la empresa ABC (ver Anexo I).

### **Perspectiva institucional**

A partir de las entrevistas realizadas a los responsables de gestión de personas y remuneraciones (ver Tabla 12) se logró obtener información con el objetivo de identificar hallazgos sobre la determinación de ascensos y promociones.

Acerca de los procesos de promoción y ascensos de los trabajadores en la empresa ABC, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) y la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) señalan que se cuenta con reglamentos para la categorización y promoción de sus trabajadores, estableciendo los criterios necesarios de evaluación. La entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) agrega que se brinda a todos los trabajadores la oportunidad de postular en los procesos promoción. También el jefe directo puede solicitar la promoción de acuerdo al desempeño del trabajador.

Con respecto a la evaluación de desempeño, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) señala que se realiza una evaluación anual de desempeño a los trabajadores de contrato indeterminado, en base a los resultados se elaboran propuestas de incrementos remunerativos. Además, se revisa el cumplimiento del Reglamento de Productividad. La entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) confirma que la Evaluación de Desempeño del trabajador es la base para las propuestas de incrementos remunerativos. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) señala que las promociones se realizan dependiendo

del desempeño del trabajador. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) indica que para el personal con contrato de trabajo a plazo determinado se realiza una evaluación de su desempeño al momento que vence el contrato. La evaluación es parte integral de la propuesta de promoción para el trabajador.

En relación a la evaluación de la rentabilidad de los asesores en la gerencia de Negocios, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) menciona que el área de Inteligencia de Negocios elabora un informe que detalla la rentabilidad de cada asesor. Según lo indicado por la entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023), se lleva a cabo una evaluación que abarca los últimos tres meses del cálculo mensual de la rentabilidad del asesor como parte del proceso para determinar incrementos remunerativos.

Sobre los incrementos remunerativos, la entrevistada 01 (comunicación personal, 04 agosto, 2023) indica que se asigna una partida anual para realizar nivelaciones salariales. Asimismo, señala que se evalúan la productividad y la rentabilidad del trabajador para otorgar un incremento salarial. La entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) confirma que los incrementos salariales se realizan dependiendo del presupuesto asignado y se ajustan a las bandas salariales. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) confirma que evalúan los criterios de antigüedad, productividad, rentabilidad y la evaluación de desempeño a fin de realizar los incrementos salariales. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) indica que, para otorgar aumentos salariales, se revisan los sueldos de los pares del área para buscar la equidad.

Con respecto a los incrementos salariales otorgados en los periodos de incapacidad temporal para el trabajo, la entrevistada 02 (comunicación personal, 03 de agosto, 2023) señala que, si una persona se encuentra en periodo de gestación, se encontraría con licencia y subsidio por EsSalud, por lo que esperaría el retorno de la trabajadora a fin de otorgarle el incremento. La entrevistada 03 (comunicación personal, 04 de agosto, 2023) comenta que en caso de realizar un incremento masivo y se hubiese considerado a una persona en periodo de incapacidad temporal se le asigna el incremento otorgado cuando se reincorpora a las labores. La entrevistada 04 (comunicación personal, 26 de agosto, 2023) confirma que los incrementos remunerativos otorgados en un periodo de incapacidad temporal quedan en *stand-by* hasta la reincorporación del trabajador a la empresa.

En síntesis, las personas entrevistadas indicaron que se realizan ascensos y promociones de acuerdo a la disponibilidad de puestos establecidos en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y al cumplimiento de los requisitos señalados para ocupar el nuevo cargo. Por otro lado, se realizan incrementos remunerativos de acuerdo al presupuesto asignado, previa revisión de su evaluación de desempeño, indicadores de productividad y antigüedad, entre otros. Asimismo, indicaron que los periodos de incapacidad temporal no afectan al proceso de evaluación para otorgar un incremento remunerativo.

### **Revisión de documentos normativos**

Se accedió a los siguientes documentos normativos de la empresa ABC:

- Política de Remuneraciones 2018
- Manual de gestión del Desarrollo Humano 2021
- Manual del proceso de Admisión de Personal 2021
- Manual del proceso de Gestión de Personal 2022
- Reglamento de Evaluación del personal 2019
- Reglamento de Evaluación de productividad del área de Negocios 2019
- Reglamento de Evaluación de gestores de Cobranza y Telecombranza 2019

La Política de Remuneraciones 2018 indica que la línea de carrera es la oportunidad, basada en el rendimiento, evaluación y experiencia del trabajador, de asumir roles de mayor responsabilidad. Se agrega que la promoción de un trabajador a un nivel superior se realiza a través de un concurso interno o de méritos.

El Manual de gestión del Desarrollo Humano 2021 señala que la rotación de los trabajadores puede ocurrir mediante una promoción, designación o a solicitud del trabajador, señalando como requisito haber desempeñado su rol actual durante al menos un año. Además, se exige que el trabajador cumpla con los requisitos del Perfil de nuevo puesto de trabajo.

En el Manual del proceso de Admisión de Personal 2021<sup>40</sup>, se observa el proceso GDH.0103 – Reclutamiento interno que señala como fin el asegurar la

---

<sup>40</sup> Aprobado por CN N.º 100-2015/OM de 26/06/2015 y actualizado por CN N.º 063 de 26/03/2021

convocatoria efectiva de empleados que cumplan con los requisitos de formación y experiencia necesarios para ocupar un cargo específico.

En el Manual del proceso de Gestión de Personal 2022, se observa el proceso GDH.0203 – Elaboración de propuesta de nivelación o aumento de sueldo que posee por objetivo mejorar las remuneraciones de los trabajadores de la empresa mediante un incremento o ajuste salarial general, conforme al presupuesto disponible.

Se reviso el Reglamento de Evaluación del personal 2019<sup>41</sup> cuyo objetivo es mantener un registro actualizado sobre el desempeño individual de los trabajadores mediante evaluaciones periódicas a fin de implementar acciones correctivas en la gestión de personas. Además, señala que el reglamento busca reconocer los niveles de competencia, impulsar la efectividad y el crecimiento profesional de los trabajador de la empresa, con la meta de mejorar su aportación a la eficiencia en los servicios ofrecidos por la institución financiera. El reglamento define que la evaluación del desempeño del personal administrativo con contrato laboral a plazo indeterminado consta de dos componentes: (i) la evaluación por objetivos y metas institucionales, y (ii) la evaluación por competencias. Además, especifica que para el personal no administrativo se realizara una evaluación que contempla los siguientes factores: aptitud, actitud, simpatía, empatía y responsabilidad, considerando la naturaleza de las responsabilidades de su puesto de trabajo.

El Reglamento de Evaluación de productividad del área de Negocios 2019<sup>42</sup> tiene por objetivo definir los indicadores para evaluar la productividad de los distintos puestos con metas comerciales del área de Negocios. El reglamento es aplicable para los siguientes puestos: (i) gerente zonal, (ii) gerentes de tienda, (iii) funcionario de negocios, (iv) asesor de negocios, (v) asesor de negocios - descuento por planilla, (vi) asesor de negocios con cartera pequeña empresa y comercial, (vii) asesor de negocios - presta fácil y (ix) asesor de negocios - hipotecario.

El Reglamento de Evaluación de gestores de Cobranza y Telecobranza 2019<sup>43</sup> define los estándares para evaluar la producción y el progreso de sus labores. El reglamento es aplicable a los gestores de Cobranza y gestores de Telecobranza.

---

<sup>41</sup> Aprobado por CG N.º 115-2013 del 19/11/2013 y actualizado por SD N.º 31 de 16/12/2019

<sup>42</sup> Aprobado por SD N.º 050-2013 del 18/06/2013 y actualizado por SD N.º 28 del 02/12/2019

<sup>43</sup> Aprobado por SD N.º 20 del 09/09/2019

Se concluye que la empresa ABC dispone de diversos documentos que establecen los requisitos y criterios para los procesos de promoción y ascenso. Sin embargo, debería evaluarse la posibilidad de integrar estos documentos a fin de asegurar la coherencia entre toda la normativa interna relacionada a la gestión de personas. Además, en relación con la evaluación del desempeño de los trabajadores, se observa que se han desarrollado dos reglamentos complementarios de evaluación de la productividad para el personal no administrativo: uno destinado al personal de Negocios y otro al personal de Cobranzas. Se sugiere realizar una evaluación a fin de determinar la conveniencia de actualizar y unificar estos tres reglamentos.

### Perspectivas del personal

Respecto a la percepción del personal, la cual se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 208 trabajadores (ver Anexo I).

En respuesta a la pregunta (14), se indaga sobre la cantidad de años que han transcurrido desde el último aumento salarial del encuestado. El 25% de los trabajadores, 52 de los encuestados señalan que nunca se les ha otorgado un incremento remunerativo, 11% mujeres y 14% hombres. (ver Tabla Q1).

**Tabla Q1: Distribución de respuesta a la pregunta 14 por sexo**

Sexo	Pregunta nro. 14 ¿Hace cuántos años tuviste último un incremento salarial?									
	Menos de 2 años	%	3 a 4 años	%	5 años a más	%	Nunca he tenido incremento	%	Total general	%
Mujer	50	24%	8	4%	13	6%	22	11%	93	45%
Varón	63	30%	12	6%	10	5%	30	14%	115	55%
Total general	113	54%	20	10%	23	11%	52	25%	208	100%

En la Tabla Q2, en detalle sobre el mencionado 25% quienes señalan que nunca han recibido incrementos salariales, un 19%, 39 trabajadores, poseen menos de dos años de antigüedad en la empresa. A su vez, un 6%, 13 trabajadores, que tienen tres años o más en la empresa expresan que nunca han recibido un incremento remunerativo. De la misma manera, 11% de los trabajadores, 12 mujeres y 10

hombres, quienes poseen seis o más años de servicio en la empresa señalan que no han recibido un incremento remunerativo hace cinco o más años. Además, en la Tabla Q3, se muestra que un 13% de los asesores, 27 personas, 16 mujeres y 11 varones, señalan que nunca han tenido un incremento remunerativo.

**Tabla Q2: Distribución de respuesta a la pregunta 14 por sexo**

Pregunta nro. 14 ¿Hace cuántos años tuviste último un incremento salarial?														
Años en la empresa	Menos de 2 años			3 a 4 años			5 años a más			Nunca he tenido incremento			Total general	
	M	V	0%	M	V	0%	M	V	0%	M	V	0%	T	%
0 a 2 años	17	25	20%		2	1%	1		0%	17	22	19%	84	40%
3 a 5 años	15	18	16%	1	3	2%			0%	1	4	2%	42	20%
6 a 8 años	6	10	8%	2	5	3%	1	1	1%	2	2	2%	29	14%
9 años a más	12	10	11%	5	2	3%	11	9	10%	2	2	2%	53	25%
Total general	50	63	54%	8	12	10%	13	10	11%	22	30	25%	208	100%

**Tabla Q3: Distribución de respuesta a la pregunta 14 por categoría ocupacional**

Pregunta nro. 14 ¿Hace cuántos años tuviste último un incremento salarial?														
Categoría ocupacional	Menos de 2 años			3 a 4 años			5 años a más			Nunca he tenido incremento			Total general	
	M	V	%	M	V	%	M	V	%	M	V	0%	T	%
Auxiliar	1	5	3%		1	0%	2	2	2%		4	2%	15	7%
Asistente	4	1	2%	1	1	1%	1		0%			0%	8	4%
Analista	6	9	7%	1	1	1%			0%	2	5	3%	24	12%
Asesor	20	15	17%	2	2	2%	2		1%	16	11	13%	68	33%
Asesor Junior	12	17	14%	1	2	1%	2	1	1%	2	7	4%	44	21%
Asesor Senior	5	12	8%	1	3	2%		1	0%	2	1	1%	25	12%
Asesor Máster		1	0%			0%	4	1	2%			0%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	2	3	2%	2	2	2%	2	5	3%		2	1%	18	9%
Total general	50	63	54%	8	12	10%	13	10	11%	22	30	25%	208	100%

En respuesta a la pregunta (16), se solicita una estimación del porcentaje aproximado de mujeres que participan en el área del encuestado. En la Tabla Q4, se observa que el 41% de los trabajadores encuestados señala que participación de mujeres en su área se encuentra en el rango del 26 al 50%.

**Tabla Q4: Distribución de respuesta a la pregunta 16 por sexo**

Pregunta nro. 16 ¿Cuál es el porcentaje aproximado de participación de mujeres en su área?										
Sexo	0% al 25%	%	26% al 50%	%	51% al 75%	%	76% al 100%	%	Total general	%
Mujer	13	6%	32	15%	35	17%	13	6%	93	45%
Varón	30	14%	53	25%	22	11%	10	5%	115	55%
Total general	43	21%	85	41%	57	27%	23	11%	208	100%

En la Tabla Q5, se muestra que el 12% de los asesores afirman que la participación de mujeres en su área se encuentra en el rango del 26% al 50%, mientras que el 10% indica que se sitúa entre el 51% y el 75%. Estas respuestas representan al 75% mujeres encuestadas en esta categoría. En la Tabla Q6, se observa que el 17% de los trabajadores con menos de dos años en la empresa reportan una participación femenina del 26% al 50%, mientras que el 10% de aquellos con el mismo tiempo en la empresa mencionan que está en el rango del 51% al 75%.

**Tabla Q5: Distribución de respuesta a la pregunta 16 por categoría ocupacional**

Pregunta nro. 16 ¿Cuál es el porcentaje aproximado de participación de mujeres en su área?																						
Categoría ocupacional	M		V		0% al 25%		%		26% al 50%		%		51% al 75%		%		76% al 100%		%		Total	%
	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	Total	%		
Auxiliar					2	8	10	5%		4	4	2%	1		1	0%	15	7%				
Asistente					1	1	0%	3	1	4	2%	2	1	3	1%	8	4%					
Analista	3	3	6	3%	1	9	10	5%	3	2	5	2%	2	1	3	1%	24	12%				
Asesor	7	9	16	8%	14	12	26	12%	16	4	20	10%	3	3	6	3%	68	33%				
Asesor Junior	3	8	11	5%	7	13	20	10%	6	4	10	5%	1	2	3	1%	44	21%				
Asesor Senior		4	4	2%	3	7	10	5%	3	4	7	3%	2	2	4	2%	25	12%				
Asesor Máster				0%	2	1	3	1%	1	1	2	1%	1		1	0%	6	3%				
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)		6	6	3%	2	3	5	2%	3	2	5	2%	1	1	2	1%	18	9%				
Total general	13	30	43	21%	32	53	85	41%	35	22	57	27%	13	10	23	11%	208	100%				

**Tabla Q6: Distribución de respuesta a la pregunta 16 por años en la empresa**

		Pregunta nro. 16 ¿Cuál es el porcentaje aproximado de participación de mujeres en su área?																	
Años en la empresa	M	V	0% al 25%	%	M	V	26% al 50%	%	M	V	51% al 75%	%	M	V	76% al 100%	%	Total	%	
	0 a 2 años	8	13	21	10%	11	24	35	17%	14	7	21	10%	2	5	7	3%	84	40%
3 a 5 años	3	5	8	4%	7	13	20	10%	6	3	9	4%	1	4	5	2%	42	20%	
6 a 8 años	2	5	7	3%	1	5	6	3%	3	8	11	5%	5		5	2%	29	14%	
9 años a más		7	7	3%	13	11	24	12%	12	4	16	8%	5	1	6	3%	53	25%	
Total general	13	30	43	21%	32	53	85	41%	35	22	57	27%	13	10	23	11%	208	100%	

En referencia a la pregunta (17), se busca identificar el sexo del jefe del encuestado. En la Tabla Q7, se observa que el 80% reconoce que su jefe directo es hombre. De ellos el 34%, 70 personas son mujeres y el 46%, 96 personas son hombres. Estas respuestas permiten inferir que la mayoría de personas que ocupan cargos gerenciales o jefaturales son hombres.

**Tabla Q7: Distribución de respuesta a la pregunta 17 por sexo**

		Pregunta nro. 17 ¿Tu jefe directo es?					
Sexo	Mujer	%	Hombre	%	Total general	%	
Mujer	23	11%	70	34%	93	45%	
Varón	19	9%	96	46%	115	55%	
Total general	42	20%	166	80%	208	100%	

En la Tabla Q8, se observa que 10% de los analistas y el 5% de los Auxiliares señalan que su jefe es hombre ante el 1% y 2%, respectivamente que señala que es mujer, lo cual permite inferir que la mayoría de jefes en el área administrativa son hombres. Asimismo, un 55% de los asesores en sus diversas categorías señalan que su jefe es hombre, por lo que se deduce que la mayoría de Gerentes de Tienda son hombre en la empresa. Similar situación se observa en las respuestas de las categorías gerente y jefatura, quienes señalan en un 8% que su jefe es hombre, ante un 1% que señala que es mujer.

**Tabla Q8: Distribución de respuesta a la pregunta 17 por categoría ocupacional**

Categoría ocupacional	Pregunta nro. 17 ¿Tu jefe directo es?									
	Mujer				Hombre				Total general	
	M	V	Total Mujer	%	M	V	Total Hombre	%	Total	%
Auxiliar	2	3	5	2%	1	9	10	5%	15	7%
Asistente	4	1	5	2%	2	1	3	1%	8	4%
Analista	3		3	1%	6	15	21	10%	24	12%
Asesor	7	4	11	5%	33	24	57	27%	68	33%
Asesor Junior	4	4	8	4%	13	23	36	17%	44	21%
Asesor Senior	1	5	6	3%	7	12	19	9%	25	12%
Asesor Máster	2		2	1%	2	2	4	2%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)		2	2	1%	6	10	16	8%	18	9%
Total general	23	19	42	20%	70	96	166	80%	208	100%

En relación con la pregunta (18), se indaga si el encuestado tiene una comprensión clara de los requisitos necesarios para ascender en la empresa. En la Tabla Q9, se muestra que el 19% de los trabajadores no considera que tiene claros los requisitos para ascender en la empresa.

**Tabla Q9: Distribución de respuesta a la pregunta 18 por sexo**

Sexo	Pregunta nro. 18 ¿Tiene claros los requisitos para ascender dentro de su empresa?					
	Si	%	No	%	Total general	%
Mujer	79	38%	14	7%	93	45%
Varón	90	43%	25	12%	115	55%
Total general	169	81%	39	19%	208	100%

En la Tabla Q10, se muestra que el 19% que no consideran tener claros los requisitos para ascender en la empresa, de ellos el 14% se concentra en el nivel bachiller universitario / profesional, de ellos 9 son mujeres y 20 son varones. Además, en la Tabla Q11, el grupo de asesores que no consideran tener claros los requisitos para ascender en la empresa representa el 4% de los trabajadores encuestados. Asimismo, en la Tabla Q12, los grupos de trabajadores que posee dos o menos años en la empresa, que representa el 6% de los encuestados, y los trabajadores que poseen nueve o más años en la empresa, que representa 6% de la muestra no

consideran tener claros los requisitos para ascender en la empresa.

**Tabla Q10: Distribución de respuesta a la pregunta 18 por nivel de estudios**

Pregunta nro. 18 ¿Tiene claros los requisitos para ascender dentro de su empresa?										
	Si				No				Total general	
Nivel de estudios	M	V	Total	%	M	V	Total	%	Total	%
Educación secundaria completa	1		1	0%					1	0%
Formación técnica	24	35	59	28%	3	1	4	2%	63	30%
Bachiller Universitario / Profesional	43	52	95	46%	9	20	29	14%	124	60%
Postgrado (maestría, doctorado)	11	3	14	7%	2	4	6	3%	20	10%
Total general	79	90	169	81%	14	25	39	19%	208	100%

**Tabla Q11: Distribución de respuesta a la pregunta 18 por categoría ocupacional**

Pregunta nro. 18 ¿Tiene claros los requisitos para ascender dentro de su empresa?										
	Si				No				Total general	
Categoría ocupacional	M	V	Total	%	M	V	Total	%	Total	%
Auxiliar	3	10	13	6%		2	2	1%	15	7%
Asistente	5	1	6	3%	1	1	2	1%	8	4%
Analista	6	12	18	9%	3	3	6	3%	24	12%
Asesor	36	24	60	29%	4	4	8	4%	68	33%
Asesor Junior	14	23	37	18%	3	4	7	3%	44	21%
Asesor Senior	7	13	20	10%	1	4	5	2%	25	12%
Asesor Máster	4	2	6	3%				0%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	4	5	9	4%	2	7	9	4%	18	9%
Total general	79	90	169	81%	14	25	39	19%	208	100%

**Tabla Q12: Distribución de respuesta a la pregunta 18 por categoría ocupacional**

Pregunta nro. 18 ¿Tiene claros los requisitos para ascender dentro de su empresa?										
	Si				No				Total general	
Años en la empresa	M	V	Total	%	M	V	Total	%	Total	%
0 a 2 años	31	40	71	34%	4	9	13	6%	84	40%
3 a 5 años	14	19	33	16%	3	6	9	4%	42	20%
6 a 8 años	10	14	24	12%	1	4	5	2%	29	14%
9 años a más	24	17	41	20%	6	6	12	6%	53	25%
Total general	79	90	169	81%	14	25	39	19%	208	100%

La pregunta 18 indaga sobre la comprensión de los requisitos para ascender dentro de la empresa. Además, a través de una pregunta abierta se exploraba el motivo en caso de una respuesta negativa. Se recibieron 33 respuestas que han sido organizadas en tres categorías:

- **Comunicación:** algunas expresiones recibidas señalan que no han sido comunicadas las políticas de promoción y ascensos, por ejemplo, la encuestada 186 (encuesta, 23 de setiembre, 2023) señala “No sé conoce cuáles son las condiciones y requisitos para ascender”, el encuestado 45 (encuesta, 5 de setiembre, 2023) comenta “Ya estoy un año cumpliendo metas y nadie me da razón que debo hacer para tener un aumento” y la encuestada 167 (encuesta, 22 de setiembre, 2023) agrega “No informan datos necesarios que puedan ayudarnos a pedir ascensos. Solo la información es entre los gerentes”.
- **Meritocracia:** se han recibido opiniones se indican que los ascensos no se realizan mediante concursos, señalan la falta de meritocracia e incumplimiento de criterios, por ejemplo, el encuestado 31 (encuesta, 5 de setiembre, 2023) comenta “Por qué ascienden a trabajadores que no llegan a su meta”, el encuestado 53 (encuesta, 6 de setiembre, 2023) agrega “Porque cuando salen postulaciones te ponen muchas trabas y no te dan la oportunidad de poder demostrar tus capacidades” y el encuestado 54 (encuesta, 6 de setiembre, 2023) indica “Mayores jerarquías en base a confianza”.
- **Cambios normativos y organizacionales:** algunos trabajadores mencionaron la frecuente modificación en la estructura orgánica y los procesos, así como la falta de una comunicación que informe sobre los cambios realizados, por ejemplo, el encuestado 205 señala (encuesta, 25 de setiembre, 2023) señala “Porque la estructura u organigrama cambia constantemente (en 12 meses, cambio 3 veces) y porque nadie la ha explicado”, el encuestado 92 (encuesta, 11 de setiembre, 2023) indica “Cambios contantes en los procesos y cargos, limita el ascenso por meritocracia” y el encuestado 102 (encuesta, 14 de setiembre, 2023) comenta “A cada momento están cambiando normativa y puestos”.

En respuesta a la pregunta (21), se busca conocer la percepción del encuestado acerca de las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres. En la Tabla Q13, se observa que el 81% de los trabajadores encuestados señala existen igualdad de oportunidades. El 2% de hombres señala que hay más oportunidades para las

mujeres y 4% de las mujeres señala que hay más oportunidades para los hombres. Un 9% de la muestra percibe que no hay oportunidades de ascensos.

**Tabla Q13: Distribución de respuesta a la pregunta 21 por sexo**

Pregunta nro. 21 ¿Cuál es tu percepción entre las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres?										
Sexo	Igualdad de oportunidades	%	Mayores oportunidades para las mujeres	%	Mayores oportunidades para los hombres	%	No hay oportunidad de ascensos	%	Total general	%
Mujer	73	35%	3	1%	9	4%	8	4%	93	45%
Varón	96	46%	5	2%	3	1%	11	5%	115	55%
Total general	169	81%	8	4%	12	6%	19	9%	208	100%

**Tabla Q14: Distribución de respuesta a la pregunta 21 por categoría ocupacional**

Pregunta nro. 21 ¿Cuál es tu percepción entre las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres?																		
Categoría ocupacional	Igualdad de oportunidades				Mayores oportunidades para las mujeres				Mayores oportunidades para los hombres				No hay oportunidad de ascensos				Total general	
	M	V	Total	%	M	V	Total	%	M	V	Total	%	M	V	Total	%	Total general	0%
Auxiliar	3	8	11	5%		3	3	1%		1	1	0%				0%	15	7%
Asistente	4	2	6	3%								0%	2		2	1%	8	4%
Analista	4	12	16	8%	2		2	1%	2		2	1%	1	3	4	2%	24	12%
Asesor	35	23	58	28%	1		1	0%	2		2	1%	2	5	7	3%	68	33%
Asesor Junior	14	25	39	19%		1	1	0%	2		2	1%	1	1	2	1%	44	21%
Asesor Senior	6	16	22	11%		1	1	0%	1		1	0%	1		1	0%	25	12%
Asesor Máster	3	2	5	2%								0%	1		1	0%	6	3%
Otra categoría (Gerencia, Jefatura)	4	8	12	6%					2	2	4	2%		2	2	1%	18	9%
Total general	73	96	169	81%	3	5	8	4%	9	3	12	6%	8	11	19	9%	208	100%

Por otro lado, en la Tabla Q14, no se observa alguna predominancia al momento de organizar las respuestas por categoría ocupacional. Además, en la Tabla Q15, se observa una concentración del 8% en el nivel de bachiller y profesional que señala

que no hay oportunidades de ascensos. Asimismo, en la Tabla Q16, no se observa alguna predominancia al momento de organizar las respuestas sobre no hay oportunidades de ascenso por años de trabajo en la empresa. Se destaca que el 35% del personal con dos años o menos en la empresa cree que hay igualdad de oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres. Esto sugiere una percepción positiva sobre la igualdad de ascenso en ese grupo.

**Tabla Q15: Distribución de respuesta a la pregunta 21 por nivel de educación**

Pregunta nro. 21 ¿Cuál es tu percepción entre las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres?																		
Nivel de estudios	Igualdad de oportunidades				Mayores oportunidades para las mujeres				Mayores oportunidades para los hombres				No hay oportunidad de ascensos				Total general	
	M	V	Total	%	M	V	Total	%	M	V	Total	%	M	V	Total	%	Total general	0%
Educación secundaria completa	1		1	0%				0%				0%				0%	1	0%
Formación técnica	25	34	59	28%				0%	1		1	0%	1	2	3	1%	63	30%
Bachiller Universitario / Profesional	37	57	94	45%	3	4	7	3%	5	2	7	3%	7	9	16	8%	124	60%
Postgrado (maestría, doctorado)	10	5	15	7%		1	1	0%	3	1	4	2%				0%	20	10%
<b>Total general</b>	<b>73</b>	<b>96</b>	<b>169</b>	<b>81%</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4%</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>6%</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>9%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

**Tabla Q16: Distribución de respuesta a la pregunta 21 por años en la empresa**

Pregunta nro. 21 ¿Cuál es tu percepción entre las oportunidades de ascenso entre hombres y mujeres?																		
Años en la empresa	Igualdad de oportunidades				Mayores oportunidades para las mujeres				Mayores oportunidades para los hombres				No hay oportunidad de ascensos				Total general	
	M	V	Total	%	M	V	Total	%	M	V	Total	%	M	V	Total	%	Total general	0%
0 a 2 años	31	41	72	35%	1	2	3	1%	3	2	5	2%		4	4	2%	84	40%
3 a 5 años	13	20	33	16%	1	2	3	1%	1		1	0%	2	3	5	2%	42	20%
6 a 8 años	9	15	24	12%	1	1	2	1%				0%	1	2	3	1%	29	14%
9 años a más	20	20	40	19%				0%	5	1	6	3%	5	2	7	3%	53	25%
<b>Total general</b>	<b>73</b>	<b>96</b>	<b>169</b>	<b>81%</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4%</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>6%</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>9%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>