UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO ABACO CHICLAYO – 2013

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTOR

Bach. PILAR CARNAQUÉ ALVAREZ

ASESOR

Dr. MAX URBINA CÁRDENAS

CHICLAYO - PERÚ

2014

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO ABACO CHICLAYO – 2013

AUTOR

Bach. PILAR CARNAQUÉ ALVAREZ

CHICLAYO - PERÚ

2014

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria VII
Agradecimiento VIII
Resumen IX
Abstract XI
Palabra clave XII
Introducción 13

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
1.1 Planteamiento del problema 16
1.2 Formulación del problema 25
1.3 Antecedentes 26

II. OBJETIVOS
2.1 General 36
2.2 Específicos 36

III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 38

IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA
4.1 Marco teórico 40
4.2 Marco conceptual 55

V. METODOLOOGÍA
5.1 Hipótesis 60
5.2 Variables
5.2.1 Definición conceptual 60
5.2.2 Definición operacional 61
5.3 Metodología
5.3.1 Tipo de estudios 62
5.3.2 Diseño 62
5.4 Población y muestra 62
5.5 Método de investigación 63
5.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 64
5.7 Métodos de análisis de datos 66

VI. LIMITACIONES DEL ESTUDIO 68
VII. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS
7.1 Descripción 70
7.2 Discusión 95
7.3 Contrastación de la hipótesis 100
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 113
IX. MATERIALES DE REFERENCIA
9.1 Referencias bibliográfica 117
9.2 Anexos 120

Índice de tablas

Tabla N° 01: Nivel de aceptación de la remuneración que percibe el trabajador..... 70
Tabla N° 02: Nivel de cumplimiento de la remuneración con los requisitos fijados por ley 71
Tabla N° 03: Ingresos percibidos mayores al promedio del mercado..... 72
Tabla N° 04: Nivel de aceptación de cómo se fijan las remuneraciones 73
Tabla N° 05: Nivel de aprobación de los incentivos recibidos por la obtención de resultados 74
Tabla N° 06: Nivel de aprobación de los bonos recibidos por desempeño..... 75
Tabla N° 07: Nivel de aceptación que parte de la remuneración sea variable..... 76
Tabla N° 08: Equidad al aplicar sanciones a los trabajadores del Instituto..... 77
Tabla N° 09: Nivel de aceptación de las prestaciones sociales percibidas de acuerdo a ley..... 78
Tabla N° 10: Nivel de aprobación de las prestaciones voluntarias que recibe el trabajador..... 79
Tabla N° 11: Las prestaciones recibidas y la mejora en el rendimiento..... 80
Tabla N° 12: Las prestaciones percibidas cubren sus necesidades inmediatas..... 81
Tabla N° 13: Nivel de conocimientos y habilidades vs desempeño de funciones..... 82
Tabla N° 14: Nivel de cumplimiento vs plazos 83
Tabla N° 15: Nivel de organización del trabajo durante la jornada laboral 84
Tabla N° 16: Nivel de logro de los objetivos del puesto 85
Tabla N° 17: Nivel de adaptación y control ante situaciones nuevas 86
Tabla N° 18: Nivel de interés por aprender cosas nuevas..... 87
Tabla N° 19: Nivel de participación en programas de capacitación..... 88
Tabla N° 20: Nivel de preocupación por conseguir los resultados esperados 89
Tabla N° 21: Nivel de cumplimiento de trabajo según instrucciones sin realizar cambios..... 90
Tabla N° 22: Nivel de preocupación por aportar ideas para mejorar el trabajo..... 91
Tabla N° 23: Identificación con la misión y visión de la empresa 92
Tabla N° 24: Objetivos personales vs objetivos de la empresa..... 93
Tabla N° 25: Nivel de satisfacción de trabajar en la empresa 94

Índice de figuras

Figura N° 01: Organigrama de la empresa 55
Figura N° 02: Nivel de aceptación de la remuneración que percibe el trabajador 70
Figura N° 03: Nivel de cumplimiento de la remuneración con los requisitos fijados por ley 71
Figura N° 04: Ingresos percibidos mayores al promedio del mercado 72
Figura N° 05: Nivel de aceptación de cómo se fijan las remuneraciones 73
Figura N° 06: Nivel de aprobación de los incentivos recibidos por la obtención de resultados 74
Figura N° 07: Nivel de aprobación de los bonos recibidos por desempeño..... 75
Figura N° 08: Nivel de aceptación que parte de la remuneración sea variable..... 76
Figura N° 09: Equidad al aplicar sanciones a los trabajadores del Instituto 77
Figura N° 10: Nivel de aceptación de las prestaciones sociales percibidas de acuerdo a ley 78
Figura N° 11: Nivel de aprobación de las prestaciones voluntarias que recibe el trabajador..... 79
Figura N° 12: Las prestaciones recibidas y la mejora en el rendimiento 80
Figura N° 13: Las prestaciones percibidas cubren sus necesidades inmediatas..... 81
Figura N° 14: Nivel de conocimientos y habilidades vs desempeño de funciones..... 82
Figura N° 15: Nivel de cumplimiento vs plazos 83
Figura N° 16: Nivel de organización del trabajo durante la jornada laboral 84
Figura N° 17: Nivel de logro de los objetivos del puesto 85
Figura N° 18: Nivel de adaptación y control ante situaciones nuevas 86
Figura N° 19: Nivel de interés por aprender cosas nuevas 87
Figura N° 20: Nivel de participación en programas de capacitación..... 88
Figura N° 21: Nivel de preocupación por conseguir los resultados esperados..... 89
Figura N° 22: Nivel de cumplimiento de trabajo según instrucciones sin realizar cambios 90
Figura N° 23: Nivel de preocupación por aportar ideas para mejorar el trabajo 91
Figura N° 24: Identificación con la misión y visión de la empresa 92
Figura N° 25: Objetivos personales vs objetivos de la empresa..... 93
Figura N° 26: Nivel de satisfacción de trabajar en la empresa 94

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia por compartir y entender el sacrificio y esfuerzo realizado en pos de alcanzar la meta de ser un profesional que con su talento pueda ser participe en la transformación de una sociedad más justa y solidaria.

AGRADECIMIENTOS

A mis docentes de la maestría de Gestión del Talento por ser las personas tutelares que han guiado mi formación profesional, en especial a mis asesores Dr. Francisco Chávez Villanueva y Dr. Max Urbina Cárdenas que además de apoyarme en la elaboración del presente trabajo me brindaron su amistad.

Además un agradecimiento especial a mi familia y amigos por las diversas formas de apoyo que me ofrecieron.

RESUMEN

La tesis denominada Sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Abaco Chiclayo, se propuso con la finalidad de dar respuesta al porque la empresa perteneciente al sector educativo con casi 28 años en el mercado, en la última década no ha obtenido los resultados coherentes con las expectativas de su dueño.

En esta investigación se describen los principales componentes del sistema de compensación salarial, se diagnóstica su nivel desempeño y a la vez se analiza la relación entre ambas variables por lo que el problema de investigación quedó formulado de la siguiente manera ¿Cuál es la relación entre el sistema de compensación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del IESTP Abaco Chiclayo?.

El tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlacional expresada en términos cuantitativos aplicada al total de la población que estuvo conformada por los 52 trabajadores que laboraban en el instituto a la fecha del estudio, es decir entre Noviembre 2013 a Febrero del 2014. Se recolectó información a través de la observación directa, revisión de documentos, aplicación de entrevistas y cuestionarios validados al personal que labora en ella.

Al finalizar la investigación se pudo comprobar la hipótesis planteada de que existe una relación significativa entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto al obtener un índice de correlación de 0.70498758 que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

Además se propuso algunos procedimientos que formarán parte de su sistema de compensaciones como: control de asistencia, banco de horas, vacaciones, asignación por estudios, compensación salarial que ayudarán a mejóralo sin incurrir en costos laborales adicionales que actualmente la empresa no está dispuesta a solventar.

Cualquier cambio involucra un compromiso por parte del dueño y directivos de la empresa por lo que antes de emprender alguna tipo de modificación

deberán hacer un firme y decidido compromiso para poder dar impulso a esta propuesta y hacer viable su ejecución garantizando de esta manera la calidad del servicio que le permita alcanzar sus objetivos que aseguren su futuro.

Palabras clave: Sistema de compensación salarial, desempeño laboral, remuneraciones, beneficios e incentivos.

ABSTRACT

The thesis called System wage compensation and job performance of employees of the Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Abaco Chiclayo, is proposed in order to respond to why the company belonging to the education sector with almost 28 years in the market, in last decade has not achieved the results consistent with the expectations of the owner.

In this research the major system components of salary compensation are described, their performance level is diagnosed while the relationship between the two variables so the research problem was formulated as the follow way: What is the relationship between the system workers' compensation and job performance of workers IESTP Abaco Chiclayo?.

The research used was descriptive correlational expressed in quantitative terms applied to the total population consisted of 52 employees who worked at the institute at the time of this research, between November 2013 to February 2014. Information was collected on through direct observation, document review, interviews and validated implementation of personnel working on it questionnaires.

After the research was to check the hypothesis that there is a significant relationship between the system of wage compensation and job performance of employees of the Institute to obtain a correlation index 0.70498758 indicating that there is a high positive correlation between the two variables.

Also some procedures that form part of its compensation system was proposed, such as: control of attendance, bank hours, vacation, education benefits, salary compensation that will help improve it without incurring additional labor costs that the company is currently unwilling to solve.

Any change involves a commitment by the owner and managers of the company so before undertaking any type of modification should make a firm and resolute commitment to give impetus to this proposal and make possible its execution thus ensuring quality service that allows you to achieve your goals to ensure its future.

Keywords: System of wage compensation, job performance, compensation, benefits and incentives.

INTRODUCCIÓN

Para que las empresas mejoren su productividad y puedan cubrir las necesidades del entorno deben diseñar un sistema de compensación salarial adecuado que les permita ser competitivas y lograr satisfacción en el trabajador por la compensación obtenida.

El término sistema de compensación salarial es de vital importancia, ya que muchos creen que éste solo está relacionado con el sueldo que percibe el trabajador y no toman en cuenta otros componentes como son los beneficios e incentivos que la empresa les pueda otorgar con la finalidad de retribuir su labor adecuadamente.

El manejo exitoso del recurso humano se puede lograr a través de mecanismos de control que permitan aprovechar al máximo su potencial, ya que no se trata de pagar sueldos bajos a los trabajadores para incrementar niveles de rentabilidad sino que el costo de los incrementos y beneficios adicionales que se les pueda otorgar sean absorbidos por una mayor productividad al mejorar su desempeño laboral que al final beneficiará a todos los actuantes, es decir a la empresa, al estado, a los trabajadores y a la sociedad.

Esta investigación se elaboró a través de la realización de ocho capítulos en los cuales se pretende dar a conocer los aspectos más relevantes de la temática abordada.

En el Primer Capítulo, problema de investigación, se describe el contexto en el cual se ubica el problema, su formulación, así como los antecedentes de estudio en donde se exponen casos de empresas que luchan por establecer un sistema de compensación salarial adecuado con el fin mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, atraer y retener talentos y por ende mejorar sus índices de rentabilidad.

En el Segundo Capítulo, objetivos, se formula claramente el objetivo general y los específicos del trabajo de investigación.

En el Tercer Capítulo, justificación de la investigación, se especifican las razones del ¿por qué? y el ¿para qué? de la investigación así como sus aportes al área de estudio en la cual se adscribe el problema.

En el Cuarto Capítulo, fundamentación teórica, sustentamos nuestra investigación con la revisión de estudios anteriores de los conceptos de sistema de compensación salarial y desempeño laboral, bases teórica-científicas y terminología empleada.

En el Quinto Capítulo, metodología, se indica que el tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva – correlacional, aplicando para ello técnicas como: la observación, revisión de documentos, cuestionarios y entrevistas al personal lo que permitirá dar validez a una de las hipótesis planteadas.

En el Sexto Capítulo, limitaciones del estudio, se detallan las principales restricciones que se tuvo durante el desarrollo de la investigación como son el espacio temporal y falta de apoyo de los mismos trabajadores.

En el Séptimo Capítulo, presentación y discusión de los resultados, contiene los resultados de haber aplicado las técnicas de investigación con sus respectivas tablas y gráficos así como una interpretación de los mismos.

El Octavo Capítulo, conclusiones y recomendaciones, se indican las conclusiones a las que se llegó en relación a los objetivos de la investigación y se detallan las recomendaciones sugeridas al instituto Abaco.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La compensación salarial es descrita como una de las herramientas más efectivas de comunicación y motivación entre las personas y la empresa, por lo que debe ser una respuesta a sus necesidades y contexto donde se desarrolla con el fin de alcanzar sus objetivos organizacionales.

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación salarial que les asegure una gestión eficaz de uno de los costos operativos más importantes y cuya finalidad primordial es lograr el equilibrio necesario para obtener el desempeño laboral esperado y a la vez ser un instrumento motivador para retener y atraer talento humano. Cada empresa debe preparar su propio modelo en función del tamaño, recursos, competencia, objetivos, valores, etc.

Cuando el modelo carece de consistencia afecta directamente el desempeño laboral del trabajador y deteriora la calidad del entorno de trabajo generando una serie de problemas que al final dan como resultado la pérdida de rentabilidad y competitiva de la empresa.
Se han realizado varios estudios respecto a la relación entre el sistema de compensaciones y el desempeño laboral cuya finalidad es potenciar la eficiencia organizacional.

GTD-Preal (2008), en el boletín Nº 34, Modelos innovadores de remuneración de docentes Abril 2008, analiza diferentes modelos que intentan vincular el salario de maestros y profesores con su desempeño profesional. Las experiencias presentadas constituyen ejemplos inspiradores para alimentar el debate latinoamericano sobre los caminos a tomar en las políticas de remuneraciones docentes.

El artículo nos indica que en la mayoría de los países latinoamericanos la estructura salarial paga por igual, indiferenciadamente a los docentes

pese a los diferentes esfuerzos y habilidades; no diferencia entre quienes tienen buen o mal desempeño.

En las escuelas de Denver los docentes pueden alcanzar aumentos salariales en base a cuatro componentes:

- El conocimiento, las habilidades y las titulaciones.
- Las evaluaciones profesionales.
- Incentivos de mercado.
- Los aprendizajes de los estudiantes.

En Texas, se desarrollaron tres programas, el Governor's Educator Excellence Grant (GEEG), que crea un fondo para financiar iniciativas de mejora de la docencia en escuelas de contextos más desfavorables; Texas Educator Excellence Grants (TEEG), financia acciones para promover la efectividad y la excelencia docente en centros de contextos socioeconómicos medios bajos y medios y un sistema de premios a nivel de distrito que destina al menos el 60% de los fondos en estipendios para docentes que se desempeñen como mentores, compensaciones a docentes titulados en áreas con escasez de profesores titulados o que tienen títulos de postgrado, premios a directores que muestran avances significativos en los aprendizajes de los estudiantes.

El estado de Florida estableció que todas las escuelas públicas deben formar parte de un programa de remuneraciones que vincule el desempeño docente al actual sistema salarial, y abre un fondo para que las escuelas puedan presentar un plan para establecer modelo de evaluación docente que, utilizando instrumentos existentes y creando mecanismos, contribuya a medir en forma adecuada la efectividad de maestros y profesores.

Los modelos innovadores presentados permiten establecer conclusiones como que es importante que los docentes tenga la percepción que el sistema es justo, que los indicadores utilizados permitan combinar distintos criterios y diferentes tipos de logros y evitar posibles desviaciones.

Bertoni (2013), en su blog Grupo Bertoni, trata el tema de compensación salarial y retención del talento humano en Venezuela que bajo un entorno económico y político de alta complejidad, con índices inflacionarios nunca pensados que lo coloca en una situación de emergencia salarial, hace un análisis de esta realidad considerando por un lado a las empresas públicas y por otro a las empresas privadas y para estas últimas indica que es momento de pensar estratégicamente y de no dar respuestas inefectivas a las presiones externas, que pueden llegar a destruir el valor de cada negocio; es prioritario el manejo del talento estratégico en la organización, motivar y comprometer a pesar de todas las circunstancias.

Como las empresas no pueden llevar el salario en esta situación de desigualdades económicas, la autora indica que conviene implementar realmente una cultura de compensación salarial por desempeño donde se decida desarrollar y entrenar a las personas que son esenciales al negocio a través del coaching y de las diferentes herramientas de crecimiento personal y profesional según las necesidades detectadas en cada uno de sus trabajadores que irán sumando al crecimiento del negocio. Hablamos de una compensación estratégica que se debe basar en el desempeño, considerando que los bonos o beneficios especiales son un plus al salario real y no una medida para compensar la inflación. Estos beneficios especiales, que cada organización revisará cuáles son los más convenientes, deberán ser otorgados por méritos, no de manera indiscriminada a todos los niveles. Establecer una “cultura de pago por desempeño” no es fácil; debemos lograr que todos los empleados entiendan que serán mejor compensados en función de lo que contribuyan al éxito del negocio.

En la base de datos Los RecursosHumanos.com (2011), en su artículo denominado Modelos de Compensación en Colombia, para lograr los niveles de competitividad exigidos por un mercado globalizado y en permanente crecimiento primero se debe conocer a través de la planilla cuáles son los requerimientos de las personas que prestan sus servicios a la empresa, de manera que permitan estructurar sus beneficios y

políticas de compensación. Para ello ya existen una serie de tendencias que han sido identificadas por las diferentes organizaciones especializadas en realizar investigaciones del mercado laboral, las cuales nos sirven como punto de referencia para ajustar nuestro propio sistema de compensación.

En las organizaciones colombianas las tendencias que vienen marcando el comportamiento de la compensación son las siguientes:

- La ley 1393 de julio 12 de 2010 que permite hacer pagos no constitutivos de salario a los trabajadores hasta por el 40% de sus ingresos mensuales.
- El articulo 132 CST, indica que se puede pactar con los trabajadores diferentes formas de remuneración, que pueden ser por unidad de tiempo o por unidad de obra o destajo.
- 80% de las empresas tienen políticas de compensación variable para sus trabajadores.
- 23% del ingreso de las personas corresponde a remuneración por el cumplimiento de metas y objetivos (compensación variable).

  Realizar pagos variables genera un alto impacto en la competitividad empresarial, ya que las personas están más comprometidas y se disponen a hacer más y mejores aportes al cumplimiento de las metas organizacionales. Las personas sienten que reciben una remuneración más justa con relación a su rendimiento.
- 67% de las empresas utilizan esquemas de compensación flexible.

  La compensación flexible es utilizada de manera estratégica para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, incrementando sus ingresos disponibles a través de la disminución de obligaciones tributarias y por otro lado, disminuir los costos laborales de la organización.

  Una organización que cree políticas de compensación flexible debe tener en cuenta su responsabilidad social hacia los trabajadores de la

organización buscando generar una relación laboral de ganar – ganar, orientándose no solamente a disminuir sus costos.

Los beneficios flexibles que se ofrecen actualmente, buscan brindar beneficios a los trabajadores y a sus familias, a través de elementos como educación, planes complementarios de salud y recursos orientados al ahorro que permitan mantener niveles adecuados de estabilidad a futuro.

Además de los tradicionales modelos de compensación flexible y variable, se está introduciendo la COMPENSACIÓN EMOCIONAL, compuesta por beneficios no monetarios, que definitivamente son altamente valorados por los trabajadores, generando compromiso y sentido de pertenencia hacia el logro de metas.

Algunos elementos no monetarios que se están utilizando son: Igualdad de condiciones, trabajo por resultados y cada vez menos por el tiempo de trabajo, Calidad del empleo en cuanto a políticas de RSE y la posibilidad de tener relaciones de teletrabajo (home office) y flexibilidad de horarios.

- Se ha identificado que las condiciones económicas sirven para atracción de talentos a las organizaciones, pero cada vez con menor incidencia en su retención.
- Al revisar las estadísticas, encontramos que cada vez con mayor razón, con el objetivo de mejorar las condiciones de las relaciones laborales, independiente del tamaño de las organizaciones, para alcanzar altos niveles de competitividad, debemos buscar alternativas que definitivamente ayuden a mejorar la calidad de vida de los trabajadores para alcanzar las metas empresariales, que corresponden a la sinergia del cumplimiento de metas individuales de cada colaborador.

Universia, (2013), en un estudio realizado en el mes de julio da cuenta que los mexicanos en un 92% valoran más los beneficios monetarios y sólo un 8% los no monetarios que están constituidos básicamente con seguros médicos, vales de consumo, capacitaciones, más vacaciones pero al momento de evaluar su sistema de compensaciones, tan sólo un 26% destaca tener un programa de compensación justo y equitativo, mientras que un 74% dice no estar de acuerdo con el paquete de beneficios de su empresa.

Las empresas se esmeran en atraer y retener a los colaboradores más talentosos del mercado, sin embargo, no toman en cuenta que las personas también buscan organizaciones que satisfagan sus requerimientos. Prueba de ello, es que para el 77% de los encuestados, el sistema de compensación que ofrece la empresa es determinante a la hora de buscar empleo y sólo para un 23%, es indiferente.

Por lo que la clave para retener, atraer y maximizar rendimiento del trabajador es encontrar la forma adecuada de compensar su trabajo.

La Asociación de Recursos Humanos de Argentina, (2013) organizó el Primer Encuentro de Compensaciones & Beneficios denominado Principales problemáticas y desafíos de la gestión de compensaciones donde los temas salientes del encuentro fueron: contexto socio-económico y proyecciones, tendencias del mercado sobre beneficios y remuneración variable, herramientas y estrategias para la gestión de las compensaciones en tiempos de inflación, problemática del solapamiento salarial, incipiente sindicalización del personal, etc.

Siendo sus principales conclusiones las siguientes:

- ✓ Gestionar las compensaciones sobre la base del concepto de compensación total o integral.
- ✓ Hacer foco en la comunicación de la compensación total.
- ✓ La importancia de contar con información del mercado sobre proyecciones, tendencias y prácticas.

Queda claro que la compensación salarial del empleo es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica de las sociedades, con efecto directo en la economía familiar, en el costo de producción de las empresas y con su consecuente impacto en los precios y su evolución en el tiempo.

Actualmente en República Dominicana según el artículo Retribución vinculada al desempeño (2013), comenta que en las últimas investigaciones en torno a las tendencias gerenciales modernas, indican que la estructura salarial ha ido cambiando en proporción directa a los cambios del mercado laboral y salarial en general. Es decir, han pasado de una estructura apoyada en el puesto a ser una estructura compensatoria que se sustenta en el desempeño, en la eficiencia en la productividad del individuo dentro de la empresa y también en el equipo del que éste forma parte integral.

El mérito o desempeño, constituye el segundo motivo de importancia al momento de realizar ajustes o aumentos de salarios, un 18% de las empresas encuestadas lo realiza, siendo el primero, la inflación y/o las necesidades del empleado para un 49% de las empresas encuestadas.

De las empresas que toman en cuenta el desempeño para realizar sus aumentos de sueldos, han otorgado en promedio un aumento por mérito del 16% entre un rango del 4% hasta un 37%.

Cordero (2014) en su artículo Salarios en el Perú: ¿Cuál será la tendencia para el 2015?, indica que la principal variable para dar aumentos es el desempeño del trabajador con un 67% mientras que un 33% realiza este ajuste en función de la inflación.

Paulatinamente, más empresas peruanas están implementando la política de sueldos variables, ya no solo para los puestos directivos, sino también para los niveles medios y bajos de la organización. Con esto, se empiezan a poner a tono con las tendencias más vanguardistas en cuanto a gestión de recursos humanos.

En estos casos, no obstante, la estructura de la compensación cambia conforme se va subiendo en el nivel de la organización. En una empresa peruana promedio, el salario de un gerente general está compuesto en 58% por remuneración fija y el 42% por variables, mientras que para los ejecutivos la estructura suele ser 75%-25%. En el caso de obreros, la proporción promedio es 82% fijo y 18% variable.

La tendencia general de las empresas es: en primer lugar, incrementar el número de trabajadores que estará inmerso en su plan de remuneraciones variables; número dos, incrementar el porcentaje de variable y mantener el fijo. También se indica que no se puede trabajar solo con sueldo variable, porque hay un porcentaje de inflación. Existen empresas más de avanzada en cuanto a gestión de recursos humanos, que para la posición de gerente general establecen una proporción de 50-50 en la remuneración.

Bojórquez, M. (2014) Gerente de Planeamiento de Compensaciones del Banco de Crédito del Perú, comenta en la revista Buenas Prácticas Laborales que la gestión de la compensación tiene como objetivo asegurar que la empresa cuente con la capacidad suficiente para atraer, retener y motivar a las personas que tengan las habilidades necesarias para contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos de negocios y a su vez permitir que estas personas accedan a los reconocimientos adecuados a su nivel de contribución, para lo cual debe garantizarse que se apliquen los principios de equidad interna y competitividad externa en el diseño del paquete total de compensaciones.

El sistema de Compensaciones debe alinearse con los objetivos y las estrategias de la empresa, ya sea implementando programas de remuneración variable o aplicando incentivos económicos y planes de retención. Conocer el mercado laboral permite conocer el talento por el que competimos, a partir de ello, se podrá establecer una estrategia de sueldos de ingreso, ubicarnos en la mediana, o ser líderes en

compensación total en todos nuestros puestos, o quizá para un grupo concreto de puestos y/o personas clave, diferenciados por segmento profesional y ser líderes en todos los puestos o puestos estratégicos.

La teoría y práctica moderna de gestión de compensaciones viene impulsando cada vez más el concepto de Recompensa Total (Total Reward) como estrategia integradora para lograr los objetivos de atracción, retención y motivación del personal requerido por las organizaciones, para lo cual maneja cinco elementos que vienen a ser algo parecido a lo que los expertos en marketing denominan “la propuesta de valor”, en esta caso no enfocada al cliente sino a nuestro propio personal (también llamado el cliente interno):

- Compensación
- Beneficios
- Calidad de Vida Laboral
- Desempeño y Reconocimiento
- Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Telefónica del Perú, (2009) ha mantenido en el transcurso de los años, políticas de compensación variable, las cuales buscan retribuir el esfuerzo de los empleados y el cumplimiento de los objetivos.

Su finalidad es reconocer el compromiso e involucramiento de los empleados con los objetivos de la empresa y fomentar una mayor equidad asociada al esfuerzo personal, en los sistemas de retribución.

En las empresas del Grupo Telefónica el 100% de los trabajadores, que tiene personas a su cargo, cuenta adicionalmente con una retribución variable. Esa remuneración adicional, está sustentada en tres factores: el

desempeño individual, el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa y los resultados del Grupo Telefónica.

Para Tiendas Efe de la ciudad de Chiclayo el diseñar un sistema de compensaciones es un gran reto ya que los grandes centros comerciales tales como Saga Falabella y Tiendas Tottus representan una gran competencia en cuanto a precios y costos por lo que armar las piezas de este rompecabezas se complica y su reto es rediseñar sus costos laborales para maximizar el desempeño laboral de sus trabajadores.

El Instituto Abaco es en una empresa perteneciente al sector educativo que tiene casi 28 años en el mercado pero que en la última década ha tenido muchos problemas en cuanto a la calidad de servicio que ofrece a sus alumnos por lo que sus ingresos han ido disminuyendo considerablemente lo que dificulta cada vez más que pueda generar los índices de rentabilidad esperados por lo que se pretende estudiar si su sistema de compensación salarial influye en el desempeño laboral de su personal docente y administrativo de manera significativa lo que está obstaculizando el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo casi nada se ha hecho para establecer algunas herramientas que le permitan evaluar cuantitativamente el desempeño de sus trabajadores (se mide lo que se puede valorar) lo que genera rechazo, inconformidad resentimiento de estos hacia la institución debido a que prima la parte subjetiva al momento de evaluarlos.

1.2 Formulación del problema

Por lo tanto, el problema queda formulado de la siguiente manera:
¿Cuál es la relación que existe entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Abaco Chiclayo – 2013?

1.3 Antecedentes

1.3.1 A nivel internacional

Maldonado, V. (2008) en su tesis Sistema de compensaciones y desempeño laboral del personal administrativo en las empresas contratistas del sector petrolero del estado Zulia. Venezuela, emitió las siguientes consideraciones finales:

En cuanto a la jerarquización de los componentes predominantes en el sistema de compensaciones establecidos para el personal administrativo de las empresas contratistas petroleras zulianas, el de mayor consideración se le otorga a las prestaciones (beneficios), en especial al seguro de vida, seguido por las utilidades, y en una relación decreciente los incrementos por mérito, específicamente el rendimiento y la asignación básica, seguidos por los incentivos salariales, particularmente los de gastos de educación y alimentación, para finalizar con el componente salario base, por lo que puede concluirse que en este tipo de empresa se presta mayor importancia a las asignaciones que inciden sobre el desempeño.

Con respecto al desempeño laboral, se identificaron factores del desempeño laboral presentes en el personal administrativo de las empresas contratistas petroleras zulianas, referidas a la actuación y rendimiento laboral exteriorizado por las personas de acuerdo con los requerimientos, características de su entorno laboral y condiciones que definen sus puestos de trabajo. Observándose factores actitudinales de carácter subjetivo, los cuales a criterio de la mayoría de los trabajadores de este sector laboral, pueden considerarse fuertes dado el resultado promedio obtenido.

Finalmente, se estableció la existencia de una relación significativa entre el sistema de compensaciones y el desempeño laboral en las empresas contratistas petroleras.

Este estudio sirvió de base para establecer cuáles son los componentes de cada una de las variables en estudio y si coinciden en orden de importancia, para ellos el sueldo base pasa a un segundo plano y dan mayor importancia a los beneficios e incentivos que la empresa pueda ofrecerles más aún los relacionados con su desempeño.

Sandoval, C. (2009) en su tesis Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamérica S.A., Bogotá para optar el título profesional concluyó en lo siguiente:
Del análisis ocupacional, Finamérica S.A. no había realizado ningún tipo de análisis de salarios en busca de la equidad a la hora de asignarla remuneración a los puestos. El sistema de asignación de salarios se daba de manera arbitraria a consideración de los directivos encargados y por tal razón existían muchas diferencias. Se halló para un mismo cargo cinco salarios distintos.

De la encuesta sobre puestos de trabajo se estableció que existían diferencias entre los requerimientos de determinados puestos de trabajo y las capacidades de los empleados respecto a estos. Por ejemplo en cargos donde se requiere un perfil técnico se encontraba profesionales o viceversa.
Para el diseño de la estructura salarial, se utiliza el método de asignación de puntos.

El presente estudio se relaciona con nuestra investigación en cuanto a que no existen políticas para una buena administración de las remuneraciones, no hay una correcta planeación sobre los costos y la fuerza de trabajo lo que ocasiona un incremento de

quejas, rotación de personal, incompatibilidad en cuanto a los objetivos de la empresa y el trabajador, proyectando una mala imagen al entorno donde se desenvuelve la empresa lo que ocasiona un incremento de resultados adversos que dificultan proporcionar al cliente un servicio de calidad.

Castro, J. y Sajona, J. (2012) en sus tesis Sistemas de compensación en empresas del sector funerario de la ciudad de Cartagena determinó las diferentes variables que lo componen entre ellos la estructura salarial, sistemas retributivos, política salarial, contratos laborales y compensación salarial, datos que le permiten obtener información sobre los puestos y personal: tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, habilidades y destrezas, experiencia, conocimientos académicos y técnicos, así como otros requisitos especiales o legales que exige el desempeño de su labor , diseñando para ello un cuestionario que tiene por objetivo determinar la presencia o ausencia de ciertas categorías de compensación y que tanto influyen en el desempeño del trabajador y si este está a gusto con los beneficios que percibe.

Esta tesis nos indica cuales son los principales componentes de un sistema de compensación salarial y destaca la importancia de su planeación, organización, comunicación, control y evaluación de los resultados. La compensación debe incluir beneficios que busquen la satisfacción del trabajador para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, por lo que en los últimos años se han diseñado diversos sistemas remunerativos reconociendo en el empleado la adquisición y el desarrollo de destrezas, habilidades, conocimientos y aportes para el óptimo desarrollo de las organizaciones.

Bedodo, V. y Giglio, C. (2006) en su tesis Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica, Santiago, para optar el título de Psicólogo nos habla de la dirección del desempeño, es decir que las compensaciones deben garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, ya que la idea es vincular el desempeño a la estrategia general de la empresa.

El desempeño de los trabajadores se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, estableciendo los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones del desempeño esperado, recompensando por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias. Para esto es esencial contar con indicadores medibles del desempeño que sustituyan las evaluaciones subjetivas y sus efectos estimulantes sobre la motivación de las personas.

Las estrategias salariales se concentran de dos aspectos fundamentales y decisivos para el éxito organizacional: el personal y su rendimiento. El sistema de pago variable basado en el rendimiento, a diferencia de las formas tradicionales de compensación no paga al trabajador por antigüedad o especialidad, sino que se compensa según alguna medida individual o colectiva de desempeño. De esta manera, la persona no posee la seguridad que en su próxima liquidación de sueldo recibirá igual cantidad de renta pues no corresponde a una renta fija mensual, el monto de su renta dependerá exclusivamente del logro de los objetivos propuestos.

Cada vez más empresas optan por modificar el esquema de sus remuneraciones, un porcentaje se mantiene fijo y la diferencia en función de sus aportes al cumplimiento de objetivos sea de manera individual o trabajo en equipo, el éxito de estas estrategias son únicas para cada empresa dependiendo de su

cultura, valores tanto del empleador como de sus trabajadores y puede convertirse en el impulsor para mejorar el desempeño de los trabajadores del instituto, para ello es necesario contar con herramientas eficaces para evaluarlo y establecer los canales de comunicación para mantenerlo operativo.

Morales, M. y Perera, G. (2003) en su tesis Diagnóstico de un modelo de compensación variable como base para la propuesta de un plan de compensación dirigido a equipos de trabajo, Caracas nos dice que la compensación es un elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. El pago que recibe una persona influye en la calidad de su trabajo, en su deseo de aprender nuevas habilidades, así como en su capacidad de sugerir innovaciones, por lo tanto, además de pensar en la remuneración como un gasto, los gerentes y directores de las empresas también deben considerarla como un factor determinante en la actitud y comportamiento del empleado.
La remuneración variable no presiona el costo de las empresas, pues ésta se autofinancia con el aumento de la productividad y la reducción de costos.

Para establecer un pago por competencias por incentivos que están relacionados directamente con el desempeño, bien sea individual o grupal, de la unidad de negocio o una combinación de las anteriores. Es importante que los objetivos en base a los que se evalúa, sean medibles en términos de reducción de costos, volumen de producción, estándares de calidad, utilidad, retorno sobre inversiones o aumento de la rentabilidad del negocio.

En la actualidad las empresas tienden a disminuir sus gastos a través de la reducción de su personal, pero antes de recurrir a ello deben pensar en explotar el talento de su trabajadores, es por ello que las organizaciones tienen a ser más planas y reducir los

niveles jerárquicos ya que se busca una mayor interacción entre su personal para conocerlos con el propósito de mejorar su desempeño individual el cual producirá un fenómeno de sinergia en el equipo de trabajo logrando alinear a sus empleados a los objetivos e intereses de la empresa cuyo resultado se reflejará en una mayor productividad.

1.3.2 A nivel nacional

Bedoya, O. (2003) en su tesis La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas, Lima para optar el grado de Magíster en Administración concluyó en lo siguiente:

Los procesos de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos y el área de recursos humanos tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma cuyas metas deben ser:

- Alta calidad/productividad/satisfacción del cliente
- Relación de recursos con la estrategia de la empresa
- Captar gente calificada
- Retener gente calificada
- Conformar una fuerza de trabajo flexible
- Estructurar una fuerte cultura organizacional
- Desarrollo y entrenamiento gerencial
- Tener un buen lugar para trabajar.

Esta investigación nos ayudó a comprender que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del desempeño óptimo del recurso humano teniendo siempre en claro que hacen y como hacen sus labores y establecer políticas para desarrollarlos en

forma integral tanto individual como grupal para conseguir el crecimiento de la empresa.

Alvitez, F. y Ramirez M. (2013) en su tesis Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer 2013 - Trujillo, demostró que existen evidencias significativas que el desempeño laboral está definitivamente influido por acciones de motivación y de los diferentes programas de incentivos como los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos, las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad.

Indica además que el tener solo como compensación una remuneración mensual fija no permite el desarrollo de capacidades y habilidades de sus trabajadores lo que genera ineficiencia, altos índices de rotación, quejas, ausentismo y otras formas de protesta pasiva lo que ocasiona un deterioro en la calidad del trabajo ocasionando resultados adversos para la empresa.

Las empresas al diseñar su sistema de compensaciones, deben pensar en términos de costo beneficio, el adicional a la remuneración fija debe ser considerado como una inversión que genera mayor productividad al reforzar el cumplimiento de las responsabilidades del trabajador y algo más, fijándose en función del impacto que tenga sobre los resultados.

La administración del Instituto no solo debe preocuparse por cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia laboral sino que para mejorar su eficiencia administrativa y con ayuda de la presente investigación proponer un sistema de compensaciones racional con costos controlados que le ayuden a obtener los resultados esperados.

1.3.3 A nivel local

Chiclayo, C. y Segura, N. (2009) en su tesis Herramientas informáticas que dan soporte a la gestión estratégica en el sector hotelero de categoría tres estrellas. Caso Garza Hotel – Chiclayo – Lambayeque – Perú, detectó la poca flexibilidad que existe en el esquema salarial si se implementara un BSC (Balanced Scorecard) ya que implica necesariamente cambios en la remuneración de las personas, pues la compensación laboral es uno de los inductores más efectivos para lograr el cambio y el enfoque hacia la estrategia de mejora de la calidad del servicio. Esto no significa aumento salarial, sino una reorganización que establezca un pago por metas logradas a todos y cada uno de los empleados.

Este estudio nos nuestra que para mejorar la gestión en los negocios y antes de implementar cualquier sistema uno de los puntos a analizar es la situación actual del sistema de compensación salarial el cual tiene por objetivo que los trabajadores se encuentren motivados para brindar un mejor servicio lo cual contribuye a mejorar la participación en las empresas dentro de la región.

Merino, M. y Diaz, A. (2008) en su investigación titulada El Estudio de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque, cuando analizan la satisfacción de los trabajadores con respecto a los incentivos y remuneraciones que perciben arribaron a las siguientes conclusiones de que los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascenso justas, sin ambigüedades, no todo se centra en el tema monetario sino en también en las expectativas del trabajador como por ejemplo trabajar en el área preferida, trabajo menos demandante, discreción del puesto, trabajar menos horas; asimismo los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas que

permitan el crecimiento personal, mayor responsabilidad y estatus.

Se encontró que son pocas las empresas que pagan un sueldo justo a sus empleados dado que piensan que aumentarles el sueldo reducirá sus ingresos y no se percatan que al incentivar a su personal se incrementa su desempeño y productividad.

Con este estudio se reafirma que muchos empresarios desconocen la importancia de contar con un adecuado sistema compensación salarial, sienten que los costos que deben asumir disminuyen sus ingresos, no les queda claro que este sistema juega un papel importante para modificar el desempeño de sus trabajadores y que con un adecuado control y plan de mejora se logra mayor precisión y eficacia en la consecución de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II. OBJETIVOS

II. OBJETIVOS

2.1. General

Determinar la relación existente entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (IESTP) Abaco Chiclayo – 2013.

2.2. Específicos

- Describir el actual sistema de compensación salarial de los trabajadores del IESTP Abaco Chiclayo.
- Diagnosticar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del IESTP Abaco Chiclayo.
- Analizar la relación entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de sus trabajadores.
- Proponer procedimientos para perfeccionar la política de compensación salarial en aras de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del IESTP Abaco Chiclayo en el corto plazo.

CAPÍTULO III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El sistema de compensación salarial debe estar orientado a lograr el desempeño laboral óptimo de su recurso humano para poder retenerlo y atraer nuevos talentos que hagan la diferencia en sus organizaciones creando valor y posicionándola en el mercado.

El presente trabajo de investigación tiene como objeto conocer cómo es el actualmente el sistema de compensación salarial en el IESTP Abaco Chiclayo, si permite desarrollar el talento de su personal y validar la existencia de un equilibrio de intereses entre la organización y el trabajador.

Además esta investigación posibilita entender al empresario especialmente al de la pequeña y mediana empresa que los gastos que involucra implementar un sistema de compensación salarial acorde con sus objetivos a la larga son una inversión que potencia el desempeño laboral de sus trabajadores y la consecución de sus objetivos logrando mejorar la rentabilidad del negocio.

Es una oportunidad que faculta saber el nivel de satisfacción que tiene el trabajador acerca del sueldo, incentivos y bonificaciones que percibe y da la posibilidad a la organización de mejorar su estructura salarial con la finalidad de obtener resultados positivos a través de la productividad de sus empleados.

También genera un aporte social ya que los principales actores empresario-trabajador se ven beneficiados al compartir objetivos comunes.

CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1 Marco teórico

4.1 Marco teórico

4.1.1 Compensación salarial

4.1.1.1 Chiavenato, (2009) indica que la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. La compensación de personas abarcan temas como: la remuneración, los programas de incentivos y los beneficios y servicios.

Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes:

a) **La remuneración básica:** está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. En la jerga económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.

b) **Incentivos salariales:** que son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas, por ejemplo, bonos y

participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos, etc.

c) **Beneficios:** casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)

Importancia:

La importancia estratégica del estudio de las compensaciones es porque impactan directamente en los resultados de la empresa, direccionan las acciones de los empleados, actúan como mecanismo de respuesta de la empresa frente a variables del mercado y la competencia, promueven sistemas efectivos de compensaciones mediante el logro de tres (3) objetivos principales: consistencia Interna en términos de equidad y estructura de costos, competitividad en el mercado y reconocimiento de la contribución individual.

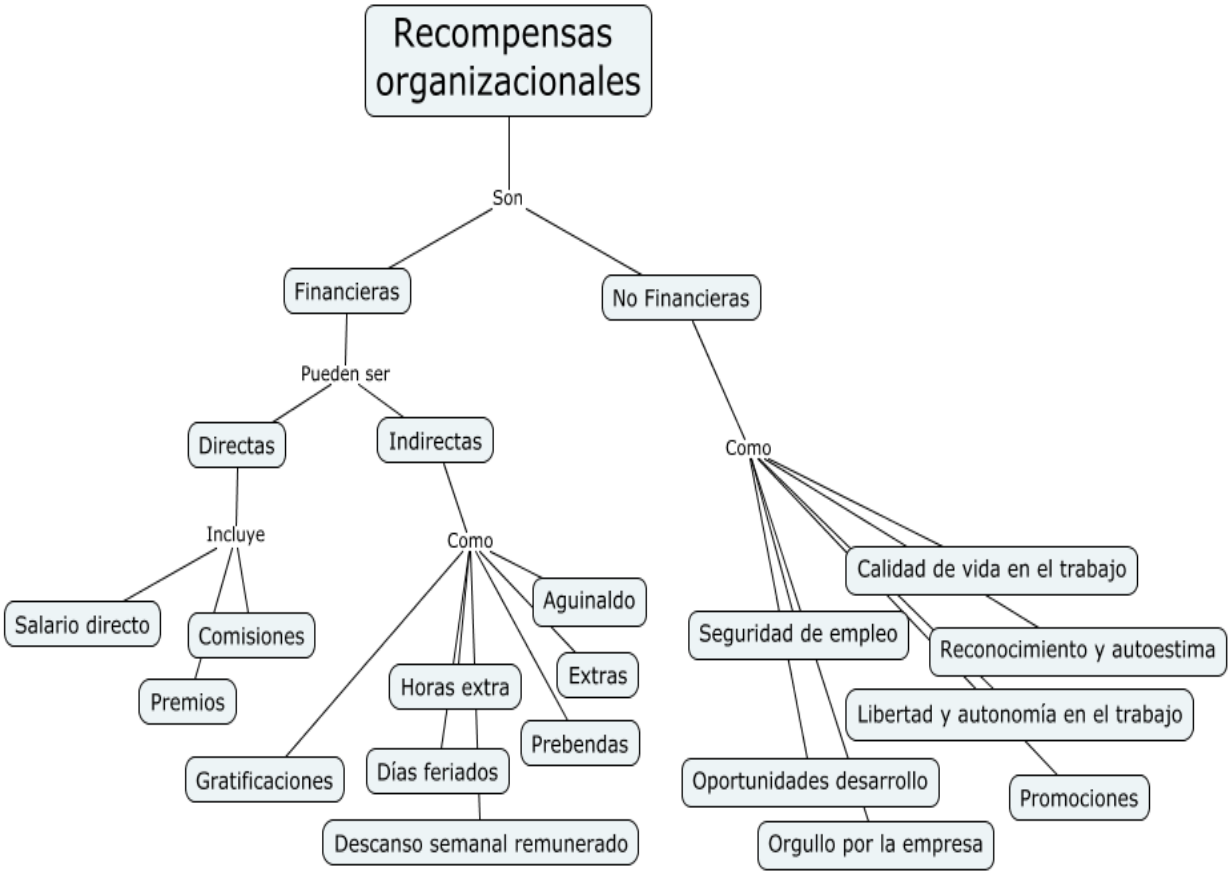
Factores:

- Las prioridades del negocio
- El ciclo de vida y situación competitiva que enfrenta la empresa
- La cultura organizacional existente
- El grado de heterogeneidad de sus grupos ocupacionales
- La situación económica de la empresa
- El contexto socio laboral del país

Remuneración total

Es un paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabador por su trabajo

Se dividen en:



DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN

La construcción del plan de remuneración requiere de suma atención dado que sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización. El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos, y segundo, se debe moldear y ceñir a las características únicas de la organización y de su entorno.

Criterios para preparar un plan de remuneración:

Son nueve los criterios básicos para preparar un plan de remuneración:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo
2. Remuneración fija o remuneración variable
3. Desempeño o antigüedad en la compañía
4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona.
5. Igualitarismo o elitismo
6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado
7. Premios monetarios o premios extra monetarios
8. Remuneración abierta o confidencial
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales.

Objetivos del sistema de remuneración

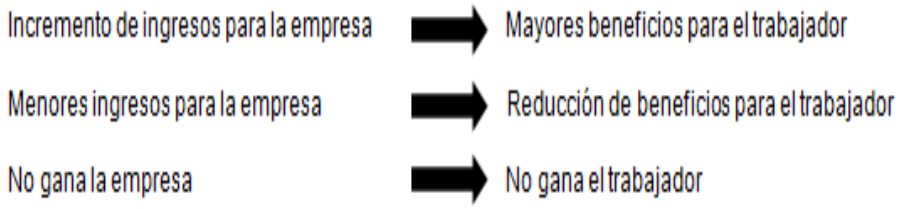
El sistema de remuneración debe satisfacer los siguientes objetivos:

1. Captar y retener talentos.
2. Promover su participación y compromiso personal.
3. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Ser justo y equitativo.
6. Cumplir con las leyes laborales vigentes.
7. Apoyar al logro de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un buen clima laboral.

Remuneración variable

La remuneración fija no lograr motivar a las personas por lo que las organizaciones se han acogido a nuevos mecanismos para incentivar a sus trabajadores a que asuman mayores responsabilidades y riesgos y entre ellos está la remuneración variable.

Este tipo de remuneración retribuye al trabajador en función de los resultados obtenidos:



Objetivos:

Los objetivos de la remuneración variable son:

1. Alinear la remuneración variable con la conquista de resultados.
2. Evaluar el desempeño con una base cuantitativa.
3. Vincular la remuneración variable al desempeño en el nivel individual y colectivo.
4. Garantizar el enfoque en la creación de valor a largo plazo, al mismo tiempo que recompensar las metas tangibles a corto plazo.

4.1.1.2 Carrillo, R. (2007), señala que un sistema de remuneración en las empresas consiste en tres factores: salario, beneficios y otros reconocimientos tales como: opciones para comprar acciones, o participación en las utilidades anuales.

a) **El salario** es un concepto de visión a futuro ya que representa el acuerdo entre el empleado y el empleador sobre el nivel de salario a ser pagado en el futuro basado en las habilidades del empleado, su experticia, su carrera, y su experiencia; las habilidades requeridas por la empresa; y los niveles de oferta y demanda por esas habilidades y experiencia en el mercado. Mientras mejor puedan

los trabajadores predecir sus salarios presentes y futuros, mayor será su confianza en el sistema de remuneración.

b) **Los beneficios** son el segundo elemento en los sistemas de remuneración. Ellos son vistos por los trabajadores en el contexto de equidad externa en lugar del de equidad interna. Los individuos puede que no estén completamente satisfechos con el "paquete de beneficios", pero comprenden que no han sido discriminados, un aspecto importante por cuanto las investigaciones han demostrado que los trabajadores dan más importancia a los aspectos de equidad interna.

c) **El sistema de reconocimiento y recompensa** es el tercer elemento de un sistema de remuneración; y comprende la participación en las utilidades netas, comisiones, y opciones para la adquisición de acciones. Los sistemas de recompensa son sistemas de enfoque retrospectivo, ya que los mismos evalúan el resultado del individuo, del grupo o de la empresa. Basado en dicho resultado, se pueden establecer los reconocimientos y/o recompensas.

Que debe contemplar un sistema de compensaciones:

- Garantizar equidad (fairness).
- Reflejar la política empresarial.
- Contar con la participación del trabajador.
- Asegurar la fuente de ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
- Ser equilibrado.

- Estar acorde con la visión de la compañía.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Ser más justo y permanente.
- Obedecer a una visión de largo plazo.
- Ser adaptable al cambio.
- Su responsabilidad recae en la gerencia.
- Remover la frustración del trabajador.
- Recompensar el cumplimiento, la iniciativa, y la capacidad de ejecutar y contribuir.
- Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
- Enlazar al método de remunerar con la satisfacción del cliente.
- Ayudar a concentrarnos en lo que debemos hacer, y no a proteger las "vacas sagradas".

4.1.2 Desempeño Laboral

4.1.2.1 Robbins, (2007), plantea que el desempeño laboral es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

4.1.2.2 Ruiz, (2004), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran

alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización.

4.1.2.3 Mondy, R. y Noe, R. (1997), sostienen que: la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Importancia de la evaluación del desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

4.1.2.4 Montoya, C. (2009). Señala que todo proceso de evaluación del desempeño, es un acto de comunicación que requiere del diálogo, participación, objetividad, observación, apertura, sinceridad y honestidad.

En la evaluación del desempeño se tendrá en cuenta entre otros los siguientes factores:

a) Conocimientos para ejercer el cargo: se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contratado y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo.

b) Responsabilidad: es la forma como el funcionario asume y cumple con la misión, los objetivos, planes de acción, metas, proyectos y tareas con el personal bajo su dependencia, con la empresa y con la sociedad, en la prestación del servicio para la cual fue contratado.

c) Adaptación: es la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares. Debe tener un deseo permanente de superación para la cual deberá corregir sus deficiencias y debilidades y mejorar sus conocimientos en el desarrollo normal de sus actividades y a través del desarrollo continuo de los programas de capacitación.

d) Desarrollo en el cargo: tiene que ver con el interés que presenta el evaluado por mantenerse actualizado e integrar nuevas estrategias y tecnologías relacionadas

en el cargo, producto de la investigación y el desarrollo de objetivos generales y específicos, previamente conocidos a través de las políticas de la empresa. Este factor es bien importante, pues es el interés del empleado en su desarrollo profesional.

e) Iniciativa y creatividad: el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo.

f) Sentido de pertenencia: es la identificación con la empresa y se refiere a la disposición positiva hacia el trabajo y la empresa; a la habilidad para transmitir efectivamente a otros los valores de excelencia para triunfar, la misión, visión, políticas y normas de la organización. Este factor hace parte de los valores que en muchas empresas se han perdido y el funcionario de dirección y manejo debe poseer con una seguridad absoluta.

4.1.3 Teorías

4.1.3.1 Maslow A. (2000) en su teoría de la jerarquía de las necesidades del hombre, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional. Contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco

necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción en una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

4.1.3.2 Vroom, V. (1964) señala en su teoría de las expectativas que un empleado debe saber que será recompensado por el trabajo duro. Esta teoría de la motivación se compone de tres factores principales: la expectativa, la instrumentalización y la valoración. Los empleados deben ser informados con claridad acerca de lo que deben hacer, y entender el método que tiene la empresa para medir el rendimiento. La Instrumentalización significa el grado en que el rendimiento deseado conducirá a las recompensas deseadas. El empleado debe ser capaz de confiar en las personas que evalúan su actuación para que pueda sentirse motivado. La valoración constituye el grado de significado que un empleado le da a las recompensas ofrecidas por la organización. Por ejemplo, si un empleado valora la compensación monetaria, no estaría lo suficientemente motivado por la disposición de un tiempo adicional de descanso en su trabajo.

Siendo la fuerza, la fortaleza de la motivación de una persona, el valor, la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado y la expectativa y la probabilidad

de que una acción en particular conduciría a un resultado deseado. Cuando para una persona es indiferente el lograr una cierta meta existe un valor de cero; hay un valor negativo cuando la persona quiera alcanzar la meta. Por su puesto, como resultado de ambos casos no existiría motivación.

4.1.3.3 Herzberg, F. (1967) afirma que no se puede motivar a la gente, solo se puede construir un entorno donde las personas se motiven. Una organización debe crear un ambiente de trabajo dinámico si se espera motivar a los empleados. Herzberg presenta su teoría de dos factores conocida como teoría de la higiene-motivación, según la cual clasifica como "factores motivadores" al trabajo, la responsabilidad, la promoción, el desarrollo, la realización, y el reconocimiento; y como "factores de higiene" al sueldo con beneficios, la relación con los compañeros de trabajo, la supervisión, la seguridad en el trabajo, el ambiente, los procedimientos de la empresa, la administración y el prestigio. Herzberg considera que es vital tener en cuenta la necesidad de proporcionar a los empleados los factores de higiene. Él sostiene que una provisión adecuada de motivación y los factores de higiene son suficientes, ya que añadir una incentivación extra no provee mejores resultados. Aunque los factores de higiene no aumentan los beneficios, si éstos son desatendidos, se deteriora el desempeño del empleado.

4.1.3.4 Dessler, G. (1996) señala que toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que

la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

4.1.3.5 Werher, W. y Davis, K. (1989) afirman que una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

4.1.3 Datos de la empresa

Razón Social

Empresa : ACE José Abelardo Quiñones Gonzales
Nombre comercial : IESTP Abaco Chiclayo

Giro del CPPP **:** Servicios educativos

Misión

Brindar nuestro servicio educativo con la mejor calidad y que el proceso continuo de innovación y mejora constante nos permita ser líderes en tecnología, rentabilidad y productividad, en el segmento de negocios donde estamos posicionados.

Visión

Convertirnos en una empresa sólida a nivel de Latinoamérica en capacitación y entrenamiento del factor humano en las organizaciones, utilizando la más alta tecnología, adecuando servicios y programas al lugar que el cliente desee.

Reseña Histórica

La corporación educativa Abaco es una organización con presencia a nivel nacional que nace en la ciudad de Chiclayo en 1984. Está orientada a la formación y capacitación del factor humano utilizando modernas metodologías de enseñanza que combinadas con el desarrollo de habilidades buscan que los participantes logren enfrentar con éxito los retos que se les presenten en entornos competitivos.

Tiene como producto principal la carrera profesional de Computación e Informática, con una duración de tres años, con un esquema de educación integral en el aspecto académico y personal, y con el soporte de valores agregados definidos en talleres de especialización complementarios desde el IV al VI. Semestre en áreas de desarrollo de software, redes y teleproceso, diseño web, comercio electrónico, ensamblaje y reparación; así también apoyado en servicios complementarios de asistencia social, tutoría y biblioteca virtual, de tal manera que logran conjugar en la formación de un excelente profesional técnico en Computación e Informática.

Y, singularmente tiene productos de extensión con diferentes orientaciones:

- ✓ **Win Office**, como herramienta para competir en el mundo de los negocios, cuyo objetivo, se orienta a que las empresas se adapten con rapidez a los cambios y exigencias del mercado globalizado.

- ✓ **Grafi-k,** como programa integral que orienta la creatividad, el diseño y el color a un entorno de gráficos y diseño web.

- ✓ **Mastertech,** como programa integral de ensamblaje y reparación de computadoras, periféricos y redes con orientación a la administración de una cabina de internet.

- ✓ **Excel para las finanzas,** como herramienta para desarrollar y evaluar proyectos de inversión y análisis financieros con rapidez y precisión.

- ✓ **Autocad,** como programa de especialización para diseñar planos y proyectos de arquitectura e ingeniería con el uso de software de dibujo técnico.

Estructura Organizativa

La Estructura orgánica es la siguiente:

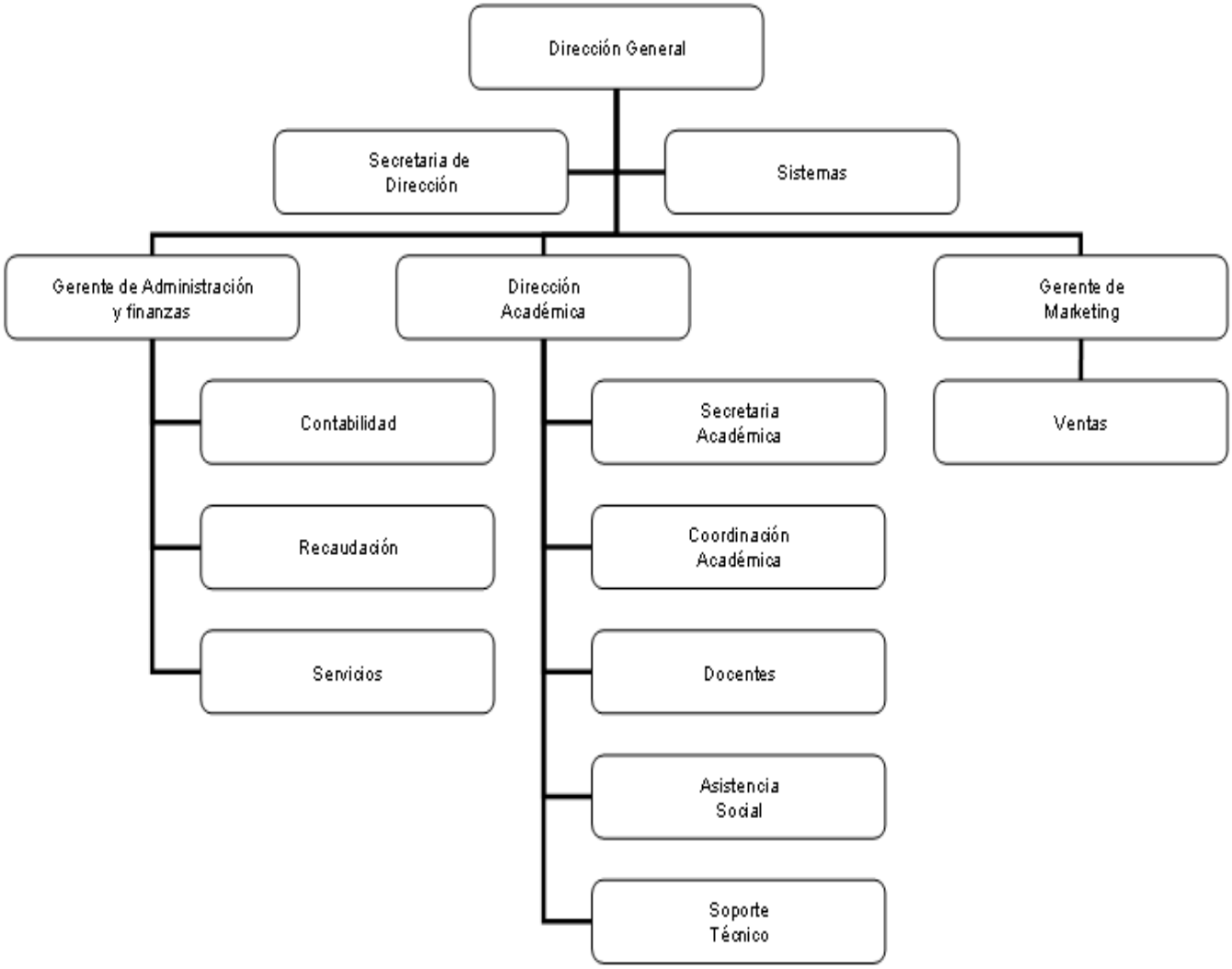
a. Órgano promotor.
   - Propietario.

b. Órgano de dirección.
   - Director.

c. Órgano de línea.
   - Dirección académica y de formación profesional.
   - Gerencia de administración y finanzas.
   - Gerencia de marketing.

d. Órgano de apoyo.
   - Secretaría de dirección.
   - Sistemasg

Figura N° 01: Organigrama de la empresa



4.2. Marco conceptual

4.2.1. Calidad de vida laboral:

Fernández, (1999). Es el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.

4.2.2 Capital humano:

Gallardo, N. (2012). Personal al servicio de la empresa. Será toda aquella inversión que redunde en una mayor cualificación y preparación de una persona. La corriente de servicios productivos generados por dicha persona a lo largo del tiempo, dependerá de la inversión antes considerada.

4.2.3 Compensación salarial:

Juárez, (2000). Se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene de manera directa con la ejecución de su trabajo y las condiciones en que éste se realiza.

4.2.4 Costos de personal:

Diccionario de dirección de empresas y marketing, (2009). Es un concepto más amplio que incluye además de los "costes salariales", las "cargas sociales" y, en sentido aún más amplio, todos los costes indirectos derivados de la gestión de los recursos humanos: reclutamiento, selección, formación, vacaciones y permisos, indemnizaciones, gastos de administración y gestión de personal, etc.

4.2.5 Cultura organizacional:

Robbins, S. (2007). Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

4.2.6. Desempeño laboral:

Hose, C. (2013). Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento,

mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

4.2.7 Desempeño organizacional:

Finch, J. (1996). Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

4.2.8 Motivación:

Dessler, G. (1999). Es aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En GRH alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

4.2.9 Nivel salarial:

Fernández, M. (2013). En todas las organizaciones los salarios se ordenan de acuerdo con la aportación de cada trabajador, conforme a los criterios de clasificación establecidos en cada empresa. Esta ordenación se agrupa en niveles salariales: en cada "nivel" se incluyen los puestos de trabajo de contenidos y aportaciones equivalentes. El conjunto de "niveles", ordenados de menor a mayor, forma la escala salarial de la empresa.

4.2.10 Rentabilidad:

Sánchez, J. (2002). Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En un sentido general se denomina rentabilidad a la medida del

rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

4.2.11 Salario:

Carrillo, R. (2007). Es un concepto de visión a futuro ya que representa el acuerdo entre el empleado y el empleador sobre el nivel de salario a ser pagado en el futuro basado en las habilidades del empleado, su experticia, su carrera, y su experiencia; las habilidades requeridas por la empresa; y los niveles de oferta y demanda por esas habilidades y experiencia en el mercado.

4.2.12 Satisfacción en el trabajo:

Gibson y otros (1996). Es el resultado de sus percepciones del sujeto sobre el trabajo, basadas principalmente en cinco factores:

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

V. METODOLOGÍA

5.1 Hipótesis

Hi:

Sí, existe una relación significativa entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del IESTP Abaco Chiclayo – 2013.

Ho:

No, existe una relación significativa entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del IESTP Abaco Chiclayo – 2013.

5.2 Variables

5.2.1 Definición conceptual

- **Sistema de compensación salarial:**

  Juárez, (2000). Se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.

- **Desempeño Laboral:**

  Hose, C. (2013). Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

5.2.2 Definición operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ÍNDICE
X. SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL	X1. Salario base	X.1.1. Está de acuerdo con la remuneración que percibe actualmente. X.1.2. Cumple los requisitos fijados por ley. X.1.3. Obtiene un sueldo mayor al promedio del mercado X.1.4. Está de acuerdo con la forma de cómo se asignan las remuneraciones.	1. Estoy de acuerdo con la remuneración que percibo. 2. La remuneración cumple con los requisitos fijados por ley. 3. La remuneración que percibo es mayor al promedio del mercado. 4. Estoy de acuerdo con la forma de cómo se asignan las remuneraciones.	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
	X2. Incentivos salariales	X.2.1. Recibe algún tipo de incentivo que valore su aporte a los resultados obtenidos. X.2.2. Recibe algún tipo bono por desempeño X.2.3. Tiene acceso a percibir una remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos X.2.4. Cree que el sistema de sanciones se aplica por igual a todos los trabajadores del instituto.	5. Los incentivos que recibo valoran mi aporte a los resultados obtenidos. 6. He recibido bonos por desempeño. 7. Tengo acceso a percibir una remuneración variable 8. Creo que el sistema de sanciones se aplica de manera equitativa.	
	X3. Prestaciones (beneficios)	X.3.1. Percibe prestaciones sociales de acuerdo a ley (seguro, vacaciones, gratificación, pre y pos natal, etc.). X.3.2. Recibe prestaciones voluntarias (vales de alimentación, transporte, préstamos a trabajadores, becas, etc.). X.3.3. Está de acuerdo en que las prestaciones que recibe mejoran su rendimiento. X.3.4. Siente que las prestaciones que percibe cubren sus necesidades inmediatas.	9. He percibido prestaciones sociales de acuerdo a ley 10. He recibido prestaciones voluntarias por parte de la empresa. 11. Las prestaciones que recibo mejoran mi rendimiento. 12. Siento que las prestaciones cubren mis necesidades inmediatas.	
Y. DESEMPEÑO LABORAL	Y1. Conocimiento para ejercer el cargo	Y.1.1.Cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus funciones.	1. Cuento con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar mis funciones.	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3) De acuerdo (4) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
	Y2. Responsabilidad	Y.2.1. Cumple con las tareas asignadas en los plazos establecidos. Y.2.2. Organiza el trabajo a realizar durante la jornada laboral Y.2.3. Siente que ha alcanzado los objetivos del puesto.	2. Cumplo con las tareas asignadas. 3. Organizo el trabajo a realizar durante mi jornada laboral. 4. Siento que he alcanzado los objetivos de mi puesto.	
	Y3. Adaptación	Y.3.1. Se adapta y mantiene el control ante situaciones nuevas Y.3.2. Tiene interés por aprender cosas nuevas.	5.- Me adapto y mantengo el control ante situaciones nuevas 6.- Tengo interés por aprender cosas nuevas.	
	Y4. Desarrollo en el cargo	Y.4.1. Participa en programas de capacitación. Y.4.2. Se preocupa por conseguir los resultados esperados.	7.- Participo en programas de capacitación. 8.- Me preocupo por conseguir los resultados esperados.	
	Y5. Iniciativa y creatividad	Y.5.1. Cumple con su trabajo según las instrucciones del puesto. Y.5.2. Tiene preocupación por aportar ideas para mejorar el trabajo.	9.- Cumplo con el trabajo según las instrucciones del puesto sin realizar cambios. 10.-Tengo la preocupación por aportar ideas para mejorar el trabajo.	
	Y6. Sentido de pertenencia	Y.6.1. Estás de acuerdo con la visión y misión de la empresa. Y.6.2. Comparte sus objetivos personales con los de la empresa. Y.6.3. Siente satisfacción de laborar en la empresa.	11.- Estoy de acuerdo con la visión y misión de la empresa. 12.- Mis objetivos personales se ajustan a los objetivos de la empresa. 13.- Me siento satisfecho de laborar en la empresa.	

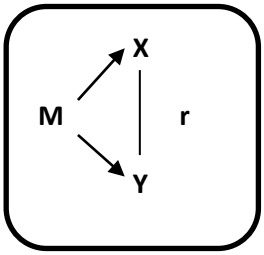
5.3 Metodología

5.3.1 Tipo de estudios

Descriptiva: porque se describen los principales componentes del sistema de compensación salarial como son: remuneración básica, incentivos y beneficios.

Correlacional: porque tuvo como objetivo medir el grado de relación que existente entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Abaco.

5.3.2 Diseño



M = Muestra
X = Sistema de compensaciones
Y = Desempeño laboral
R = relación

5.4. Población y muestra

La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por el personal que laboró en el IESTP Abaco de la ciudad de Chiclayo en el mes de diciembre del año 2013, la cual estuvo integrada por 52 personas.

El muestreo fue de tipo censal ya que participaron la totalidad de trabajadores que laboran en el Instituto indicados en la población ya que el número no es muy significativo y para efectos del presente trabajo de investigación era necesario estudiar cada caso en particular.

Se trabajó en función de la siguiente tabla:

CARGO	CANTIDAD
Gerente General	1
Gerente administrativo financiero	1
Gerente de marketing	1
Director académico	1
Director de sistemas	1
Contador	1
Secretaria académica	1
Coordinador académico	1
Secretarias	2
Asistentes contables	2
Cajeras	2
Asistenta social	1
Soporte técnico	3
Programador	1
Counters	3
Docentes	24
Tramitador documentario	1
Mantenimiento	1
Operario de limpieza	2
Vigilantes	2
	52

5.5. Métodos de investigación

Los métodos empleados fueron los siguientes:

Método cuantitativo: porque es un procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que fueron tratadas mediante herramientas del campo de la estadística el grado de relación entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Abaco.

Método inductivo: porque se obtuvo conclusiones a partir de hechos particulares, teniendo en cuenta sus cuatro etapas básicas que son: la observación y el registro de todos los hechos, el análisis y su clasificación, la derivación inductiva a partir de los hechos y la contrastación de la hipótesis que se planteó.

Método analítico: porque se revisó ordenadamente cada uno de los componentes de nuestro estudio; es decir el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores y luego del análisis respectivo se estableció la relación que existente entre ambas variables.

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

5.6.1. Técnicas

Observación: con visitas programadas a las instalaciones de la empresa en horario de trabajo para poder participar y observar las actividades que realizan los trabajadores del IESTP Abaco. Se observan las ocurrencias y sirve para comparar si se hace lo que se dice.

Entrevistas: Estos encuentros se planearon y desarrollaron de manera formal de acuerdo al horario establecido, cuyas respuestas permitieron valorar el nivel de satisfacción respecto a su sistema de compensación salarial vigente en el IESTP Abaco y sus perspectivas de mejora.

Encuesta: Se utilizó para poder documentar las condiciones presentes de las variables en estudio sin ningún tipo de modificación del entorno aplicada al total de los trabajadores del instituto, permitiendo estandarizar los datos para su análisis estadístico.

Investigación documental: Nos permitió seleccionar y analizar el contenido de documentos tales como su Manual de Organización y Funciones, Políticas y Procedimientos de índole laboral, Planillas de Remuneraciones entre otros relacionados con aspectos normativos, organizacionales e institucionales ligados a nuestra investigación.

5.6.2. Instrumentos

Guía de Observación:

Con el uso de la guía se pudo recoger información sobre aspectos relacionados en caso de los docentes con la atención al estudiante, como se desenvuelve en clase, que recursos utiliza, sus reacciones y como resuelve la problemática que se presenta en el aula. Para el caso del personal administrativo se pudo apreciar el cumplimiento de su labor, trabajo en equipo, etc. Obteniéndose información directa sin distorsionar o alterar los resultados.

Guía de entrevista:

Este instrumento ayudó a obtener información a través de un contacto directo y cómodo con el trabajador.

Las preguntas que se formularon fueron de tipo abiertas para que el trabajador pueda expresar sus sentimientos y opiniones de acuerdo a su conocimiento y experiencia sobre la temática en estudio.

Al final se dejó que el trabajador realice preguntas o proporcione información adicional que creyera conveniente.

Se preparó tres guías de entrevista, una dirigida al trabajador, otra al jefe de personal y finalmente la dirigida al Gerente General.

El cuestionario de encuesta:

El cual se estructuró de manera sencilla y simple con la finalidad de estimar actitudes, tendencias, expectativas, conocimientos de los trabajadores sobre aspectos relacionados a las variables en estudio para establecer grados de importancia, fortaleza o debilidad de las mismas.

Se utilizó la escala de Likert con cinco alternativas valoradas del 1 al 5 siendo el valor más bajo es 1: Totalmente en desacuerdo y el valor más alto el 5: Totalmente de acuerdo.

Análisis documental:

Este instrumento permitió analizar e interpretar el contenido de diversos documentos, se dividió en tipo de documento y contenidos analizados y se extrajo información para poder elaborar algunos procedimientos de mejora del sistema de compensaciones del Instituto.

5.7. Métodos de análisis de datos

Para la ejecución del diseño establecido en el presente estudio, se aplicó un instrumento consistente en un cuestionario estructurado, basado en las dimensiones del Modelo de Rensis Likert a fin de diagnosticar el comportamiento de las variables en estudio como son el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral.

En el plan de análisis las variables son presentadas en forma cuantitativa y el software utilizado para el análisis de datos es la hoja de cálculo Excel y SPSS para ahorrar pasos en el desarrollo del análisis estadístico, proporcionando los datos y los parámetros para cada análisis se utilizó las funciones macro estadísticas y los resultados se muestran en tablas con su respectivo gráfico.

CAPÍTULO VI. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

VI. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

1.3 Limitaciones

Una de las limitantes es que todo tipo de coordinaciones y la aplicación del cuestionario y entrevistas se realizaron en horario de oficina lo que dificultó de alguna manera nuestro trabajo de campo. También la renuencia del trabajador en contestar preguntas relacionadas a su situación laboral dentro de la empresa pues creían que se trataba de un trabajo de reducción de personal por lo que se tuvo que convocar a una reunión y explicarles la finalidad del estudio, por lo que podría darse en algunos casos que las respuestas no sean tan sinceras, además no se nos brindó la totalidad de la información solicitada y en algunos casos no estaba actualizada.

CAPÍTULO VII. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

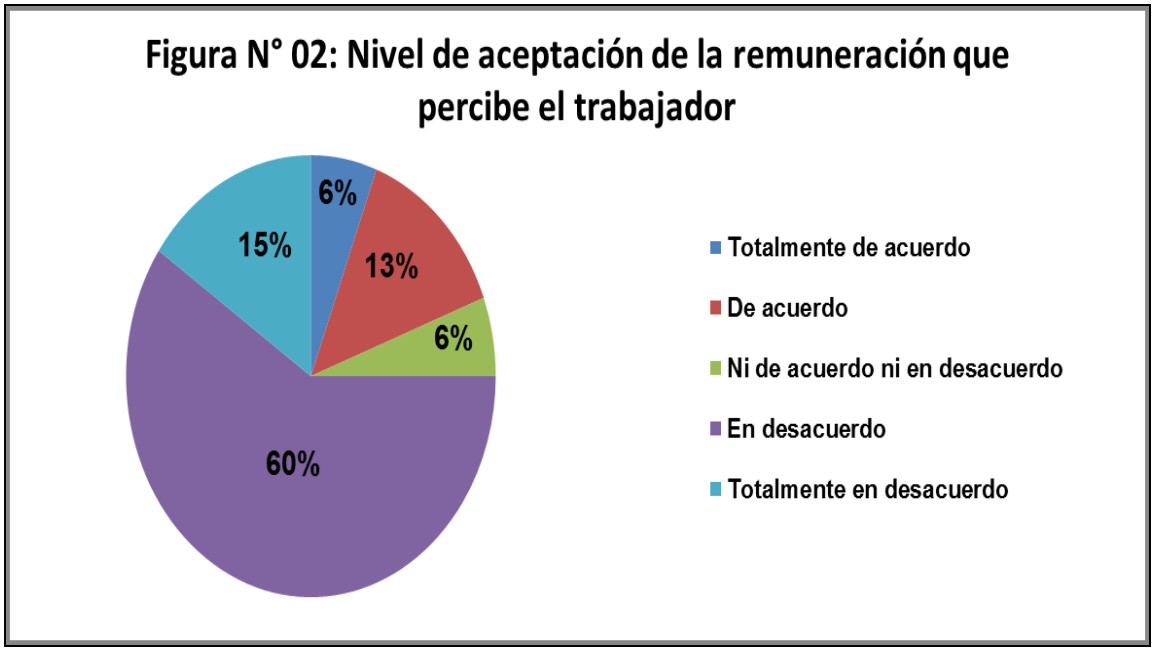
CAPÍTULO VII: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1. Descripción

Al aplicar el cuestionario al personal que labora en el IESTP Abaco de la ciudad de Chiclayo se obtuvo la siguiente información:

Tabla N° 01: Nivel de aceptación de la remuneración que percibe el trabajador		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	3	6%
De acuerdo	7	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	31	60%
Totalmente en desacuerdo	8	15%
Total	**52**	**100%**

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13

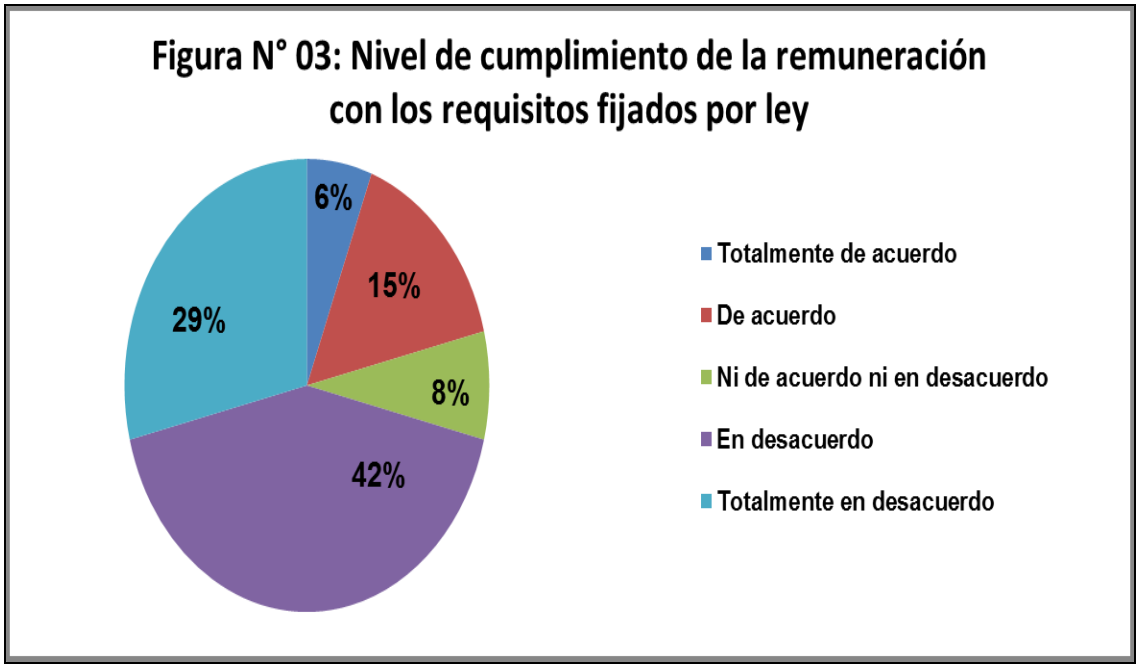


Se consultó a los trabajadores del Instituto si estaban de acuerdo con la remuneración que perciben actualmente y el 75% indicó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, señalan que el esfuerzo que realizan para desempeñar sus funciones no es compensado adecuadamente por la empresa lo que ocasiona cierto malestar y el

trabajador solo se dedica a realizar lo estrictamente necesario para cumplir con las tareas que le han sido asignadas.

Tabla N° 02: Nivel de cumplimiento de la remuneración con los requisitos fijados por ley		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	3	6%
De acuerdo	8	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	22	42%
Totalmente en desacuerdo	15	29%
Total	**52**	**100%**

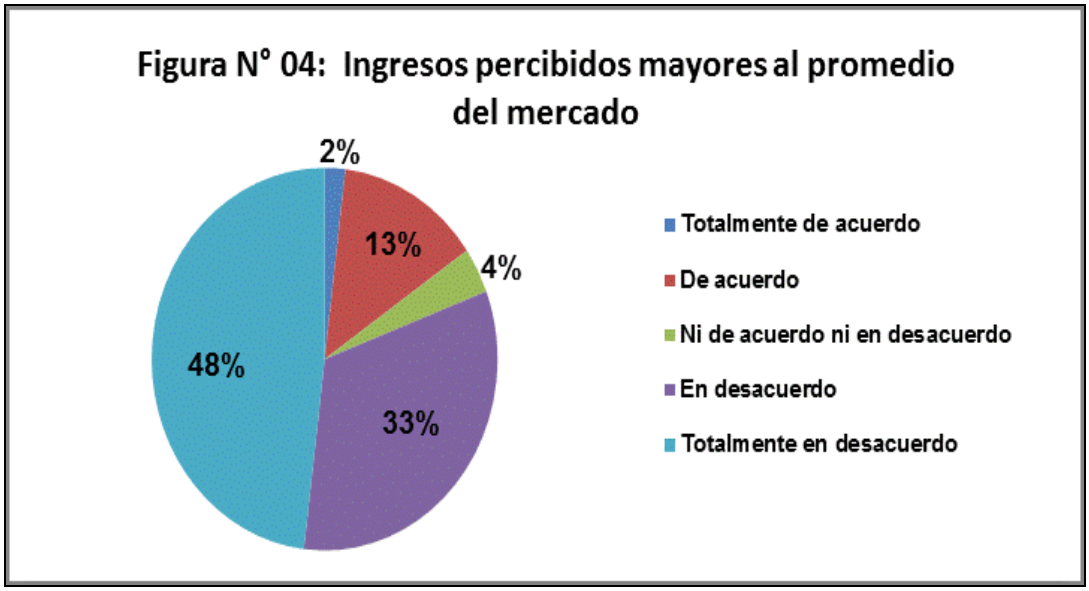
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



El 71% de los trabajadores del Instituto indican que la remuneración que perciben no cumple con los requisitos fijados por ley, los reclamos van desde la forma de contratación (la mayoría se encuentra bajo la modalidad de locación de servicios a pesar de realizar labores en calidad de dependientes), el número de horas trabajadas, remuneración por debajo del mínimo, etc.

Tabla N° 03: Ingresos percibidos mayores al promedio del mercado		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	1	2%
De acuerdo	7	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	17	33%
Totalmente en desacuerdo	25	48%
Total	52	100%

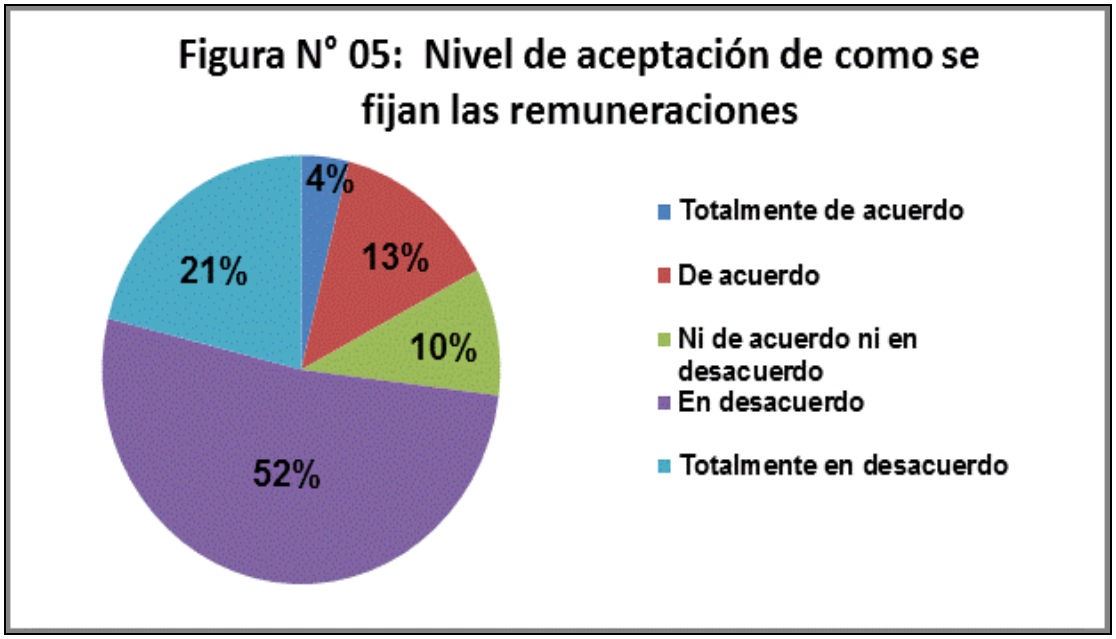
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



El 81% de los trabajadores cree que no existe equidad entre lo que percibe actualmente en el Instituto y lo que el mercado laboral ofrece; la mayoría está a la expectativa de que se presente otra opción laboral con mejores perspectivas remunerativas para presentar su renuncia y migrar hacia otra empresa. Al instituto se le dificultad atraer trabajadores con el perfil deseado y a los que entrena una vez culminado este proceso buscarán posiciones mejor remuneradas.

Tabla N° 04: Nivel de aceptación de como se fijan las remuneraciones		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	7	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	27	52%
Totalmente en desacuerdo	11	21%
Total	52	100%

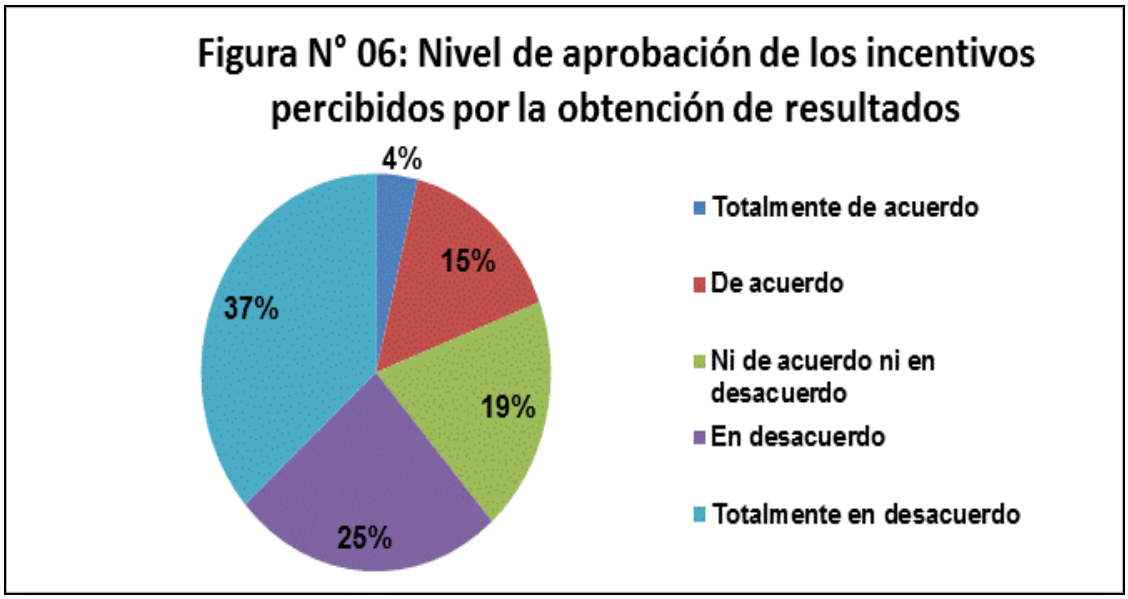
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



El 73% de los trabajadores del IESTP está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo de la manera como se fijan las remuneraciones ya que no existe una política establecida para tal fin todo depende de cómo el trabajador negocie sus honorarios, su forma de contrato y el grado de afinidad con la Gerencia. Se detectó que para un mismo puesto como por ejemplo counter (vendedora) existente hasta tres tipos de sueldo y modalidad contractual.

Tabla N° 05: Nivel de aprobación de los incentivos recibidos por la obtención de resultados		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	8	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
En desacuerdo	13	25%
Totalmente en desacuerdo	19	37%
Total	52	100%

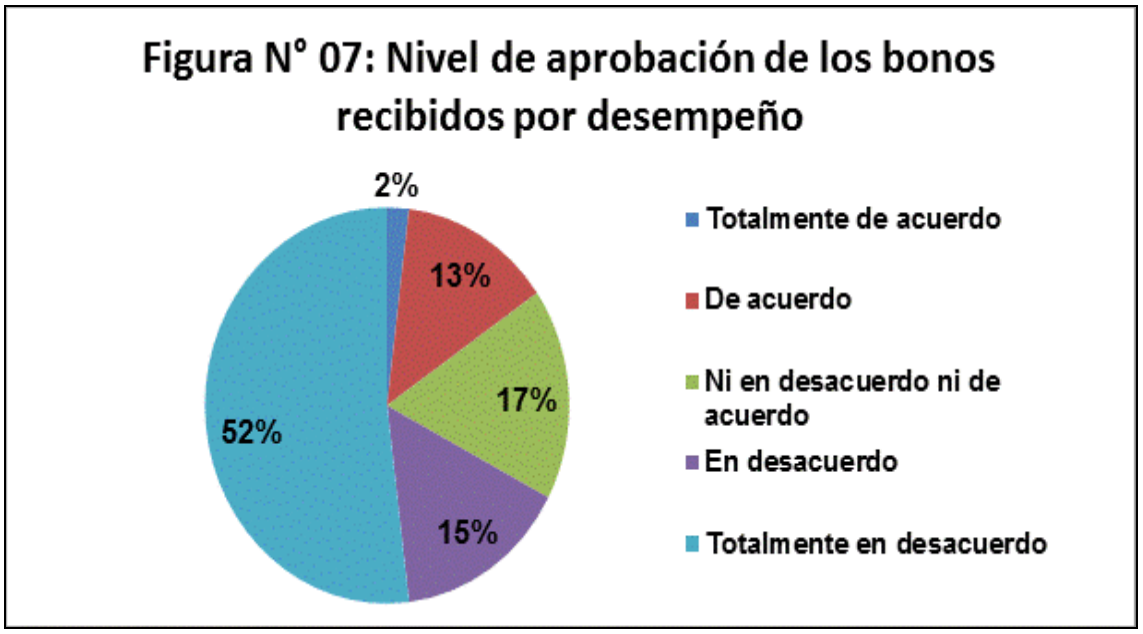
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Los incentivos por el logro de resultados se dan especialmente en el área de ventas y en escazas oportunidades se reconoce la labor realizada por el personal docente y casi nunca se reconoce el trabajo realizado por la parte administrativa lo que ocasiona que el 62% de los trabajadores indique estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo de la forma como se valora su trabajo y su aporte en la obtención de resultados. Algunos trabajadores indican que basta que su jefe reconozca su trabajo, los felicite y los haga sentir que son valiosos para la organización.

Tabla N° 06: Nivel de aprobación de los bonos recibidos por desempeño		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	1	2%
De acuerdo	7	13%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	17%
En desacuerdo	8	15%
Totalmente en desacuerdo	27	52%
Total	52	100%

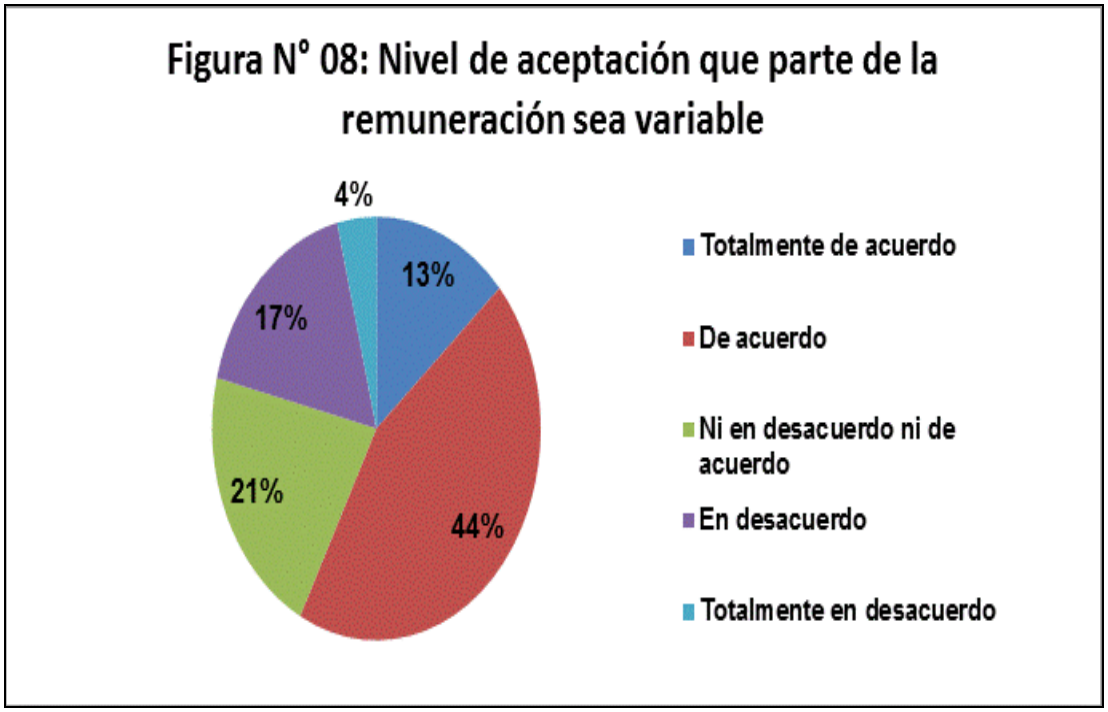
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Los bonos por desempeño solo están establecidos para el área de ventas; para el resto de áreas no existe una política al respecto. A principios de año se intentó dar un beneficio adicional a todos los trabajadores en función de las ventas mensuales, se establecieron topes que una vez superados, el adicional se repartiría entre los colaboradores en función de los días laborados y su remuneración mensual pero al ser superado dicho monto desde el primer mes la Gerencia optó por dejarlo sin efecto al darse cuenta que no lo había diseñado correctamente lo que ocasionó malestar entre su personal quedando demostrado en los resultados obtenidos en la tabla N° 07 en la que se indica que el 67% de los trabajadores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo de cómo se establecen los bonos por desempeño.

Tabla N° 07: Nivel de aceptación que parte de la remuneración sea variable		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	7	13%
De acuerdo	23	44%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	21%
En desacuerdo	9	17%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Total	52	100%

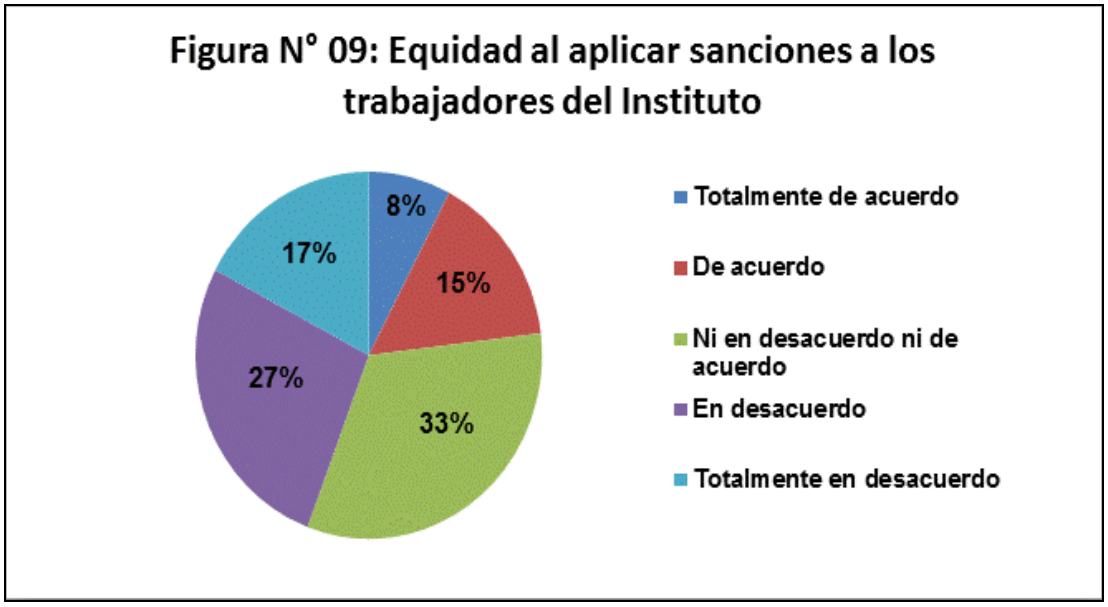
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



El 57% de los trabajadores está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que parte de su remuneración sea variable, la mayoría indica que el instituto debe valorar el esfuerzo adicional que realizan para lograr cumplir con la labor asignada, el 21% se muestran indiferentes, muestran su conformismo con la remuneración fija que perciben, el 17% sienten que no están capacitados para cumplir nuevas metas y que su remuneración se vería afectada (disminuida) si parte de ella se torna variable y el 4% indica estar totalmente de desacuerdo con este tipo de remuneración.

Tabla N° 08: Equidad al aplicar sanciones a los trabajadores del Instituto		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	4	8%
De acuerdo	8	15%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	17	33%
En desacuerdo	14	27%
Totalmente en desacuerdo	9	17%
Total	52	100%

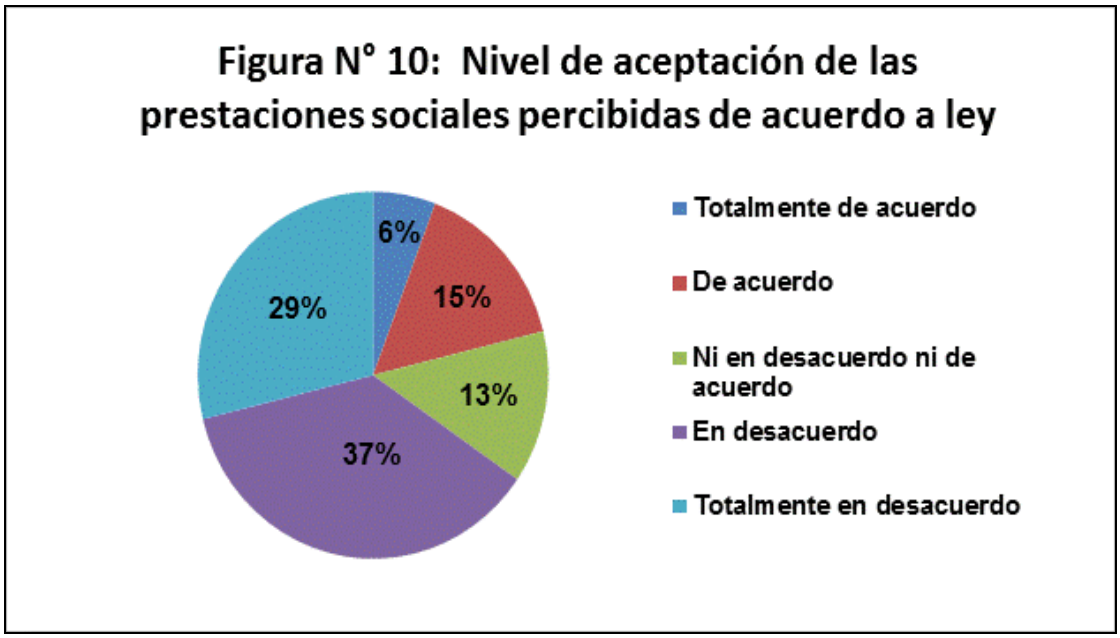
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Las medidas disciplinarias se aplican con la finalidad de orientar el comportamiento de los trabajadores para evitar que se desvíen de lo normado. En el instituto el 44% considera que el sistema de sanciones no es aplicado de manera igualitaria y ve afectado sus intereses, por ejemplo en el tema de las tardanzas no se le descuenta a todo el personal, incluso las advertencias por una misma falta se dan de diferente manera dependiendo de quién incurrió en ellas, una puede ser verbal y la otra escrita con copia al file personal y al Ministerio de Trabajo. El 33% se muestra indiferente a su aplicación.

Tabla N° 09: Nivel de aceptación de las prestaciones sociales percibidas de acuerdo a ley		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	3	6%
De acuerdo	8	15%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	13%
En desacuerdo	19	37%
Totalmente en desacuerdo	15	29%
Total	52	100%

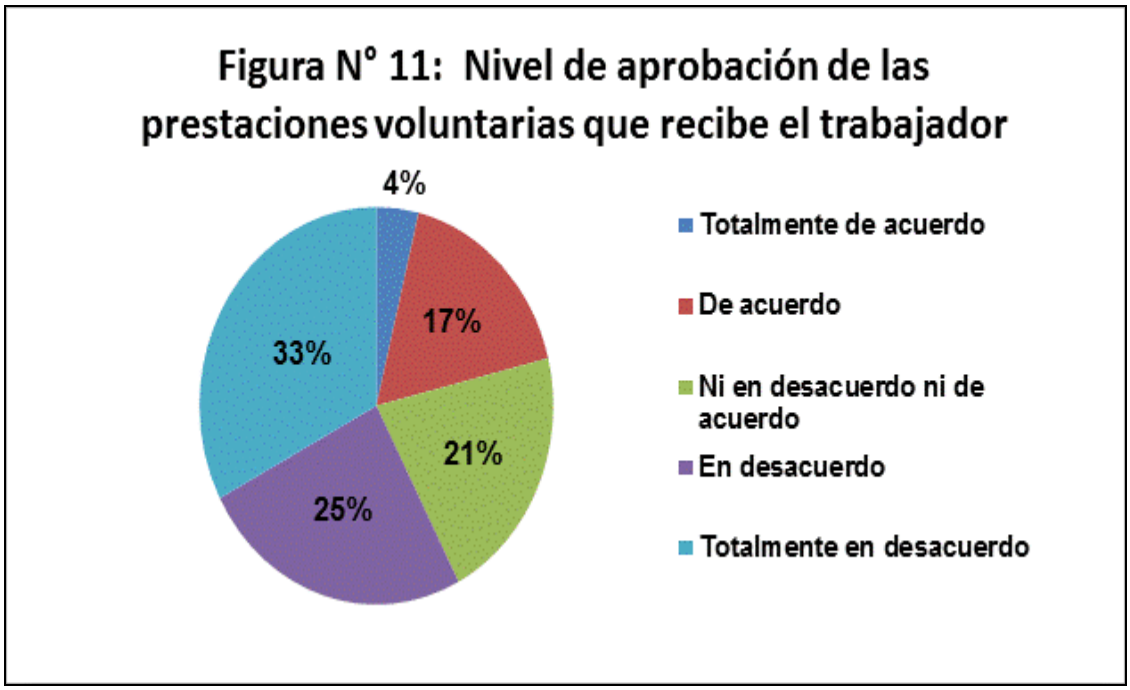
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



El 66% de los trabajadores del Instituto indican que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con las prestaciones sociales que perciben, por la modalidad contractual (Locación de Servicios) muchos de ellos no tienen acceso a un seguro de salud, vacaciones, gratificación, descansos pre y post natal, etc., el 13% se muestra indiferente ya que percibe de manera parcial dichas prestaciones y el 15% si está de acuerdo (personal que figura en planilla) porque goza de dichos beneficios.

Tabla N° 10: Nivel de aprobación de las prestaciones voluntarias que recibe el trabajador		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	9	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	21%
En desacuerdo	13	25%
Totalmente en desacuerdo	17	33%
Total	52	100%

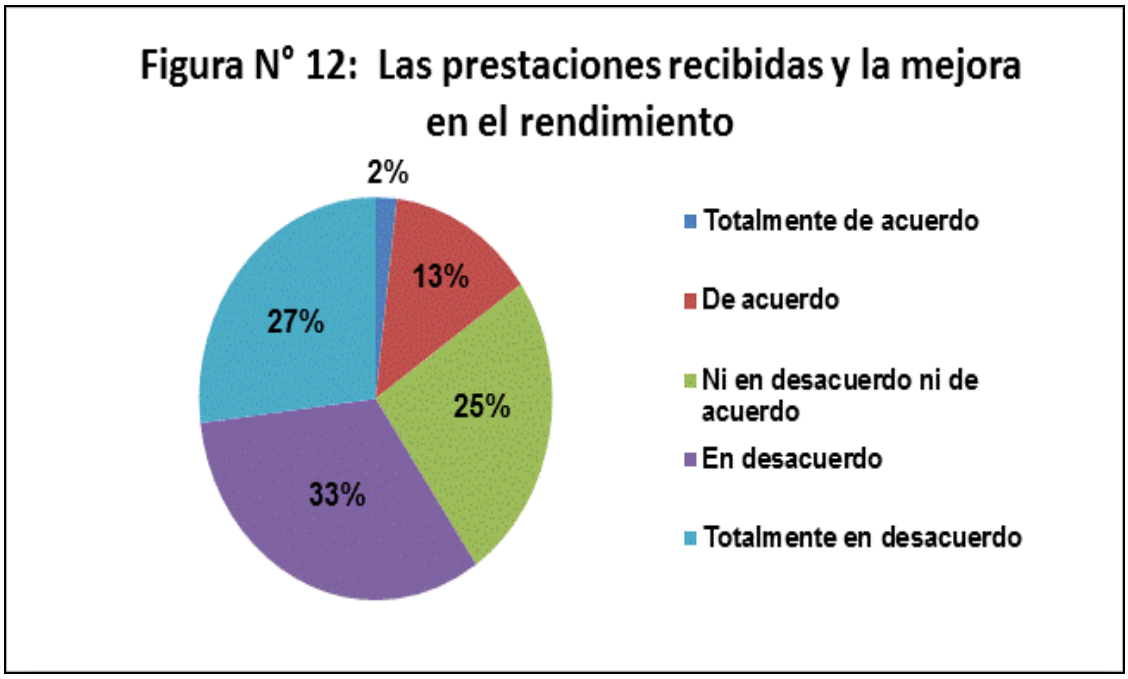
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Un sistema de prestaciones voluntarias flexibles permite a los trabajadores elegir la retribución de acuerdo a su necesidad y la empresa puede optimizar el gasto. Actualmente en el Instituto el 58% de los trabajadores muestran su descontento al no tener acceso a prestaciones voluntarias especialmente por la modalidad contractual que tienen. El 17% que respondió estar de acuerdo percibe prestaciones voluntarias como permisos remunerados y no remunerados, descuentos especiales por estudiar la carrera o cursos cortos tanto para el titular como para sus familiares, vales de movilidad o alimentación dependiendo de la labor que realicen.

Tabla N° 11: Las prestaciones recibidas y la mejora en el rendimiento		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	1	2%
De acuerdo	7	13%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	13	25%
En desacuerdo	17	33%
Totalmente en desacuerdo	14	27%
Total	52	100%

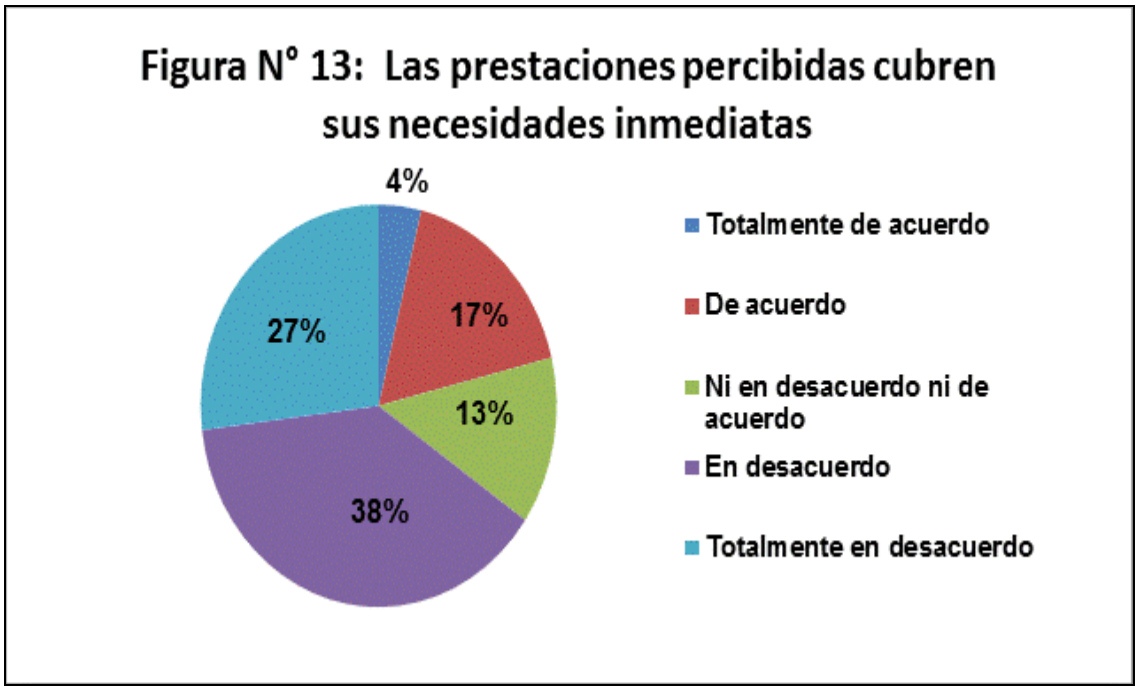
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



El rendimiento laboral de un trabajador se puede definir como el resultado obtenido en el cumplimiento de sus funciones con los recursos que tiene a su disposición y se compara con los objetivos y metas fijadas por la empresa, para mejorarlo las empresas implementan estrategias y entre ellas estas las prestaciones que percibe el trabajador en especial las voluntarias que dan un valor agregado a la remuneración. En el Instituto el 60% de los trabajadores están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que las prestaciones que perciben han mejorado su rendimiento, la mayoría se encuentra en un status quo, es decir se nota un conformismo solo por cumplir lo estrictamente necesario, sienten que lo recibido apenas compensan la labor realizada.

Tabla N° 12: Las prestaciones percibidas cubren sus necesidades inmediatas		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	9	17%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	13%
En desacuerdo	20	38%
Totalmente en desacuerdo	14	27%
Total	52	100%

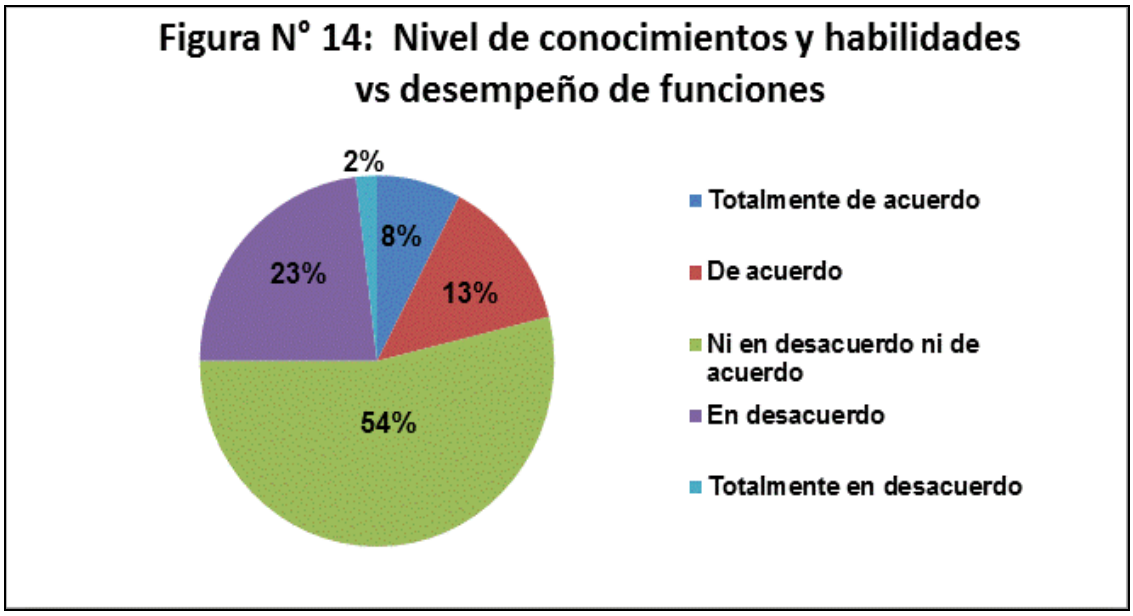
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Se sigue apreciando un descontento por parte del personal que labora en el Instituto con respecto a las prestaciones que percibe, el 65% de los trabajadores indican que el monto recibido por este concepto no cubre sus necesidades inmediatas especialmente en el tema de salud por lo que tienen que recurrir a una atención médica particular que les resulta bastante onerosa, asimismo el no contar con dinero adicional en fechas especiales (gratificación de Fiestas Patrias y Navidad), les imposibilidad hacer algún tipo de gasto adicional o programación de una compra al crédito.

Tabla N° 13: Nivel de conocimientos y habilidades vs desempeño de funciones		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	4	8%
De acuerdo	7	13%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	28	54%
En desacuerdo	12	23%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
Total	52	100%

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13

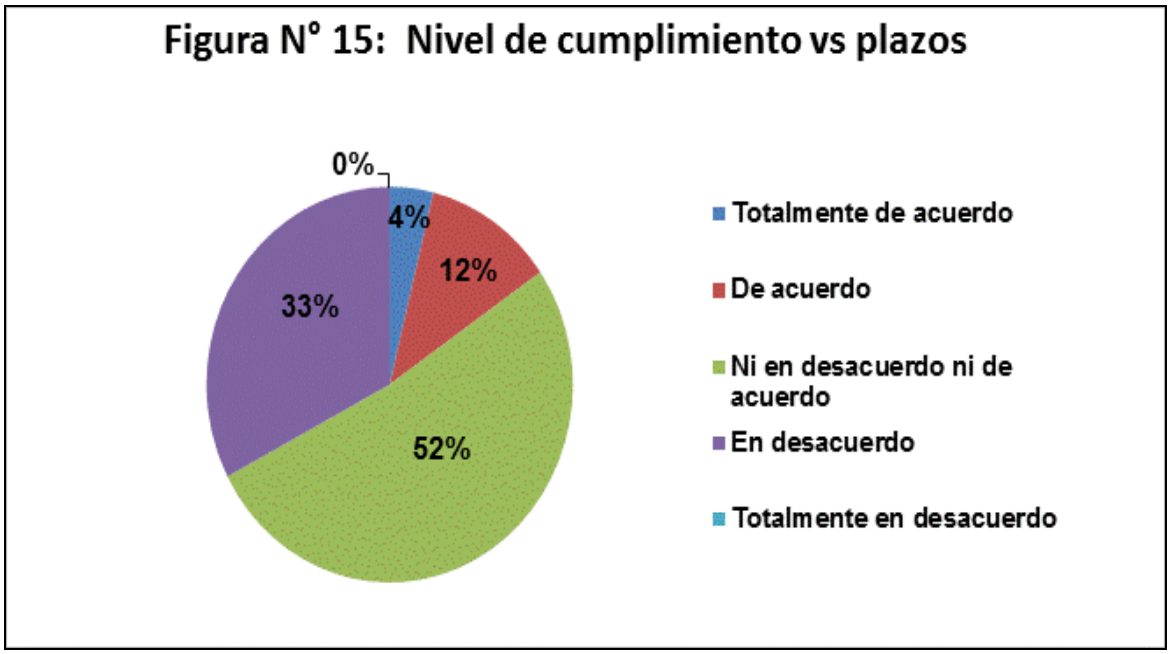


Es necesario que los trabajadores estén en un constante aprendizaje para adquirir los conocimientos, desarrollar habilidades y competencias que le permitan cumplir con los objetivos del puesto de manera satisfactoria.

El 79% de los trabajadores del Instituto indica que en mayor o menor grado y debido a los cambios tecnológicos y/o revaloración del cargo aún no cuenta con los estudios ni han desarrollado por completo las habilidades necesarias para el cumplimiento de sus funciones y al no contar con el apoyo de la empresa les es difícil invertir en capacitación debido al corto presupuesto que manejan.

Tabla N° 14: Nivel de cumplimiento vs plazos		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	6	12%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	27	52%
En desacuerdo	17	33%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

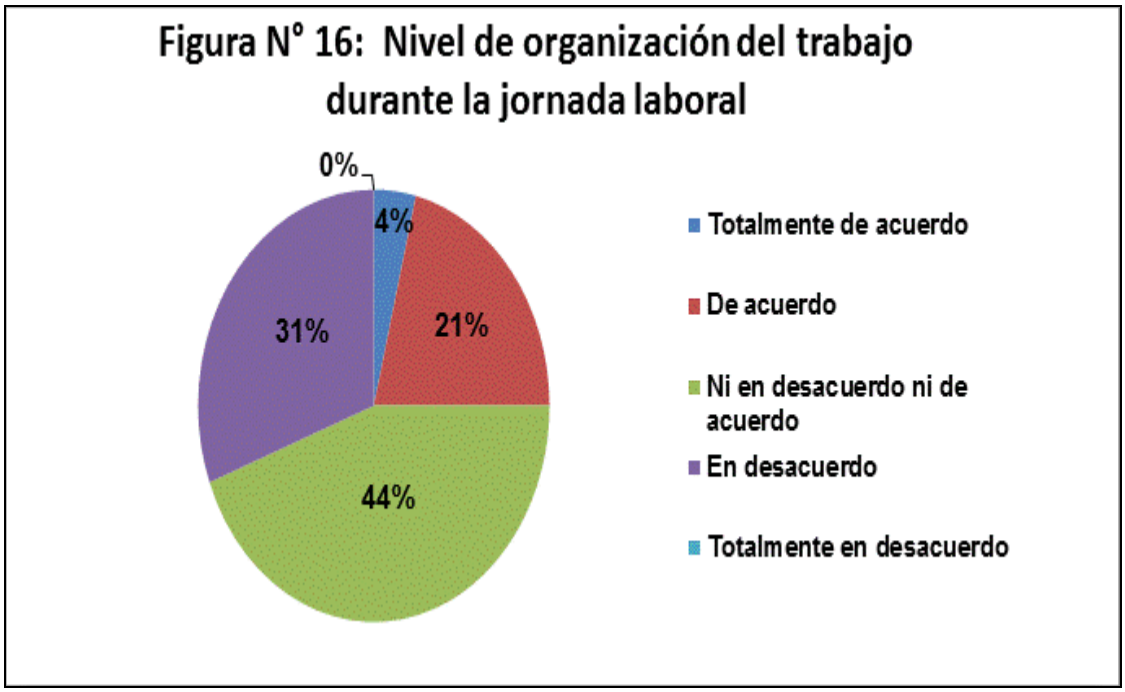
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Se aprecia que el 52% de los trabajadores es indiferente al tema de cumplimiento de sus obligaciones dentro de los plazos establecidos, esto depende casi exclusivamente de las exigencias de su jefe inmediato. El 33% del personal indica que el Instituto al tener un atraso en los pagos no puede exigir puntualidad y esto ocasiona graves problemas en cuanto a la calidad del servicio que se brinda, solo el 16% de los colaboradores muestran preocupación por cumplir con sus asignaciones de manera oportuna como es el caso de algunos docentes y el área de ventas.

Tabla N° 15: Nivel de organización del trabajo durante la jornada laboral		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	11	21%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	23	44%
En desacuerdo	16	31%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13

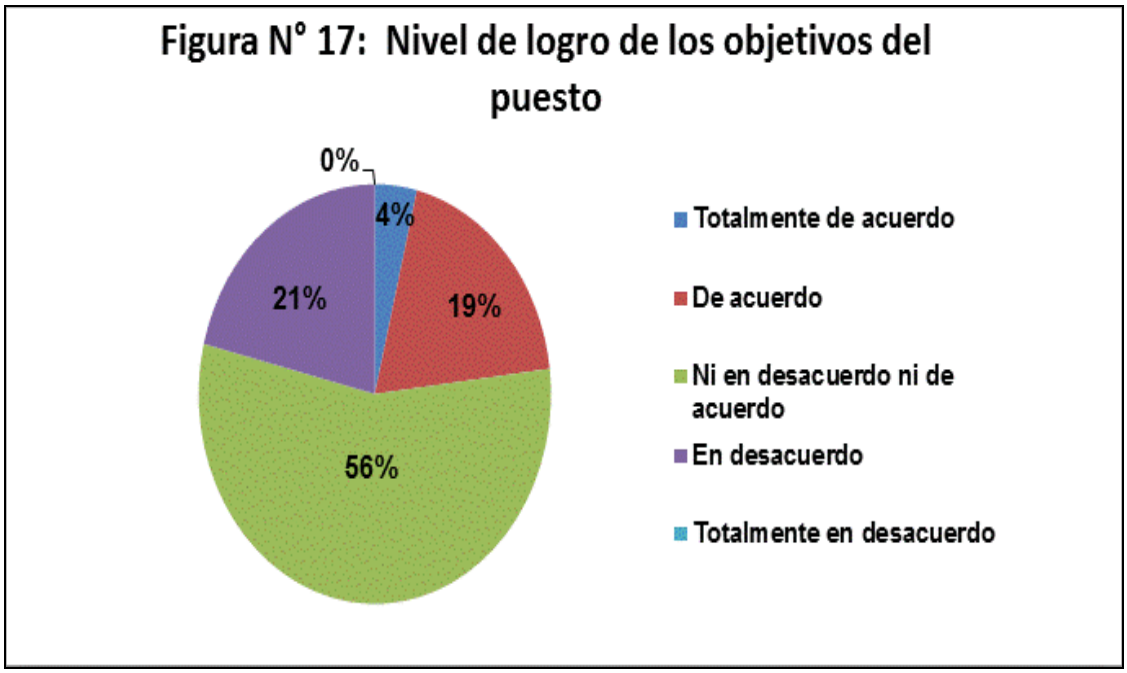


El 75% de los trabajadores está en desacuerdo o es indiferente a la organización de su trabajo dentro de la jornada laboral asignada, indican que la sobrecarga laboral debido a la reducción de personal les imposibilidad cumplir con sus labores de manera adecuada especialmente del personal que realiza labores administrativas, contables y operativas por lo que en muchos casos se debe extender la jornada laboral o dejar pendientes algunas tareas.

Esto también alcanza a los docentes ya que no existe una supervisión directa sobre del cumplimiento de sus funciones, lo que origina quejas constantes de los estudiantes debido a la improvisación y cambio de docentes.

Tabla N° 16: Nivel de logro de los objetivos del puesto		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	10	19%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	29	56%
En desacuerdo	11	21%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13

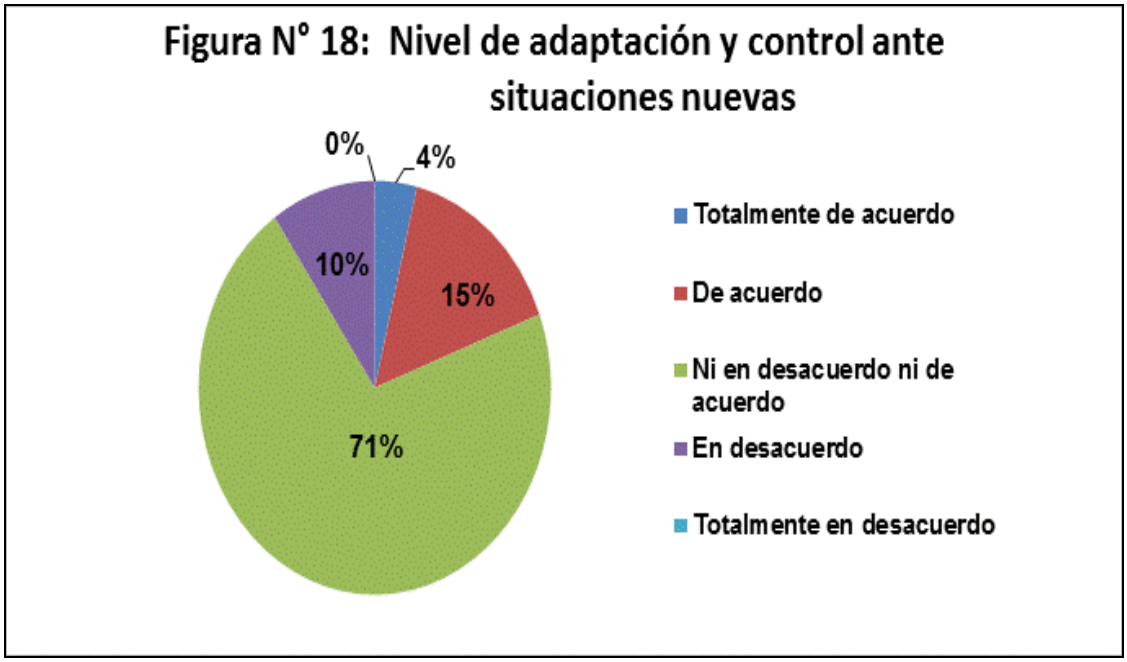


Sólo el 19% de los trabajadores indica haber alcanzado los objetivos del puesto, pero al adicionar la pregunta ¿cuáles eran estos objetivos?, como que no lo tenían claro, nadie les ha explicado a detalle cuáles son y la importancia que tienen para la organización, piensan que con solo el hecho de cumplir con las tareas asignadas por su jefe inmediato los han alcanzado.

Un 56% fue más sincero e indica que en parte debe haberlos alcanzado y un 21% creo que no llegó a cumplirlos por falta de conocimiento, capacitación, tiempo y sobrecarga laboral.

Tabla N° 17: Nivel de adaptación y control ante situaciones nuevas		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	8	15%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	37	71%
En desacuerdo	5	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

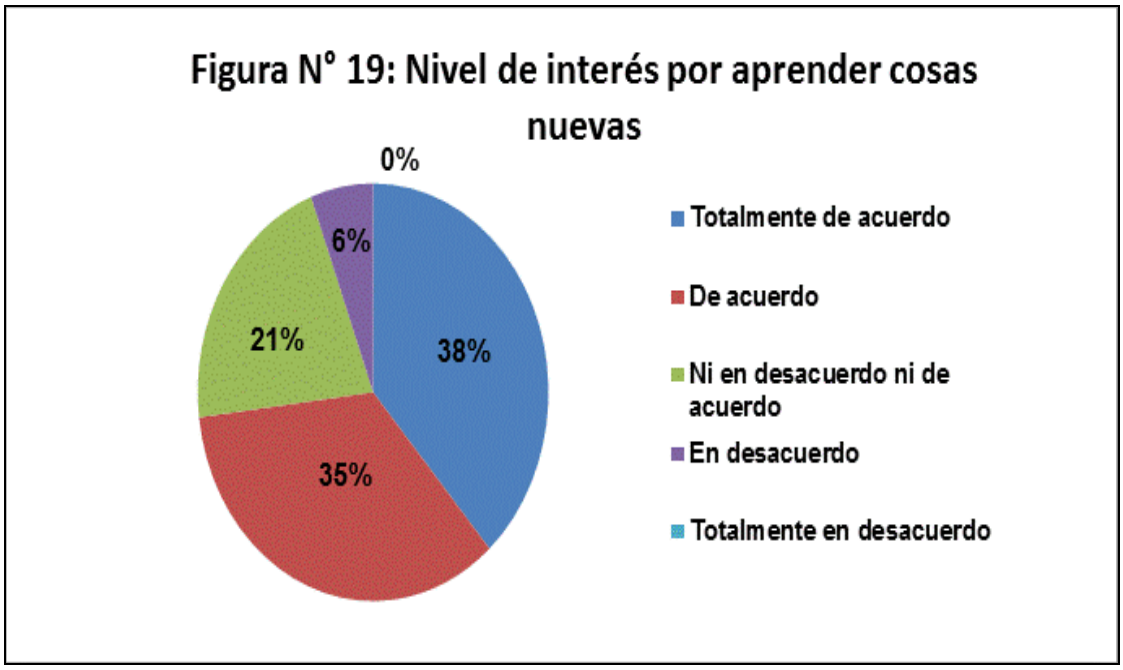
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Como podemos apreciar el 71% de los trabajadores con que cuenta el IESTP Abaco no tienen las competencias necesarias que les permitan adaptarse rápidamente y asumir el control ante situaciones nuevas. Adicionalmente cuando la Gerencia proponen cambios al no ser trabajados en forma conjuntan ocasionan recelo y cierto rechazo lo que produce cierta demora para que los nuevos procedimientos sean adoptados lo que disminuye su efectividad en el tiempo.

Tabla N° 18: Nivel de interés por aprender cosas nuevas		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	20	38%
De acuerdo	18	35%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	21%
En desacuerdo	3	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13

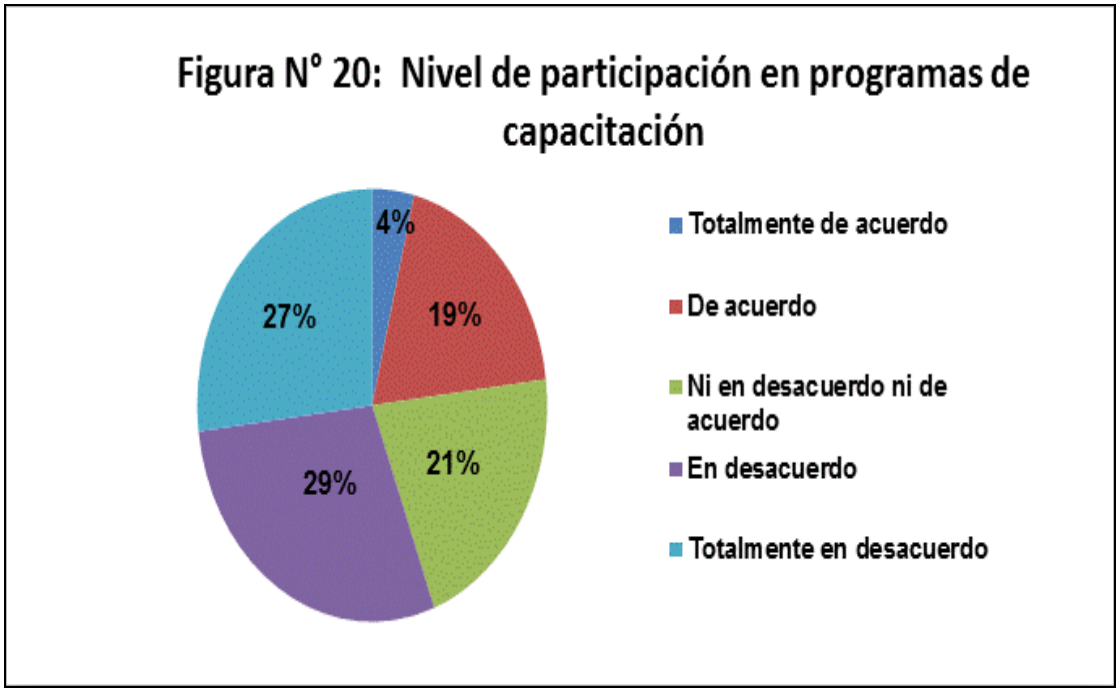


El 73% del personal que trabaja en el instituto concuerda que para enfrentar un futuro con éxito en un mundo cambiante y cada vez más competitivo se debe estar en constante aprendizaje.

El adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y competencias les permitirá cumplir con sus labores de manera eficiente y optar por una mejora laboral tanto del puesto como remunerativa.

Tabla N° 19: Nivel de participación en programas de capacitación		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	10	19%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	21%
En desacuerdo	15	29%
Totalmente en desacuerdo	14	27%
Total	52	100%

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



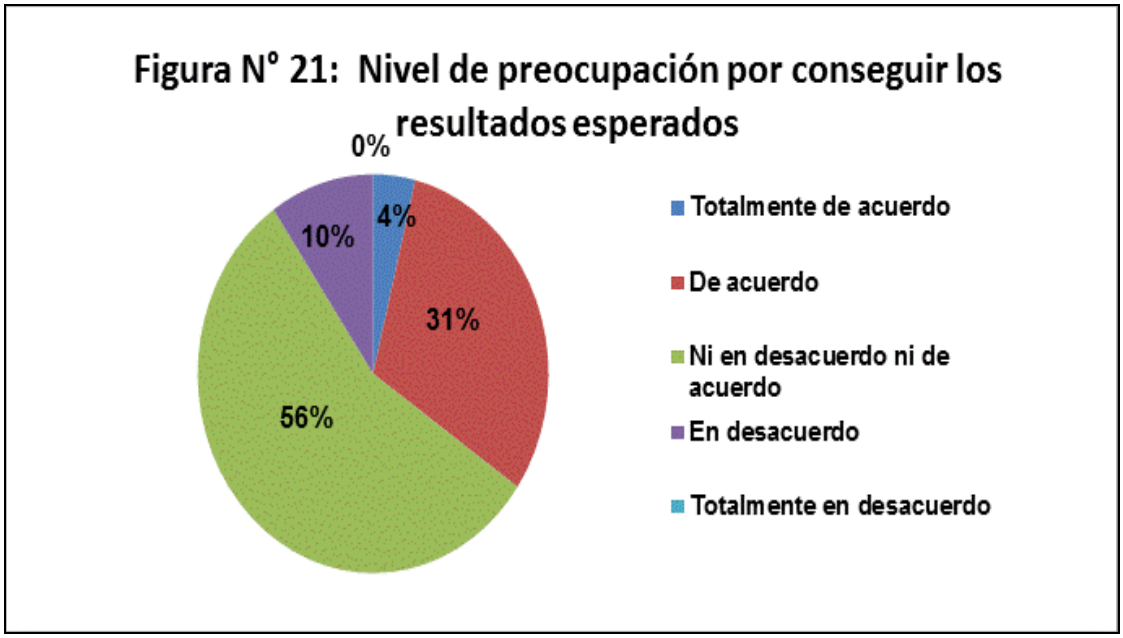
El 56% de los trabajadores del Instituto señalan que nunca o casi nunca han participado en algún programa de capacitación organizado por la empresa y esto debido a que son escasos y no tienen mucha cobertura.

La empresa solo se preocupa por financiar cursos de capacitación a nivel directivo, olvidándose que todos los trabajadores son piezas clave dentro de la organización, lo que ocasiona incomodidad en los demás colaboradores al sentirse excluidos, considerando que no les brinda la oportunidad de potencializar sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Un trabajador capacitado constantemente es un tesoro que la empresa debe cuidar para el logro de sus objetivos en el largo plazo.

Tabla N° 20: Nivel de preocupación por conseguir los resultados esperados		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	16	31%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	29	56%
En desacuerdo	5	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

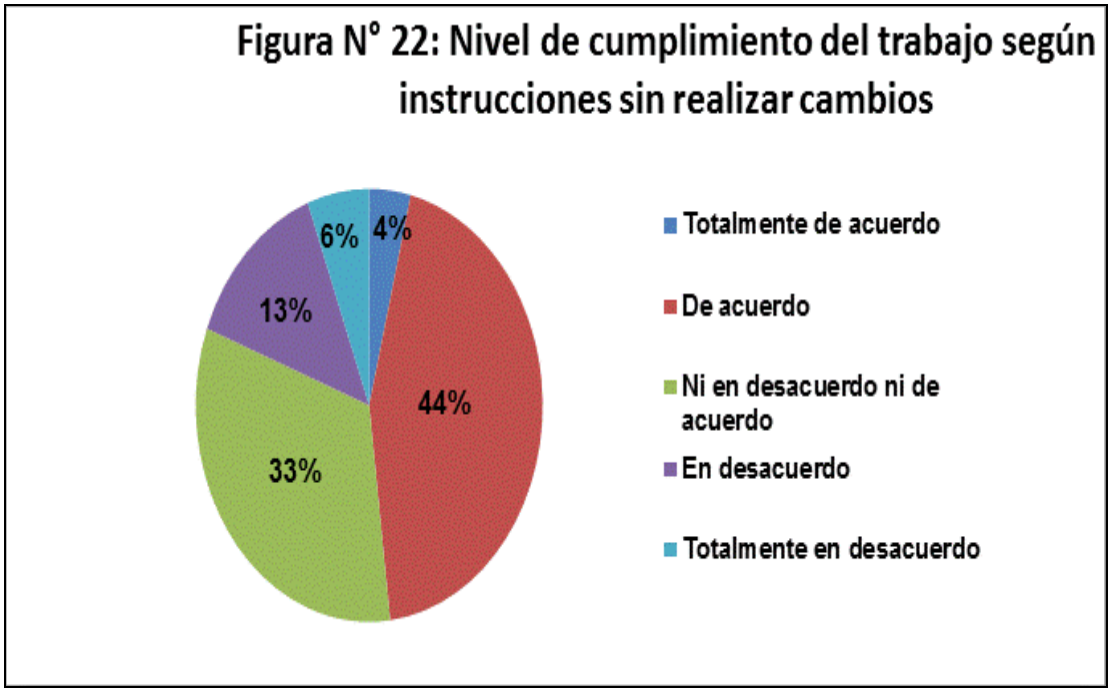
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Como podemos apreciar el 56% de los trabajadores del IESTP Abaco son indiferentes a la preocupación por conseguir los resultados esperados. El retraso en los pagos está ocasionando que continuamente incurran en faltas relacionadas con su desempeño, cumplen con lo estrictamente necesario para que el Instituto siga funcionando pero sin proyección, actúan en función del momento y tratan de evadir responsabilidades. El Instituto asimismo no cuenta con el personal necesario para que pueda realizar un seguimiento de cumplimiento de los indicadores y al no tener control ocasiona que no se puedan tomar decisiones importantes para su mejora.

Tabla N° 21: Nivel de cumplimiento del trabajo según instrucciones sin realizar cambios		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	23	44%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	17	33%
En desacuerdo	7	13%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Total	52	100%

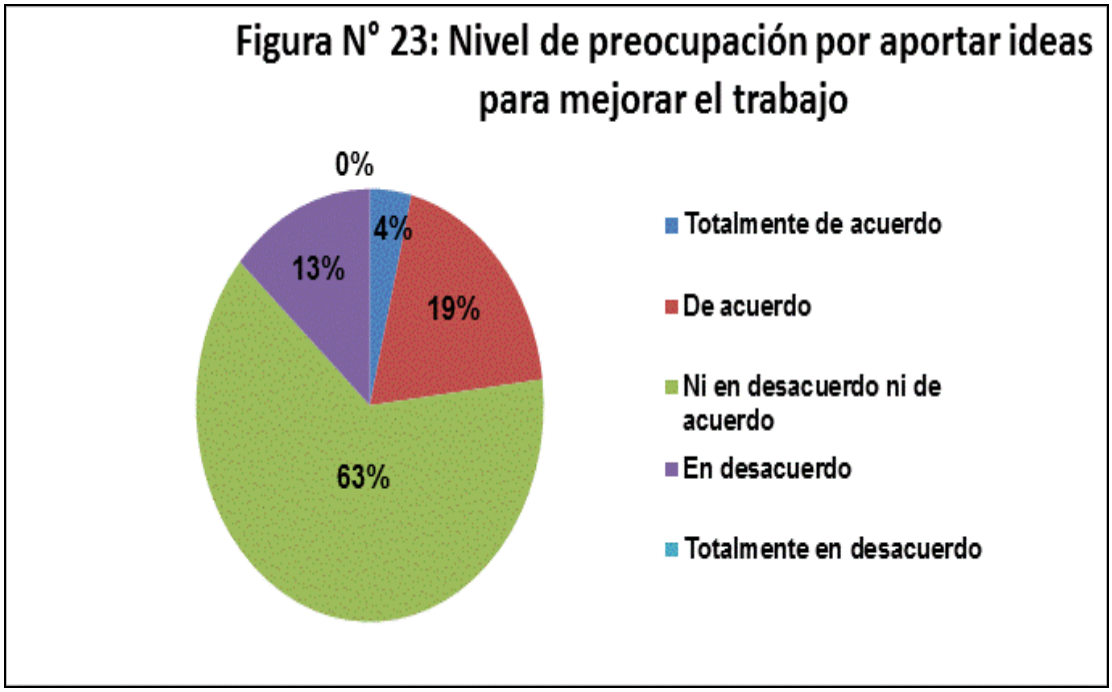
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



El 44% de los trabajadores señalan que sus labores diarias las realizan según una rutina de trabajo y no creen que sea necesario realizar cambios: El 33% se muestra indiferente, tienen la voluntad, pero creen que el esfuerzo que involucra proponer cambios y mejoras de los procesos no sería reconocido por el Instituto por lo que optan en asumir una actitud pasiva y cumplir con su trabajo según indicaciones de su jefe inmediato superior. En esencia el Instituto a la fecha no cuenta con personal que tenga una visión a futuro de la empresa, que busquen soluciones fuera de los estándares tradicionales que les permita gestionar y trazar objetivos concretos y alcanzables.

Tabla N° 22: Nivel de preocupación por aportar ideas para mejorar el trabajo		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	10	19%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	33	63%
En desacuerdo	7	13%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

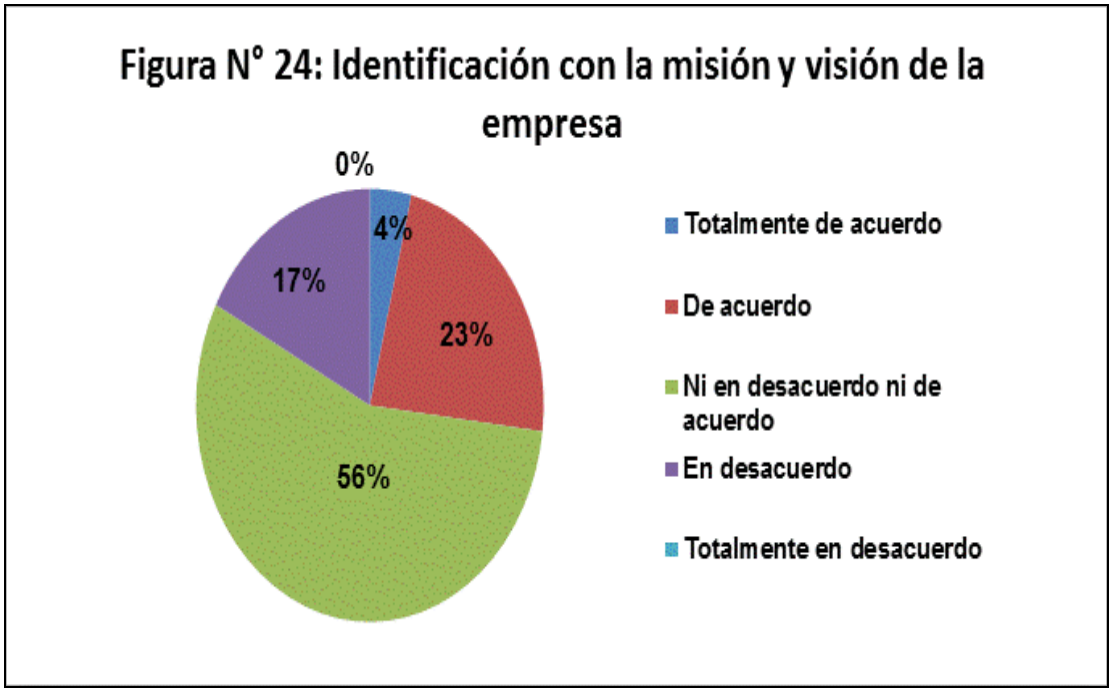
Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



Cuando no existe un propósito, no hay ganas para trabajar en algo novedoso. Como el Instituto está atravesando por una situación bastante difícil y existe demasiada incertidumbre sobre su futuro el personal opta por no actuar y esto se refleja en el presente cuadro en el que el 63% de los trabajadores es indiferente en cuanto al aporte de ideas nuevas para mejorar el trabajo, no se dan cuenta que la empresa necesita de su apoyo para salir adelante; que cuando todos esperan que alguien haga algo en realidad nadie hace nada y los resultados no mejoran.

Tabla N° 23: Identificación con la misión y visión de la empresa		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	12	23%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	29	56%
En desacuerdo	9	17%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13

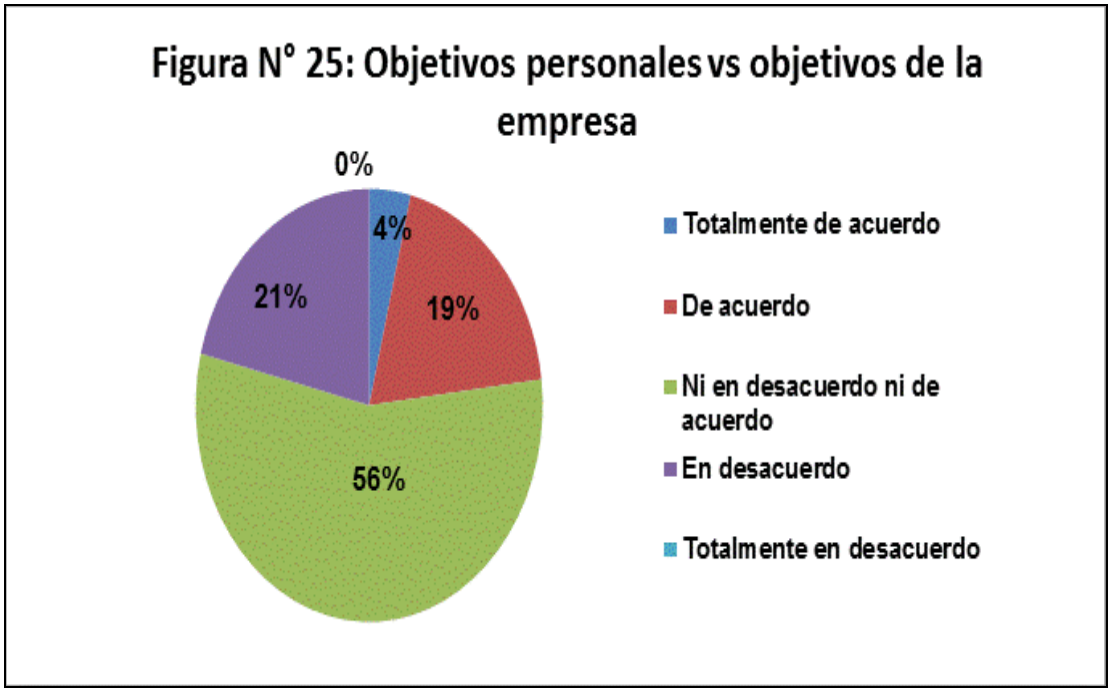


Conocer y compartir la visión y misión de la empresa es muy importante ya que es la guía hacia donde todos los trabajadores deben apuntar para seguir creciendo como organización y hacer frente al entorno.

En el IESTP Abaco solo el 23% de los trabajadores comparte la misión y visión de la empresa al sentirse identificado con ella y un 73% se muestra indiferente o en desacuerdo con ella por lo que es necesario realizar cambios que ayuden a formalizar y acoger su institución y que se transforme en un pilar motivador que genere la fuerza necesaria para seguir trabajando en pos de alcanzarla.

Tabla N° 24: Objetivos personales vs objetivos de la empresa		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	10	19%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	29	56%
En desacuerdo	11	21%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	52	100%

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



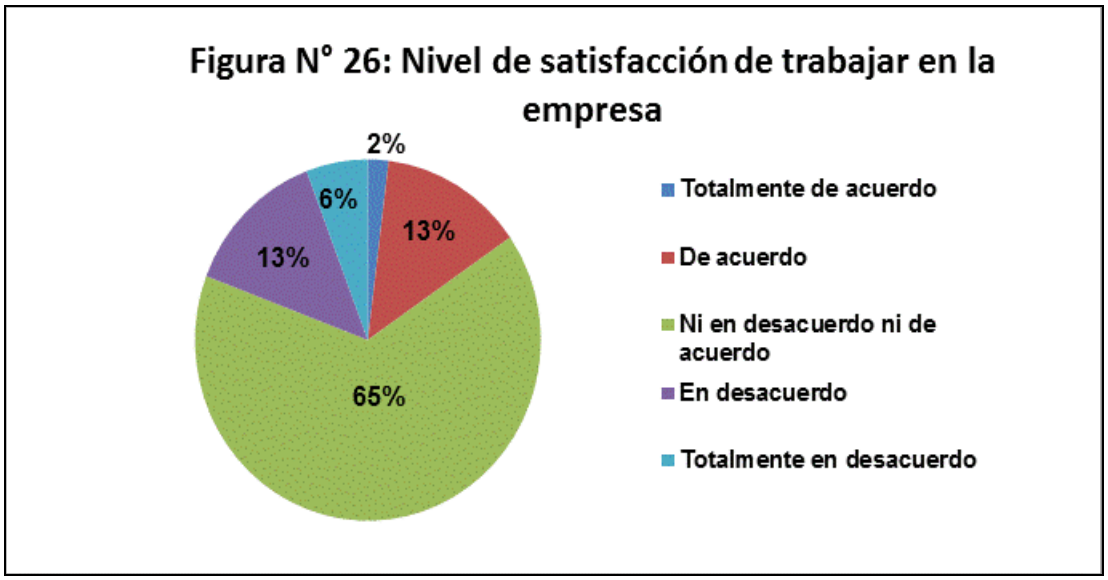
El 77% de los trabajadores manifiesta su indiferencia o desacuerdo en compartir sus objetivos personales con los objetivos de la empresa.

La alineación de objetivos es de suma importancia para mantener un equipo de trabajo motivado ya que de lo contrario produce en él conflicto y frustración lo que ocasiona que siempre esté a la expectativa de encontrar un nuevo trabajo y evite asumir nuevas responsabilidades dentro de la organización lo cual es un impedimento para que la empresa cumplan con sus objetivos.

El éxito de una empresa dependerá de este equilibrio de intereses ya que tendrá trabajadores que están a gusto de pertenecer a ella, del salario y prestaciones que perciben y la empresa obtendrá resultados positivos que generarán valor a sus dueños y accionistas.

Tabla N° 25: Nivel de satisfacción de trabajar en la empresa		
Indicador	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	1	2%
De acuerdo	7	13%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34	65%
En desacuerdo	7	13%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Total	52	100%

Fuente y fecha: cuestionario aplicado en el IESTP Abaco el 27/12/13



El 85% del personal que labora en el instituto es indiferente o se encuentra insatisfecho de pertenecer a dicha organización lo que ocasiona que dichos trabajadores se conviertan en un impedimento de crecimiento y mejora para la empresa ya que al carecer de compromiso no aplicarán adecuadamente sus habilidades y conocimientos para realizar el trabajo y menos asumirán nuevos retos y responsabilidades ya que estarán a la expectativa de migrar a otro centro laboral que les produzca la satisfacción laboral deseada.

7.2. Discusión

Queda demostrado que el sistema de compensación salarial como lo indica Chiavenato, I. (2009), se convierte en un trasmisor de valores, en una herramienta para el alineamiento con las políticas establecidas por la empresa, como un indicador para la toma de decisiones; también ayuda a administrar el comportamiento laboral de los trabajadores convirtiéndose en un fuerte motivador para mejorar su desempeño laboral.

Más aún según GTD-Preal (2008) en su boletín N° 34, Modelos innovadores de remuneración de docentes, después de analizar diferentes modelos concluyó con la importancia de vincular el salario de los maestros y profesores con el desempeño, situación que permite tomar decisiones a los países sobre el establecimiento de políticas remunerativas para ellos con la finalidad de que tenga una perspectiva de justicia y un control permanente para evitar desviaciones.

La parte Directiva del Instituto debe comprender la importancia que tiene el diseño de un sistema de compensación salarial que cubra como mínimo con las expectativas del trabajador, que sea equitativo, que las metas estén claramente definidas, que exista eficacia en el pago, para mejorar el desempeño laboral de su personal porque percibirán que sus objetivos personales están alineados a la estrategia del Instituto, creándose una fuerte conexión entre ellos, logrando un balance que los lleve a enfocarse en el cliente, al cuidado de los costos, a reforzar las prioridades del negocio, mejorando su competitividad en el mercado.

Concordamos con lo afirmado por Bertoni (2013) en su blog, donde afirma que en tiempos difíciles es necesario el manejo prioritario del talento estratégico en la organización a pesar de todas las circunstancias, se debe decidir desarrollar y entrenar a las personas que son esenciales para el negocio según las necesidades detectadas en cada uno de sus trabajadores para que sumen y sean partícipes del crecimiento del negocio.

El Instituto está atravesando por una situación bastante complicada que no le permite generar los recursos económicos necesarios para seguir operando con normalidad, por lo que en un primer momento, el diseño de su sistema de compensaciones deberá consistir en mejorar determinados procedimientos que no demanden mayores desembolsos pero que den la sensación de compromiso y mejora, además deberá identificar al personal clave en sus diferentes niveles y desarrollar un programa de retención que incluirá programas de entrenamiento que permitan desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas y ser los motores del cambio y evitar que migren hacia otras empresas.

También es importante comentar el artículo denominado Modelos de Compensación en Colombia, donde se destaca la importancia de la compensación emocional, la misma que está compuesta de beneficios no monetarios que son valorados por los trabajadores que genera en ellos compromiso y sentido de permanencia y que el Instituto debería establecer al no poder asumir nuevos compromisos (sueldo justo) como una alternativa para retener talentos (se puede manejar el tema de horarios, participación en la toma de decisiones, reconocimientos en público, apoyo moral, etc.).

Asimismo concordamos con Montoya, C. (2009) que para que el proceso de evaluación del desempeño funcione se tiene que recurrir al diálogo y participación de todos sus miembros; teniendo en cuenta factores como los conocimientos para ejercer el cargo, la responsabilidad, nivel de adaptación, desarrollo en el cargo, su iniciativa, creatividad y sentido de permanencia para no caer en una situación como la que se aprecia en esta investigación en la cual los trabajadores son los que marcan las pautas para realizar el trabajo sin supervisión, generando conformismos que han desencadenado que la empresa se encuentre en una situación económica bastante preocupante, que de seguir así ocasionaría que dentro de pocos años desaparezca del mercado.

Por ejemplo en la tabla N° 13 sobre el nivel de conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones, el 79% de los

trabajadores en mayor o menor grado a pesar de los cambios tecnológicos o por revaloración del puesto que desempeñan no muestran preocupación por capacitarse y reunir las competencias necesarias que le permitan mejorar su rendimiento, indican que es difícil invertir cuando no se cuenta con el apoyo de la empresa. En la tabla N° 14 sobre el nivel de cumplimiento de funciones vs plazos, el personal señala que al existir un atraso en los pagos no se les puede exigir puntualidad, por lo que un 52% del personal se muestra indiferente y un 33% de los trabajadores es más radical; el cumplimiento depende casi exclusivamente de la exigencias de su jefe inmediato superior, lo que origina graves problemas en cuanto a la calidad del servicio que se brinda a los estudiantes. En la tabla N° 17 sobre su nivel de adaptación ante situaciones nuevas, como las propuestas son trabajadas unilateralmente, el 71% se muestra indiferente y no se compromete con su adopción, por lo que la demora en su aplicación, pierde efectividad en el tiempo. En la tabla N° 19 relacionada con el nivel de participación en programas de capacitación, dio como resultado que el 56% de los trabajadores no han participado en programas de capacitación organizados por la empresa, al parecer el Instituto ha olvidado que todos los trabajadores son piezas claves y que se debe potencializar sus conocimientos, habilidades y destrezas para que sean los motores del cambio. En cuanto a la iniciativa y creatividad en la tabla N°22, sobre el nivel de preocupación por aportar ideas para mejorar el trabajo, el 63% de los trabajadores indican que al existir demasiada incertidumbre sobre su futuro, no creen que sea necesario proponer cambios y esta inercia ocasiona que nadie tome una decisión, todos esperan que alguien más lo haga y al final nadie proponen nada y los resultados no mejoran. En la tabla 25 sobre el nivel de satisfacción por trabajar en la empresa, el 65% del personal se muestra indiferente, están perdiendo el sentido de permanencia, piensan que no podrán desarrollarse ni asumir nuevos retos y responsabilidades dentro de ella y están a la expectativa de encontrar una nueva opción laboral.

En el estudio realizado por Universia, (2013), se concluyó que más que el beneficio económico monetario, los trabajadores valoran más el sistema de compensación salarial en su conjunto por lo que un 74% manifestó no tener un sistema justo y equitativo y en el presente estudio también se manifiesta esa disconformidad ya que un 75% (Tabla N° 01: Nivel de aceptación de la remuneración) manifiesta no estar de acuerdo con la remuneración que percibe, por lo que se hace necesario trabajar en idear una forma adecuada de compensar con la finalidad de maximizar el desempeño laboral, retener y atraer personal en pos de alcanzar los objetivos estratégicos del instituto. Este paquete de beneficios debe incluir beneficios monetarios y no monetarios que en su conjunten logren armonizar los objetivos de la empresa con los personales y siempre ligado al desempeño laboral del trabajador.

Una de las conclusiones a las que llegó la Asociación de Recursos Humanos de Argentina, (2013) sobre tendencias del mercado es que se deben gestionar las compensaciones sobre información del mercado, tendencias y prácticas y una de ellas es la remuneración variable en base al cumplimiento de objetivos que evitaría ese conformismo que demuestran los trabajadores del Instituto, que según la tabla N° 14, el 52% de ellos, se muestran indiferentes en cumplir sus obligaciones dentro de los plazos establecidos, un 56% (tabla N° 16) igual, indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo por el nivel de logro de los objetivos del puesto y aprovechando la predisposición que tiene el trabajador en que parte de su remuneración sea variable (tabla N° 07) en la que el 57% del personal está de acuerdo y totalmente de acuerdo en percibirla, se gestionaría este tipo de remuneración siguiendo el ejemplo de Telefónica del Perú, (2009) que ha mantenido políticas de compensación variable para retribuir el esfuerzo de los empleados y el cumplimiento de los objetivos sustentada en tres factores, el desempeño individual, de la unidad y del grupo, este tema también es reforzado por Cordero (2014) en la que indica que más empresas peruanas están implementando políticas de sueldos

variables y no solo para puestos directivos sino también para el resto de niveles de la organización.

El estudio realizado por Sandoval, C. (2009) sobre el análisis de la equidad de los salarios en la empresa Finamérica S.A. dio como resultado que estos se fijaban en forma arbitraria hallándose para un mismo cargo hasta cinco salarios diferentes, algo similar se pudo apreciar en el presente trabajo ya que al consultar a los trabajadores si estaban de acuerdo de cómo se fijan las remuneraciones se obtuvo como respuesta que un 73% no estaba o estaba totalmente en desacuerdo, ya que la remuneración y tipo de contrato del trabajador dependen de su poder de negociación con gerencia, es decir no se valora la posición sino a la persona que ocupa el cargo y lo que se busca al diseñar una estructura de salarios es la equidad que parte del principio de no valorar a quién ocupa el cargo sino su posición (silla) y es el desempeño laboral quien determina si un trabajador debe continuar en esta posición o ser promocionado para evitar lo que está sucediendo con el personal que labora en el instituto de que no se preocupe por mejorar su desempeño ya que un 52% de los trabajadores se muestra indiferente al cumplimiento de funciones dentro del plazo, lo que trae como consecuencia un aumento en las quejas por parte de los clientes, incumplimiento en los plazos, insatisfacción laboral, ambientes de trabajo no confortables, falta de cultura organizacional, problemas de liquidez ante una disminución en las ventas, etc., restándole viabilidad al negocio a futuro.

La investigación de Maldonado, V. (2008) sobre compensaciones y desempeño laboral concluyó de que existe una fuerte y positiva correlación entre ambas variables, 0.99, lo que se pudo comprobar al utilizar para el análisis los mismos componentes de cada una de las variables en estudio como son: remuneraciones, incentivos, alineamiento de objetivos y su cumplimiento, capacidad de adaptarse al cambio, mejoras en su formación profesional, nivel de satisfacción, etc. obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.705 que indica que

existe una relación positiva alta entre ambas variables para el caso del Instituto.

Según Bojórquez, M. (2014) Gerente de Planeamiento de Compensaciones del Banco de Crédito del Perú, sostiene que la gestión de la compensación tiene como objetivo asegurar que la empresa cuente con la capacidad suficiente para atraer, retener y motivar a las personas que tengan las habilidades necesarias para contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos, de ahí la importancia que en breve el Instituto asuma un compromiso con sus trabajadores que les permita desarrollar sus habilidades y conocimientos, asumir nuevos retos y responsabilidades y que produzca en ellos la satisfacción de trabajar en el Instituto.

7.3. Contrastación de la hipótesis

Después de realizar el análisis de cada pregunta se procedió al cálculo del índice de correlación de las variables en estudio como son el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral del trabajador dando como resultado un coeficiente de 0.70498758, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables, por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Matriz:

Nro.de trabajador	X	Y
1	16	36
2	19	39
3	40	40
4	31	37
5	18	37
6	22	39
7	27	37
8	15	34
9	26	40

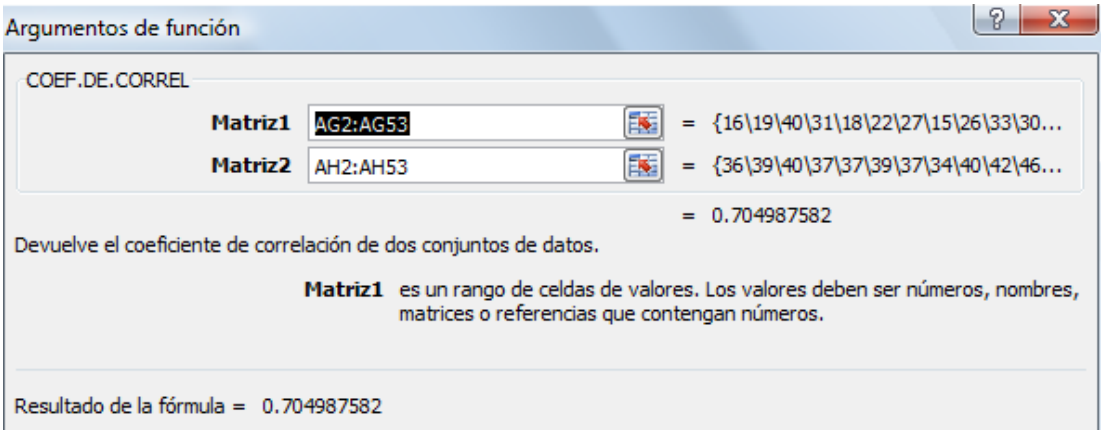
10	33	42
11	30	46
12	32	45
13	27	41
14	25	41
15	43	45
16	42	43
17	40	51
18	27	41
19	32	45
20	35	46
21	28	40
22	18	36
23	26	33
24	24	40
25	16	34
26	19	35
27	28	40
28	55	52
29	36	41
30	27	39
31	28	36
32	32	40
33	32	36
34	34	43
35	20	38
36	20	38
37	19	32
38	21	38
39	17	33
40	33	36
41	32	39
42	46	34
43	44	44
44	49	48
45	16	36
46	16	35
47	27	42
48	24	31
49	29	37
50	17	35
51	20	33
52	20	34

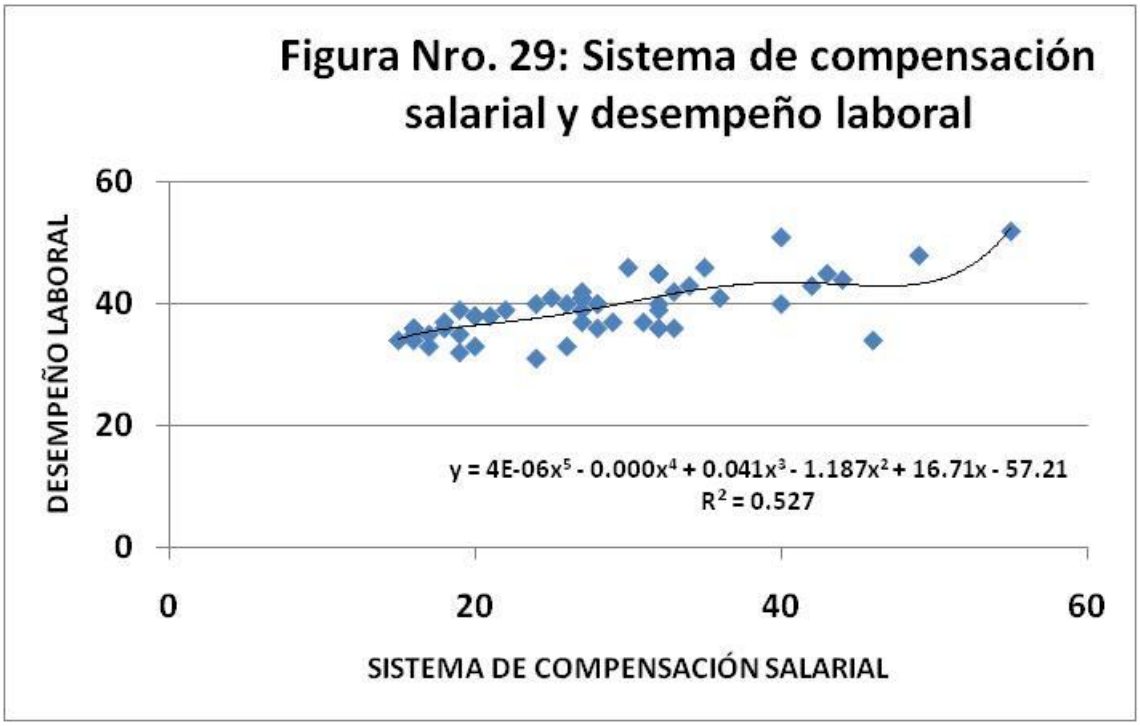
Donde:

X = Sistema de compensación salarial

Y = Desempeño laboral

Figura N° 28: Cálculo del coeficiente de correlación





PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA POLÍTICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Para mejorar el desempeño laboral del trabajador del IESTP Abaco se ha creído conveniente diseñar una serie de procedimientos que ayudarán a controlar y mejorar su política de compensación salarial sin tener que incurrir en mayores gastos, entre ellas tenemos:

1. Procedimiento de control de asistencia.
2. Procedimiento para las vacaciones.
3. Procedimiento para la compensación de horas extras (banco de horas).
4. Procedimiento para la asignación por estudios.
5. Compensación salarial.

1. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ASISTENCIA

1. Objetivo

Registrar la hora de ingreso, salida y tiempo de refrigerio, en base a lo establecido en DS 004-2006-TR

2. Alcances

- Están comprendidos en el presente procedimiento todos los empleados sujetos a un horario de trabajo.
- Están exceptuados del control de asistencia el personal de dirección y personal no sujeto a fiscalización inmediata.
- Los representantes de ventas por la naturaleza de sus funciones sólo están obligados a registrar su hora de ingreso a la empresa.

3. Generalidades

3.1 Horario de Trabajo

Es deber fundamental de todo empleado realizar eficientemente sus labores dentro de la jornada de trabajo que le corresponde y conforme a las características y lugar de prestación del servicio.

Horario Especial.- Los empleados que por razones de servicio laboren en un turno diferente al horario normal de trabajo, igualmente deberán registrar sus ingresos y salidas en el "Punto de Control"

Cualquier variación en el horario de trabajo de cualquier empleado, deberá de ser comunicado a fin de hacer el ajuste en el sistema.

3.2 Ubicación del Punto de Control

Pasadizo de ingreso, los empleados registrarán su asistencia.

3.3 Ingreso y salida de la jornada laboral

Los empleados que laboran en la empresa, deberán de registrar sus ingresos y salidas en el "Punto de Control".

3.4 Refrigerio

El horario de refrigerio es una hora.

3.5 Tránsito

Los empleados que por razones personales tengan que realizar gestiones fuera de la empresa, deberán registrar su salida y entrada por el "Punto de Control".

El desplazamiento interno del personal, es decir sin salir del local no se considera tránsito, por lo cual no requiere del registro de "marca".

2. PROCEDIMIENTO PARA LAS VACACIONES

1. Objetivo

Garantizar el proceso de gestión de las vacaciones de todos los empleados del IESTP Abaco Chiclayo.

2. Alcances

Estarán comprendidos en el presente procedimiento, todos los empleados con contrato de trabajo indeterminado o a plazo fijo.

3. Generalidades

a) Las vacaciones constituyen el periodo de descanso remunerado, legalmente obligatorio, a que tiene derecho el empleado, con el objeto de reponer su fuerza física o intelectual. Asimismo, éstas constituyen un punto de quiebre para que los empleados unan lazos familiares y sociales.
b) La gestión de vacaciones es de exclusiva responsabilidad del gerente o jefe de cada área, quienes coordinarán con el responsable de Contabilidad, las cargas al sistema.
c) La remuneración vacacional se pagará en el mes aniversario de ingreso del empleado.
d) Es importante precisar que todos los empleados tienen derecho a 30 días naturales de descanso vacacional, por cada año completo de servicio. El descanso vacacional, en lo posible, deberá otorgarse en el mes de aniversario del trabajador.
e) El plazo máximo para el goce del descanso vacacional, es hasta 12 meses posteriores a la fecha de aniversario de ingreso a la empresa, siempre que éste se termine de gozar dentro de dicho mes. De vencerse este plazo, y no haber firmado el convenio de acumulación de vacaciones, las vacaciones no gozadas serán indemnizadas y el gasto cargado al presupuesto del área.
f) Si por alguna razón excepcional de trabajo no se efectuara el descanso vacacional en el mes de aniversario, la oportunidad del

descanso nacerá de la coordinación y mutuo diálogo entre el gerente o jefe y sus empleados. A falta de acuerdo entre las partes, la empresa decidirá el otorgamiento del descanso físico.

g) Sería recomendable que el empleado disfrute del descanso vacacional en forma ininterrumpida (30 días corridos por cada año de servicios, incluyendo feriados, sábados y domingos); sin embargo, a su solicitud (dirigida a su Gerente o Jefe), él podrá autorizar el fraccionamiento del descanso en mención, en periodos que no podrán ser inferiores a 7 días naturales. Estos días serán deducibles del total de días de descanso vacacional acumulado, respetando el plazo máximo para el goce de vacaciones.

4. Procedimiento

4.1. En todos los departamentos se efectuará, en el mes de Febrero, el “Planeamiento Vacacional Anual”, que permitirá que todas las áreas programen el descanso físico de sus empleados.

4.2. Una vez finalizado el proceso de planeamiento el responsable de área ingresará al sistema las fechas programadas para las vacaciones del área.

4.3. Periódicamente deberá revisarse y actualizarse la programación de vacaciones. Para esto se utilizarán reportes obtenidos directamente del sistema.

4.4. Para autorizar el descanso físico, el gerente o jefe deberá asegurarse de que las vacaciones se encuentren registradas en el sistema.

4.5. Si el descanso físico pactado es más de 15 días, el empleado podrá solicitar adelanto de la remuneración mensual. Para ello, tendrá que efectuar la gestión necesaria con 7 días de anticipación.

3. PROCEDIMIENTO PARA LA COMPENSACIÓN HORAS EXTRAS (BANCO DE HORAS)

1. Objetivo

Administrar la flexibilidad de la gestión de la carga horaria de trabajo, valorizando la productividad y las relaciones gerente - equipos.

2. Alcances

a) Estarán comprendidos en el presente procedimiento, todos los empleados sujetos a un horario de trabajo.
b) Están exceptuados de la presente norma el personal de dirección y personal no sujeto a fiscalización inmediata.
c) No es aplicable este procedimiento al personal que realiza trabajo externo, no subordinado a horario, ejemplo representantes de ventas, entre otros.

3. Generalidades

3.1 IESTP Abaco deberá considerar fundamental que las labores se realicen dentro de la jornada laboral de trabajo establecida, con alto rendimiento, eficiencia y eficacia.
3.2 La Empresa en principio, deberá preferir compensar las horas adicionales, causadas por “situaciones excepcionales”, con periodos equivalentes de descanso, centrado en el concepto de “flexibilidad”.
3.3 Cada gerente es responsable de planificar la mejor manera de compensar las horas extraordinarias de sus empleados.
3.4 La empresa implementará el “Sistema de Banco de Horas” a través del registro de las horas extraordinarias y la suscripción de un convenio individual, para administrar la “flexibilidad”.
3.5 La carga de las “Horas Extras”, las realizará un responsable, teniendo en cuenta la distribución de los periodos descritos en el punto 4.

3.6 Los cuatrimestres son 3 períodos en el año:

- ✓ Enero a Abril
- ✓ Mayo a Agosto
- ✓ Setiembre a Diciembre

4. Procedimiento

4.1 El responsable del control de las horas extraordinarias, emitirá un reporte quincenalmente al gerente responsable para su aprobación y posterior carga en el sistema.

4.2 Si se acuerda compensar las horas adicionales o parte de éstas (Banco de Horas) con descanso físico, el gerente deberá asegurarse de que:

a) Dicha ausencia sea registrada en el sistema, a través del responsable.

b) Las horas extras acumuladas durante un cuatrimestre que no hayan sido compensadas hasta el día 20 del mes siguiente, serán liquidadas en la planilla según el siguiente cuadro:

Cuatrimestre	Compensación	Pago
01/01 - 30/04	01/01 - 20/05	30/05
01/05 - 31/08	01/05 - 20/09	30/09
01/09 - 31/12	01/09 - 20/01	30/01

4. PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN POR ESTUDIOS

1. Objetivo

El objetivo de la asignación por estudios es motivar económicamente al trabajador y apoyarlo con los gastos para el desarrollo de sus estudios y/o de sus hijos.

2. Alcance

Todos los empleados del IESTP Abaco Chiclayo, que se encuentren laborando bajo la modalidad de contrato a plazo indeterminado y:

2.1 Se encuentren cursando estudios de nivel superior (técnico/universitario).

2.2 Tengan hijos, menores de 25 años, debidamente registrados en la empresa, estudiando nivel inicial (no incluye estimulación temprana), primaria, secundaria y superior.

3. Requisitos

3.1. Para los niveles, inicial (a partir de 3 años), primaria y secundaria presentar el formato “Constancia de Matrícula” o “Constancia del Centro Educativo”, que se recabará en el área de Contabilidad, firmado y sellado por el centro educativo.

3.2. Para el nivel Universitario, constancia de matrícula que cumpla con lo siguiente:

3.2.1. Papel con membrete, en original

3.2.2. Nombre y apellidos del alumno

3.2.3. Profesión que se encuentra estudiando

3.2.4. Año o ciclo de estudios

3.3. Para el nivel técnico, además de los requisitos señalados en el punto 3.2, deberá consignarse que la carrera es de tres años o más y que tiene valor oficial.

4. Monto de la Asignación

4.1	Inicial	S/.	185.00
4.2	Primaria		185.00

4.3 Secundaria 240.00

4.4 Superior 575.00

5. Procedimientos

5.1 Requerimiento: Los empleados presentarán la documentación que sustente su solicitud, en el área de Contabilidad.

5.2. Fecha de presentación: La documentación se presentará:

- Del 07 de febrero al 15 de marzo.
- Del 01 al 31 de Agosto.

5.3. Instrumentar el pago:

- Este beneficio es de carácter anual.
- El abono se hará directamente en la cuenta corriente de cada empleado.
- Las fechas se rigen según el pago de la planilla.

Al aplicar este procedimiento y según la información recogida, su aplicación demandaría un costo adicional de S/. 8,345.00 anuales.

Grado	Nº	Asignación	Total
Inicial	5	185.00	925.00
Primaria	16	185.00	2,960.00
Secundaria	9	240.00	2,160.00
Superior	4	575.00	2,300.00
Excluidos	18	-	-
Total	**52**		**8,345.00**

La inversión puede ser interna o externa en actividades corporativas y/o funcionales. Esta inversión deberá responder a un planeamiento estratégico y/o operacional en función al presupuesto establecido.

5. COMPENSACIÓN SALARIAL

Cada empleado deberá recibir un salario equitativo a toda la organización, de acuerdo al grado en que se valora su cargo. Los salarios no se deben asignar por áreas, sino por grados.

La equidad salarial no se dará porque todos los empleados que están ocupando posiciones dentro de un grado tengan el mismo salario, sino que sus salarios estarán dentro de la banda salarial (que tendrá un mínimo y un máximo) de su grado.

Un salario siempre será equitativo si se mueve dentro de la banda, sin necesariamente ser idéntico entre todos los empleados ubicados en el mismo grado.

Para cambiar de un grado a otro se tiene en cuenta el valor relativo del cargo y no del ocupante. Para que un empleado cambie de grado, deben darse las siguientes condiciones:

1. Su cargo fue revalorado teniendo en cuenta 6 factores:
    a. Adquisición y aplicación del conocimiento.
    b. Juicio para toma de decisiones.
    c. Planeación y liderazgo.
    d. Comunicación.
    e. Impacto del cargo.
    f. Habilidades y experiencia bajo la complejidad.
2. Pasa a otro cargo valorado en un grado superior.

Con la valoración o evaluación del cargo, no se valora al ocupante del cargo, sino la posición, “la silla”.

El desempeño es lo que define que un empleado continúe o no en su posición o que sea promocionado.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- Se determinó que en el IESTP Abaco Chiclayo la relación que existe entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral es positiva alta, se obtuvo un índice de correlación de 0.705 lo que indica que ante una mejora en el sistema de compensación salarial se logrará incrementar el desempeño laboral del trabajador. Las empresas que cuenten con personal con alta productividad capaces de adaptarse rápido al cambio son aquellas que aseguran su permanencia en el mercado.

- Al realizar el trabajo de campo se determinó que el IESTP Abaco Chiclayo no cuenta con un sistema de compensación salarial establecido, la remuneración, beneficios e incentivos que recibe el trabajador los obtiene de una negociación directa con gerencia quién determina cuándo y cómo le serán cancelados. No existe un equipo de trabajo con conocimientos en el área de Gestión del Talento Humano encargado de diseñarlo, debido a que se deben analizar aspectos tales como: ¿cuántos trabajadores se necesitan?, ¿dónde se necesitan?, ¿cuánto se le pagará?, ¿qué competencias debe tener el personal?, ¿cómo involucrarlos en este proceso de cambio?, etc.; además debe ser flexible para poder enfrentar los cambios y no retrase el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- A la fecha en el IESTP Abaco Chiclayo no existen políticas que permitan realizar una evaluación del desempeño laboral de sus trabajadores. De las respuestas obtenidas al aplicar el cuestionario se pudo apreciar que al personal poco le interesa mejorar su desempeño, no se sienten motivados, lo que ocasiona que se produzca una sinergia entre ellos y una actitud negativa hacia el

cumplimiento de sus funciones lo que genera un deterioro de la calidad del servicio que brindan lo que ha ido mermando sus ingresos en estos últimos años.

- Debido a la situación económica que atraviesa el Instituto, por el momento no cuenta con un presupuesto que le permita implementar un sistema de compensación salarial acorde con la estrategia del negocio que le posibilite mejorar la situación laboral de sus trabajadores por lo que se han propuesto algunos procedimientos para el control de asistencia del personal, vacaciones, compensación de horas extras, asignación por estudios, que se constituirán en el punto de partida para ir monitoreando su desempeño laboral de sus colaboradores.

8.2. Recomendaciones

- La implementación de un sistema de compensación salarial es pieza clave para mejorar el desempeño laboral del trabajador y retener personal talentoso que permita al instituto alcanzar sus objetivos organizacionales, de ahí se desprende la necesidad de crear un equipo de trabajo que con la asesoría de un experto puedan diseñarlo de manera adecuada buscando el equilibrio entre la satisfacción del trabajador por la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa en el mercado donde se desenvuelve.

- Asimismo en definitiva se debe establece un proceso de evaluación del desempeño por ser un termómetro que te brinda información sobre si el trabajador posee los conocimientos para ejercer el cargo, su responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, su adaptación al cambio, su desarrollo en el cargo, que tanta iniciativa y creatividad ha utilizado para buscar alternativas de solución ante una problemática, su sentido de pertenencia, etc. que ayudarán a la organización a tomar decisiones de que políticas son necesarias

implementar, no se trata de rescindir de sus servicios sino de darle la oportunidad de crecimiento dentro del Instituto y el alineamiento de objetivos personales a los de la organización.

- La gerencia junto con su personal directivo debe analizar y definir claramente si les conviene reestructurarse, vender o liquidar, de esta decisión dependerá la fuerza con que se impulse cualquier proyecto que la viabilice, si el trabajo no es constante y no se tiene todo el apoyo logístico, administrativo y económico, no funcionará y más bien engordarán las deudas adquiridas por la empresa y alargará el plazo de agonía que finalizará con el cierre del Instituto.

- Para ir implementando su sistema de compensación salarial que no involucre mayores recursos económicos, se propone se pongan en práctica cuatro procedimientos como son: el control de asistencia del personal, vacaciones, compensación de horas extras y asignación por estudios, con la finalidad de lograr en el corto plazo una mejora en su desempeño laboral, así como una propuesta de cómo debe trabajarse el tema de la compensación salarial que tiene como punto principal la valoración del cargo y no del ocupante del mismo.

CAPÍTULO IX. MATERIALES DE REFERENCIA

IX. MATERIALES DE REFERENCIA

9.1 Referencias bibliográficas

- Alvitez, F. y Ramirez M. (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer 2013 – Trujillo.* Tesis de licenciatura. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf.
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.* Tesis para optar el título de Psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf
- Bedoya, O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/bedoya_se/contenido.htm.
- Castro, J. y Sajona, J. (2012). *Sistemas de compensación en empresas del sector funerario de la ciudad de Cartagena.* Tesis de licenciatura. Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/463/1/TESIS%20FINAL.pdf
- Chiavenato, I. (2009). G*estión del talento humano.* México: McGraw Hill.
- Chiclayo, C. y Segura, N. (2009). *Herramientas informáticas que dan soporte a la gestión estratégica en el sector hotelero de categoría tres estrellas. Caso Garza Hotel - Chiclayo*. Tesis de licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú. Recuperado de http://cip.org.pe/imagenes/temp/tesis/42714455.pdf.
- Comisión de compensación y beneficios. (2013). *Principales problemáticas y desafíos actuales en la gestión de compensaciones. 1°*

encuentro de compensaciones & beneficios [ADRHA/UBA]. Recuperado de http://adrha-vinculos.blogspot.com/2011/10/principales-problematicas-y-desafios.html.

- Consultoría-Pyme.com. (2013). *Retribución vinculada al desempeño.* Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SvPKt8y68WYJ:www.consultoria-pyme.com/56-1-Retribucion%2Bvinculada%2Ba%2Bdesempeno.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe
- Dessler, G. (1999). *Administración y evaluación de personal*. España: Prentice Hall.
- GTD-Preal. (2008). *Modelos innovadores de remuneración de docentes Abril 2008.* Recuperado de http://www.ub.edu/obipd/PDF%20docs/Aspectes%20laborals/Publicacions/Modelos%20innovadores%20de%20remuneraci%C3%B3n%20docente.pdf.pdf.
- Herzberg, F. (1967). *The Motivation the work*. New York: John Wiley.
- Los RecursosHumanos.com. (2011). *Modelos de Compensación en Colombia.* Recuperado de http://www.losrecursoshumanos.com/modelos-de-compensacion-en-colombia/.
- Maldonado, V. (2008). *Sistema de compensaciones y desempeño laboral del personal administrativo en las empresas contratistas del sector petrolero del estado Zulia.* Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Belloso Chacín, Zulia, Venezuela. Recuperado de http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/480/1185.
- Maslow, A. (2000). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Merino, M. y Diaz, A. (2008). *El Estudio de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque,* Chiclayo. Perú. Recuperado de file:///C:/Users/COORD-CONTABILIDAD.02-PEAD-CONTA02/Downloads/Dialnet-ElEstudioDelNivelDeSatisfaccionLaboralEnLasEmpresa-2710495.pdf
- Mondy, R. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos.* España: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

- Montoya, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano.* Recuperado de http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf.
- Morales, M. y Perera, G. (2003). *Diagnóstico de un modelo de compensación variable como base para la propuesta de un plan de compensación dirigido a equipos de trabajo.* Tesis de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9924.pdf.
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Ruiz, G. (2004). *El significado de la motivación en la gestión de recursos humanos.* Perú.
- Sandoval, C. (2009). *Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamérica S.A.* Tesis de licenciatura. Universidad de la Salle, Bogotá. Colombia. Recuperado de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/3257/1/T11.09%20S57p.pdf.
- Semanaeconomica.com. (2014). *Salarios en el Perú: ¿Cuál será la tendencia para el 2015?.* Recuperado de http://semanaeconomica.com/article/empresa/gerencia/148608-salarios-en-el-peru-cual-sera-la-tendencia-para-el-2015/.
- Universia. (2013). *65% de los mexicanos no cuenta con un sistema de compensación en su empresa.* Recuperado de http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/07/24/1038421/65-mexicanos-no-cuenta-sistema-compensacion-empresa.html.
- Vroom, V. (1964). *Trabajo y Motivación*. New York: John Wiley & Son.
- Werher, W. y Davis, K. (1989). *Administración de personal y recursos humanos.* México: McGraw Hill.

ANEXO N° 01

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1).

N°	PREGUNTA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Está de acuerdo con la remuneración que percibe.					
2	La remuneración cumple con los requisitos fijados por ley.					
3	La remuneración que percibo es mayor al promedio del mercado.					
4	Está de acuerdo con la forma de cómo se fijan las remuneraciones.					
5	Los incentivos valoran tu aporte a los resultados obtenidos.					
6	Los bonos recibidos por desempeño son adecuados.					
7	Nivel de aceptación que parte de la remuneración sea variable					
8	El sistema de sanciones se aplica de manera equitativa.					
9	Está de acuerdo con las prestaciones sociales que percibes de acuerdo a ley					
10	Las prestaciones voluntarias que otorga la empresa cubren tus expectativas.					
11	Las prestaciones que recibes han mejorado tu rendimiento.					
12	Las prestaciones que percibes cubren tus necesidades inmediatas.					
13	Cuentas con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones.					
14	Cumples con las tareas asignadas dentro de los plazos establecidos.					
15	Organizas el trabajo a realizar durante tu jornada laboral					
16	Haz alcanzado los objetivos de tu puesto.					
17	Te adaptas y mantienes el control ante situaciones nuevas					
18	Muestras interés por aprender cosas nuevas.					
19	Participas en programas de capacitación.					

20	Te preocupas por conseguir los resultados esperados.					
21	Cumples con el trabajo según las instrucciones del puesto sin realizar cambios.					
22	Te preocupas por aportar ideas para mejorar el trabajo.					
23	Estás de acuerdo con la visión y misión de la empresa.					
24	Tus objetivos personales se ajustan a los objetivos de la empresa.					
25	Estás satisfecho (a) de laborar en la empresa.					

ANEXO N° 02

GUÍA DE ENTREVISTA

Para el trabajador

Área : …… Cargo : ……

Fecha de Ingreso : ……

1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?
2. Comparando con el año pasado ¿las compensaciones salariales recibidas han mejorado?
3. ¿Tu jefe inmediato te informa sobre algún cambio de importancia dentro de la organización?
4. ¿Las reuniones en equipo son de utilidad para el trabajo que realizas?
5. ¿Cuentas con todas las herramientas, equipos y material necesarios para realizar tu trabajo?
6. ¿Has recibido el entrenamiento adecuado para desarrollar tu trabajo?
7. ¿Hay suficientes oportunidades para el mejoramiento profesional en la organización?
8. ¿Has participado en programas de capacitación organizados por la empresa?
9. ¿Cada qué tiempo evalúan tu desempeño laboral?
10. ¿Recibes algún tipo de reconocimiento por la labor realizada? ¿De qué tipo?
11. ¿Crees que el IESTP Abaco es una empresa rentable?
12. ¿Algún comentario de: ¿cómo ves a la empresa en un futuro, que esperas de ella?

Para el Contador

1. ¿Existe un sistema de compensación adecuado a la estrategia y los valores de la organización?
2. ¿Están atrayendo y reteniendo a las personas adecuadas?
3. ¿La retribución salarial que percibe el trabajador está basada en la equidad interna o en los resultados obtenidos?
4. ¿La remuneración que percibe el trabajador permite que este desarrollo sus competencias?
5. ¿En qué medida los incrementos salariales están alineados con los intereses del dueño?

Para el Gerente

1. ¿Qué opinas del clima laboral y la cultura organizacional que se vive en la empresa actualmente?
2. ¿Cómo ha ido evolucionando la rentabilidad de la empresa en los últimos años? ¿Crees que se pueden mejorar? ¿Qué ajustes propondrías?
3. ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría de personal?
4. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?