



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**DISEÑO DE ESTRUCTURA SALARIAL PARA
ASEGURAR LA EQUIDAD REMUNERATIVA EN
UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO 2022**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autor:

**Bach. Fernandez Vasquez Lenin
ORCID: 0000-0001-5382-1468**

Asesor:

**Mg. Jaramillo Arica Pedro Segundo
Orcid: 0000-0001-8554-6034**

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

Año 2023



ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**“DISEÑO DE ESTRUCTURA SALARIAL PARA ASEGURAR LA
EQUIDAD REMUNERATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE
LA CIUDAD DE CHICLAYO 2022”**

**Autor:
BACH. FERNANDEZ VASQUEZ LENIN**

**Pimentel – Perú
Año 2023**

**DISEÑO DE ESTRUCTURA SALARIAL PARA ASEGURAR LA
EQUIDAD REMUNERATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE
LA CIUDAD DE CHICLAYO 2022**

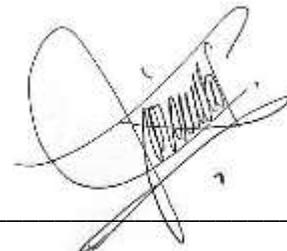
APROBACIÓN DE LA TESIS



Dr. Callejas Torres Juan Carlos
Presidente del jurado de tesis



Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos
Secretario del jurado de tesis



Mg. Jaramillo Arica Pedro Segundo
Vocal del jurado de tesis

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien suscribe la **DECLARACIÓN JURADA**, soy **egresado (s)** del Programa de Estudios de **Maestría en Gestión del Talento Humano** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro (amos) bajo juramento que soy (somos) autor(es) del trabajo titulado:

“DISEÑO DE ESTRUCTURA SALARIAL PARA ASEGURAR LA EQUIDAD REMUNERATIVA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE CHICLAYO 2022”

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

FERNANDEZ VASQUEZ LENIN	DNI: 77687090	
-------------------------	---------------	---

Pimentel, 24 de agosto de 2023.

* Porcentaje de similitud turnitin:19%

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

10 INFORME DE TESIS - FERNANDEZ VASQUEZ LENIN_docx

RECuento DE PALABRAS

19347 Words

RECuento DE CARACTERES

106316 Characters

RECuento DE PÁGINAS

80 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.2MB

FECHA DE ENTREGA

Aug 29, 2023 4:06 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Aug 29, 2023 4:08 PM GMT-5

● **19% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos:

- 18% Base de datos de Internet
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

DEDICATORIAS

Agradezco al divino redentor por guiarme de cada ápice de mi vida personal y profesional y permitirme consolidar un gran sueño como el de obtener mi grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

A cada una de las personas que colaboraron con su sabiduría y conocimiento sobre todo por su paciencia para consolidar la presente investigación.

Un agradecimiento especial a mi Asesor por su humildad, paciencia, siendo parte fundamental en la consolidación de esta tesis, por sus aportes, su experiencia y sus conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Por ser motivo fundamental en mi vida, por su acompañamiento, ser modelos en todo el camino de mi desarrollo y pilares para seguir adelante, a mis padres, quienes están siempre llenos de fortaleza, amor y esperanza.

Y sin dejar atrás a mi razón de ser, mi bello hijo, a mis hermanos por confiar en mí, gracias por en todo momento ser parte fundamental de mi vida y por darme la oportunidad de ser parte de su orgullo.

RESUMEN

El objeto de la presente investigación descriptiva de tipo cuantitativo, No experimental está orientada a implementar el diseño de la estructura y política salarial diseñando su valoración de puesto y sus bandas salariales asegurando como retribuir de una manera equitativa y sobre todo justa; el aporte que ofrece cada colaborador al logro de los objetivos y metas estratégicos de una institución Educativa Universitaria Privada de la Ciudad de Chiclayo. Se realizó un análisis donde se pudo observar que la carencia de una adecuada estructura salarial en la institución en estudio, observando brechas salariales entre los puestos o niveles ocupacionales desde las posiciones estratégicas, tácticas y operativas, donde se necesitó identificar aquellos factores que estarían limitando a la universidad para pueda tener una estructura remunerativa y de esta también se obtiene un adecuado equilibrio económico. Para ello en primera instancia se realizó un análisis de su estructura organizacional, la validación de los perfiles de cargos, se complementó la investigación con una valoración de puestos, siguiendo la metodología de factores y puntos permitiendo obtener el impacto que tiene cada puesto de trabajo en la institución y su política salarial, siendo los instrumentos aplicados validados por especialistas del tema. Finalmente, se complementó la investigación analizando su sistema actual de compensaciones, luego se revisó y se confirmó la inequidad interna y también un análisis comparativo frente al mercado laboral para de esta manera determinar el nivel de competitividad de los salarios del Core de negocio, adicionalmente se determinó las brechas salariales realizando recomendaciones para la mejora de su estructura salarial futura que estimulen la motivación, satisfacción y sentido de pertinencia de cada uno de los colaboradores.

PALABRAS CLAVE: Estructura salarial, Compensación, Valoración de puestos, Banda Salarial, Equidad Salarial.

ABSTRACT

The object of this descriptive, quantitative, Non-experimental research is oriented to implement the design of the structure and salary policy, designing its job evaluation and its salary bands, ensuring how to remunerate in an equitable and above all fair way; the contribution that each collaborator offers to the achievement of the objectives and strategic goals of a Private University Educational Institution of the City of Chiclayo. An analysis was carried out where it was possible to observe that the lack of an adequate salary structure in the institution under study, observing salary gaps between positions or occupational levels from strategic, tactical and operational positions, where it was necessary to identify those factors that limit the university in order to have a remunerative structure and from this an adequate economic balance is also obtained. For this, in the first instance, an analysis of its organizational structure was carried out, the validation of the job profiles, the investigation was complemented with a job evaluation, following the factors and points methodology, obtaining the impact that each job position has on the company. institution and its salary policy, being the applied instruments validated by subject specialists. Finally, the investigation was complemented by analyzing its current compensation system, then internal inequality was reviewed and ensured, as well as a comparative analysis against the labor market in order to determine the level of competitiveness of Core business salaries, additionally, Reduce salary gaps by making recommendations for the improvement of their future salary structure that stimulate the motivation, satisfaction and sense of relevance of each one of the collaborators.

KEYWORDS: Salary structure, Compensation, Job evaluation, Salary Band, Salary Equity.

ÍNDICE

DEDICATORIAS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad Problemática.....	10
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.3.1. Caracterización epistemológica del proceso de desarrollo de banda salarial y su dinámica.....	22
1.3.2. Tendencias históricas del proceso de desarrollo de banda salarial y su dinámica.....	34
1.3.3. Marco Conceptual.....	35
1.4. Formulación del Problema.....	42
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	42
1.6. Hipótesis. Variables y Operacionalización	44
1.6.1. Hipótesis	44
1.6.2. Variables, Operacionalización.....	44
1.7. Objetivos.....	45
1.7.1. Objetivos General.....	45
1.7.2. Objetivos Específicos.....	45
II. MÉTODO	46
2.1. Tipo de investigación	46
2.2. Diseño de investigación	46
2.3. Población y muestra.....	46
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	55
2.5. Validez	57
2.6. Confiabilidad.....	57
2.7. Criterios éticos	58
2.8. Criterios de Rigor científico.....	59
III. RESULTADOS.....	60
3.1. Resultados en Tablas y Figuras.....	60
3.2. Discusión de resultados	84
IV. CONCLUSIONES.....	86
V. RECOMENDACIONES.....	88
VI. REFERENCIAS	89
VII. ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Población de puestos de trabajo relacionado con la parte financiera</i>	53
Tabla 2: <i>Lideres de opinión de la Universidad</i>	55
Tabla 3: <i>Lista de Chequeo para el Diagnóstico del Sistema de Compensaciones</i>	60
Tabla 4: <i>Distribución de puestos según estructura organizacional</i>	61
Tabla 5: <i>Factores y subfactores para la valoración de puesto</i>	70
Tabla 6: <i>Calibración según Factores y Subfactores del Sistema de Puntos</i>	72
Tabla 7: <i>Aplicación de Factores y Subfactores para la valoración de puestos</i>	73
Tabla 8: <i>Escala de Remuneraciones del Personal Académico</i>	75
Tabla 9: <i>Escala de Remuneraciones del Personal Administrativo</i>	77
Tabla 10: <i>Cuadro de Brechas Salariales</i>	82
Tabla 11: <i>Cuadro de Equidad de Género</i>	82
Tabla 12: <i>Cuadro de Equidad Salarial</i>	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1: <i>Población de puestos de trabajo relacionado con la parte financiera</i>	53
Tabla 2: <i>Lideres de opinión de la Universidad</i>	55
Tabla 3: <i>Lista de Chequeo para el Diagnóstico del Sistema de Compensaciones</i>	60
Tabla 4: <i>Distribución de puestos según estructura organizacional</i>	61
Tabla 5: <i>Factores y subfactores para la valoración de puesto</i>	70
Tabla 6: <i>Calibración según Factores y Subfactores del Sistema de Puntos</i>	72
Tabla 7: <i>Aplicación de Factores y Subfactores para la valoración de puestos</i>	73
Tabla 8: <i>Escala de Remuneraciones del Personal Académico</i>	75
Tabla 9: <i>Escala de Remuneraciones del Personal Administrativo</i>	77
Tabla 10: <i>Cuadro de Brechas Salariales</i>	82
Tabla 11: <i>Cuadro de Equidad de Género</i>	82
Tabla 12: <i>Cuadro de Equidad Salarial</i>	83

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

A los retos de la velocidad del cambio en un mundo globalizado que enfrentan día a día las organizaciones y sus gestores; como la transformación digital y cultural, la crisis sanitaria pandémica, la crisis económica, los existentes cambios en las políticas locales, se suman a uno de los mayores desafíos: gestionar el talento humano, precisamente estas diferentes transformaciones en el mundo globalizados impactan en muchos aspectos como por ejemplo: políticos, económicos, legales, sociales, etc., las mismas que han ido creando la imperiosa necesidad de modernizar, automatizar y actualizar la perspectiva sobre la calidad de vida de los humanos (Fajardo, 2020).

En el Core business en estudio; en educación superior, podemos destacar que en los últimos ocho años los cambios han sido un común, en nuestro país, de una cifra significativa de universidades 129 en la actualidad sólo existen 95 universidades licenciadas y hoy son fiscalizadas por SUNEDU (93 universidades y dos Escuelas de Posgrado) todas orientadas a la mejora continua, donde precisamente la gestión del talento Humano (personal docentes y administrativo) es esencial para generar nuevas ideas, y para poder conseguirlas, se requiere de una formación conceptual y metodológica así como de una gran calidad académica la cual sólo puede ser obtenida por medio de su capital humano del que disponen; para poder contar con grandes deseos de difundir el conocimiento, vale la pena precisar que existen tres familias de puestos: la primera, la académica, enfocada a impartir conocimiento y dictar clases; la segunda, de investigación, especialistas cuyo objetivo es investigar acerca de nuevos fenómenos y poner en práctica las teorías; y finalmente, la administrativa, que le brinda soporte a las dos primeras en los objetivos de gestión. Palacios (2018).

Precisamente las instituciones educativas universitarias están en la búsqueda cuidadosa de atraer, captar, desarrollar, retener y fidelizar talento humano, por tanto, deben construir estructuras salariales, políticas de compensación altamente competitivas, en búsqueda de parametrizar y estandarizar los criterios para la asignación de sueldo y estar alineados al desempeño y su rendimiento significativo, otorgando coherencia a las compensaciones. Muchos trabajos de investigación evidencian que las distribuciones de sueldos en una organización hacia los colaboradores constituyen un grupo de principios, orientaciones y

criterios que están basados en estudios y valoraciones, donde el fin es obtener una retribución equitativa, justa y que compite con el global de los salarios disponibles (Tolo, 2015).

Es evidente como gran parte de organizaciones de nuestro país, incluso universidades que no poseen una estructura salarial equilibrada, que muestran una carencia de una política salarial que dirija su sistema de remuneración de los colaboradores de manera técnica y objetiva, que puede impactarles como consecuencia de una percepción de una existente inequidad remunerativa, en el sentido de que no todos los puestos reciben un sueldo similar y por el contrario existe la percepción de que unos puestos perciben más que otros, aun cuando estos tienen el mismo cargo y categoría, el colaborador al tener un sueldo disparado, ocasionando que sus demás compañeros que perciben menos ingreso de sueldo estén insatisfechos y desmotivados, teniendo como consecuencia la inequidad afectando la retención de personal idóneo en la institución y en consecuencia se tendría como resultado un aumento de los indicadores de rotación de los trabajadores, a razón de una mala compensación hacia los colaboradores; de igual manera ocurre cuando se reconoce el rendimiento de los trabajadores al término de la ejecución de la conocida evaluación de desempeño, orientado al personal técnico, siendo que al no tener un cuadro de las categorías y las bandas salariales correctamente establecidas, no existe un límite remunerativo entre las diferentes categorías existentes que presenta cada puesto laboral.

Se hace ostensible precisar, que al tener una banda salarial muy bien estructurada es de muchísima importancia y saludable en las empresas, siendo que se obtiene como organización muchos beneficios económicos en cuanto a control de costos, productividad, compromiso y desempeño laboral los cuales impactan de manera positiva y directa en el crecimiento de la empresa.

Debemos a su vez abordar el tema que es materia de estudio, las brechas remunerativas que existen a nivel mundial se van observando diferencias de un 23% en los salarios recibidos en los trabajadores de ambos sexos, presenciando un retraso en el crecimiento de las mujeres y niñas en algunas partes del mundo, son muchas las instituciones a nivel mundial que trabajan con el único objetivo de eliminar la práctica que retrasa y demerita el crecimiento económico justo en el mundo, instituciones tales como: OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la ONU (Organización de las Naciones Unidas) mujeres, siendo claramente ejemplos de liderazgo en la lucha (Crozet, 2021).

En cuanto al control de costos laborales a través de un programa racional de compensaciones es la base fundamental para que la organización reclute y retenga a su personal que genera valor a costos adecuados y justos. El no contar con una estructura sistemática de sueldos y salarios, se corre el riesgo de que se esté compensando a niveles de exceso o insuficientes el esfuerzo de sus colaboradores. (Esucomex, 2016, págs. 1-3).

Por otro lado, resultado de una estructura salarial coherente debe estar alineada con la equidad salarial, siendo ostensible incluso en todo el mundo, como la ONU (Organización de las Naciones Unidas, la cual está incluida dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo), han intentado de dar impulso a los últimos años, acciones directamente vinculadas con la igualdad de género. De igual manera en el ámbito nacional, en Perú actualmente se tiene leyes como la 28983 (Ley de Igualdad de Oportunidades) (Congreso de la República, 2007) y la Ley 30709 Ley que prohíbe la Discriminación Remunerativa entre Hombres y Mujeres (Diario Oficial El Peruano, 2017), ambas vienen regulando y a su vez promoviendo diferentes acciones en beneficio de la equidad de género en nuestro país.

En la última década, ante la iniciática que se denominó como Declaración de Lima viene promoviendo la implementación de las buenas prácticas laborales en cuanto la equidad de género se trata, esto se dio por medio de la firma de un documento de compromiso que estipula los diez principios fundamentales (Confederación Nacional de Instituciones Privadas [Confiep], 2019). Ya en diferentes países, cuentan con leyes y normas cuyo propósito es garantizar la igualdad de género. En nuestro país Perú, en el mes de marzo del año 2018, se aprobó con autógrafa del presidente de la república la Ley N° 30709. Conllevando un gran reto para las organizaciones, al implementar políticas en beneficio sus colaboradores, lo que conlleva a tener una significativa herramienta de gestión del cambio, teniendo una adaptación en las organizaciones (Chillida y Guerra, 2008). A su vez debemos tener en cuenta que las leyes laborales en los últimos años han brindado algunas precisiones sobre la equidad salarial, su cumplimiento y obligación de tener una banda salarial que contenga una clasificación de categorías y puestos de trabajo, valoración de puestos y una política salarial dada a conocer a todos los colaboradores de la empresa.

Dentro de las organizaciones, en este caso en una de educación superior universitaria que es materia de investigación, ha manifestado una existente necesidad con referencia con el sistema de compensaciones salariales, formando una parte muy importante en la

planificación económica financiera de la Universidad, considerando que es importante para obtener de cada colaborador de su contribución y de esta manera se da se podrá obtener los objetivos planteados y alcanzar la misión de la Universidad. Entonces, se requiere desplegar una estructura salarial y un sistema remunerativo con una metodología que es justa y asegure la equidad salarial, teniendo alto impacto en los resultados de la organización. En la universidad en estudio, cuenta con 623 colaboradores en planilla, de los cuales 34 son Estratégicos Administrativos, 275 son Académicos, 97 son Colaboradores Tácticos y 217 son colaboradores operativos (Dirección de Gestión del talento Humano, 2021). En tal sentido, se diseñará un documento, que contemplará los pasos para así evitar cualquier tipo de inequidad remunerativa; incentivando la equidad, la fidelización, motivación y compromiso de sus colaboradores, fomentando la competitividad interna de la institución en referencia al ámbito laboral. En ese marco, en la institución en estudio como como base se estructuro un plan de compensaciones para potenciar la aplicación de una estructura de equidad salarial con respaldo en la normatividad laboral vigente, que al no contar se **observó** lo siguiente:

- Incumplimiento con las disposiciones legales.
- Falta de una cultura equitativa y justan en la distribución de sueldos.
- Falta de motivación para el desempeño adecuado.
- Falta de una equidad salarial.
- Falta de Control de costos laborales de la Universidad.

En el marco de las expresiones prescritas se lograr definir el **problema de la presente investigación:** al identificar la deficiencia y la carencia de una elaboración de una banda salarial con una metodología que permita asegurar la equidad remunerativa en una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo. se identificaron posibles causas que originan el problema:

- Deficiente orientación didáctica – metodológica para la aplicación de una banda salarial.
- Limitaciones en la cultura institucional que permita implementar metodología y elaborar una banda salarial funcional y objetiva.

Las evidencias causales están relacionadas con el objeto de estudio el cual es el **proceso de desarrollo en el diseño de una banda salarial**, las cuales trabajadas correctamente aportan a mejorar la elaboración de una banda salarial en una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo, teniendo como resultado a priori una distribución justa de las remuneraciones entre los trabajadores cuyo primer impacto es la calidad de vida de los mismo, mejora la imagen de la empresa, se obtiene mayores índices de productividad, entre otros.

Al momento de asignar una remuneración salarial dentro de la empresa, se deberá de echar un vistazo a la banda o estructura salarial que tenga la institución para el puesto a ocupar. En tal sentido, es vital contar con una banda salarial para que los empleadores puedan realizar una correcta asignación de sueldos de manera automática, teniendo mayor control de los gastos asignados al personal y de esta manera garantizar la equidad remunerativa entre los colaboradores, otro punto importante que se deberá tener en cuenta es que los empleadores tienen que tener explicaciones racionales del porque se asignan remuneraciones con determinados montos a un trabajador y a otro no, que influye en dichas retribuciones diferenciadas.

Para elaborar una banda salarial se deberá tener en cuenta lo siguiente: Contemplar la cultura de la empresa, apoyarse en la legislación laboral, realizar un análisis de puestos, agrupar los puestos de trabajo, desarrollar un ranking de puntos para cada puesto, realizar un estudio de mercado para decidir si se quiere liderar, igual o hasta ir por debajo de lo que marca el mercado.

Por lo que se determina como campo de acción, la **dinámica del proceso de desarrollo de una banda salarial**.

1.2. Trabajos previos

- Nivel Internacional

Rodríguez (2021) en Colombia, refiere que la cifra no es alentadora, pues existe una brecha no solamente es salarial sino también laboral, de acuerdo a él **Fuente especificada no válida**. se identificó que por cada 100 pesos que un hombre percibe, una dama está percibiendo 88 pesos, es decir, la brecha salarial estaría en 12%. Considerando que a pesar que las trabajadoras se esfuercen en prepararse más, capacitarse más, acumular más experiencia, al momento de llegar al mercado laboral se enfrenta a la realidad de que reciben un pago menor por su trabajo en comparación a un caballero. En tal sentido, se concluyó que se necesita mayor vigilancia y control en materia de lograr una equidad de género en el trabajo ya sea en ámbito laboral público o privado.

Flores y Rositas (2021) en su estudio, en las compañías niponas del sector noreste de México, representado a través de un artículo científico, exponen el objetivo de conocer la importancia que tienen la compensación, las gratificaciones y los bonos como motivadores para optimizar el desempeño laboral. El estudio fue deductivo - inductivo y analítico a través de una investigación correlacional, asimismo respecto al volumen de la muestra, fue de 40 encuestas aplicadas a miembros a nivel gerencial, vale decir a todos aquellos que ocupan una posición de autoridad en la empresa y por ende tienen personal a su cargo, donde se utilizó como instrumento un cuestionario. Se pudo observar que, para los trabajadores de las empresas japonesas, los bonos, incentivos y los reconocimientos tienen un efecto sobresaliente sobre el desempeño laboral. Como resultado se obtuvo las variables independientes las cuales originan los elementos de la compensación variable, nos revelan de forma sustancial (alrededor de 0.75) la varianza del constructo "motivación laboral" y este hecho, manifiesta de forma frágil (alrededor de 0.25) al constructo "Conocimientos" de forma moderada (alrededor de 0.50) al constructo "Habilidades" y "Actitudes". Por ende, se sentencia que los valores del coeficiente de correlación del modelo son admisibles para este tipo de investigaciones, en la la motivación laboral tiene variados factores que median en ella, además de los factores de la compensación variable. De igual forma, se evidenció el vínculo con la remuneración variable individual a corto y largo plazo respecto al desempeño laboral. También Moreira y Zambrano (2021)

Ortiz (2019) en México, muestra en su investigación que en el periodo del 1990 – 2015 han existidos determinantes de la estructura o banda salarial que denotan la presencia de una brecha salarial creciente en cuanto a las percepciones de los trabajadores y que no habían sido considerados algunos aspectos importantes para la distribución de salarios en cuanto a la innovación y cambio de la tecnología, no teniendo mayor incidencia significativa en los salarios. En tal sentido, se concluyó que al considerar la innovación y el cambio tecnológico donde existe una relación se respalda tener salarios más altos.

Castillo (2019) en Ecuador, señala que ha existido una tendencia ascendiente en los últimos años en cuanto a la desigualdad económica, por lo que ha surgido la necesidad de entender el objeto que contribuye a la desigualdad salarial en el Ecuador, además se concluyó que en las modelizaciones de discriminación salarial al utilizar el modelo de Oaxaca-Blinder, se observó que existía una discriminación salarial positiva en cuanto a la rama de Transporte, Profesionales y Manufactura y de manera negativa para los sectores de Comercio y el de Construcción.

Pineda (2018) en Honduras, analiza que debido a la precariedad en cuanto a las relaciones laborales sufrida por la población salarial y a raíz de los datos expuestos de manera atinada se la existencia del comportamiento de precariedad laborar por género. En tal sentido, se identificó que en mayor medida los trabajadores hombres son los afectados, estrechamente vinculado por la estructura económica. Básicamente por una fuerte concentración disponible de la mano de obra masculina, además de que no se cuenta con estatutos laborales que puedan velar por una igualdad.

Bravo (2017) en Chile, manifiestan que al analizar la brecha remunerativa que existe en la gran minería del cobre en cuanto al sector profesional, los resultados mostraron una diferencia de 11.32% entre las remuneraciones del personal masculino con el femenino con un contrato a plazo indeterminado, siendo el personal femenino el impactado negativamente en la distribución de los salarios, por otro lado, en cuanto al efecto dotación arrojo que el 33.41% de la brecha salarial, la variable que hace la diferencia es la experiencia, la cual es un elemento que suma a favor de los hombres.

De los sustentos a nivel internacional que reflejan una clara brecha salarial existente entre varones y mujeres, siendo que mayormente las mujeres son discriminadas en

relación a los varones en puestos asalariados, sin embargo, en un país se encontró que en determinados aspectos los varones son el personal que tienen una brecha salarial.

- Nivel Nacional

Flores (2021) en Lima - Perú, indica que en el trabajo público en el estado peruano es muy común encontrar a dos trabajadores que, teniendo un puesto de trabajo de igual valor, estos perciban sueldos totalmente diferenciados, por lo que actualmente el estado ha implementado el régimen de servicio civil por la Ley N° 30057 (2013), que busca equiparar el salario en el sector público de sus trabajadores.

García (2021) en Chiclayo - Perú en su estudio “Políticas salariales para el Engagement en los docentes de una Universidad Privada de Chiclayo”, determino como su objetivo principal el planteamiento de las políticas salariales como insumo para el Engagement en los docentes de una Universidad privada de Chiclayo. Tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo y de tipo no experimental. En el estudio se trabajó con una muestra de 122 profesores a tiempo completo, aplicándose una encuesta que contiene 25 ítems en escala de Likert con dimensiones de vigor, dedicación y absorción. De los resultados encontrados se tiene que el vigor está en un 98%, la dedicación en 36% al 51% y la absorción también en términos medios teniendo un 33% al 53%. Concluyéndose que el Engagement en la empresa es bueno en líneas generales a pesar de que la absorción no presenta los niveles deseables, por lo que se hace fundamental el tener unas políticas salariales estratégicas para generar equidad en los sueldos, para tener a los trabajadores más involucrados y generen mayor productividad.

Quichua (2020) en Lima – Perú (2020), precisa en su trabajo de investigación cuyo objetivo fue: Indicar que, según la implementación de la política salarial, afecta en un determinado grado el costo laboral en un club. Su metodología es descriptiva correlacional. De acuerdo con sus resultados tenemos que Chi cuadrado es igual a 15,434. Como conclusión se obtuvo que la empresa no tiene y aplica una adecuada banda salarial y que esta contemplada dentro del marco normativo de la norma de discriminación remunerativa, siendo que en muchos de los casos la Junta Directiva establece sueldos sin tener criterios pertinentes, ocasionando así que un mismo puesto tenga tres o más sueldos distintos.

Rojas (2020) en su estudio cuyo su objetivo es tener un Plan de diseño y también su implementación de una estructura salarial junto con su política que sea adaptable a toda empresa, teniendo la siguiente metodología descriptiva y cuyos resultados fue el de implementar el método de valoración de puestos, llegando a concluir que la empresa en estudiada, logro mejorar su equidad interna y también su sistema de compensación a raíz de la ejecución de la estructura salarial y política salarial diseñada, siendo que la metodología aplicada estipula perspectivas que potencia la mejora continua de sus procesos e incrementa la satisfacción en los trabajadores.

Rojas (2020) en Lima - Perú, manifestó que luego de revisar las remuneraciones asignadas en una empresa familiar Agroindustrial desde las líneas de dirección, jefaturas y más aún en los niveles operativos, existe una diferencia en cuanto a la distribución equitativa de sueldos, teniendo reclamos constantes en su mayor parte por lo operaciones de la empresa, llegando a concluir que la empresa mejorara su equidad salarial interna, implementado una estructura y política salarial en cumplimiento de la Ley N° 30709, siendo que de hacerlo repercutirá en mejorar la satisfacción laboral de su personal.

Reyes (2019) en Lima - Perú, en su trabajo de investigación relaciona al desarrollo de los colaboradores en las organizaciones con la compensación salarial que reciben y en esa línea de acuerdo a sus resultados en una institución educativa los trabajadores n un 16% expresaron que su remuneración mensual en general no es buena, en el sentido de que no reciben el salario de acuerdo a su desempeño. Se utilizó también una compensación salarial por antigüedad, desempeño y por competencias laborales progresivas, obteniendo en líneas generales una aceptación en cuanto a la distribución de salarios por justificante objetivos.

Kcomt en (2019) en su estudio de investigación: “Las Brechas Salariales Existentes en Nuestro País y las Obligaciones Laborales que Señala la Ley N°30709 y su Reglamento”, con el propósito de identificar si con ello se logra erradicar la desigualdad remunerativa. De la metodología aplicada fue la dogmática jurídica. Se evidencio que antes que la Ley 30709 sea promulgada, ante los diferentes casos directamente de discriminación remunerativa, los tribunales judiciales y también administrativos, venían aplicando la normativa nacional e internacional existente y vigente, donde se establecieron determinados criterios administrativos y judiciales. En tal sentido, se

determinó que la normativa implementada de la Ley N° 3070 no es suficiente para dar solución a tan importante problemática laboral, siendo necesario la implementación de otras herramientas y aspectos que complementen y aprueben en el ámbito legislativo.

Ángeles (2018) en Lima - Perú, de acuerdo al análisis realizado se puede observar que, del porcentaje de colaboradores en categoría de ocupados y desocupados, las damas se ubican dentro del mayor porcentaje de desocupados en comparación a los trabajadores hombres. Y en cuando la línea de brecha salarial en base a sus resultados en Perú las mujeres que laboran en zona urbana de entre las edades de 20 a 49 año de edad, con una jornada de 35 horas a más semanales, respecto del salario de los trabajadores hombres que tienen iguales característica, es sueldo percibido por las damas es porcentualmente inferior al 25%, lo que es un reflejo también para América Latina.

Mogollon (2018) en Callao - Perú, de su análisis realizado en la organización IESA en el Callao, se evidencio que en la institución remunera a su personal operativo a razón de la Remuneración Mínima Vital, desde el ingreso, permanencia y muchas veces es motivo de renuncia al puesto de trabajo, siendo en tal sentido, que el personal siente directamente que esta situación los desgasta psicológicamente, repercute afectando su calidad de vida, su motivación decae y el clima laboral resulta también afectado. Siendo así, se determinó que existe una relación directo en cuanto contribución salarial y su calidad de vida del personal la empresa.

De los análisis realizados en trabajos históricos recientes a nivel nacional, se encontraron aspectos importantes que se identifican como discriminación salarial en cuantos al cumplimiento del principio de igual valor del puesto de trabajo igual valor remunerativo, siendo muchas veces que al existir de desigualdad salarial en las empresas, el personal renuncia y lo que no renuncian a su puesto de trabajo, permanecen con niveles bajos de motivación, calidad de vida y esto repercute en la productividad general de los colaboradores en las organizaciones.

- **Nivel Local**

García (2021) en Pimentel – Perú, de su análisis a nivel local se carece de políticas salariales equitativas para los docentes universitarios, aun a pesar de existir una normativa vigente que es la Ley 30709 del año 2017, exigiendo a las empresas otorga una igualdad remunerativa a sus trabajadores, pero que además en cuanto a la carrera

docente la Ley 30220, categoriza a los docentes como contratados, ordinarios en 03 niveles tales como auxiliar, asociado y principal, dicha ley no contempla el detalle de los niveles remunerativos a asignar en el sector privado, más sin embargo, en el sector público si están establecidos. En tal sentido, concluye que es necesario diseñar estrategias en las políticas salariales de la institución educativa privada para el Engagement de docentes, siendo que, si se dan salarios desproporcionados, bajos y no justos, pues se tiene difícilmente se captará y mantendrá a los mejores talentos para la empresa, produciéndose, además, ineficiencia, mediocridad, falta de compromiso y desequilibrio conducente.

Carrión (2019) en Pimentel - Perú, plantea de acuerdo a su investigación realizada que en base a una encuesta realizada a una población de 158 abogados especialistas en materia de trabajo que en un 49% manifestaron que están de acuerdo con que existe varios criterios vacíos en la legislación laboral respecto de la nivelación salarial en el territorio peruano. Además, el 84% de los encuestados en otro indicador indicaron que resultaría favorable agregar nuevos mecanismos que protejan en su generalidad los derechos de los trabajadores.

Corrales (2017) en Chiclayo – Perú, identifico que en el condominio Los Parques de San Gabriel existe se encontró una brecha salarial de género, toda vez que en muchos habitantes tienes estudios de posgrado así como también especializaciones que en la realidad laboral, perciben un sueldo mensual en sus centros de labores igual que personal técnico egresados de instituciones educativas no universitarias, siendo las más afectadas el personal femenino que son obligadas a ganar menos y también hay habitantes que llevan más de 15 años ganando un mismo sueldo. Se concluyó que la influencia del mercado laboral existe, en tanto que el personal femenino percibe menor sueldo, cargos inferiores y dedica más horas al trabajo en el hogar.

López (2017) en Pimentel - Perú, manifiesta que en nuestra realidad peruana el empleador es la parte que designa la remuneración a sus trabajadores, que aun teniendo una normativa que regula y vela por la igual y no discriminación de remuneraciones asignadas a los trabajadores, bajo el criterio que por un igual trabajo de otorgue un igual sueldo, no obstante, puede existir una diferencia salarial entre trabajadores que estén respaldados por criterios objetivos. En tal sentido, de sus resultados obtenidos de 35 personas encuestadas, 20 de ellas consideraron que el empleador no ejerce de manera

correcta su discrecionalidad remuneración al momento de determinar remuneración para sus trabajadores.

Silva (2017) en Lambayeque – Perú, manifestó que en los trabajadores de Essalud, estando regidos por 02 regímenes laborales siendo el Régimen Laboral del Sector privado (D.L 728) y el Régimen Laboral del Sector Privado (D.L 276), que están generando discriminaciones al momento de otorgar la remuneración a un trabajador en comparación con su compañero que realiza la misma labor, repercutiendo en diferencias remunerativas marcadas en cuanto a beneficios sociales otorgados y de jubilación. En tal sentido, se concluyó que el régimen del sector privado es más generoso que el régimen público en la actividad pública, por lo que se recomendó unificar los regímenes laborales para que todos los trabajadores asignados al mismo puesto perciban un mismo sueldo y beneficios.

De los sustentos previamente mostrados, se puede apreciar que a nivel local existen regímenes laborales que está causando desigualdad salarial en cuanto a ocupación de puestos que tienen a trabajadores en el mismo puesto y perciben sueldo diferenciados por están en diferentes regímenes laborales, viéndose esto en el sector público al aplicarse un régimen privado y uno público. Asimismo, en cuanto al régimen laboral universitario, la ley no ha especificado detalles remunerativos que se deberá de asignar en el sector privado.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Caracterización epistemológica del proceso de desarrollo de banda salarial y su dinámica

Remuneración

La remuneración es una de las funciones que tiene el área de gestión del talento humano o recursos humanos y que opera la contraprestación que las personas reciben por sus servicios efectivamente laborados en la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 287).

Compensación Salarial

La compensación salarial viene a ser todo ingreso en dinerario y no dinerario de la empresa por la función que se realiza y de la cual es beneficiada, siendo modificable de acuerdo con el cargo que el colaborador va ocupando. (Ccaulla, 2018)

Definición del Salario

El salario es la contraprestación que recibe un individuo por su trabajo que desempeña en la empresa, a cambio de un salario la persona emplea para te sí mismo, esto es su vida y su esfuerzo que demande la labor o trabajo asumido, comprometiéndose a realizar una labor diaria sometiendo al cumplimiento de las normas estipuladas en la organización. (Chiavenato, 2009, pág 287).

El salario (Raffino, 2020) conceptualiza que el salario viene a ser la remuneración, sueldo o estipendio del dinero que recibe regularmente un trabajador, esto a cambio de una labor realizada o trabajo culminado, realizando tareas establecidas o en la fabricación de bienes específicos, estando estipulado en un contrato laboral formal e informal. En otras palabras, el salario es la remuneración económica que recibe una persona a cambio de su trabajo.

Para las personas el salario le permite alcanzar sus objetivos finales que desean, es también la fuente de renta que le proporciona poder de adquisición. El salario define el nivel de vida y también la calidad de vida de los colaboradores, satisfaciendo sus necesidades individuales. El dinero que perciben los colaboradores de las empresas

viene a ser el elemento de mayor importancia impactando directamente en su poder de compra.

La suma de dinero que recibe un individuo por su labor es un método de medición del poder y prestigio que posee, influyendo directamente en su autoestima. En conclusión, la remuneración alcanzada repercute en el individuo a nivel económico, sociológico y psicológico. (Chiavenato, 2009, pág 287).

En algunas organizaciones aún tienen esa tendencia a fijarse sólo en el salario económico, mas no, en las compensaciones que no son económicas, más bien son motivacionales, como capacitaciones para el crecimiento interno y en respuesta a ello, el empleado responderá mediante sus actitudes en su labor con esto se busca evitar, la rotación y la renuncia de los trabajadores (Pajares 2018- pag.19)

Banda Salarial

Hermes (2020) la banda o rango salarial es una limitante del mínimo y máximo que deben de tener los salarios de los puestos incluidos en un mismo nivel en la clasificación profesional de la organización. De tal manera, se jerarquiza un determinado nivel en todos y cada uno de los perfiles existentes, marcando un límite claro de los sueldos a estipularse. En tal sentido, entiéndase como banda salarial el parámetro en el cual se mueve la remuneración de un puesto determinado en una empresa, considerando la experiencia, la responsabilidad, la cualificación y la media de los trabajos similares. La banda remunerativa de los colaboradores es fijada en concordancia con las competencias de cada perfil y también considerando lo siguiente: La legislación laboral vigente, la productividad del colaborador, la formación, la experiencia del mismo y la viabilidad financiera económica de la empresa.

Ruiz (2021) la banda salarial viene a ser un modelo en el cual se estipulan los tramos salariales. Ante ello, el rango salarial es una horquilla económica donde fluctúan diferentes trabajadores de una empresa que ocupan el mismo puesto. El posible ajuste que se realice en el rango salarial de los colaboradores, hará que se tenga en cuenta el mínimo y máximo remunerativo establecido para al que se puede aspirar, es importante que se debe de reconocer ambos puntos y establecer el adecuado sueldo de acorde al mercado.

Para Hay Group la define como el rango de remuneraciones desde un mínimo hasta el máximo, donde se va a gestionar la compensación que percibirá un trabajador y/o candidato desde su experiencia y desempeño en el puesto. La metodología hay indica que la obtención de las estructuras salariales se calcula en base a la puntuación obtenida al aplicar la metodología Hay según el peso P50, lo que viene a ser el punto 3 medio estipulado. Del mínimo al máximo de cada escala salarial, deberá de haber un 50% de amplitud, para poder tener esa amplitud desde el límite inferior, se realiza una multiplicación Para lograr este rango en el límite inferior, multiplique el punto medio por 80% y para el límite superior por 120%. Se espera que tanto el límite inferior como el límite superior produzcan un resultado que sea un múltiplo de 100; Por este motivo se han modificado los valores de P50. Asimismo, 3 Midpoint o punto medio de la escala. Este es el monto que arroja el estudio salarial para cada nivel de responsabilidad. Mínimo 4 puntos de la escala. Este es el salario mínimo que deben recibir las personas en la escala salarial anterior. Se calcula multiplicando el punto medio del mercado por el 80%. 5 puntos máximo. Este es el salario mínimo que deben ganar los ocupantes de la referida escala salarial. Se calcula multiplicando el punto medio del mercado por 120%. 6 amplitudes. El tamaño de las bandas corresponde al valor porcentual de la distancia entre el mínimo y el máximo de la banda. Así que para todos los niveles será del 50%. 57 obtuvo resultados comparativos⁷ para cada trabajador, es decir, la relación entre el salario actual y el salario medio. Si el valor comparativo es inferior a 0,8, el trabajador está por debajo del salario mínimo; si es de 0,8 a 1,2, pertenece al tramo salarial; y si es superior a 1,2, es superior a la franja salarial máxima. Así que en la tabla 12 puedes ver cómo son las bandas salariales (Hay group 2012)

Compensation Lab (2019), establece que la estructura salarial en una organización implica tener una gama de grupos o grupos donde se establecen los salarios mínimos y máximos recomendados para los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa. Es posible determinar el progreso del incremento salarial de cada trabajador, justificar sus sueldos y movimientos salariales y ver donde se deben de centrar los esfuerzos retributivos para facilitar la toma de decisiones.

El tener con una buena banda salarial en toda organización debe de ser una de las principales prioridades. El encargado naturalmente de implementar, diseñar y a su vez de aplicar un sistema de compensaciones o remuneraciones es el área de Gestión del

Talento Humano o Recursos Humanos, aplicando a cada trabajador de la organización un salario justo y equitativo yendo inclusive más allá del sueldo.

Para ESAN Graduate of School of Business (2016), reconoció que la estructura salarial de una entidad se compone de la remuneración existente; En este sentido, se trata de lograr, con el establecimiento de una estructura salarial, un equilibrio entre equidad y competitividad. Este factor dificulta¹⁴ la integración de una adecuada estructura salarial en las entidades, ya que lograr y mantener el equilibrio es complejo.

El sistema de la banda salarial es el método que utiliza la institución empleadora para asignar a su trabajador los pagos y compensaciones por sus labores que desempeña en la empresa. En ese marco, el sueldo suele ser el principal elemento de la remuneración del trabajador. Sin embargo, al tener un buen sistema de compensaciones, se incluirá también un paquete de beneficios no económicos.

El implementar un sistema de remuneraciones justas y equitativas para los trabajadores en cualquier empresa, impactará positivamente en la marca de la empresa, contribuyendo a atraer el talento más idóneo, reteniendo a su personal destacado, disminuyendo los índices de rotación del personal. Siendo que al percibir los empleados que su empresa valora y recompensa su labor, aumenta su motivación laboral, se identifican con la institución, incrementa su productividad lo cual repercute en una mayor satisfacción en sus clientes.

Política Salarial, según la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL, 2018) se refiere a un conjunto de criterios y métodos establecidos por un empleador mediante los cuales se compensan justa y justamente los salarios esperados de los empleados de una entidad, se realiza un reconocimiento Para premiar a los trabajadores según el desempeño y compromiso demostrado en el área asignada, los empleadores deben informar sus trabajadores de las políticas laborales.

Entre los sistemas de remuneración y compensación se tiene los siguientes:

- **Sueldo:** El salario y/o la remuneración se entiende dentro de la legalidad el íntegro de lo que recibe el colaborador, esto es ya sea en dinero o especie, siendo entregado de cualquier forma y considerando cualquier denominación que se le dé, teniendo como condición que sea de libre de disponer para el trabajador. Base Legal Art. 06

del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR.

- **Sobresueldo:** El sobresueldo corresponde al incentivo adicional que se le otorga al trabajador, aparte de su remuneración habitual, entendiéndose la asignación del sobresueldo como la recompensa por alcanzar metas y objetivos planteados por la empresa.
- **Comisiones:** Es un complemento remunerativo que son atribuidos a un grupo de trabajadores que como resultado de una negociación colectiva o individual es pactado en su contrato de trabajo en función a las ventas que realicen siempre y cuando estén en áreas comerciales, así como también, es aplicado para personal directivo que recompensa por determinados objetivos alcanzados.
- **Prestaciones:** Las prestaciones dentro del sistema de compensaciones están pensados a brindar beneficios adicionales al trabajador que complementan al de la remuneración o salario asignado mensualmente, estas prestaciones son asumidas por el empleador en su mayor parte, como por ejemplo se encuentran el pago de seguro, vida ley, Eps, bonos de alimentos, descuentos por convenios empresariales, entre otros.

Carnaqué (2014) manifiesta que todo trabajador está apto a invertir en su organización sus habilidades, conocimientos y su esfuerzo, esto si a cambio se le compensa con un salario adecuado y justo. Así mismo, las empresas estas dispuestas a tomar decisiones que incluyen la inversión en las compensaciones que se les asigna a sus trabajadores, pero si estas están dentro del alcance de sus objetivos. En ese marco, la remuneración total se deriva en 03 componentes:

a) La Remuneración Básica:

La remuneración básica está conformada literalmente por el sueldo asignado al trabajador mensualmente, estipulado en su contrato de trabajo como contraprestación por sus servicios efectivamente laborados.

b) Incentivos Salariales:

Los incentivos son programas elaborados con el único fin de recompensar el desempeño de los trabajadores, ya sea por alcanzar metas planteadas, ratios cumplidas en un determinado periodo, entre otros. Dentro de estos incentivos se tienen los siguientes: Bonos por productividad, bonificaciones extraordinarias, participación en los resultados, etc.

c) Beneficios:

Son comúnmente reconocidos como remuneración indirecta, que complementan la remuneración asignada al trabajador por su labor, dentro de ellos se encuentran los siguientes: Seguro Social, Seguro Vida Ley, Vacaciones, Eps, Gratificaciones, entre otros)

En el marco del cumplimiento laboral de las organizaciones para cumplir con lo establecidos en la normativa laboral vigente y, por lo tanto, cumplir con lo que las autoridades competentes encargadas de la fiscalización, verificación realizan, las empresas deberán tener en cuenta las siguientes dimensiones para la elaboración de su banda salarial:

MTPE (2018), se describe como el documento que contienen lineamiento y principios de una organización que se estipula en relación al sueldo que se le asigna a su personal por sus servicios efectivamente brindados. Siendo básicamente instrumentos dinámicos que contienen una serie de procedimientos para fijar la remuneración en la empresa, la evaluación y posterior clasificación de los empleos; respondiendo a las variaciones que se presenten a nivel interno y externo de la institución.

El lograr una igualdad y equidad salarial que elimine la desigual que existe en el mercado laboral ha sido en los últimos años para la sociedad un objetivo primordial, asumiendo así un compromiso permanente, considerando que la desigualdad en muchos aspectos vulnera la dignidad de las personas, siendo el mayor impacto de discriminación en el personal femenino y los grupos de especial protección por parte del estado.

La discriminación y desigualdad perjudica el bienestar de los trabajadores, pero también afecta la productividad empresarial y su crecimiento, puesto que la organización al tener una desigualdad remunerativa entre sus trabajadores estaría depreciando su mejor activo

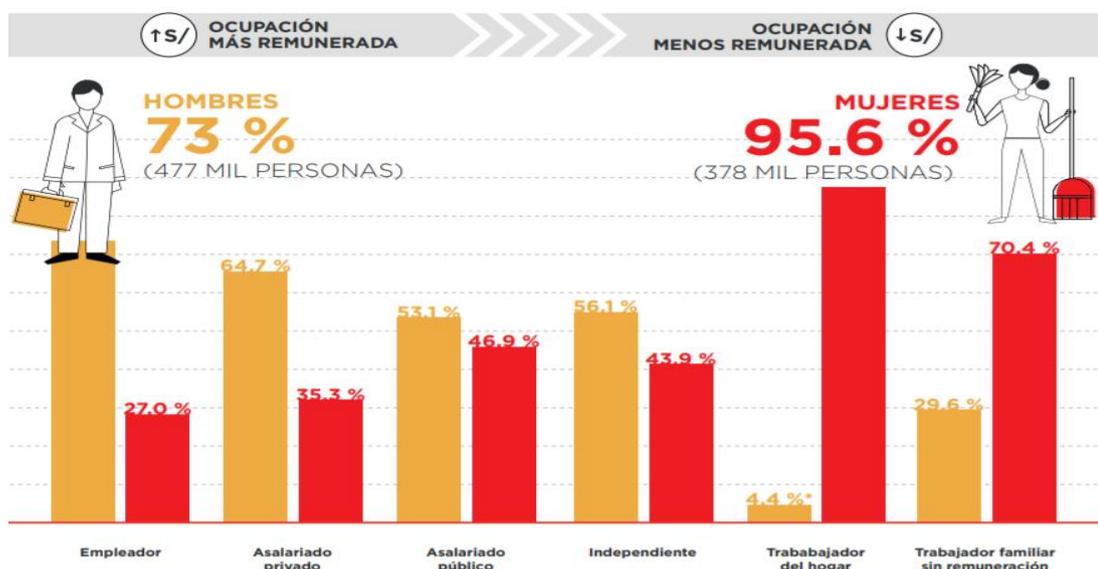
que es la capacidad que tienen sus trabajadores para agregar valor desde su puesto de trabajo, aportado y por lo tanto mejoraría sus procesos productivos.

En el marco de la lucha de impulsar la equidad salarial y la no discriminación en los centros de trabajo el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en adelante el MINTRA ha brindado una orientaciones y modelos didácticos que servirán de guía la implementación de un sistema remunerativo justo, estando a su vez las empresas libres de guiarse de manera general por sus pautas previstas.

Discriminación de género La Organización de las Naciones Unidas (ONU) define la discriminación contra la mujer como cualquier distinción, exclusión o limitación por razón de sexo, que tenga como consecuencia la reducción o eliminación del reconocimiento o beneficio de la mujer (ONU Mujeres, 2011). En el lugar de trabajo, la discriminación por motivos de género se percibe como un trato diferente y menos favorable para los empleados, solicitantes de empleo o recién despedidos, que las mujeres. (Bareiro, 2018).

En este contexto, destaca el término brecha salarial de género, también conocida como brecha de género. Se puede dividir en dos: sin ajustar y ajustado. La brecha de género no ajustada se refiere a la diferencia porcentual bruta en salarios entre hombres y mujeres, independientemente de las diferencias en las características socioeconómicas y las posiciones ocupacionales de los dos grupos. Por otro lado, la brecha de género ajustada se refiere a la diferencia porcentual en los salarios por el mismo trabajo realizado, controlando las diferencias de género en la determinación del salario. (Conde-Ruiz y Marra de Artiñano, 2016).

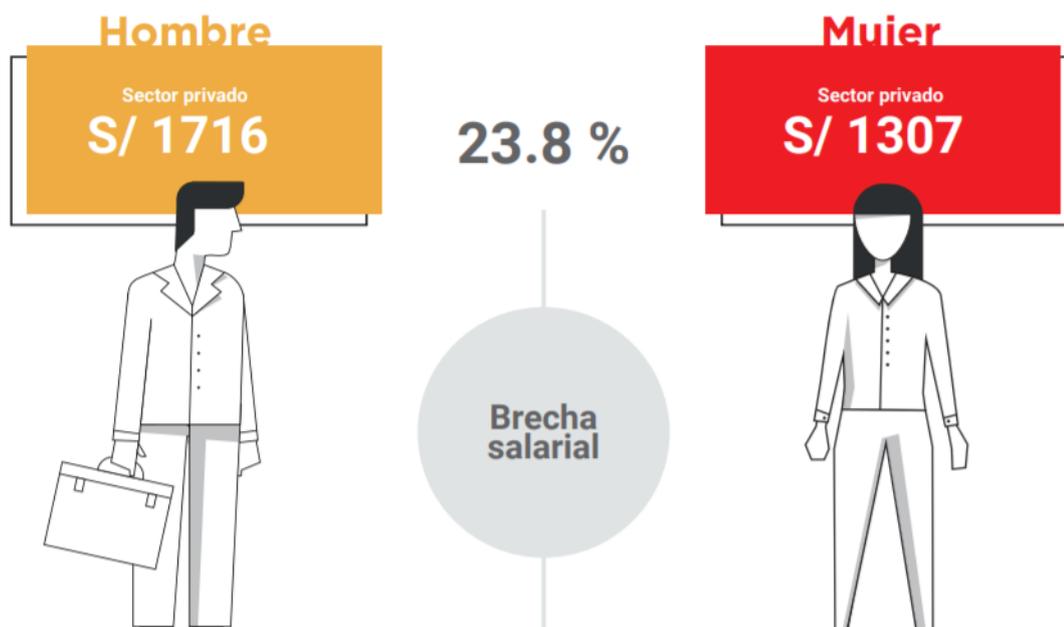
Figura 1: PEA Ocupada por Sexo según Categoría Ocupacional



Nota. Fuente INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de Vida y Pobreza, 2017. Elaboración MTPE – DGPE – Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

En nuestro país según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017) se evidencio que, de la PEA Ocupada por sexo, las mujeres en un 95.6% ocupan puestos menos remunerados en comparación con los hombres que ocupan puestos menos remunerados en un 73%.

Figura 2: Brecha en el sector Privado entre Hombres y Mujeres



Nota: INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de Vida y Pobreza, 2017.

Elaboración MTPE – DGPE – Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

En base a la información brindada por el MINTRA en el sector privado la mujer venía con una desigualdad salarial en comparación con el personal hombre que tenía un 23% más de ingreso promedio al año 2017.

En la Universidad que es materia de estudio para erradicar la desigualdad del personal femenino en puestos de trabajo con mayores ingresos, propios de la naturaleza del puesto, así como también a cargos directivos donde se ha tenido a lo largo de los años una mayor presencia varonil, se ha planteado promover al personal femenino en el marco de equipar la fuerza laboral masculina con femenina y a su vez equipar el nivel remunerativo.

La promoción de las mujeres a cargos de mayor responsabilidad es responsabilidad de la alta dirección.

Factores que sustentan objetivamente la desigualdad remunerativa entre varones y mujeres:

1. Factores Objetivos:

Dentro de los factores objetivos se han contemplado entre los más importantes son: la educación profesional, la experiencia laboral, la actividad económica de la empresa, la ocupación, el tamaño de la empresa, las horas dedicadas al trabajo remunerado.

2. Factores Subjetivos o no explicados:

Dentro de los factores subjetivos estos responden a patrones de estructura, que están vinculados a la desigual división que existe en el trabajo realizado en el hogar o trabajo doméstico y también del cuidado de personas entre hombres y mujeres, así como la presencia de factores sutiles de discriminación.

De lo analizado en el año 2017 por el MINTRA, la brecha salarial en el sector privado en hombres y mujeres se debe mayoritariamente a razón de discriminación salarial.

Brecha Salarial:

MINTRA (2017), manifiesta que la brecha salarial es la diferencia que existe entre los sueldos asignados a los trabajadores varones y mujeres dentro de sus organizaciones, esto se da solamente por trabajos asalariados.

Brecha de ingresos:

MINTRA (2017), manifiesta que la brecha de ingresos es la diferencia que existe entre la contraprestación que tienen los varones y mujeres que puede ser recibidos al realizar un trabajo remunerado dependiente o de manera independiente.

Intervención del Estado ante la discriminación salarial en el Perú:

El estado peruano mediante la publicación de la Ley N° 30709 y su reglamento, el Decreto Supremo N° 002-2018-TR, el objetivo principal es prohibir la discriminación remunerativa que existe en el país entre varones y mujeres, asegurando cumplir con el principio de igual remuneración por trabajo de igual remuneración.

Dentro del marco de la Ley, lo que se busca es que se realice el principio de igualdad no solo para puestos que iguales o similares, sino se realizara una agrupación de los puestos que, a pesar de ser distintos en responsabilidad, calificaciones, contenidos, aportan el mismo valor a su organización. En tal sentido, la remuneración asignada al personal que los ocupa, deberá de ser las mismas.

Obligaciones de los empleadores en cumplimiento de la Ley N° 30709:

Dentro de las obligaciones que estipula la Ley de equidad Salarial establece que las empresas privadas se encuentran sujetas a elaborar un cuadro de categorías y funciones y esta debe de estar acompañado de una política salarial, con el fin de evitar la discriminación y desigualdad remunerativa que se tiene en el personal varonil y el personal femenino.

Figura 3: *Contenido Mínimo de Cuadro de Categorías*



Es importante tener claro que, en la normativa laboral vigente, se tiene en cuenta que la Ley ha brindado algunos ejemplos generales, los cuales pueden ser adaptados por la

empresa y que no necesariamente están obligadas las organizaciones a seguir el formato en las guías brindadas por la el MINTRA. En ese marco, las organizaciones son libres de adaptar la guía de orientación, crear su propia estructura salarial, debiendo tener claro que la categorización de puestos, se deberá de valorar el puesto de trabajo en comparación al resto de puestos existentes en la empresa y no se valorará al trabajador que lo ocupa.

Procesos para Valuación de puestos en la institución:

Figura 4: *Proceso de Valuación de Puestos*



Jerarquización de puestos:

Dentro de la valuación de puestos, se recomienda que, para garantizar una mejor equidad interna en la institución, en el proceso de elaboración se podría aplicar la denominación de puestos Junior, Senior y Master, teniendo como sustento el hecho que ese puesto será ocupado por un trabajador junior, si el puesto es Senior el trabajador que ocupa será Senior y si el puesto es Master el trabajador que ocupa ese puesto será Master. Dicha

asignación será estipulada en la valuación de puestos de acuerdo a la puntuación que se le asigne a los sub factores en la estructura de equidad salarial.

1.3.2. Tendencias históricas del proceso de desarrollo de banda salarial y su dinámica.

Considerando que es complejo poder encontrar una fecha exacta respecto del reconocimiento de la necesidad de erradicar o luchar la discriminación salarial o remunerativa, a continuación, se detallara un referente para ubicar el momento:

Figura 5: *Evolución de la Banda Salarial en el Perú*



Es evidente que el valor del aporte del trabajador y una remuneración justa (Banda salariales) ha crecido exponencialmente en 67 años, siendo una práctica regulada y supervisada por SUNAFIL para todas las organizaciones del país.

1.3.3. Marco Conceptual.

Estructura Organizacional

Martínez (2014) citado por Ocampo (2019), la organización viene a ser el establecimiento junto con la agrupación de diferentes actividades y recursos necesarios que a su vez interactúan entre sí y puede ser de manera horizontal y vertical, siendo el propósito final la obtención de los objetivos planteados en la empresa.

Identificación de puestos:

MTPE (2018), es el acto de identificar correctamente todos los puestos de trabajo que existen dentro de la organización.

Se los señalado por el Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo, la identificación de puestos se determina la denominación, la posición que ocupa dentro de la organización a través del organigrama de la empresa y el departamento a donde pertenece.

Clasificación de puestos:

Chiavenato (2009) se refiere a la sistematización en cuanto a la comparación del valor relativo que se les da a los cargos, sirviendo como base en la estructura salarial al situarlos dentro de una jerarquía.

De acuerdo a lo señalado previamente, en el desarrollo de la clasificación de puestos se deberá, organizar de manera ordenada en base al organigrama de la empresa partiendo desde los puestos directivos, Tácticos y operativos, que ayudará a mejorar la clasificación de puestos de la institución.

Matriz:

Sacau (2004) menciona que la matriz viene a ser un conjunto sistemático y ordenado de una estructura conformada por columnas y filas.

Llevado al proceso de una estructura de equidad salarial, la matriz representa el conjunto de factores y subfactores que se tomaran en cuenta para la valoración del puesto de trabajo.

Calibración de puestos:

Chiavenato (2009) menciona que en la valoración de puestos se busca fijar de cada cargo dentro de la organización su valor relativo.

De acuerdo con el autor, en la calibración se valorará o puntuará a los factores y sub factores que estén estipulados dentro de una estructura de equidad salarial.

valuación de puestos:

MTPE (2018) menciona que es una metodología que deberá de ser considerado un sistema que contenga una evaluación de puestos por cada factor, desagregando los puestos de trabajo en factores y subfactores para su posterior valorización.

Dentro de los factores se encuentran 04 y cada uno son sus respectivos subfactores:

➤ **Calificaciones o competencias.**

- Formación
- Experiencia
- Responsabilidad y compromiso
- Orientación a resultados
- Innovación y tecnología

➤ **Esfuerzos**

- Mental
- Emocional
- Físico

➤ **Responsabilidades**

- Cumplimiento de metas
- Confidencialidad
- Manejo de materiales financieros y tecnológicos
- Manejo de personas

➤ **Condiciones de trabajo.**

- Físico – riesgos ambientales
- Psicológicos.

Política Salarial:

Louffat (2018), afirma que una política de salarios es una herramienta técnica que permite una clasificación ordenada y equitativa de la remuneración dentro de una empresa según diferentes rangos y áreas de trabajo, desde el puesto del rango más alto hasta el último rango. Estas estructuras salariales se basan en dos factores principales: análisis de factores internos, incluida la evaluación de la posición, la capacidad, la productividad y la aplicación de las normas legales; así como el análisis del entorno externo, teniendo en cuenta el mercado salarial constituido por lo que el mercado paga en un contexto determinado, servirá de referencia para la remuneración pagada en las distintas categorías y funciones de la empresa. (p. 211).

Equidad Remunerativa o Salarial

Según el Plan Nacional de Igualdad de Género (2012) “la igualdad de género implica la recolección de recursos, oportunidades y beneficios entre mujeres y hombres para lograr su pleno desarrollo y vigencia y respeto a sus derechos humanos. Implica, por tanto, el reconocimiento de las diferencias y la garantía de la igualdad en el ejercicio de los derechos” (p. 17).

En ese marco, se entiende como igualdad de género al respeto que tienen los humanos sean varones o mujeres y se deberá de reconocer las diferencias existentes para ser erradicadas, garantizando una igualdad en sus derechos.

La Equidad de Género y su relación con el Derecho a la Igualdad.

Equidad: El término equidad está directamente relacionado con la Justicia, igualdad e imparcialidad.

Género: El término género se refiere a una clase o tipo el cual permite congregarse a los seres que tienen entre uno o varios caracteres en común.

Entonces la igualdad de género, involucra la equidad entre varones y mujeres en el marco del desarrollo y progreso de la sana convivencia dentro de un estado de Derecho, siendo que se entiende que en determinados escenarios no debe hallarse discriminación y que por lo contrario se deberá tener y asegurar en igualdad de condiciones las

oportunidades que se den, creando las mencionadas condiciones para beneficio de los varones y mujeres.

“La relación existente entre la equidad de género y el derecho al trabajo radica principalmente en que debe de existir un ámbito de igual de condiciones de toda índole, oportunidades laborales, remuneración, ascensos, trato igualitario, para varones y mujeres sin distinción alguna” (Vinatea Recoba, Luis, 2000, p. 65)

Asimismo, La Organización Internacional del Trabajo, en adelante OIT, ha señalado que su principal objetivo es promover la oportunidad de que hombres y mujeres obtengan un trabajo decente en condiciones de libertad, equidad y seguridad y derechos humanos, por lo que la OIT identifica que la igualdad entre hombres y mujeres es un derecho fundamental, crucial para lograr el objetivo global del trabajo decente para todos. Además, el citado organismo ha prescrito dos líneas de actuación directamente relacionadas con la igualdad o equidad de género:

- 1.- Examinar y tratar de forma sistemática las necesidades específicas de hombre y mujeres.
- 2.- Realizar acciones de intervención dirigidas a grupos puntuales con el objeto de lograr la participación activa de mujeres y varones, obteniendo el beneficio de igualdad por los esfuerzos realizados para alcanzar el progreso y desarrollo de la sociedad.

Por otro lado, es importante tener claro que el derecho de igualdad proscribire la discriminación, sin embargo, no restringe la posibilidad de tener una diferenciación, siempre que exista una razón objetiva que permita tener una diferencia de trato.

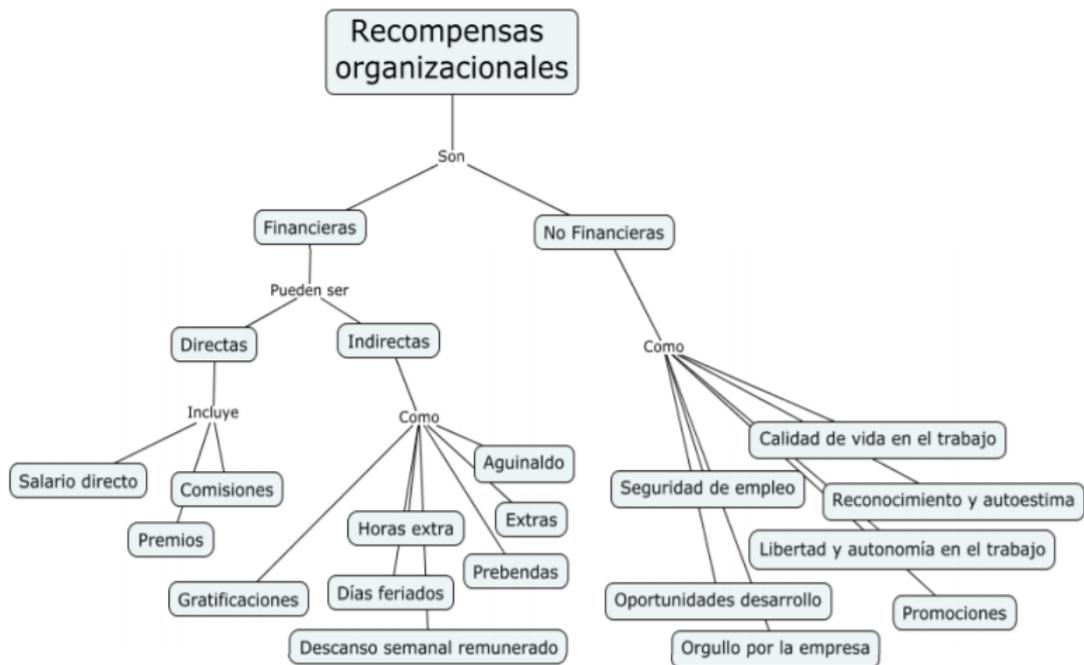
Importancia de la Equidad Remunerativa:

El objeto que tiene el asegurar una equidad salarial contribuirá a mejorar la marca empleadora de la empresa, contribuye a un mayor control de costos, mayor competencia y participación activa en el mercado y por último mayor contribución y compromiso por parte de los trabajadores.

Remuneración Total involucrada en la equidad remunerativa:

La remuneración total son un conjunto de recompensas que se le otorga al trabajador, las cuales pueden ser cuantificables y es importante tenerlos en cuenta para poder tener claro todas las implicancias remunerativas que influyen en búsqueda de la igualdad salarial:

Figura 6: *Recompensas Organizacionales*



Nota. Carnaque (2014)

Criterios para una equidad salarial:

Dentro de los criterios básicos para tener una equidad salarial se tienen a los siguientes:

1. Equilibrio interno frente al equilibrio externo.
2. Remuneración Fija y Remuneración Variable.
3. Desempeño o Antigüedad en la empresa.
4. Remuneración del puesto y remuneración de la persona.
5. Igualitarismo

Ventajas de la equidad remunerativa en las organizaciones:

Dentro de los objetivos del sistema de compensación se deben de encontrar los siguientes:

1. Atraer y mantener los mejores talentos.
2. Impulsar la participación y compromiso del personal.
3. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Ser justo y equitativo.
6. Cumplir con la normativa laboral vigente.
7. Apoyar al logro de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un buen clima laboral.

Dimensiones para una asignación remunerativa justa:

1. Remuneración por antigüedad en el puesto:

Este tipo de remuneración estaría respalda por la empresa y en la normativa laboral vigente, proponiendo que mientras más tiempo el colaborador estuvo en un puesto, ha desarrollado más capacidades, técnicas para el desarrollo de su labor y por lo tanto deberá estar mejor remunerado en el tiempo que permanezca en la organización.

2. Remuneración por desempeño:

Este tipo de remuneración por desempeño, puede estar aplicado correctamente siempre y cuando la evaluación por desempeño sea eficiente para que se pueda determinar la asignación de una compensación que equivalga a la dedicación en cuanto al trabajo realizado.

3. Remuneración por Competencias:

Este tipo de remuneración por competencias laborales progresivas básicamente puede ser aplicado si el trabajador de la empresa cumple con dichas competencias en su puesto y a la vez frente al mercado laboral, siendo evaluado y asignándose el sueldo en base al cumplimiento de las mismas.

Método de perfiles y escalas guías de HAY.

El método actual, también conocido como técnica de matriz y perfil HAY, fue creado en la década de 1950 por Edward Northup Hay, quien también es reconocido como un pionero en el campo de la evaluación de puestos utilizando el método de comparación de factores. La evaluación del puesto de OR considera la naturaleza y los requisitos del puesto, no las habilidades, los antecedentes, las características o el salario del titular del puesto (Arias, D. 2018).

Según (Berrocal, F. 2016; Peña, 1987) las principales características de este método son:

- Un método de comparación de factores, basado en la información, tanto cualitativa como cuantitativa, contenida en la descripción del puesto.
- Ajustar los límites y progresión de los niveles o tamaños de cada factor a las características específicas de la organización.
- Comparar factores comunes, aunque en distinta medida, con todos los puestos incluidos en la evaluación.
- Utiliza un sistema universal de cuantificación de factores. • Utilizar un sistema de control para verificar la exactitud de las valoraciones realizadas.

La evaluación de puestos a través del sistema OR se basa en el principio de que si existe un puesto en una organización es por una serie de resultados que se derivarán de él, en los que tendrá que hacer frente a problemas complejos moderadamente complejos en relación con su función, para lo cual necesitarán conocimientos y habilidades específicas (Berrocal, F. 2016). Este dicho nos permite identificar tres factores de la evaluación del trabajo: competencia/competencia, capacidad de resolución de problemas y responsabilidad. (Berrocal, F. 2016; Hay Group / SAP, 2006 p. 342).

Procedimiento del Método.

El método HAY sigue un proceso a nivel general que permite analizar cualitativamente los puestos de trabajo comparándolos a través de factores comparables. (Hay Group, 2009) Seleccionar puestos clave en la empresa según norma: Los puestos clave identificados deben considerar la información regulatoria y de mercado de una fuente confiable y deben ser nuestro representante para todos los puestos evaluados, desde el puesto con el salario más bajo hasta el más alto, el más importante y el menos importante. e incluir los requisitos completos para cada elemento.

Pasos:

- Elaborar una descripción de puesto en la que se identifiquen elementos comunes para cada cargo.
- Seleccionar un comité de revisión del trabajo para revisar la muestra de referencia.
- Los puestos clave se clasifican en función de los factores comunes seleccionados.
- Determinar una tasa base justa y equitativa de sueldos o salario.
- Comparar y evaluar los puestos restantes en la organización.

1.4. Formulación del Problema.

Al analizar la realidad problemática y observar la carencia en el diseño en la estructura que limita la equidad remunerativa formulamos el siguiente problema:

Las deficiencias y las carencias de acciones o estrategias relacionadas a una banda salarial con una metodología socialmente pertinente limitan la equidad remunerativa en una universidad privada.

1.5. Justificación e importancia del estudio.

El trabajo se justifica debido a que se pretende contribuir con evidencia empírica la política salarial

El aporte de este trabajo de investigación a nivel práctico se justifica en base a que es fundamental para la gestión del TH, porque permite generar conciencia a gestores para que

comprendan el valor de implementar la estructura y política salarial. Asimismo, las conclusiones del presente estudio implicarán la necesidad elaborar estrategia adecuada y pertinente promoviendo la equidad salarial. Se buscó profundizar en la aplicación de una banda salarial para una institución universitaria en la ciudad de Chiclayo, siendo que dé es necesario profundizar más en cuanto a la desigualdad salarial que existe en la Universidad. Sabiendo esto, es importante considerar que una banda salarial justo, que abarque toda organización en sus distintos regímenes laborales, mediante una estructura de equidad salarial, llevara a tener trabajadores laborando sin discriminación y aportando para el desarrollo de su institución.

Según las finalidades de la investigación, desde la práctica investigativa los resultados que se obtienen permitirán determinar Esta dado por la elaboración de un diseño de una banda salarial que contemple asegurar la equidad salarial en la organización bien elaborada considerando factores objetivos y razonables que conlleven a tener una equidad interna y externa, además de proponer un plan en el mediano y largo plazo para erradicar la desigualdad de la empresa, llegando a cubrir a todo el personal en cuanto a homologación de sueldo, incentivos, bonos, entre otros beneficios no económicos que conllevan a que el trabajador este motivado, identificado con su institución y agregue valor con su trabajo }

Como aporte metodológico se contribuirá con herramientas objetivas que cuentan con evidencia, ya sea de confiabilidad y validez aplicables como estrategias en una organización sobre el diseño e implementación en una herramienta de que contemple asegurar la equidad salarial en la organización bien elaborada considerando factores objetivos y razonables que conlleven a tener una equidad interna y externa, además de proponer un plan en el mediano y largo plazo para erradicar la desigualdad de la empresa, llegando a cubrir a todo el personal en cuanto a homologación de sueldo, incentivos, bonos, entre otros beneficios no económicos que conllevan a que el trabajador este motivado, identificado con su institución y agregue valor con su trabajo

Finalmente, la **Novedad Científica:** Se basa en la normativa laboral vigente de la Ley No 30709, esto mediante el cumplimiento del principio de igualdad que busca asignar dentro de las empresas una igual remuneración por un trabajo de igual valor.

Es preciso señalar que es de interés netamente académico la elaboración del presente trabajo de investigación, el cual tiene como objeto ser un aporte teórico y práctico al

proceso de la gestión del talento humano con lo relacionado a la valoración de cargos y el proceso que involucra tener una política remunerativa en base a la definición de pesos otorgados a cada posición dentro de la organización. En ese marco, se pondrán en práctica los conocimientos recibidos durante la maestría de posgrado en Gestión del Talento Humano.

1.6. Hipótesis. Variables y Operacionalización

1.6.1. Hipótesis

Si, se elabora una estructura salarial que tenga en cuenta los aspectos organizacionales, organigrama, Identificación de puestos, clasificación de puestos, matriz, calibración de puestos, valuación de puestos y la política salarial, entonces se podrá asegurar la equidad remunerativa en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022

1.6.2. Variables, Operacionalización.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Estructura salarial

Se llama así al conjunto de retribuciones asignadas a cada puesto o nivel jerárquico. Las estructuras salariales en toda organización deben considerar un equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa para su análisis. Teniendo en cuenta una serie de bandas donde se establecen los sueldos mínimos y máximos recomendados para los distintos puestos de trabajo de una empresa.

En la evaluación de esta variable, se emplearán las siguientes dimensiones: Estructura organizacional, organigrama, Identificación de puestos, clasificación de puestos, matriz, calibración de puestos, valuación de puestos y la política salarial.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Equidad remunerativa

Según el Plan Nacional de Igualdad de Género (2012) “la igualdad de género implica la recolección de recursos, oportunidades y beneficios entre mujeres y hombres para lograr su pleno desarrollo y vigencia y respeto a sus derechos humanos. Implica, por tanto, el

reconocimiento de las diferencias y la garantía de la igualdad en el ejercicio de los derechos” (p. 17).

En la evaluación de esta variable, se emplearán las siguientes dimensiones: Remuneración por competencias, remuneración por desempeño y remuneración por antigüedad en el puesto.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivos General

Implementar una estructura salarial para asegurar la equidad remunerativa en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar epistemológicamente el proceso de desarrollo de banda salarial, sus tendencias histórico científica y su dinámica.
2. Diagnosticar la situación actual de las compensaciones dentro de la universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022.
3. Actualizar los descriptivos de puesto según estructura organizacional en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022
4. Establecer la valoración de puesto según metodología *hay grup* en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022
5. Establecer un ranking comparativo de las remuneraciones en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022
6. Establecer las bandas salariales en relación con la equidad remunerativa en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo.
7. Definir una política salarial mediante la valoración de cargos por grados y puntos que permitan una equidad remunerativa interna, en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo.

II. MÉTODO

2.1. Tipo de investigación

Enfoque: Mixta

Tipo de investigación: Aplicada

Diseño de investigación

Es Descriptivo, Hernández, Fernández, y Baptista (2014); indican que buscan describir de manera detallada la realidad del lugar en estudio mostrando características, las personas involucradas, comunidades, entre otros. Todo ello con la finalidad de recolectar información de forma independiente o agrupada acerca de las variables en estudio.

Proyectivo, buscan proponer soluciones o nuevas acciones para los problemas actuales que se pretenden resolver. (Hernández, et al, 2014)

Esta investigación descriptiva permitió al diseñar una propuesta de estructura salarial y poder establecer su equidad dentro de sus bandas salariales para la institución en estudio. naturaleza descriptiva, porque busca describir lo que ocurre en un momento dado. En este caso, describir los actuales niveles de compensación según funciones y responsabilidades de los puestos para la determinación de una estructura salarial según el puesto o cargo.

2.2. Diseño de investigación

La presente investigación es no experimental ya que las variables no sufrieron cambio alguno y de corte transversal porque los datos se recolectaron en un determinado tiempo y lugar. (Hernández, et al, 2014)

2.3. Población y muestra.

Universo: El Universo del presente estudio de investigación involucra a todos los cargos de la Universidad en la ciudad de Chiclayo según la estructura de puestos en el organigrama. Siendo el total de 213 cargos laborales que representan:

NIVELES	PUESTOS OCUPACIONALES	CATEGORIA	IMPLICANCIA
NIVEL 1 ESTRATÉGICOS	RECTOR	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	GERENTE GENERAL	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	VICERRECTOR ACADÉMICO	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	GERENTE GENERAL ADJUNTO	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE MARKETING Y ADMISIÓN	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE GOBIERNO DE PERSONAS	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE CENTROS EMPRESARIALES	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DECANO	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE PROSPECTIVA Y EVALUACIÓN	JEFE DE AREA	INVESTIGACION
	DIRECTOR DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y PROPIEDAD INTELECTUAL	JEFE DE AREA	INVESTIGACION
	ASESOR DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	JEFE DE AREA	ASESORIA
	ESPECIALISTA LEGAL DEL ASESOR DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	JEFE DE AREA	ASESORIA
	DIRECTOR DE ASEGURAMIENTO DE CONDICIONES BÁSICAS DE CALIDAD	JEFE DE AREA	ACADEMICA
	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	ASESOR LEGAL	JEFE DE AREA	ASESORIA
	DIRECTOR DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	JEFE DE AREA	CONTROL
	ESPECIALISTA DE CONTROL INSTITUCIONAL	JEFE DE AREA	ASESORIA
	DIRECTOR DE ACREDITACIÓN Y CALIDAD INSTITUCIONAL	JEFE DE AREA	CONTROL
	DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Y SEGUIMIENTO AL EGRESADO	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	DIRECTOR DE REGISTROS ACADÉMICOS Y GRADOS Y TÍTULOS	JEFE DE AREA	ACADEMICA
	DIRECTOR DE EXPERIENCIA LABORAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	DIRECTOR DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	DIRECTOR DE DESARROLLO ACADÉMICO	JEFE DE AREA	ACADEMICA
	DIRECTOR DE DEPARTAMENTO ACADÉMICO	JEFE DE AREA	ACADEMICA
	DIRECTOR DE CENTRO DE INFORMACIÓN	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	NIVEL 2 ACADÉMICOS	DIRECTOR DE ESCUELA PROFESIONAL	JEFE DE AREA
SECRETARIO GENERAL		SUBORDINADO	ACADEMICA

	SECRETARIO ACADÉMICO DE LA ESCUELA DE POSGRADO	SUBORDINADO	ACADEMICA
	SECRETARIO ACADÉMICO DE FACULTAD	SUBORDINADO	ACADEMICA
	DOCENTE DE POSGRADO	SUBORDINADO	ACADEMICA
	DOCENTE INVESTIGADOR	SUBORDINADO	ACADEMICA
	DOCENTE DE ESCUELA PROFESIONAL Y/O DEPARTAMENTO ACADÉMICO	SUBORDINADO	ACADEMICA
	DOCENTE DEL CENTRO DE PREPARACIÓN PARA LA VIDA UNIVERSITARIA	SUBORDINADO	ACADEMICA
	DOCENTE DE CENTRO DE IDIOMAS	SUBORDINADO	ACADEMICA
	DOCENTE DE CENTRO DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS	SUBORDINADO	ACADEMICA
	ESPECIALISTA DE ACREDITACIÓN Y CALIDAD INSTITUCIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	MÉDICO OCUPACIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	JEFE DEL TALLER DE CENTRO DE PRÁCTICAS PRE CLÍNICA Y CLÍNICA DE ESTOMATOLOGÍA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	JEFE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DEL CENTRO DE PREPARACIÓN PARA LA VIDA UNIVERSITARIA	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO, AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE TRÁMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO CENTRAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE TÓPICO DE SALUD	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE TESORERÍA	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	JEFE DE SOPORTE TÉCNICO	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE SERVICIO SOCIAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
NIVEL 3 TÁCTICOS	JEFE DE SERVICIO PSICOPEDAGÓGICO	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE REPOSITORIO INSTITUCIONAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE REDES Y TELECOMUNICACIONES	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE PUBLICIDAD	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE PROMOCIÓN, VENTAS Y ADMISIÓN	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	JEFE DE INVESTIGACIÓN Y PROYECTOS	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE INNOVACIÓN EDUCATIVA	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE IMAGEN INSTITUCIONAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE GRADOS Y TÍTULOS	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE FONDO EDITORIAL	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
	JEFE DE FINANZAS	JEFE DE AREA	FINANCIERA

JEFE DE FIDELIZACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO AL ESTUDIANTE	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE EVALUACIÓN DOCENTE	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE EDUCACIÓN CONTINUA	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	JEFE DE AREA	FINANCIERA
JEFE DE CENTROS DE PRODUCCIÓN	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE CENTRO DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE CENTRO DE IDIOMAS	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE CAPACITACIÓN DOCENTE	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE EMPLEABILIDAD Y SEGUIMIENTO AL EGRESADO	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
JEFE DE ACTIVIDADES INTEGRADORAS	JEFE DE AREA	ADMINISTRATIVA
DEFENSOR UNIVERSITARIO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE ADMISIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE ARTES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE CALL CENTER	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE CENTROS DE PRODUCCIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE CIENCIAS MÉDICAS E INTERNADO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE DEPORTES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE DESARROLLO CURRICULAR	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE DESARROLLO Y SELECCIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE INFORMES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE LABORATORIOS/TALLERES ESPECIALIZADOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE MATERIALES EDUCATIVOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE NÓMINA	SUBORDINADO	FINANCIERA
COORDINADOR DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE RESPONSABILIDAD Y PROYECCION SOCIAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE PLANTA DE OXIGENO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COORDINADOR DE SEGURIDAD Y TRANSPORTE	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA

	COORDINADOR DE VENTAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE EMPLEABILIDAD	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE CENTRO DE IDIOMAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE CENTRO DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE CONTENIDOS DIGITALES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE ESTUDIO DE MERCADO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE FOTOGRAFÍA, VIDEO Y PRENSA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE INFRAESTRUCTURA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE MARKETING Y ADMISIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	SUBORDINADO	FINANCIERA
	ESPECIALISTA DE PRESUPUESTO, ESTADÍSTICA Y RACIONALIZACIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE PRODUCCIÓN DE MATERIAL MULTIMEDIA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE PROTOCOLO Y EVENTOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE SEGUIMIENTO AL EGRESADO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS A DISTANCIA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE UNIDAD DE CIENCIAS BÁSICAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE UNIDAD DE CIENCIAS CLÍNICAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE UNIDAD DE INTERNADO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA EN CREATIVIDAD	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA EN RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA DE RESPONSABILIDAD Y PROYECCIÓN SOCIAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ESPECIALISTA LEGAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
NIVEL 4 OPERATIVOS	ANALISTA DE ALMACÉN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE DATOS Y BUSINESS ANALYTICS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE CENTROS EMPRESARIALES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE COMPRAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE COMUNICACIONES Y SERVICIO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE CONTABILIDAD	SUBORDINADO	FINANCIERA
	ANALISTA DE CONTROL PATRIMONIAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE CONTROL Y ASISTENCIA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE GRADOS Y TÍTULOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE LABORATORIOS/TALLERES ESPECIALIZADOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
	ANALISTA DE NÓMINA	SUBORDINADO	FINANCIERA

ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA DE RECUPERACIONES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA DE REGISTROS ACADÉMICOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA DE TESORERÍA	SUBORDINADO	FINANCIERA
ANALISTA DE VICERRECTORADO ACADÉMICO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA DE MEDIOS DIGITALES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA DESARROLLADOR	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA EN SEGURIDAD OCUPACIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ANALISTA INTEGRADOR	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
GENERADOR DE CONTENIDOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
GESTOR DE REVISTAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
SERVICEDESK	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
TUTOR	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
PSICÓLOGO EDUCATIVO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
PSICÓLOGO CLÍNICO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
SUPERVISOR DE TRANSPORTE	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
SUPERVISOR DE SEGURIDAD	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
SUPERVISOR ACADÉMICO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
TRABAJADOR SOCIAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
TERAPEUTA FÍSICO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ENTRENADOR PRODAC	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ENFERMERO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
TÉCNICO EN ARTES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
TÉCNICO DE DEPORTES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
TÉCNICO EN ENFERMERÍA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
COMMUNITY MANAGER	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASESOR DE SERVICIOS EDUCATIVOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE ACREDITACIÓN Y CALIDAD INSTITUCIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE ADMISIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE ARCHIVO CENTRAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Y SEGUIMIENTO AL EGRESADO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE CENTRO DE IDIOMAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE CENTRO DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA

ASISTENTE DE DESARROLLO DE COLECCIONES Y PROCESAMIENTO TÉCNICO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE EXPERIENCIA LABORAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE ESCUELA PROFESIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE FACULTAD	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE FINANZAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE FOTOGRAFÍA Y VIDEO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE GERENCIA GENEREAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE GOBIERNO DE PERSONAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE INFORMES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE INFRAESTRUCTURA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE LA ESCUELA DE POSGRADO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE PRENSA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE PROTOCOLO Y EVENTOS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE RECTORADO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE SECRETARÍA GENERAL	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE SERVICIO TÉCNICO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE SERVICIOS DE CENTRO DE INFORMACIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE TRÁMITE DOCUMENTARIO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE VICERRECTORADO ACADÉMICO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DEL CENTRO DE PREPARACIÓN PARA LA VIDA UNIVERSITARIA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO ACADÉMICO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
ASISTENTE DEL DIRECTORIO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
OPERADOR CALL CENTER	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
JEFE DE PRÁCTICAS	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
AUXILIAR DE CENTRO DE INFORMACIÓN	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
AUXILIAR DE FOTOCOPIADO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
AUXILIAR DE JARDINERÍA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
AUXILIAR DE PLANTA DE OXIGENO	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA
AUXILIAR DE SEGURIDAD	SUBORDINADO	ADMINISTRATIVA

AUXILIAR DE TRANSPORTE	SUBORDINADO ADMINISTRATIVA
AUXILIAR DE UTILERÍA	SUBORDINADO ADMINISTRATIVA
AUXILIAR TÉCNICO DEL TALLER DE CENTRO DE PRÁCTICAS PRE CLÍNICA Y CLÍNICA DE ESTOMATOLOGÍA	SUBORDINADO ADMINISTRATIVA

Nota: Gestión del talento humano (2021)

Población:

La población del presente estudio de investigación está conformada por los puestos de trabajo que están involucrados con la parte financiera de la Universidad, de manera directa e indirecta en concordancia con el tema de estudio según la estructura de puestos en el organigrama, siendo el total de 25 cargos laborales:

Tabla 1: *Población de puestos de trabajo relacionado con la parte financiera*

NIVELES	PUESTOS OCUPACIONALES	CATEGORIA	IMPLICANCIA
NIVEL 1 ESTRATÉGICOS	RECTOR	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	GERENTE GENERAL	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	VICERRECTOR ACADÉMICO	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	GERENTE GENERAL ADJUNTO	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE MARKETING Y ADMISIÓN	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE GOBIERNO DE PERSONAS	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE CENTROS EMPRESARIALES	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DECANO	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO	JEFE DE AREA	FINANCIERA

	DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	JEFE DE AREA	FINANCIERA
NIVEL 3 TÁCTICOS	JEFE DE TESORERÍA	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	JEFE DE LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	JEFE DE FINANZAS	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL	JEFE DE AREA	FINANCIERA
	COORDINADOR DE DESARROLLO Y SELECCIÓN	SUBORDINADO	FINANCIERA
	COORDINADOR DE NÓMINA	SUBORDINADO	FINANCIERA
	ESPECIALISTA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	SUBORDINADO	FINANCIERA
NIVEL 4 OPERATIVOS	ANALISTA DE CONTABILIDAD	SUBORDINADO	FINANCIERA
	ANALISTA DE NÓMINA	SUBORDINADO	FINANCIERA
	ANALISTA DE TESORERÍA	SUBORDINADO	FINANCIERA

Nota: Dirección de Gestión del Talento Humano (2021)

Muestreo:

Para la selección de la muestra de estudio se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico intencional o por conveniencia, según la temática que se aborda, donde los colaboradores son seleccionados dada la conveniencia ser los líderes de opinión y responsables del área involucrada en el tema de estudio.

Tabla 2: *Lideres de opinión de la Universidad*

CARGOS	POBLACION
Gerente General	01
Director de Gestión de talento humano	01
Director de planificación y Desarrollo Institucional	01
Coordinadora de nominas	01
Analista de Nomina	01
Coordinador de Desarrollo y Selección	01
Total general	06

Los colaboradores entrevistados de la Universidad de la ciudad de Chiclayo, líderes de opinión responsables sobre los documentos normativos para la elaboración de la estructura salarial.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Métodos Teóricos

Histórico – Lógico: Está relacionado a los conocimientos que se tiene en cuanto a la evolución histórica del proceso del sistema de compensaciones salariales.

Análisis -Síntesis: En cuanto al proceso que se tiene que llevar para elaboración de una banda salarial, considerando la lógica de la investigación del objeto y campo.

Inducción – Deducción: Se ha considerado en determinados puntos determinados, que se elevan a conocimientos universales, permitiendo el estudio de leyes, teorías, concepciones.

Abstracción – Concreción: En el desarrollo de la presente investigación, para la consideración de las naturalezas teóricas en la inclusión de las tendencias y generalidades pedagógicas, y como resultado de ellas, se llegará a su representación específica.

Hipotético – Deductivo: La investigación define una hipótesis.

Sistémico estructural: Para poder estructurar el aporte práctico.

Técnicas:

Para la investigación se aplicaron 02 técnicas, la observación y la investigación documental, siendo de mucha utilidad para poder recolectar todos los datos.

➤ **La observación:**

Se aplicó esta técnica in situ en las instalaciones de la institución, dentro del horario de trabajo para poder, participando y observando en las diferentes labores que realizan los trabajadores del USS. Se observan las diferencias existentes que apuntaron a identificar la existencia del problema que es materia de estudio en dicha empresa.

➤ **El cuestionario de encuesta:**

El cuestionario se estructuró de manera simple y muy concreta teniendo como objeto la estimación de expectativas, actitudes, inclinaciones y conocimientos de los trabajadores en cuanto a aspectos relacionados a las variables de estudio, identificándose niveles de importancia, debilidades y fortaleza de las mismas.

Para el trabajo de valores se empleó la escala de Likert con 05 opciones puntuadas del 01 al 05 siendo que el puntaje más bajo es de 01: Totalmente en desacuerdo y el valor más alto el de 05: Totalmente de acuerdo.

➤ **Investigación documental:**

Permite poder seleccionar y analizar los diferentes contenidos de documentos tales como el MOF (Manual de Organización y Funciones), Procedimientos y políticas salarial, las nóminas de remuneraciones, guías de equidad salarial y entre otros documentos que guardan relación con aspectos normativos, organizacionales y empresariales que están ligados a la organización.

El presente instrumento ha permitido el análisis e interpretación de los contenidos de diferentes documentos, se dividió, analizó y extrajo la información necesaria para poder elaborar algunos procedimientos para mejorar la aplicación de la estructura de equidad salarial:

Para el estudio de la presente investigación se aplica mediante dos acciones para la obtención de datos, siendo estos:

- La revisión de los documentos o análisis documental (Base teórica).
- Los cuestionarios (Análisis de datos).

Autor: Elaborado por el autor en cumplimiento de la legislación laboral vigente.

Dimensiones:

- Identificación de puestos
- Descriptivos de puestos
- Clasificación de puestos
- Matriz
- Calibración de puestos
- Valuación de puestos
- Banda salarial
- Política Salarial

2.5 Validez

Para la validez 03 jueces expertos de la especialidad, recursos humanos y administración de planilla, que primero se revisó, luego de valido y por último dieron su visto bueno para que se pueda aplicar el cuestionario de lista de chequeo.

En primera instancia se elaboró el cuestionario y lista de chequeo de lo requerido por parte de la entidad estatal Ministerio de Trabajo con los requisitos mínimos establecidos en su generalidad, pasando a una maqueta en blanco por cada paso requerido, desde la identificación de puestos, matriz, calibración, valuación, para empezar posteriormente a recopilar la información e ir llenando según corresponda la estructura de la institución.

2.6 Confiabilidad

Se realizó la medición del alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad obteniendo un valor de 0.817 para el cuestionario de lista chequeo para establecer el diagnostico obtuvo

una confiabilidad del 95% en un margen de error del ± 3 y una significación $\alpha = 0.05$, esto significa que los cuestionarios son adecuados y que son altamente confiables.

Procedimientos de análisis de datos.

En cuanto a la elaboración del diseño seleccionado para el presente trabajo de investigación, se aplicó una guía de indagación o lista de chequeo para el levantamiento de información y entrevista con los líderes de opinión con el fin de identificar los acciones y actividades para determinar la cultura del sistema de compensaciones y la estructura de equidad salarial.

2.7 Criterios éticos

Valor científico o social: El presente trabajo de investigación contiene un gran valor, siendo que, a través del estudio, se elaboró un plan de compensación salarial justo y amigable para el problema encontrado, que contribuirá a tener una distribución de remuneraciones más justas y sin discriminación alguna. Repercutiendo a su vez en la productividad general de la institución, aportando a su imagen y mejorando su nivel de competitividad en el mercado laboral para atraer al mejor talento.

Validez científica: El proceso de desarrollo de la presente investigación en cuanto a su metodología ha sido riguroso, permitiendo obtener resultados válidos.

Selección equitativa de los sujetos: En cuanto a la elección de la población del presente estudio de investigación, y la selección de la muestra ha sido en función a los objetivos trazados, para ello se describió los criterios de inclusión y exclusión.

Revisores independientes: Se recibió el apoyo de personas acreditadas y ajenas al estudio, ayudando en la elaboración, revisión y desarrollo, con el objeto de evitar posibles desviaciones en el diseño y a su vez proteger la responsabilidad social.

Consentimiento informado: Los valores e intereses institucionales de la institución y también de los colaboradores, no se vieron afectados.

2.8 Criterios de Rigor científico.

a) Adecuación teórica

Las bases teóricas empleadas en el presente estudio, logro aportar mucho en las variables, obteniendo una Operacionalización de variables concretas.

b) Transferibilidad

El resultado de esta investigación realizada ha sido una información muy importante y valiosa, siendo utilizados de manera correcta para la elaboración de la propuesta, basándose el proceso de su desarrollo en los resultados finales y que será de soporte para futuras indagaciones.

c) Fiabilidad

En cuanto al producto final son confiables y guardan estrecha relación con los objetivos específicos, siendo comparados con investigaciones relacionadas a nivel internacional, nacional y local. Se ha profundizado en el tema a través de otros trabajos de investigación que están relacionados con el tema de estudio, encontrándose en la parte teórica de la presente investigación.

d) Aplicabilidad

Se estableció que el procedimiento desde el ámbito donde se plasmó el estudio de investigación de acuerdo a la muestra que en base a los criterios de inclusión y exclusión se determinaron la magnitud de alcance del mismo. El investigador afirmó que este estudio servirá de guía para futuras investigaciones que centren su investigación en mejorar la equidad salarial en las organizaciones a mayor profundidad.

e) Relevancia

Como todo estudio de investigación busca tener un impacto y presencia en la sociedad, por lo que, en ese sentido, el presente estudio para cumplir con tal fin elaboro un plan bien estructurado en cuanto al sistema de compensaciones, buscando establecer el estado actual del mismo dentro de la institución estudiada, aportando información relevante en la ejecución de la propuesta entendiendo la importancia de la ejecución

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en Tablas y Figuras.

Tabla 3: *Lista de Chequeo para el Diagnóstico del Sistema de Compensaciones*

LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	OBSERVACIONES
1. El Organigrama	X		
2. Estructura organizacional		X	
3. Descriptivos de puesto		X	No actualizados
4. Perfiles por competencias	X		
5. Valoración de puesto		X	
6. Estructura salarial, escala de remuneraciones		X	Sólo categorías genéricas
7. Cuadro de categorías		X	
8. Plan de homologación		X	
9. Política Salarial		X	General
10. Brecha Salarial		X	
11. Equidad de género		X	
12. Sistema de Homologación		X	
Total	2	9	
% nivel de cumplimiento		10%	

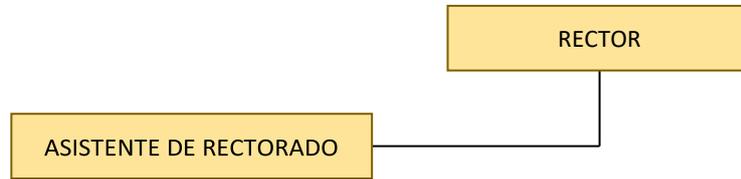
En la entrevista con líderes de opinión y recepción de información, se evidencia la carencia de instrumentos y documentos normativos como funcionales para la construcción de estructura salarial.

Tabla 4: *Distribución de puestos según estructura organizacional*

NIVELES	NUMERO	PORCENTAJE
NIVEL 1 ESTRATÉGICOS	34	5.46 %
NIVEL 2 ACADÉMICOS	275	44.14 %
NIVEL 3 TACTICOS	97	15.57 %
NIVEL 4 OPERATIVO	217	34,83 %
TOTALES	623	100.00 %

Se evidencia según estructura salarial y organigrama una distribución de niveles: 13.3. son estratégicos y que representa el 5.8 % de administrativos y académicos estratégicos que representan 7.5 %, tácticos 28.7 % que representan y operativos que representan el 57.9 %, vale la pena que se actualizo cada uno descriptivos de puesto y su perfil por competencias.

Figura 8: MOF (*Manual de Organización y Funciones*)



Nota: Puesto de trabajo de ejemplo en la posición: Rectorado

RECTOR	
Propósito	Tiene como propósito la dirección, conducción y gestión del gobierno universitario dentro de los límites de la Ley Universitaria y Estatuto de la Universidad. Es el personero y representante legal de la Universidad.
Funciones y/o atribuciones	<p>El Rector tiene las siguientes atribuciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asumir la política que define la Junta General de Accionistas y el Directorio en el ámbito académico. 2. Presidir el Consejo Universitario y hacer cumplir sus acuerdos. 3. Dirigir la actividad académica, de investigación, de responsabilidad social universitaria y de extensión cultural y proyección social, conjuntamente con los vicerrectores. 4. Proponer las políticas de calidad de la Universidad, en coordinación con la Dirección de Acreditación y Calidad Institucional. 5. Refrendar los diplomas de grados académicos y títulos profesionales, así como las distinciones universitarias conferidas por el Consejo Universitario. 6. Presentar a la Junta General de Accionistas, a través del Directorio, la memoria anual Institucional de la Universidad. 7. Transparentar la información económica y financiera de la Universidad. 8. Hacer cumplir las Leyes, el Estatuto, los Reglamentos, Plan Estratégico Institucional, Planes Operativos y demás disposiciones relativas a la Universidad. 9. Promover y difundir las relaciones interinstitucionales y la cooperación técnica nacional e internacional. 10. Celebrar de manera conjunta con el gerente general los convenios interinstitucionales correspondientes a la Universidad. 11. Dirigir la autoevaluación, evaluación, acreditación y certificación institucional de la Universidad, en coordinación con los Vicerrectorados. 12. Dirigir los procesos de licenciamiento, modificación y renovación de Licencia Universitaria y de Programas en coordinación con los Vicerrectorados. 13. Asistir con voz, pero sin voto, a las sesiones de la Junta General y del Directorio, cuando sea invitado. 14. Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades, sean estas administrativas, judiciales, policiales, militares, políticas; tributarias, del Ministerio Público, de Registros Públicos, de la SUNAT, ESSALUD, ONP, INDECOPI, Defensoría del Pueblo, Gobiernos Regionales y Locales, Tribunal Constitucional, y demás instituciones públicas y privadas, estando facultado para iniciar y proseguir procesos administrativos, interponiendo recursos de reclamación,

	<p>reconsideración, apelación y queja; así como desistirse de dichos recursos. Así mismo podrá demandar, denunciar, modificar y/o ampliar las mismas; reconvenir, contestar denuncias, contestar demandas y reconveniones, contradecir demandas, deducir excepciones y defensas previas y contestarlas; desistirse del proceso de la pretensión y de actos procesales, allanarse y/o reconocer la pretensión; solicitar la aclaración, corrección y/o consulta de las resoluciones judiciales; conciliar y disponer de los derechos materia de la conciliación, transigir dentro y fuera del proceso, someter a arbitraje las pretensiones controvertidas, practicar reconocimientos; concurrir y participar en todo tipo de actos procesales, intervenir en toda clase de audiencias; solicitar el desglose y entrega de certificados de depósitos judiciales y efectuar su cobro; interponer recursos de reposición, apelación, casación y queja, desistirse de dichos recursos, prestar declaración de parte; solicitar toda clase de medidas cautelares dentro y fuera del proceso, ampliarlas y/o modificarlas y/o sustituirlas y/o desistirse de las mismas; ofrecer contracautela y prestar caución juratoria, cobrar las costas y costos procesales; pudiendo sustituir o delegar la representación procesal, así como reasumirla. Estas facultades son tantas para los procesos en trámite como para los que se inicien en el futuro, con todas las facultades generales y especiales de la representación, establecidas en los artículos 74 y 75 del código procesal civil.</p> <p>15. Elaborar el Plan Operativo y el Presupuesto anual del área, así como evaluar sus actividades programadas.</p> <p>16. Las demás que le otorguen la Ley y Reglamentos específicos, o que le encomiende la Junta General, el Directorio o el Consejo Universitario.</p> <p>El Rector responde ante la Sociedad, accionistas y terceros por los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave. El Rector, es particularmente responsable por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La veracidad de las informaciones que proporcione al Directorio y a la Junta General de Accionistas. 2. El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la Sociedad. 3. El cumplimiento de la ley, el Estatuto y los acuerdos de la Junta General de Accionistas y del Directorio, y del Consejo Universitario cuando corresponda.
Dedicación	Exclusiva
Relación Jerárquica	
Depende de	Consejo Universitario.
Ejerce autoridad sobre	<p><u>Órganos de Línea:</u> Vicerrector Académico y Vicerrector de Investigación.</p> <p><u>Órganos de Apoyo:</u> Secretario General, Jefe de Relaciones Interinstitucionales y Cooperación Internacional, Jefe de Responsabilidad Social Universitaria, Defensor Universitario, y Asistente de Rectorado</p>
Perfil	
Nivel Educativo	Superior
Profesión / Grados	Doctor, el mismo que debe haber sido obtenido con estudios presenciales.
Experiencia	Ser docente ordinario en la categoría de principal en el Perú o su equivalente en el extranjero, con no menos de 5 años en la categoría.

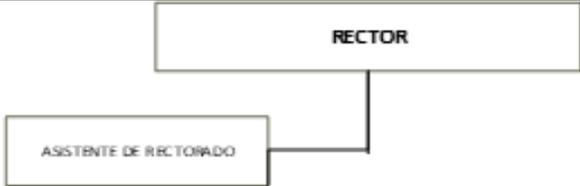
Otros	Ser ciudadano en ejercicio. No haber sido condenado por delito doloso o sentencia de autoridad de cosa juzgada. No estar consignado en el registro nacional de sanciones de destitución y despido. No estar consignado en el registro de deudores alimentarios morosos, ni tener pendiente de pago una reparación civil impuesta por una condena ya cumplida.
-------	--

Nota. Dirección de Gestión Del Talento Humano 2021

Se actualizaron cada una de las posiciones, así como los documentos normativos como el ROF y el estatuto, según la nueva estructura orgánica.

Figura 9: Descriptivo y Perfil de Puestos

VI. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
6.1. Empresa	Universidad Señor de Sipán S.A.C.
6.2. Denominación del Puesto	Rector
6.3. Objetivo del Puesto	El Rector es el personero y representante legal de la universidad. Tiene a su cargo y a dedicación exclusiva la dirección, conducción y gestión del gobierno universitario en todos sus ámbitos, dentro de los límites de la Ley Universitaria y del Estatuto de la USS.

VII. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
7.1. Dependencia	Junta General de Accionistas, Directorio y Consejo Universitario.
7.2. Lineal	Vicerrector Académico y Vicerrector de Investigación.
7.3. Funcional	Secretario General, Director de Relaciones Interinstitucionales y Cooperación Internacional, Director de Responsabilidad Social Universitaria, Director de Defensoría Universitaria, Asistente de Rectorado y Auxiliar de Rectorado.
7.4. Condiciones Especiales	-
7.5. Jornada de Trabajo	48 horas semanales
7.6. Riesgo en el Trabajo	Bajo riesgo de trabajo
7.7. Organigrama	 <pre> graph TD R[RECTOR] --- AR[ASISTENTE DE RECTORADO] </pre>

VIII. REQUISITOS DEL PUESTO	Mínima	Optima
8.1. Edad	De 35 a 45 años	-
8.2. Sexo	Indistinto	Indistinto
8.3. Grado de Instrucción	Maestría	Doctorado
8.4. Especialidad		
8.5. Experiencia Profesional	Ser docente ordinario en la categoría de principal en el Perú o su equivalente en el extranjero, con no menos de 5 años en la categoría	-

8.6. Idiomas	Inglés básico	Inglés intermedio
8.7. TIC	Microsoft Office básico	Microsoft Office intermedio
8.8. Disponibilidad para viajar	Si	-
8.9. Disponibilidad de cambio de residencia	No	-

IX. FUNCIONES DEL PUESTO
Asume la política que define la Junta General de Accionistas y el Directorio en el ámbito académico.
Presidir el Consejo Universitario y hacer cumplir sus acuerdos.
Dirigir la actividad académica, investigación, bienestar universitario y defensoría universitaria, conjuntamente con los Vicerrectores.
Proponer las Políticas del Sistema de Gestión de Calidad de la universidad con fines de evaluación, acreditación y certificación al Directorio.
Refrendar los diplomas de grados académicos y títulos profesionales, así como las distinciones universitarias conferidas por el Consejo Universitario.
Presentar a la Junta General de Accionistas, a través del Directorio, la memoria anual de la gestión académica – administrativa.
Transparentar la información económica y financiera de la universidad.
Hacer cumplir las leyes, el Estatuto, los reglamentos, Plan Estratégico Institucional, planes operativos y demás disposiciones relativas a la universidad.
Promover y difundir las relaciones y cooperación técnica nacional e internacional.
- Celebrar de manera conjunta con el Gerente General los convenios interinstitucionales correspondientes a la universidad.

X. COMPETENCIAS REQUERIDAS					
COMPETENCIAS COORPORATIVAS	GRADOS				
	A	B	C	D	E
Excelencia de Servicio al Cliente	X				
Orientación a los Resultados	X				
Responsabilidad y Compromiso	X				
Innovación y Tecnología	X				
	GRADOS				

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D	E
Dirección y Liderazgo	X				
Visión Estratégica	X				
Gestión de Procesos	X				
Gestión de la Trazabilidad	X				

XI. ASPECTOS ECONOMICOS DEL PUESTO	
Salario	
Variable	
Bonos	
Otros	

XII. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
12.1 Empresa	Universidad Señor de Sipán S.A.C.
12.2 Denominación del Puesto	Asistente de Rectorado
12.3 Objetivo del Puesto	Es responsable de brindar apoyo secretarial, transmitiendo una buena imagen ante las visitas que reciba el Rector.

XIII. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
13.1 Dependencia	Rector.
13.2 Lineal	Rector
13.3 Funcional	Secretario general, director de escuela profesional, director de gestión del talento humano.
13.4 Condiciones Especiales	-
13.5 Jornada de Trabajo	48 horas semanales
13.6 Riesgo en el Trabajo	Bajo riesgo de trabajo

Nota. Dirección de Gestión del Talento humano 2021.

Se actualizaron cada una de las posiciones, así como los documentos normativos como el ROF y el estatuto, según la nueva estructura orgánica.

Tabla 5: Factores y subfactores para la valoración de puesto

FACTOR	SUB FACTORES	
COMPETENCIAS	FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN: Se da valor a los conocimientos académicos que son necesarios para realizar con efectividad las tareas que involucra el puesto de trabajo y de esta manera alcanzar los resultados establecidos.
	INVESTIGACIÓN	DESCRIPCIÓN: Valora los aportes de investigación que es de importancia y necesario para ejercer con efectividad las tareas encomendadas del puesto de trabajo y de esta manera alcanzar los resultados establecidos.
	EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN: Se da valor a la experiencia laboral que tiene un colaborador para desarrollar su trabajo encomendado sin dificultad alguna, es el tiempo que tiene el colaborador en otros puestos similares, lo que le da un plus de capacitación a la persona en un determinado puesto.
	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO	DESCRIPCIÓN: Colaborador orientado a cumplir los objetivos planteados de su institución con voluntad, a su vez está implicado tanto racional como afectivamente con la organización.
	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	DESCRIPCIÓN: Colaborador dirigido a cumplir en tiempo real las tareas y/o acciones con resultados que satisfacen al cliente, alineado a la misión y objetivos estratégico que solicita su posición.
	INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	DESCRIPCIÓN: Crea, ejecuta y desarrolla estrategias nuevas de solución, con el fin de mejorar y desarrollar los procesos que solicita su posición, haciendo uso de las herramientas tecnológicas.
ESFUERZO	MENTAL	DESCRIPCIÓN: Involucra las tensiones que están inducidas las personas ante la exigencia que tiene el puesto de trabajo con respecto al esfuerzo mental que este representa, ya sea para el procesamiento de información, teniendo como precedente sus conocimientos previos
	EMOCIONAL	DESCRIPCIÓN: Involucra las emociones que la persona experimenta, tales como presión, estrés e incertidumbre en el puesto de trabajo a ejercer.
	FÍSICO	DESCRIPCIÓN: Es la carga en físico que involucra realizar el trabajo, así como el grupo de necesidades físicas que está sometido la persona que ocupa un puesto determinado a lo largo de la jornada laboral.
RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO DE METAS	DESCRIPCIÓN: Es el resultado deseado que una persona o un sistema diseña, planea y ejecuta se compromete a lograr cada meta de su posición
	CONFIDENCIALIDAD	DESCRIPCIÓN: Es la garantía de que la información personal será protegida para que no sea divulgada sin consentimiento de la persona.
	MANEJO DE MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS	DESCRIPCIÓN: Es la gestión y uso adecuado de las herramientas, que la empresa entrega para la realización de las funciones de su trabajo.
	MANEJO DE PERSONAS	DESCRIPCIÓN: Es la asignación de un grupo de personas, para gestionar las habilidades a fin de cumplir las funciones asignadas.

CONDICIONES DE TRABAJO	FÍSICO - RIESGOS AMBIENTALES	DESCRIPCIÓN: Es un agente, factor o circunstancia que puede causar daño físico al colaborador.
	PSICOLÓGICO	DESCRIPCIÓN: Es cualquier rasgo, característica o exposición de un individuo que aumente su probabilidad de sufrir una enfermedad o lesión mental

Se observa la elaboración según la metodología hay Group en el sistema de factores y subfactores para el sistema de puntos y la valoración de cada puesto.

Tabla 6: Calibración según Factores y Subfactores del Sistema de Puntos

CALIBRACIÓN DE PUNTOS						GRADOS			
ORDEN	FACTOR	%	Sub Factor	%	Puntos	1	2	3	4
1	COMPETENCIAS	40%	FORMACIÓN	12	120	30	60	90	120
			INVESTIGACIÓN	3	30	0	10	20	30
			EXPERIENCIA	10	100	25	50	75	100
			RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO	5	50	12.5	25	37.5	50
			ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	5	50	12.5	25	37.5	50
			INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	5	50	12.5	25	37.5	50
2	ESFUERZO	20%	MENTAL	10	100	25	50	75	100
			EMOCIONAL	5	50	12.5	25	37.5	50
			FÍSICO	5	50	12.5	25	37.5	50
3	RESPONSABILIDAD	25%	CUMPLIMIENTO DE METAS	8	80	20	40	60	80
			CONFIDENCIALIDAD	5	50	12.5	25	37.5	50
			MANEJO DE MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS	5	50	12.5	25	37.5	50
			MANEJO DE PERSONAS	7	70	17.5	35	52.5	70
4	CONDICIONES DE TRABAJO	15%	FÍSICO - RIEGOS AMBIENTALES	8	80	20	40	60	80
			PSICOLÓGICOS	7	70	17.5	35	52.5	70
TOTAL		100%		100	1000				

El cuadro describe la puntuación siguiendo la metodología de Hay Grup, estableciendo 04 factores sugeridos por la Ley 30709.

Tabla 7: Aplicación de Factores y Subfactores para la valoración de puestos

		8COMPETENCIAS						ESFUERZO			RESPONSABILIDAD				CONDICIONES DE TRABAJO		
PUESTO	NIVELES	FORMACI ÓN	INVESTIGACION	EXPERIENCIA	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	MENTAL	EMOCION AL	FÍSICO	CUMPLIMIENTO DE METAS	CONFIDENCIALIDAD	MANEJO DE MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS	MANEJO DE PERSONAS	FÍSICO - RIESGOS AMBIENTALES	PSICOLÓGICO	
1	NIVEL 1 ESTRATÉGICOS	120	0	100	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	867.5
2		120	0	100	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	867.5
3		120	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	842.5
4		120	0	100	50	50	50	100	50	25	80	50	37.5	52.5	20	52.5	837.5
5		120	0	100	50	50	50	100	50	25	80	50	37.5	52.5	20	52.5	837.5
6		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	70	830
7		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	812.5
8		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	812.5
9		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	812.5
10		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	812.5
11		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	812.5
12		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	812.5
13		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	812.5
14		90	0	75	50	50	50	100	50	25	80	50	50	70	20	52.5	812.5
15		90	30	75	50	50	50	100	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	812.5
16		90	30	75	50	50	50	100	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	812.5
17		90	30	75	50	50	50	100	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	812.5
18		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
19		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
20		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
21		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
22		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
23		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
24		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
25		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
26		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
27		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
28		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745

29		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
30		90	0	75	50	50	37.5	75	37.5	25	80	50	50	52.5	20	52.5	745
31		60	0	50	37.5	37.5	25	50	25	25	60	50	37.5	52.5	40	35	585

Se observa en la estructura de la posición estratégica la aplicación de la metodología del sistema de puntos y la aplicación según factores y sub factores y el ordenamiento.

Tabla 8: Escala de Remuneraciones del Personal Académico

ESCALA DE REMUNERACIONES ACADEMICOS					
PUESTOS	CATEGORIA	VALOR DEL PUESTO	JUNIOR / ORDINARIO AUXILIAR	SENIOR / ORDINARIO ASOCIADO	MASTER / ORDINARIO PRINCIPAL
001	ORDINARIO	867.5	S/ -	S/ -	S/ 18,000.00
002	ORDINARIO	837.5	S/ 12,000.00	S/ 14,000.00	S/ 16,000.00
003	ORDINARIO	837.5	S/ 12,000.00	S/ 14,000.00	S/ 16,000.00
004	ORDINARIO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
005	CONTRATADO	812.5	S/ 6,000.00	S/ 8,000.00	S/ 10,000.00
006	ORDINARIO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
007	CONTRATADO	812.5	S/ 6,000.00	S/ 8,000.00	S/ 10,000.00
008	ORDINARIO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
009	CONTRATADO	812.5	S/ 6,000.00	S/ 8,000.00	S/ 10,000.00
010	ORDINARIO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
011	CONTRATADO	812.5	S/ 6,000.00	S/ 8,000.00	S/ 10,000.00
012	ORDINARIO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
013	CONTRATADO	812.5	S/ 6,000.00	S/ 8,000.00	S/ 10,000.00
014	ORDINARIO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
015	CONTRATADO	812.5	S/ 6,000.00	S/ 8,000.00	S/ 10,000.00
016	ORDINARIO	745	S/ 5,500.00	S/ 6,000.00	S/ 6,500.00
017	ORDINARIO	745	S/ 5,500.00	S/ 6,000.00	S/ 6,500.00
018	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
019	ORDINARIO	745	S/ 5,500.00	S/ 6,000.00	S/ 6,500.00
020	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
021	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
022	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
023	CONTRATADO	745	S/ -	S/ -	S/ -
024	CONTRATADO	687.5	S/ -	S/ -	S/ -
025	CONTRATADO	682.5	S/ 6,000.00	S/ 7,000.00	S/ 8,000.00
026	CONTRATADO	682.5	S/ 70.00	S/ 80.00	S/ 90.00
027	CONTRATADO	682.5	S/ 4,300.00	S/ 4,700.00	S/ 5,200.00
028	CONTRATADO	682.5	S/ 60.00	S/ 80.00	S/ 100.00
029	CONTRATADO	652.5	S/ 4,000.00	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00
030	CONTRATADO	652.5	S/ 60.00	S/ 70.00	S/ 80.00
031	CONTRATADO	652.5	S/ -	S/ 4,500.00	S/ -
032	CONTRATADO	652.5	S/ 35.00	S/ 40.00	S/ -
033	ORDINARIO	650	S/ -	S/ -	S/ 4,000.00
034	ORDINARIO	650	S/ -	S/ -	S/ 40.00
035	ORDINARIO	632.5	S/ -	S/ 3,600.00	S/ -
036	ORDINARIO	632.5	S/ -	S/ 36.00	S/ -
037	CONTRATADO	632.5	S/ 3,500.00	S/ -	S/ -

038	CONTRATADO	632.5	S/ 30.00	S/ 35.00	S/ -
039	ORDINARIO	627.5	S/ 3,300.00	S/ -	S/ -
040	ORDINARIO	627.5	S/ 33.00	S/ -	S/ -
041	CONTRATADO	602.5	S/ 3,100.00	S/ -	S/ -
042	CONTRATADO	602.5	S/ 30.00	S/ -	S/ -
043	CONTRATADO	595	S/ 2,500.00	S/ 3,000.00	S/ 3,500.00
044	CONTRATADO	577.5	S/ 2,800.00	S/ -	S/ -
045	CONTRATADO	577.5	S/ 27.00	S/ -	S/ -
046	CONTRATADO	565	S/ 2,500.00	S/ -	S/ -
047	CONTRATADO	565	S/ 23.00	S/ -	S/ -
048	CONTRATADO	535	S/ 23.00	S/ 27.00	S/ 30.00
049	CONTRATADO	535	S/ 20.00	S/ -	S/ -
050	CONTRATADO	535	S/ 20.00	S/ -	S/ -

Se observa la puntuación y las escalas salariales de cada posición del personal de la académica.

Tabla 9: *Escala de Remuneraciones del Personal Administrativo*

PUESTOS	CATEGORIA	VALOR DEL PUESTO	JUNIOR	SENIOR	MASTER
001	CONTRATADO	867.5	S/ 14,000.00	S/ 16,000.00	S/ 18,000.00
002	CONTRATADO	842.5	S/ 13,000.00	S/ 15,000.00	S/ 17,000.00
003	CONTRATADO	830	S/ 11,000.00	S/ 13,000.00	S/ 15,000.00
004	CONTRATADO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
005	CONTRATADO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
006	CONTRATADO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
007	CONTRATADO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
008	CONTRATADO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
009	CONTRATADO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
010	CONTRATADO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
011	CONTRATADO	812.5	S/ 6,500.00	S/ 8,500.00	S/ 10,500.00
012	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
013	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
014	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
015	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
016	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
017	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
018	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
019	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
020	CONTRATADO	745	S/ 4,500.00	S/ 5,000.00	S/ 5,500.00
021	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
022	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
023	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
024	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
025	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
026	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
027	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
028	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
029	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
030	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
031	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
032	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
033	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
034	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
035	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00
036	CONTRATADO	642.5	S/ 3,800.00	S/ 4,000.00	S/ 4,300.00

160	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
161	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
162	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
163	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
164	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
165	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
166	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
167	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
168	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
169	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
170	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
171	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
172	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
173	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
174	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
175	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
176	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
177	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
178	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
179	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
180	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
181	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
182	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
183	CONTRATADO	375	S/ 1,400.00	S/ 1,500.00	S/ 1,600.00
184	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
185	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
186	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
187	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
188	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
189	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
190	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
191	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
192	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
193	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
194	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00
195	CONTRATADO	350	S/ 1,200.00	S/ 1,300.00	S/ 1,400.00

Se observa la puntuación y las escalas salariales de cada posición del personal administrativo.

Tabla 10: Cuadro de Brechas Salariales

NIVELES	NUMERO	BRECHA SALARIAL	%
NIVEL 1			
ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO	34	18	52.9%
NIVEL 2			
ACADÉMICOS	275	89	32.4%
NIVEL 3 TACTICOS	97	60	61.9%
NIVEL 4 OPERATIVO	217	114	52.53%
TOTALES	623	56	

Se evidencia según estructura salarial después de la valoración de puesto y la banda salarial, se aprecia brechas que en la propuesta deberán homologar según corresponde, con una tendencia ligeramente mayor a nivel táctico en un 61.9%, a nivel estratégico administrativo en un 52.9%, a nivel operativo en un 52.9% y a nivel académico (32.4%).

Tabla 11: Cuadro de Equidad de Género

PUESTO	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
NIVEL 1			
ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO	24	10	34
NIVEL 2			
ACADÉMICOS	181	94	275
NIVEL 3 TACTICOS	48	49	97
NIVEL 4 OPERATIVO	101	116	217
TOTALES	354	269	623

De acuerdo con las evidencias obtenidas y con el análisis de datos realizado se evidencia que en la Universidad de estudio existe una brecha de género en todos o niveles, específicamente en los niveles Estratégicos y Académicos, considerando que estas brechas

en la propuesta deberán de ser trabajadas a futuro para homologar la presencia del género masculino y femenino en un mismo número de colaboradores.

Tabla 12: Cuadro de Equidad Salarial

NIVELES	NUMERO	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
NIVEL 1				
ESTRATEGICO	34	S/ 12, 887.00	S/ 9, 278.00	S/ 22, 165.00
ADMINISTRATIVO				
NIVEL 2	18	S/ 20, 804.00	S/ 11, 104.00	S/ 31, 908.00
ACADÉMICOS				
NIVEL 3	97	S/ 21, 645.47	S/ 10, 551.00	S/ 32, 196.47
TACTICOS				
NIVEL 4	217	S/ 12, 953.03	S/ 13, 593.97	S/ 26, 547.00
OPERATIVO				
TOTALES	623	S/ 68, 289.50	S/ 44, 526.97	S/ 112, 816.47

Se aprecia que existe una brecha de equidad salarial en todos los niveles establecidos, obteniendo a nivel estratégico administrativo que en existe una discriminación salarial de S/ 22, 165.00 implicando una futura homologación de sueldos, a nivel académicos el monto de S/ 31, 908.00, a nivel tácticos el monto de S/ 32, 196.47 y a nivel operativo el monto de S/ 26, 547.00.

Política Salarial

El presente estudio tiene la finalidad de elaborar el diseño de una estructura de sueldos y salarios para nuestra universidad. El Contar con un sistema de remuneración ordenado, equitativo para los colaboradores de la Universidad que motive eficazmente el trabajo, el cumplimiento de las metas y objetivos de la Universidad.

El objetivo de la Universidad es proporcionar calidad de vida y satisfacción en los colaboradores académicos (docentes) y administrativos, como plan de mejora se desarrolla la implementación de una adecuada administración del Sistema Remunerativo, basado en

una política que deberá atender los siguientes criterios: Que sea Equitativa, adecuada, equilibrada, Segura, Incentivadora y Aceptada.

3.2. Discusión de resultados

Con la presente investigación realizada en el sector de educación superior en la ciudad de Chiclayo se pretendió diseñar una estructura de compensación salarial para la institución Universidad de la ciudad de Chiclayo bajo el método HAY, con objetivo de lograr la equidad salarial y la retención del personal de la empresa. Esta es considerada como una de las estrategias pertinentes para el desarrollo de los objetivos. Por ello esta investigación pretende contribuir en la mejorar esta debilidad detectada en la universidad en estudio, partiendo del análisis y evaluación de los diferentes factores de la carga laboral y la respectiva remuneración para cada cargo logrando concluir que, la nueva estructura organizacional, alineando la descripción de perfil de los cargos, su valoración a través de sus factores y sub factores para identificar brechas, équidas y la elaboración de su política salarial

La adecuada gestión estratégica del talento humano en la universidad en estudio carece de una estructura salarial que impacta en la compensación de su personal, sin una política salarial que establezca los estándares de las necesidades salariales reales, sin considerar las características individuales de cada puesto en la institución, etc., capacidades, conocimiento y experiencia, es decir sus competencias, teniendo así la necesidad de definir una política salarial para la institución objeto del presente estudio, al aplicar la metodología de valoración de puestos vigentes establecido por puntos por factor, (Hay Group) la cual personaliza la valoración de cada cargo, facilitando así la elaboración de un análisis de equidad, que permite la definición de una política salarial, es una de las estrategias claves de una organización para atraer y retener el mejor Talento Humano, además de que genera para la empresa mayor productividad y la obtención de mejores resultados.

La metodología permite identificar sus semejanzas y diferencias, cuya contraposición está en una remuneración mensual por grupo ocupacional versus una banda salarial como propuesta de compensación estratégica flexible. Deloitte (2011) una compensación estratégica permite a la vez equidad fundamentada en la equidad interna, cuya valoración

de cargos resulta de un trabajo en equipo que analiza de forma personalizada cada cargo existente en las organizaciones, metodología detallada por Darquea (2012).

Es evidente después del análisis y elaboración de valoración de puesto el hallar una diferencia en cuanto a la distribución equitativa de sueldos, que puede generar impacto en las operaciones de la institución en estudio, al igual que Ortiz (2019) muestra en su investigación existidos determinantes de la estructura o banda salarial que denotan la presencia de una brecha salarial, Rodríguez (2021) en Colombia, refiere que la cifra no es alentadora, pues existe una brecha no solamente es salarial sino también laboral

Asimismo, se pudo evidenciar que la universidad en estudio deberá mejorar su equidad salarial interna a nivel de género, al igual que Bravo (2017) en Chile, que encuentra clara brecha salarial existente entre varones y mujeres, siendo que mayormente las mujeres son discriminadas en relación a los varones en puestos asalariados.

Finalmente, el cierre y ejecución del diseño de la estructura salarial se centraliza política salarial implementado en cumplimiento de la Ley N° 30709, siendo que de hacerlo repercutirá en mejorar y fidelizar al personal en general.

IV. CONCLUSIONES

Como resultado del presente trabajo investigativo, podemos concluir que la carencia de la actualización de documentos como organigrama según estructura orgánica, sus estatutos, MOF, ROF alineados con los descriptivo de puesto, generan una falta de sincronía con el sistema de compensación salarial, como encontramos empero al diseñar e implementar la metodología generara una correcta definición del valor de cada puesto y la administración salarial,

- De acuerdo con el estudio realizado, se caracterizó epistemológicamente el proceso de desarrollo en el diseño de una banda salarial, tanto en su evolución histórico científico como en las dinámicas que se han desarrollado en la historia, lo cual permitió adentrarnos en las teorías más relevantes del tema, indagar los niveles de inconsistencia teórica de este para contribuir al desarrollo científico desde el diseño de nuevas prácticas sobre las estructuras salariales.
- El análisis realizado, a través de la valoración de puestos se ha podido evidenciar que existen remuneraciones que las brechas se ubican por debajo de la base salarial, frente a sus pares o similares en el mismo nivel, sin embargo, a pesar de que existe esta diferencia significativa es un margen que la universidad puede mejorar en el corto o mediano plazo de acuerdo con la política salarial que estime pertinente.
- El contar con un manual de valoración de puestos se puede trabajar en ajustar dichas remuneraciones y sugerir la homologación y estandarización de sueldos asignados.
- El ranking comparativo salarial de la universidad frente al mercado, se ha detectado que la universidad en estudio es competitiva en sus remuneraciones frente a la competencia, a pesar de existir un mínimo número de posiciones que se encuentran por debajo de la mediana del mercado.
- Las “Políticas Salariales” que se determinen ofrecerá el detalle de la obtención de una remuneración, en base a una metodología de valoración de puestos, el análisis salarial de la competencia, la inclusión de beneficios no monetarios y la mejora del sistema variable actual. Debe existir una relación de un ganar-ganar por parte de la organización y el trabajador, en el cual el desempeño del colaborador se encuentre reflejado en los

aspectos antes mencionados y puedan ser representativos en resultados pudiendo ser incluso motivo de reconocimiento a nivel de incentivos salariales bajo la premisa “si trabajo mejor ganaré más”; dando como resultado mayor producción y utilidad para la organización.

V. RECOMENDACIONES

- Se debe compartir resultados con los directivos, socializando las brechas para generar la política de homologación para que no le impacte a nivel legal y económico.
- Se pone los resultados a consideración de la universidad en estudio, para elaborar la política y visualizarse con sus colaboradores es un Core altamente competitivo para la definición de los estándares de desempeño individual, se debe elaborar una diferenciación de puestos con la metodología diseñada, que le permita a la universidad saber que existen cargos que son ocupados y que su talento aporta y debe ser compensado según los atributos como competencias.
- Se deben establecer estándares de desempeño que van relacionados más con los puestos operativos y los de resultados de negocio, haciendo énfasis en los puestos de mandos medios y ejecutivos.
- Al generar un sistema de remuneración variable que evalúe desarrollo y que genere que su desempeño constante sea potenciado con el tiempo.
- Al generar las bandas salariales en base a la metodología de valoración de cargos se propone un ajuste salarial para aquellos casos que se encuentran desfasados, c
- Cerrar las brechas salariales hasta llegar a ubicarse en la mediana de mercado como referente de política salarial.
- Se recomienda evaluar otras alternativas para complementar la brecha como nuevos beneficios de carácter no monetario y/o salario emocional que permitan incentivar el bienestar de los colaboradores
- Este proceso es importante soportarlo con un adecuado un plan de comunicación interna a los colaboradores, a fin de darles a conocer las condiciones y el comportamiento del mercado en temas relacionadas con compensaciones con el fin de que sean conscientes de que la empresa no solo busca la rentabilidad del negocio sino también la satisfacción y motivación de los trabajadores.

VI. REFERENCIAS

- Alberca, D., y Cruz, Y. (2019). Motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de Viettel Perú SAC – Chiclayo. tesis para optar del título de licenciado en administración de empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque. Obtenido de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2418/1/TL_AlbercaMoralesDoli_CruzGarciaYeiny.pdf
- Alles, M. (2017). desempeño por competencias: Estrategia, evaluación de personas. Evaluación de 360°. Argentina: Ediciones Granica.
- Álvarez , B., Porraspita, D., y Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. IX(2). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Baker, M. (2003). The Marketing Book. Oxford: Butterworth Heinemann. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=wfpANywwzOC4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=marketing+definicion+books&ots=0H_17JWp0O&sig=CVWR6tzJzCbBjY3kFsaT09RzHqg#v=onepage&q=marketing%20definicion%20books&f=false
- Bansal, H., & Mendelson, M. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management.
- Baquero, J., Guataqui, J., y Sarmiento, L. (2000). Un Marco Analítico de la Discriminación Laboral. Teorías, modalidades y estudios para Colombia. Borradores de Investigación, 8, 1-31.
- Barling, J., y Cooper, C. (2008). The Sage Handbook of Organizational Behavior. London: Sage Publications Ltd. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=q5LTTMgIfJ8C&oi=fnd&pg=PA427&dq=job+performance+definicion&ots=BWcAMZMspq&sig=EQgTC7wxPTmGQ7oPcKqZvCqZaDo#v=onepage&q=job%20performance%20definicion&f=false>

- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. 3(1). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/336727164_Satisfaccion_laboral_y_su_re_lacion_con_el_desempeno_laboral_en_una_Pyme_de_servicios_de_seguridad_en_el_Peru/link/5dafac91a6fdccc99d92d18d/download
- Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2018). Administración de Recursos Humanos. Mexico DF, Mexico: Cengage Learning. Obtenido de <https://www.academia.edu/33378179/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS>
- Cadillo, C. (2020). Las evaluaciones del desempeño laboral. El Peruano. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-las-evaluaciones-del-desempeno-laboral-90074.aspx>
- Campos, K., y Alarcón, M. (2020). La reinención de la comunicación interna en tiempos de pandemia. Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/07/la-reinencion-de-la-comunicacion-interna-corporativa-en-tiempos-de-pandemia.html/?ref=gesr>
- Castañeda, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión. 2(9), 184-196. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5713/571360752010/571360752010.pdf>
- Ccaulla, L. (2018). La remuneración salarial y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 – Ate, 2018 [Tesis para optar el grado académico de Maestro, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22499> CONCYTEC.
- Chenet, M. E., Bollet, F., Espinoza, V., y Canchari, Y. (2020). Motivación y desempeño laboral en docentes de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de Huancavelica - Perú. revista de Investigación Científica Cultura Viva Amazónica, 4(3). doi: <https://doi.org/10.37292/riccva.v4i3.153>
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional. Mexico: McGrawHill Interamericana Editores S.A.

- Conde-Ruiz, I., y Marra de Artiñano, I. (2016). Brechas Salariales de Género en España.
- Crozet, M. (2021). Luchar por la igualdad salarial en el mercado laboral. <https://Www.Un.Org/Es/Observances/Equal-Pay-Day>
- Cuesta, A. (2017). Gestión del talento humano y del conocimiento. España: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=XWIkBfrJ9SoC&pg=PA81&dq=recoleccion+de+datos,+entrevista&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjw9oPh2vnlAhVhu1kKHYuMCokQ6AEIOjAC#v=onepage&q=recoleccion%20de%20datos%2C%20entrevista&f=false>
- De la fuente , C. (2019). Marketing interno y comunicación en la empresa. España: Editorial Elearning, S.L.
- De Medeiro, A. (2017). Endomarketing estratégico: Como transformar líderes en comunicadores e empregados em seguidores. Brasil: Editora Integrare.
- ESAN Graduate of School of Business. (21 de julio de 2016). El diseño de estructuras salariales. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-diseno-de-estructurassalariales#:~:text=La%20estructura%20salarial%20de%20una,dichos%20puestos%20%20niveles%20jer%C3%A1rquicos>.
- Espinoza, G. (2017). Modelos de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa (tesis de grado). Obtenido de Universidad Mayor de San Marcos: Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7066/Espinoza_vg.pdf?sequence=1
- Fajardo, E. (2020). Modernización de la educación virtual y su incidencia en el contexto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Academia y Virtualidad, 13(2), 103-116. <https://doi.org/10.18359/ravi.4724>
- FEDEA Estudios de Economía Española, 6, 1- 27.
- Ferrell, C., y Hartline, M. (2018). Estrategiade marketing. México: CENGACE Learning.

- Ferrell, O., y Hartline, M. (2012). Estrategia de marketing. Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.
- Flores del Angel, P., y Rositas, J. (2021). Elementos de la compensación variable que motivan a los trabajadores. *Innovaciones de Negocio*, 18(35). Obtenido de <https://doi.org/10.29105/rinn18.35-6>
- Galán, C. (2010). Metodología de la investigación (3era ed.). Pearson.
- García , N. (2018). Relación entre el endomarketing y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Viajes Club S.A. del distrito de Miraflores – 2018. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19884/GARCIA_CNI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García Yovera, A. (2021). Políticas salariales para el Engagement en los docentes de una Universidad Privada de Chiclayo. Repositorio Universidad César Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54574/Garcia _YAJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54574/Garcia_YAJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, E., Barros, D., y Valle, A. (diciembre de 2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional:. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/330955959_Endomarketing_desde_el_paradigma_de_la_sostenibilidad_organizacional
- García, M. (2018). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. México: McGraw Hill.
- Gaspar, G. (2016). Manual de Recursos Humanos. España: UOC.
- Guarniz, K., y Palomino, K. (2019). El endomarketing como estrategia para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de José Leonardo Ortiz – Chiclayo 2019. para optar el título de licenciadas en administración y marketing, Chiclayo. Obtenido de <https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/217/1/TESIS%20FINAL%20UDL%20%281%29.pdf>

- Hay Group (2012). Evaluación de puestos. Recuperado de <https://studylib.es/doc/4830115/evaluaci%C3%B3n-de-puestos---hay-group>
- Henández, M. (2019). El endomarketing y su relación con el engagement en supermercados El Super Sac, Chiclayo, 2019. para optar el grado académico profesional de bachiller en administración, Lambayeque, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6193/Hernandez%20Sanchez%20Mar%c3%ada%20Clarivel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hermes, H. (2020). Banda salarial. [Documento PDF]. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159006.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (4ta. ed.). México D.F.: McGrawHi.
- Hernández, S., Fernández, D., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación Científica. México: Prentice Hall.
- Huamán, L. (2018). Endomarketing como estrategia para los colaboradores en una asociación cafetalera en San Ignacio 2019. para optar el grado académico de bachiller en administración, Universidad Señor de Sipan, Lambayeque, Chiclayo. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/7078/Huam%c3%a1n%20Rosillo%20Leidy%20Nohem%c3%ad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hurtado, J. (2012). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación (7ma. ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Quiron, Sypal, Servicios y Proyecciones para Latinoamérica. Obtenido de https://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline_hurtado
- Kcomt Remicio, P.C. (2019). Igualdad remunerativa entre hombres y mujeres. Comentarios a la Ley N° 30709 y su Reglamento.
- Lado, A., y Wrigth, P. (1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". Journal of Management.

- Lings, I. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. Long Range Planning.
- Louffat, E. (2018). Administración del potencial humano (1ra Ed.). México: Cengage Learning.
- Martínez (2014) citado por Ocampo, W (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7402133.pdf>
- Montejo, A. (2017). Evaluación del desempeño laboral. México: Mc Graw Hill.
- Narver, J. (1990). "The effect of a marketing orientation on business". Journal of Marketing.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Perspectivas sociales y del empleo en el Mundo. Tendencias 2020. Ginebra: Informe de referencia de la OIT.
- Pajares (2018) Salario emocional y engagement en colaboradores de una empresa de seguridad del distrito del Cercado de Lima, 2018. Lima, Universidad Cesar Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29974/Pajares_VKT.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29974/Pajares_VKT.pdf?f?sequence=1&isAllowed=y)
- Peiró, J., Bayona, J., y Caballer, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886919307470>
- Pérez, E. (2018). Comportamiento humano y habilidades directivas. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Pernia, K., y Carrera, M. (2016). Correlación entre las competencias y el desempeño laboral. México: EAE.
- Pinheiro, R., y Mendes, D. (2016). Endomarketing as a strategic measure to the organizational. Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista, 6(3). Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1859711101/6C24B11642A14657PQ/1?accountid=39560>

- Pullupaxi, P. S. (2018). Factores de riesgo psicosociales y desempeño laboral de la coordinación Administrativa financiera del servicio de gestión Inmobiliaria del sector público año 2016. Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17261>
- Quichua, A. (2020). Implementación de la política salarial y su incidencia en el costo 40 laboral de un club de esparcimiento, periodo 2017-2018. Tesis Pregrado, Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3916>
- Raffino, M. E. (13 de Junio de 2020). Salario. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/salario/>
- Regalado O, Allpaca R, Baca L, y Gerónimo M. (2011). Endomarketing: estrategias de relación con el cliente. (1ra. Ed.). (E. ediciones., Ed.) Perú. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2017). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Lima: ESAN Ediciones. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
- Reyes, C., y Sanchez, H. (2017). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Ediciones Bussines Support Aneth SRL.
- Rios , F. (2018). Modelo de marketing interno y su relación con la Calidad de servicio de la ventanilla única de promoción del empleo Lambayeque. 10(2).
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. 23(2). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). Administración. Mexico: Pearson Educación.
- Rojas, E. (2020). Motivación y desempeño laboral de los colaboradores en la empresa “El Águila S.R.L”. para optar el grado académico de bachiller en administración, Universidad Señor de Sipan , Chiclayo. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/7107>

- Rojas, G. (2020). Diseño e implementación de estructura y política salarial en una empresa familiar agroindustrial para mejorar la equidad salarial interna. Universidad San Martín de Porras. Lima: CC BY-NC-SA. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8601>
- Rojas, K. (2019). Camino a la fidelización o hacia una estrategia de marketing inversa. Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/camino-fidelizacion-estrategia-marketing-inversa-265685-noticia/?ref=gesr>
- Romero, R. (2016). Clima Organizacional su relación con el factor humano. México: Pearson Educación.
- Rubio, P. (2015). Introducción a la Gestión Empresarial. Madrid: ES: BEUMED.
- Ruiz, M. (16 de febrero de 2021). Qué es el sistema salarial por rangos o bandas salariales . Obtenido de Audiolis : <https://www.audiolis.com/blog/sistemasalarial-rangos-bandas-salariales/>
- Rust, R., Moorman, C., y Dickson, P. (2002). “Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both. Journal of Marketing.
- Salas, E. (2018). Revisión teórica sobre la aplicación del endomarketing en las organizaciones. Obtenido de <https://eumed.net/rev/ce/2018/4/endomarketing-organizaciones.html>
- Silva, J. (2018). La Gestión y el desarrollo organizacional, marco para mejorar el desempeño del capital humano. Alicante: Editorial Área de innovación y desarrollo S.L.
- SUNAFIL. (2018). Superintendencia de Fiscalización Laboral. (Ministerio de Trabajo y promoción del empleo) Obtenido de Igualdad Salarial: <https://trabajoapurimac.gob.pe/wp-content/uploads/19-05-2022-IGUALDADSALARIAL-2022.pptx.pdf>
- Tendencias Globales de Capital Humano. (2020). eloitte: 86% de empresas peruanas considera muy importante el bienestar de sus colaboradores. Perú Retail. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/deloitte-empresas-peruanas-considera-muy-importante-el-bienestar-colaboradores/>

- Urbano, C, y Yuni, J. (2006). Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación. Obtenido
- Véliz, F. (2017). Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360°. España: Editorial GEDISA.
- Villanueva, I. (2020). Importancia del endomarketing para mejorar el clima laboral en el personal del Hotel Crowne Plaza Lima. Universidad San Martín de Porres, Lima. Obtenido de http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6149/LETURIA_%20VD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vives, A. (2016). La responsabilidad social de la empresa en América. Washington: BID.
- Wakabayashi, J. (2020). Endomarketing: por qué debes implementarlo durante la crisis sanitaria. Conexión ESAN. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/04/endomarketing-por-que-debes-implementarlo-durante-la-crisis-sanitaria/>

VII. ANEXOS

ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCION	TITULO DE LA INV.	HIPOTESIS	VARIABLES	TECNICAS O METODOS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento con las disposiciones legales. - Falta de productividad laboral de los empleados. - Falta de motivación para el desempeño adecuado. - Falta de Retención a sus trabajadores destacados. - Falta de una equidad laboral. - Falta de control de costos laborales de la Universidad. 	Insuficiencia en el proceso del diseño de una estructura salarial limita asegurar la equidad remunerativa en los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento en la aplicación del proceso de compensación salarial. - Falta de capacitación al personal para la aplicación del proceso de compensación salarial. - Limitaciones para realizar una valuación de puestos de la organización. - Limitaciones prácticas para diseñar una estructura salarial. 	El proceso de desarrollo en el diseño de una banda salarial	General: - Implementar el diseño de una estructura salarial para asegurar la equidad remunerativa en una universidad de la ciudad de Chiclayo 2022.	Dinámica del proceso de desarrollo de una banda salarial.	Diseño de estructura salarial para asegurar la equidad remunerativa en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022.	¿Si se diseña una estructura salarial se podrá asegurar la equidad remunerativa en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022?	INDEPENDIENTE: ESTRUCTURA SALARIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Observacion . - Analisis documental. - Encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guia de observación. - Cuestionario. - Formato de validación de la propuesta.
				Específicos: - Caracterizar epistemológicamente el proceso de banda salarial y su dinámica. - Determinar las tendencias históricas del proceso de desarrollo de banda salarial y su dinámica. - Diagnosticar la situación actual de las compensaciones dentro de la Universidad Privada de Chiclayo 2022. - Actualizar los descriptivos de puesto según estructura				DEPENDIENTE: EQUIDAD REMUNERATIVA		

				<p>organizacional en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer la valoración de puesto según la metodología hay grup en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022. - Establecer un ranking comparativo de las remuneraciones en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo 2022. - Establecer las bandas salariales en relacion con la equidad remunerativa en una universidad privada de la ciudad de chiclayo. - Definir una politica salarial mediante la valaroracion de cargos por grados y puntos que permitan una equidad remunerativa interna, en una universidad privada de la ciudad de chiclayo. 						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	INDICE
EQUIDAD REMUNERATIVA	X1. Remuneración por competencias	X1.1. Remuneración asignada por competencias.	Cuestionario	Totalmente en desacuerdo (1) En Desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
	X2. Remuneración por desempeño	X2.1 Remuneración asignada por desempeño		
	X3. Remuneración por antigüedad en el puesto	X.3.1 Remuneración asignada por antigüedad en el puesto		

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN
EQUIDAD REMUNERATIVA	Y1. Identificación de puestos	Y1.1 Se identificaron todos los puestos de trabajo de la institución.	Observación y Guía de observación.	Guía de observación. 1, 2, 3, 4, 5, 6
	Y2. Clasificación de puestos	Y2.1 Se organizaron los puestos de trabajo por su valor relativo que se les dé.		
		Y2.2 De la organización ordenada de puestos se clasificaran en puestos directivos, tácticos y operativos.		
	Y3. Matriz	Y3.1 La estructura ordenada de equidad salarial están conformadas por factores y subfactores contemplados en la ley.		
	Y4. Calibración de puestos	Y4.1 Se calibra los puestos de trabajo puntuando los factores y subfactores.		
	Y5. Valuación de puestos	Y5.1 Se puntualiza los factores y subfactores de la estructura de equidad salarial.		
Y6. Política Salarial	Y6.1 Se elabora documento que contiene lineamientos y principios que responden a las variación y mejoras de la institución.			

ANEXO 3: Instrumentos aplicados a la Investigación:

ENCUESTA – CUESTIONARIO

Instrucciones: Estimado colaborador, la presente entrevista tiene como propósito recoger información de carácter estrictamente académico, siendo de carácter ANONIMO, teniendo un procesamiento reservado, por lo que se le pide SINCERIDAD en las respuestas:

Considerando la Gestión de puestos y Remuneraciones asignados por la Universidad, responda con un Aspa según considere:

LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	OBSERVACIONES
1. El Organigrama			
2. Estructura organizacional			
3. Descriptivos de puesto			
4. Perfiles por competencias			
5. Valoración de puesto			
6. Estructura salarial, escala de remuneraciones			
7. Cuadro de categorías			
8. Plan de homologación			
9. Política Salarial			
10. Brecha Salarial			
11. Equidad de género			
12. Sistema de Homologación			
Total			
% nivel de cumplimiento			

ANEXO 4: Ficha de Validación de Instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN

FICHA DE VALIDACION DE EXPERTO N° 01

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. **Nombres y apellidos del validador:** Mg. Yesica Yamileth Rojas Vásquez
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Analista de Nómina de la Universidad Señor de Sipan.
- 1.3. **Experiencia profesional** 07 años
- 1.4. **Autor del instrumento:** Lenin Fernández Vásquez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	Indicadores	D	R	B	Sugerencias
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A + B + C}{30} = \boxed{30/30 = 1}$$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA



INVESTIGADOR
Firma



VALIDADOR: Mg. Yesica Yamileth Rojas Vasquez
Firma

FICHA DE VALIDACIÓN

FICHA DE VALIDACION DE EXPERTO N° 02

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador:** Mg. Alicia Victoria Díaz Llactahuaccha
1.2. Cargo e institución donde labora: Coordinadora de Nomina de la Universidad Señor de Sipan.
1.3. Experiencia profesional (AÑOS) : 7 años
1.4. Autor del instrumento: Lenin Fernández Vásquez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Cráterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A + B + C}{30}$$

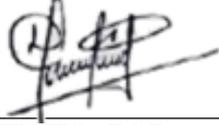
$$30/30 = 1$$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA



INVESTIGADOR

Firma



VALIDADOR: Mg. Alicia Victoria Díaz Lactahuaccha

Firma

FICHA DE VALIDACIÓN

FICHA DE VALIDACION DE EXPERTO N° 02

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. **Nombres y apellidos del validador:** Mg. Ernesto Andree Pesantes Robles
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Asesor Legal de la Universidad Señor de Sipan.
- 1.3. **Experiencia profesional (AÑOS) :** 6 años
- 1.4. **Autor del instrumento:** Lenin Fernández Vásquez

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 4. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 5. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 6. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Cráterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A + B + C}{30} = \boxed{30/30 = 1}$$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

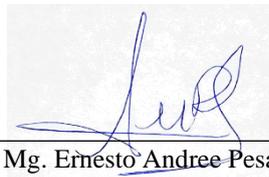
III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA



INVESTIGADOR
Firma



VALIDADOR: Mg. Ernesto Andree Pesantes Robles
Firma

ANEXO 5: Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución: Universidad Señor de Sipán SAC

Investigador: Fernández Vásquez Lenin.

Título: Banda Salarial Para Asegurar La Equidad Remunerativa En Una Universidad Privada De La Ciudad De Chiclayo.

Yo, Jaramillo Arica Pedro Segundo, identificado con DNI N° 25610732, DECLARO:

Haber sido informado (a) de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación Banda Salarial Para Asegurar La Equidad Remunerativa En Una Universidad Privada De La Ciudad De Chiclayo, así como en qué consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respeto a la intimidad, manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos se asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podré ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo MI CONSENTIMIENTO para que se realice la Entrevista/Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación:

Objetivo general de la investigación: Elaborar una banda salarial para asegurar la equidad remunerativa en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo.

Objetivos específicos:

- a) Caracterizar epistemológicamente el proceso de desarrollo de banda salarial y su dinámica.
- b) Determinar las tendencias históricas del proceso de desarrollo de banda salarial y su dinámica.

- c) Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de desarrollo de banda salarial en relación con la equidad remunerativa en una universidad privada de la ciudad de Chiclayo.
- d) Diseñar las actividades, acciones, etapas de la propuesta de banda salarial.
- e) Valorar mediante criterios de especialistas la propuesta de implementación de una banda salarial.

Chiclayo, 09 de diciembre del 2021



.....
Mg. Pedro Segundo Jaramillo Arica
Director de Gestión del Talento Humano

ANEXO 07: Clasificación de categorías ocupacionales

CLASIFICACION POR CATEGORIAS OCUPACIONALES

NIVELES	CATEGORIAS OCUPACIONALES

ANEXO 08: Matriz de Factores

MATRIZ DE FACTORES

FACTOR	SUB FACTORES		GRADOS	DESCRIPCIÓN	

ANEXO 09: Calibración de puntos

CALIBRACIÓN DE PUNTOS

						GRADOS			
Orden	Factores	%	Sub Factor	%	Puntos	1	2	3	4
1									
2									
3									
4									

ANEXO 10: Matriz de valuación por categorías

MATRIZ DE VALUACIÓN POR CATEGORÍAS

INFORMACIÓN GENERAL			COMPETENCIAS				ESFUERZO			RESPONSABILIDAD				CONDICIONES DE TRABAJO		PUNTAJE TOTAL		
N.º	NIVELES	NOMBRE DEL PUESTO	FORMACIÓN	INVESTIGACIÓN	EXPERIENCIA	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	MENTAL	EMOCIONAL	FÍSICO	CUMPLIMIENTO DE METAS	CONFIDENCIALIDAD	MANEJO DE MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS	MANEJO DE PERSONAS		FÍSICO - RIESGOS AMBIENTALES	PSICOLÓGICO
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		

13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
36			
37			
38			
39			
40			

ANEXO 12: Escala de Remuneraciones Academia

ESCALA DE REMUNERACIONES ACADEMICOS

PUESTOS	CATEGORIA	VALOR DEL PUESTO	JUNIOR / ORDINARIO AUXILIAR	SENIOR / ORDINARIO ASOCIADO	MASTER / ORDINARIO PRINCIPAL

ANEXO 13: Escala de remuneraciones Administrativa

ESCALA DE REMUNERACIONES ADMINISTRATIVOS

PUESTOS	CATEGORIA	VALOR DEL PUESTO	JUNIOR / ORDINARIO AUXILIAR	SENIOR / ORDINARIO ASOCIADO	MASTER / ORDINARIO PRINCIPAL