

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DE LA POLITICA SALARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL COSTO
LABORAL DE UN CLUB DE ESPARCIMIENTO, PERIODO
2017-2018**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

ALEXANDRA IRMA QUICHUA VENEGAS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADORA PÚBLICA**

LIMA, PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios, por darme la fortaleza y voluntad para culminar mi carrera y saber que siempre estará a mi lado.

A mi madre Reída Venegas Vergara, la mujer más ejemplar en mi vida, todos los pasos que di son gracias a tu sacrificio, dedicación y apoyo incondicional.

A mi padre Felipe Quichua Quispe por su amor y apoyo; gracias por mantenerse a mi lado en los buenos y malos momentos, levantándome la moral.

A mis hermanos Stephany y Felipe los mejores hermanos; por su apoyo y motivación para crecer profesionalmente día a día, en todo este tiempo que he venido estudiando.

Agradecimientos

A la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Ricardo Palma, por brindarme la oportunidad de seguir con la carrera profesional.

A mi asesora Dr. Teresa Consuelo Haro Lizano, quien con su profesionalismo y entrega me apoyó con el desarrollo de mi investigación.

Introducción

En los últimos años se ha reconocido cada vez más la necesidad de controlar las tendencias de los salarios y de aplicar Políticas Salariales sostenibles, que atajen el estancamiento de estos, aumenten los niveles de remuneración de los millones de trabajadores y trabajadoras pobres del mundo, aseguren una distribución justa, reduzcan las excesivas desigualdades de los salarios y de la renta, y refuercen el consumo como pilar fundamental de una economía sostenible.

La Organización Internacional del Trabajo (2018), constata que el crecimiento mundial del salario ha sido débil, mientras que las diferencias de remuneración entre hombres y mujeres de alrededor de un 20 por ciento a escala mundial, siguen siendo inaceptablemente altas. La desigualdad de los salarios es resultado de la diferencia salarial entre y dentro de las empresas.

La OIT Analiza las principales tendencias salariales en los países desarrollados, emergentes y en desarrollo, también analiza las desigualdades en el mercado laboral, el valor promedio de los salarios reales a escala internacional y se proporciona valiosa información sobre las tendencias salariales y el poder adquisitivo relativo en varias regiones del mundo.

En el Perú, en la actualidad, una Política Salarial es una política institucional que aporta un marco referencial común basándose en el cual se determinan todos los salarios de una organización es importante que existan políticas salariales en una organización con el fin de que sirvan de base para la toma de decisiones sobre los salarios y mantener la igualdad entre los intereses de la organización y sus políticas de relaciones con los empleados.

Es importante que se construya una cultura organizacional más igualitaria y necesario resaltar que dicho principio no solo se aplica a los casos en que se realicen trabajos iguales

o similares, sino también en los casos de trabajos distintos, pero con un valor similar. Es decir, los trabajos pueden tener contenidos, responsabilidades, calificaciones y condiciones diferentes, pero generar el mismo valor para la organización. Por lo tanto, la remuneración debería ser la misma. Bajo este principio, lo que se analiza es el valor del puesto y no la persona que lo ocupa.

Por ello, el presente trabajo de investigación “Implementación de la Política Salarial y su incidencia en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento, periodo 2017 -2018”, se ha desarrollado con el propósito principal de que la institución conozca la importancia de tener políticas salariales donde se establezcan Escalas Remunerativas, de acuerdo a las funciones que desempeñan y a las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos, asimismo, lograr que los salarios sean en función a las jerarquías según el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de acuerdo al mercado laboral .

El contenido de la presente investigación está integrado por seis capítulos:

CAPÍTULO I: presenta el planteamiento del estudio, donde se desarrolla la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema tanto general como específico, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia de la investigación, así como los alcances y limitaciones de esta misma.

CAPÍTULO II: presenta el marco teórico de la investigación, es decir que se desarrolla la base teórica y conceptual del estudio, así como los antecedentes de la investigación, y la definición de términos para un mayor entendimiento.

CAPÍTULO III: presenta la hipótesis de la investigación, tanto la general como las específicas, se detalla el objeto de estudio y la matriz de consistencia correspondiente.

CAPÍTULO IV: presenta el modelo de la investigación, se desarrolla el marco metodológico, que incluye el método de investigación, el diseño, la población y muestra, las

técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos a seguir para dicha recolección y las técnicas de procesamiento de análisis de datos.

CAPÍTULO V: presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación. Se desarrolla una descripción y análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta, así como la elaboración de gráficos e interpretación de los datos procesados por el Chi-cuadrado, y la discusión sobre la validación correspondiente de la hipótesis del estudio.

CAPÍTULO VI: Por último, se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias y los apéndices.

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Introducción.....	iv
Índice.....	vii
Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras.....	xv
Lista de Gráficos.....	xvi
Resumen.....	xix
Abstract.....	xx
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.1.1. Problema General.....	2
1.1.1.2. Problemas Específicos.....	2
1.2. Objetivos de la Investigación.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivo Específicos.....	2
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.....	3
1.4. Alcance y Limitaciones.....	3
1.4.1. Alcance.....	3
1.4.2. Limitaciones.....	3

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.CONCEPTUAL.....	5
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	5
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	5
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	11
2.2. Bases Teórico-Científicas.....	16
2.2.1. Remuneración.....	16
2.2.2. Productividad y Competitividad Laboral.....	18
2.2.3. Discriminación Remunerativa entre Varones y Mujeres – Ley 30709.....	20
2.2.4. Derechos del Trabajo.....	21
2.2.5. Planteamiento de la Remuneración.....	22
2.2.6. Diseño del Sistema de Remuneración.....	22
2.2.7. Criterios para elaborar un plan del Remuneración.....	22
2.2.7.1. Equilibrio interno frente a Equilibrio Externo.....	22
2.2.7.2. Remuneración fija o Remuneración Variable.....	23
2.2.7.3. Desempeño o Antigüedad en la Compañía.....	23
2.2.7.4. Remuneración del Puesto o Remuneración de la Persona.....	24
2.2.7.5. Igualitarismo o Elitismo.....	24
2.2.7.6. Remuneración por Debajo o por Arriba del Mercado.....	24
2.2.7.7. Premios monetarios o Extra monetarios.....	25
2.2.7.8. Remuneración abierta o Confidencial.....	25
2.2.8. Administración de Salarios.....	25
2.2.8.1. Objetivo de la Administración de Salarios.....	26
2.2.9. Política Salarial.....	27
2.2.9.1. Consecuencias de los Salarios.....	31

2.2.9.2. Estructura Remunerativa.....	32
2.2.9.3. Determinación de las Clases de Puesto de Trabajo.....	33
2.2.9.4. Fijación de la Estructura Salarial.....	34
2.2.9.5. Estudio de Sueldos y Salarios.....	34
2.2.9.6. Estructura de Categoría.....	34
2.2.9.7. Valuación y Clasificación de Puestos.....	36
2.2.10. Gastos de Personal.....	37
2.2.10.1. Beneficios Sociales.....	39
2.2.11. Nic 19 Beneficios de los Empleados.....	51
2.2.11.1. Normas Contables Relacionadas con la Nic 19 en el Tratamiento de los Beneficios a los Empleados a Corto plazo.....	53
2.2.11.2. Normas Tributarias Relacionadas con la Nic 19 en el Tratamiento de los Beneficios a los Empleados a Corto Plazo.....	54
2.3. Definición de Términos Básicos.....	55
CAPÍTULO III	
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	58
3.1. Hipótesis y/o Supuestos Básicos.....	58
3.1.1. Hipótesis General.....	58
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	58
3.2. Variables o Unidades de Análisis.....	58
3.3. Matriz Lógica de Consistencia.....	61
CAPÍTULO IV	
MÉTODO.....	62
4.1. Tipo y Método de Investigación.....	62
4.1.1. Tipo.....	62

4.1.2. Método.....	63
4.2. Diseño Especifico de Investigación.....	64
4.3. Población, Muestra o Participantes de la Investigación.....	66
4.3.1. Población.....	66
4.3.2. Muestra.....	66
4.4. Instrumentos de Recogida de Datos.....	67
4.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	67
4.6. Procedimiento de Ejecución del Estudio.....	68
CAPÍTULO V	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	69
5.1. Datos Cuantitativos.....	69
5.2. Análisis e Interpretación de Resultados.....	69
5.3. Discusión de Resultados.....	102
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
6.1. Conclusiones.....	106
6.2. Recomendaciones.....	107
REFERENCIAS	108
APÉNDICE.....	113
Apéndice A. Organigrama Club de Esparcimiento de Chorrillos.....	113
Apéndice B. Propuesta de Política Salarial.....	114
Apéndice C. Estado de Situación Financiera.....	136
Apéndice D. Estado de Resultados.....	137
Apéndice E. Sueldos sin Política Salarial vs Política Salarial.....	138

Apéndice F. Caso Practico.....140

Apéndice G. Encuestas.....141

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variable Independiente.....	59
Tabla 2. Operacionalización de Variable Dependiente.....	60
Tabla 3. Escala de Likert.....	69
Tabla 4. ¿La Ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial?.....	70
Tabla 5. ¿La ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral no sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial?.....	71
Tabla 6. ¿Considera Importante la aplicación de La ley 30709, ley de equidad salarial?.....	72
Tabla 7. ¿La aplicación de la Ley 30709, ley de equidad salarial aporta en la Implementación de la Política Salarial?.....	73
Tabla 8. ¿La OIT, Organización Internacional de Trabajo recomienda un procedimiento para establecer una escala remunerativa, ¿es necesario aplicarlas en la organización?.....	74
Tabla 9 ¿La OIT, Organización Internacional de Trabajo recomienda un procedimiento para establecer una escala remunerativa, ¿no es necesario aplicarlas en la organización?.....	75
Tabla 10. ¿Es importante Analizar previamente la nómina para establecer la Política Salarial?.....	76
Tabla 11. ¿Implementando una Política Salarial se lograría tener un mejor control de la nómina?.....	77
Tabla 12. ¿Identificar los puestos y clasificar sus funciones es un paso importante para tener una adecuada política salarial?.....	78

Tabla 13. ¿La identificación de los puestos y clasificación de las funciones determinara cuales son los niveles de responsabilidad?.....	79
Tabla 14. ¿Para determinar la Escala Salarial será importante hacer un estudio de mercado de las instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares?.....	80
Tabla 15. ¿La escala salarial servirá de base para determinar una adecuada compensación?.....	81
Tabla 16. ¿Considera que después de comunicar al personal sobre la implementación de la Política Salarial, estarán motivados?.....	82
Tabla 17. ¿Considera que después de dar a conocer al personal sobre la Implementación de la Política Salarial no estarán motivados?.....	83
Tabla 18. ¿Considera que en la organización hay personal que esta sobre remunerado y como consecuencia de ello hay disconformidad de los trabajadores?.....	84
Tabla 19. ¿Considera que después de nivelar los salarios el personal estará motivado a alcanzar mejores logros en la organización?.....	85
Tabla 20. ¿Considera que a partir de la implementación de la Política Salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área?.....	86
Tabla 21. ¿No Considera que a partir de la implementación de la Política Salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área?.....	87
Tabla 22. ¿Considera que las remuneraciones están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador?.....	88
Tabla 23. ¿Considera que las remuneraciones no están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador?.....	89
Tabla 24. ¿Considera que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales?.....	90

Tabla 25. ¿Considera que pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las gratificaciones?.....	91
Tabla 26. ¿Considera que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales?.....	92
Tabla 27. ¿Considera q pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las CTS?.....	93
Tabla 28. ¿Considera que el pago de horas extras es producto de las ausencias del personal de turno?.....	94
Tabla 29. ¿Considera que el pago de horas extras no son producto de las ausencias del personal de turno?.....	95
Tabla 30. ¿Considera que el pasaje urbano debería ser asignado a todo el personal?....	96
Tabla 31. ¿Los pasajes solo deberían ser asignados al personal que realizan trabajos Extraordinarios?.....	97
Tabla 32. ¿Considera que no hay control adecuado sobre los préstamos que se otorgan al personal?.....	98
Tabla 33. ¿Considera que se debería cobrar una tasa de interés a los préstamos otorgados al personal?.....	99
Tabla 34. ¿Considera necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto?.....	100
Tabla 35. ¿Considera que no es necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto?.....	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Política Salarial.....	28
Figura 2. Componentes de la política Salarial.....	31
Figura 3. Chi-Cuadrado – Ejemplo de Aceptación de Hipótesis Nula.....	103
Figura 4. Chi-Cuadrado – Ejemplo de Rechazo de Hipótesis Nula.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿La Ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial?.....	70
Gráfico 2. ¿La ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral no sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial?.....	71
Gráfico 3. ¿Considera Importante la aplicación de La ley 30709, ley de equidad salarial?.....	72
Gráfico 4. ¿La aplicación de la Ley 30709, ley de equidad salarial aporta en la Implementación de la Política Salarial?.....	73
Gráfico 5. ¿La OIT, Organización Internacional de Trabajo recomienda un procedimiento para establecer una escala remunerativa, ¿es necesario aplicarlas en la organización?.....	74
Gráfico 6. ¿La OIT, Organización Internacional de Trabajo recomienda un procedimiento para establecer una escala remunerativa, ¿no es necesario aplicarlas en la organización?.....	75
Gráfico 7. ¿Es importante Analizar previamente la nómina para establecer la Política Salarial?.....	76
Gráfico 8. ¿Implementando una Política Salarial se lograría tener un mejor control de la nómina?.....	77
Gráfico 9. ¿Identificar los puestos y clasificar sus funciones es un paso importante para tener una adecuada Política Salarial?.....	78
Gráfico 10. ¿La identificación de los puestos y clasificación de las funciones determinara cuales son los niveles de responsabilidad?.....	79

Gráfico 11. ¿Para determinar la Escala Salarial será importante hacer un estudio de mercado de las instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares?.....	80
Gráfico 12. ¿La escala salarial servirá de base para determinar una adecuada compensación?.....	81
Gráfico 13. ¿Considera que después de comunicar al personal sobre la implementación de la Política Salarial, estarán motivados?.....	82
Gráfico 14. ¿Considera que después de dar a conocer al personal sobre la Implementación de la Política Salarial no estarán motivados?.....	83
Gráfico 15. ¿Considera que en la organización hay personal que esta sobre remunerado y como consecuencia de ello hay disconformidad de los trabajadores?.....	84
Gráfico 16. ¿Considera que después de nivelar los salarios el personal estará motivado a alcanzar mejores logros en la organización?.....	85
Gráfico 17. ¿Considera que a partir de la implementación de la Política Salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área?.....	86
Gráfico 18. ¿No Considera que a partir de la implementación de la Política Salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área?.....	87
Gráfico 19. ¿Considera que las remuneraciones están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador?.....	88
Gráfico 20. ¿Considera que las remuneraciones no están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador?.....	89
Gráfico 21. ¿Considera que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales?.....	90

Gráfico 22. ¿Considera que pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las gratificaciones?.....	91
Gráfico 23. ¿Considera que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales?.....	92
Gráfico 24. ¿Considera q pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las CTS?.....	93
Gráfico 25. ¿Considera que el pago de horas extras es producto de las ausencias del personal de turno?.....	94
Gráfico 26. ¿Considera que el pago de horas extras no son producto de las ausencias del personal de turno?.....	95
Gráfico 27. ¿Considera que el pasaje urbano debería ser asignado a todo el personal?.....	96
Gráfico 28. ¿Los pasajes solo deberían ser asignados al personal que realizan trabajos Extraordinarios?.....	97
Gráfico 29. ¿Considera que no hay control adecuado sobre los préstamos que se otorgan al personal?.....	98
Gráfico 30. ¿Considera que se debería cobrar una tasa de interés a los préstamos otorgados al personal?.....	99
Gráfico 31. ¿Considera necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto?.....	100
Gráfico 32. ¿Considera que no es necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto?.....	101
Gráfico 33. Regiones de aceptación y rechazo de la hipótesis nula.....	104

RESUMEN

De acuerdo con el análisis de los documentos alcanzados en el área de Recursos Humanos, se ha podido determinar que carecen de una Política salarial ya que es un instrumento de la gestión del área de Recursos Humanos que se utiliza para determinar los salarios del personal y remunerar de manera equilibrada, eficaz en sus costos, motivadora y aceptable para los empleados; pero para ello se necesita tener definida las funciones y responsabilidades de cada colaborador y en base a ella determinar en qué nivel se encuentra para poder remunerarlos.

También se alcanzará escalas salariales que servirán de base para conocer cuáles son los sueldos reales que considera la organización pagar en base a un estudio interno y externo que condicionen los salarios, una vez que se fije la escala salarial el empleador tendrá que determinar cuáles son las condiciones para que el trabajador pueda gozar de un incremento de salario justo.

El objetivo general de la investigación es determinar en qué medida la implementación de la Política Salarial, incide en Costo Laboral de un Club.

El estudio tiene un método aplicado, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, retrospectivo, de corte longitudinal, descriptivo y correlacional. Para obtener información acerca del conocimiento que tiene el personal de Recursos Humanos con respecto a la Política Salarial, se utilizó la encuesta, la cual constaba de 32 preguntas.

Este trabajo va a ser un punto inicial para entender la importancia de fijar Políticas Salariales y escalas salariales dentro de una organización donde se maneja personal administrativo y trabajador de servicio.

Palabras claves: Política Salarial, Escala Salarial, Gasto de Personal, Beneficios Laborales, Remuneraciones.

ABSTRACT

According to the analysis of the documents reached in Human Resources area, it has been established that they lack a salary policy which is an instrument of management in the Human Resources area that is used to determine the salaries of the staff and remunerate in a balanced way, cost effective, motivating and acceptable to employees, but for this is required to define the functions and responsibilities of each collaborator and according to that define the level they are in order to remunerate them.

Salary scales will be also reached to know the real salaries that the organization considers to pay according to an internal and external study to condition salaries, once the salary scale is set the employer will have to determine the conditions for the worker to enjoy a fair salary increase.

The general objective of the investigation is to determine the extent for which the implementation of the salary policy affects the Labor Cost of the organization.

The study has an applied method, with a quantitative approach, non-experimental design, retrospective, longitudinal, descriptive and correlational. To get information about the knowledge Human Resources staff have according the Salary Policy, it was used a survey with 32 questions.

This document will be the starting point to understand the importance of setting salary policies and salary scales within an organization where administrative staff and service worker are managed, define deficiencies and provide suggestions that help the General Management in decision making.

Keywords: Policy salary, Salary scale, Personnel expenditure, Labor Benefits, Remunerations

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Existe relación laboral entre el Club de Esparcimiento y la investigadora de la presente Tesis. La idea surge al establecer que la empresa no cuenta, con una Políticas y estructura adecuadas en cuanto a sueldos; el Club de Esparcimiento fue fundado en 1875, siendo el más grande y antiguo en el Perú, actualmente cuenta con 1212 trabajadores en planilla.

El Club de Esparcimiento, se encuentra su sede principal en el distrito de Chorrillos, sin embargo, no dejó de crecer y en la actualidad, existen 5 filiales más en Lima y otras provincias del Perú. El Club se define como una organización sin fines de lucro porque su principal objetivo es proporcionar a los miembros instalaciones deportivas de alta calidad y disponibilidad de servicios.

Sin embargo, presenta falencias en cuanto al establecimiento de Políticas Salariales y una estructura de sueldos adecuada a las necesidades de la empresa, lo cual genera que los costos laborales de la organización estén incrementándose periodo tras periodo.

Respecto al tema de la Política Salarial, la organización manifiesta interés en plantear parámetros acordes con su realidad y la realidad del mercado laboral. Sin embargo, no cuenta con información de primera mano, ni con personal interno o externo que se dedique a evaluar, analizar y proponer una estructura de salarios pertinente para la empresa.

La implementación de Políticas Salariales y Escalas Salariales de una organización es importante para tener control sobre los recursos económicos disponibles para tal fin.

1.1.1 Formulación del Problema

1.1.1.1 Problema General

¿En qué medida la implementación de la Política Salarial, incide en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento del distrito de Chorrillos, en el periodo 2017 - 2018?

1.1.1.2 Problemas Específicos

- ¿En qué medida las bases legales inciden en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017-2018??
- ¿En qué medida la Escala Salarial incide en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017-2018?
- ¿En qué medida la previsión de reajustes salariales incide en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017-2018?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Determinar en qué medida la implementación de la Política Salarial, incide en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar en qué medida las Bases Legales inciden en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017-2018.
- Determinar en qué medida la Escala Salarial incide en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018.
- Determinar en qué medida la previsión de reajustes salariales incide en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018.

1.3 Justificación e Importancia de la Investigación

La investigación tiene relevancia científica y social en vista de la necesidad que se tiene, como consecuencia de no contar con una Política Salarial para el personal al momento de asignar las remuneraciones de un Club de Esparcimiento, lo cual genera que los costos laborales se incrementen período a período, tras analizar el estado de Resultado Integral se puede determinar que el Gasto de personal se ve incrementado en los últimos periodos 2017-2018.

1.4 Alcance y Limitaciones

1.4.1 Alcance

La Investigación se realizó en las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas del Club de Esparcimiento; con la finalidad de determinar la manera en que afecta el no contar con una Política Salarial, escalas remunerativas, tomando como una muestra representativa de esta organización para hacer el debido estudio, tomando entre los instrumentos las bases legales laborales actuales que servirán para comparar la realidad problemática del Club de Esparcimiento

1.4.2 Limitaciones

- Académicas

Para la investigación no se encontraron tesis en las bibliotecas de diversas universidades que estén relacionadas específicamente al objeto de estudio, recurriendo a investigar las variables por separado.

- De tiempo

La investigadora tuvo que solicitar permisos en su centro de trabajo, organizar su tiempo entre la asistencia y las tareas del curso de tesis, recurrir a profesionales adicionales para solicitar información, todo eso con el fin de recopilar datos necesarios y cumplir con el avance respectivo.

- **De Accesibilidad**

La investigadora no pudo conseguir información de su centro de trabajo de manera sencilla ya que la data del año 2017 y parte del año 2018, la tenían en otra máquina informática donde guardaban la información estaba dañada. Asimismo, dicha información estaba consolidada y se debía proceder a descargar de nuevo la data de manera mensual y trabajarlo mediante el análisis para un mayor entendimiento.

De igual manera, al solicitar información financiera de la institución, en el área de Contabilidad, la negaron puesto que la investigadora no era un personal del área.

También fue complicado encuestar al personal debido a que solicité vacaciones y no pude ingresar a la organización

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

SOLÍS (2012) En la tesis *“La Política salarial y su influencia en el incentivo laboral de los trabajadores en empresa Cazar constructora”* “Universidad Técnica de Ambato, Ecuador ;Presenta como objetivos Elaborar un manual de Políticas Salariales que incida en el incentivo laboral de los trabajadores de la Empresa Cazar Constructora, a su vez teniendo como objetivo específicos diagnosticar qué importancia tiene las Políticas Salariales en la Empresa Cazar Constructora ,analizar cómo puedo incentivar a los trabajadores de la Empresa Cazar Constructora ,proponer un manual de Políticas Salariales será necesario implantar en la Empresa Cazar Constructora.

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo es que se hará un riguroso análisis a la información precisa y efectiva sobre el problema de estudio, mediante la utilización de la lectura científica y la realización de resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de grado e internet, que servirán esencialmente para relacionar el pasado y el estado actual del mismo, y que además contribuirá científicamente a su desarrollo. Al utilizar esta modalidad en la presente investigación se obtendrá más conocimiento sobre el problema, porque permite el contacto directo del investigador con la realidad al estar inmerso donde se han originado los hechos. Para lo cual, el sujeto cognoscente se involucrará en la empresa para recolectar 19 información verídica por medio de datos con la aplicación de técnicas como la encuesta dirigida a los obreros para un desarrollo de menor complejidad.

Como conclusión de la investigación se obtiene que existe insatisfacción por parte de los trabajadores por sus remuneraciones que muchas veces no alcanzan para solventar sus gastos en su hogar, como también en la empresa no ha existido una gratificación eficiente es por esto que los incentivos que se otorgan a los trabajadores no son equitativos y existe una inconformidad entre los trabajadores ya los trabajadores no se fijan metas en su puesto de trabajo debido a que la motivación aplicada en la empresa no se adecuada, Esto se refleja en que la mayoría del personal no cumplen con los estándares de rendimiento ,de la misma manera nos percatamos que la empresa trata de cubrir las necesidades de orden inferior como son las fisiológicas y de seguridad y las de orden superior como las sociales psicológicas y de realización, no, pues el personal necesita sentirse incentivado para la realizar su trabajo . finalmente, el No contar con Políticas Salariales en la empresa ha causado que los trabajadores no tengan incentivo laboral al momento de desempeñar su trabajo.

Comentario: En la presente tesis se concluye que los trabajadores no se sienten satisfechos con sus remuneraciones, lo cual género que ante la inconformidad de sus salarios no cumplen con sus objetivos y no logran alcanzar las metas en sus puestos de trabajo, es por ello que el propósito primordial de este estudio es incentivar a los trabajadores y dar a conocer los beneficios sociales que se les brinda en la constructora, ya que de esa manera ayudara a que los trabajadores cumplan con sus metas y objetivos que tienen cada uno de ellos y de esa manera la empresa no tenga daños económicos por un trabajo deficiente, finalmente se puede concluir ante la implementación de políticas salariales en la empresa el personal estará más motivado y como resultado de ella la construcción será más fluida y a tiempo.

PESANTES Y GUTIÉRREZ (2017) en la tesis titulada “*Desarrollo de las políticas salariales para la red de centros la Salle del Ecuador*” de la Escuela Superior Politécnica

del Litoral, Ecuador, presenta como objetivos plantear una propuesta de Política Salarial equitativa para los colegios De La Salle en el Ecuador. A su vez Identificar los criterios empíricos de valoración salarial utilizados por los colegios La Salle para tener un marco de referencia que permita compararlos con los criterios establecidos por el estado. Considerando también determinar las variables que los colegios De La Salle deben considerar para establecer una política salarial. Y a la vez Realizar un estudio de valoración de cargos que nos permita establecer el impacto de cada posición dentro de los colegios La Salle que también puedan servir como un marco referencial para establecer las similitudes y/o diferencias entre los salarios de los colegios del estado y de los Colegios de la Red La Salle. Finalmente determinar la importancia del sueldo como factor de satisfacción laboral en los profesores de los colegios de la Salle con el fin de conocer cuánto explica este factor la motivación laboral.

En base a los antecedentes mencionados el problema de la investigación del presente trabajo de graduación es la determinación equitativa de una Política Salarial para los profesores de La Salle en Ecuador y que esté alineada con el mercado laboral de los profesores de colegios particulares y fiscales a nivel nacional. Tener Políticas Salariales claras es la única forma que permitirá tener claro el panorama a cualquier miembro de la institución de hasta dónde puede aspirar en el puesto que se encuentra y además si está siendo tratado con justicia en su mismo centro Educativo y en relación a toda la red. Éste espíritu de justicia lleva de manera intrínseca parte de la misión de La Salle que es la formación Humana y cristiana, no es posible educar con estas pretensiones si se encuentra problemas de inequidad y diferencias salariales que no proceden de las justas valoraciones del puesto de trabajo sino de amistades o de compromisos no tan claramente adquiridos y por último saber el “porqué” una persona obtiene mejores réditos que tiene la misma puntuación que el de otro sujeto.

La metodología adoptada para el desarrollo de la presente tesis fue validar el cuestionario, es una técnica que nos permite estudiar la relación entre las variables que deseamos contrastar, de forma que podamos obtener los resultados de las hipótesis planteadas para esta parte del estudio.

La valoración de cargos es la metodología utilizada para realizar la valoración de cargos en cuanto al manual fue el sistema de valoración por escalas discontinuas, reconocido por la oficina Internacional del Trabajo de Ginebra; Este manual está compuesto de seis factores generales y doce sub factores que encierran una serie de competencias requeridas en mayor o menor grado para cada posición y que sirven para obtener la variable calificación que sirve para construir la nueva estructura salarial de la Red de Centros La Salle. Para la construcción de la nueva estructura salarial utilizado como variable la calificación, se utiliza la metodología propuesta por (Galeano, 2006), en la cual se utiliza la técnica de mínimos cuadrados la misma que intenta buscar una función continua que nos permita encontrar la curva ajustada salarial que determine los salarios más justos y equitativos para las clases de cargos determinadas en el estudio, y así construir una banda salarial ajustada a aplicar dentro de la institución.

El presente trabajo concluye en que un gran porcentaje de colaboradores manifiestan no conocer de la existencia de Políticas Salariales dentro de la institución, lo que corrobora la necesidad de establecer, difundir y formalizar los criterios empíricos que hoy por hoy se consideran al realizar un incremento salarial. Las colaboradoras mujeres en general manifestaron estar más satisfechas que los varones de trabajar en la Red de Centros La Salle. Si bien los resultados del cuestionario determinaron una inconformidad con los salarios percibidos, por considerarlos bajos, esto no afectó el resultado de la satisfacción laboral de forma significativa, es decir, a pesar de esta inconformidad, los colaboradores manifestaron sentirse orgullosos de trabajar en una institución La Salle.

Finalmente se recomienda que el Comité de Valoración de Cargos, Consejo Económico y Hermano Superior, revisarán anualmente las bandas salariales para determinar si se mantienen o debe realizarse algún ajuste a las mismas.

Para realizar ajustes a las bandas salariales, se considerarán los siguientes factores: Inflación anual, tabla de remuneraciones mínima expedida por el ministerio de Educación, tabla de cobro de pensiones aprobada por el Ministerio de Educación Presupuesto de cada unidad Educativa La Salle a nivel nacional, la remuneración de los colaboradores será revisada de forma anual, en el mes de enero de cada año y se realizarán ajustes salariales siempre y cuando exista, el presupuesto de nómina para realizarlos y la aprobación del Consejo Económico y del Hermano Superior.

Comentario: En esta tesis nos dan a conocer que para el desarrollo de la política salarial en la institución cumplen con las leyes, reglamentos y además de los entes reguladores del estado; como también se encargan de diseñar y aplicar el sistema de remuneraciones a su vez brindar beneficios laborales tanto monetarios como no monetarios que puedan percibir los colaboradores y finalmente después de establecer las bandas salariales evalúan y analizan si existe la necesidad de hacer ajustes salariales .

GARCÍA , ZUNIGA Y VILLARÁN (2015) En la tesis titulada “*Diseño de propuesta de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito de San Salvador de R.L*” Universidad de el Salvador, San Salvador, actualmente existe la necesidad en todas las entidades de crear un sistema de remuneración que logre cumplir tanto con las expectativas de las instituciones como de los empleados, que logre valorar los puestos de trabajo de forma adecuada y que cumpla con los requisitos de remuneración para volverlos atractivos, equitativos, justos y competitivos en el mercado.

Teniendo como objetivo el determinar la posición actual que tienen los puestos de trabajo, en cuanto a métodos, valoración, sueldos y capacitaciones, de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a Defecases y Fedecredito, con el fin de establecer una valuación de puestos que nos permita generar sueldos y salarios justos, atractivos y equitativos para los empleados pertenecientes a dichas instituciones, como también determinar los factores que inciden para una buena valuación de puestos de trabajo que aseguren una valoración de salarios justa, equitativa y adecuada. Y finalmente Establecer escalas salariales a los puestos dentro de la organización para implementar Políticas de remuneración que contribuyan a la satisfacción del personal y su motivación.

Finalmente teniendo como resultado la presentación de un modelo de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador Defecases, constituye un valioso aporte que contribuirá a que a través de la implementación de éste se logre el fortalecimiento de la administración del personal. Este modelo contará con herramientas que le permitirá al sector cooperativo, asignar salarios al personal y a los mandos medios de manera más estructurada y controlada, por consiguiente, más justas internamente y competitiva en el mercado. Por otra parte, la aplicación de este modelo proporcionara información útil sobre para la toma de decisiones referentes a la promoción del personal u otros aspectos relacionados.

Comentario: En esta tesis nos dan a conocer la importancia que tiene el hacer un análisis de los puestos, en primer lugar, se deben identificar los puestos y de acuerdo a ellas clasificar las funciones, seguidamente dan un valor al puesto y de acuerdo a ella determinan el valor monetario dentro de la escala salarial. Después de haber establecido su escala salarial lanzan la propuesta a la gerencia donde se toma la decisión de

Implementar política y escalas salariales y así poder cumplir con sus objetivos principales y secundarios tanto de la cooperativa como de los trabajadores.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

MORALES Y DURAND (2017) En la tesis *“Diagnostico e implementación de una política salarial para el segmento operario en una empresa del sector industrial”* Universidad del Pacifico. Lima, Perú. El presente estudio tiene por objetivo principal implementar una política salarial para el segmento operario, la cual permita cubrir sus necesidades y sus intereses a los colaboradores con el fin de elaborar normas y políticas con coherencia interna y competitividad externa, con un plan de desarrollo del modelo de compensaciones en tres años, y con estrategias definidas que permitan mejorar tales intereses y necesidades de los colaboradores de este segmento. Para lograr este objetivo, se aplicaron inicialmente dos encuestas, con el fin de indagar los intereses de los colaboradores en relación con un plan de beneficios. Como resultado, se halló que el interés de la mayoría de este segmento operario era económico.

La metodología que adoptaron fue el de realizar un diagnóstico a las remuneraciones; así se evidenció que la empresa no contaba con un modelo de compensaciones y que existía un desorden en la estructura salarial. Se inició una segunda etapa al estudio a través de una segunda encuesta a fin de averiguar qué tanto el colaborador conocía sobre los incrementos salariales, su evaluación del desempeño, sus funciones y los planes de desarrollo. Se encontró que ellos sí conocían claramente sus funciones, pero no recibían la retroalimentación de su jefatura y desconocían la existencia de incrementos salariales en la empresa.

Comentario: En esta tesis centran sus objetivos en implementar Políticas Salariales para los operarios y que estas tengan normas y políticas con congruencia interna y externa del mercado y así les permita satisfacer sus necesidades, intereses de los trabajadores de

este área; para ello realizaron encuestas al personal donde obtuvieron de respuesta que su principal necesidad parte de lo económico no se sienten satisfechos con las remuneraciones; como resultado de la investigación detectaron que no cuentan con una estructura salarial ordenada es decir no tienen un control para asignar al personal lo cual conlleva a que exista desigualdad salarial entre los trabajadores. Finalmente, la alta dirección considera adecuado implementar un modelo de estructura salarial y ponerlo en acción dando a conocer principalmente a los trabajadores operarios sobre la Política Salarial que se va implementar.

GARCÍA (2014) En la tesis *“Gasto de Personal y su incidencia en la estructura económica de la empresa pesquera exalmar S.A. A de la provincia de Ascope”* Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. La importancia de la presente tesis radica en poder llegar a conocer la manera en cómo los costos laborales han influenciado directamente en la estructura económica de la empresa pesquera EXALMAR S.A.A, y por ende han menguado en cierta manera en las utilidades, propia de cumplimiento con la legislación laboral vigente. Dichas normas laborales han implementado el estado peruano con el fin de salvaguardar el bienestar de los trabajadores y como los costos laborales (Mano de obra) formar parte del costo final del producto, es por eso que incide directamente en los resultados.

Dentro de su objetivo principal la presente tesis se enfoca en determinar la incidencia en el gasto de personal en la estructura económica de la empresa Pesquera Exalmar S.A.A de la provincia de Ascope; además de ello el objetivo de identificar la incidencia económica de los costos laborales en los resultados de la empresa, también conocer las influencias de la normatividad laboral vigente en la empresa y finalmente identificar la significancia de los costos laborales en la reducción de utilidades de la empresa.

El presente estudio presenta como conclusión que los costos laborales inciden de manera directa en la estructura económica de la empresa Pesquera Exalmar S.A.A, porque se ha logrado determinar que los volúmenes de dicho concepto son significativos en los resultados que obtiene periódicamente, contribuyendo en la reducción de utilidades de los periodos de estudio, como también se ha logrado identificar que los costos laborales más significativos están representados por el transporte del personal, los gastos por alimentación, las capacitaciones y las aportaciones de ley, que en el corto plazo constituyen gastos, pero que en el largo plazo van a servir de base para un crecimiento y desarrollo de la empresa. El conocimiento de la normatividad laboral incide directamente en la estructura económica de la empresa Pesquera Exalmar S.A.A, porque su correcta aplicación permitirá generar una cultura tributaria y una mejor imagen institucional generando responsabilidad social. Finalmente, la significación de la incidencia de los costos laborales en las utilidades de la empresa Pesquera Exalmar S.A.A Ascende en el año 2011 a 650,773 nuevos soles y en el año 2012 a 758,412 nuevos soles, lo que representa en porcentajes respecto de la utilidad para el periodo inicial el 4.94% y en siguiente periodo asciende a 7.31%, lo cual se sustenta en las ratios correspondientes.

Comentario: En la presente tesis podemos afirmar que los costos laborales inciden directamente en la estructura económica de la empresa Pesquera Exalmar S.A.A., además permite identificar los costos laborales más significativos para la empresa, genera una cultura tributaria positiva y una mejor imagen institucional generando responsabilidades sociales.

BARDALES, GOMEZ Y MILLA (2018) En la tesis *“El Gasto de Personal y los estados financieros de la asociación cultural brisas del Titicaca año 2016”* Universidad Peruana de las Américas, Lima. Perú.

El presente trabajo de investigación pretende demostrar que los problemas que existen en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, afectan la toma de decisiones financieras, que en tal sentido nuestra investigación tiene el siguiente alcance.

a) Beneficios Sociales: En la Asociación los trabajadores contratados bajo la modalidad de recibo por honorarios no perciben sus beneficios sociales, a pesar que tiene las mismas obligaciones y horarios que los trabajadores que se encuentran en planilla.

b) Inaplicación de las normas internacionales: En la Asociación no se aplica correctamente las normas internacionales para la presentación de los estados financieros.

c) Estados Financieros no confiables: En la Asociación no se cumple con lo establecido en el marco conceptual contable y la NIC 1 dando un resultado no confiable y afecta en la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar cómo se viene dando la relación entre el costo laboral y los estados financieros, además analizar el cumplimiento de los beneficios sociales y su incidencia en el costo laboral, también estudiar la relación que existe en la aplicación de la NIC 19 y NIC 1 en el costo laboral y determinar como el costo laboral tiene relación en los estados financieros de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

El presente estudio concluye en que La Asociación Cultural Brisas del Titicaca, no aplica una correcta normatividad laboral que incide en su estructura de trabajo, es por ello que no considera importante registrar a todos los trabajadores en planilla para brindarles todos sus beneficios sociales y considera mejor remunerarles mediante recibo por honorarios. El fin que tenía la Asociación Cultural Brisas de Titicaca era reducir el costo

laboral mediante la contratación de los trabajadores por recibo por honorarios, sin considerar las consecuencias que esto genera, no cumpliendo con la norma internacional 19, Beneficios a los Empleados. Finalmente, la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, no presenta unos estados financieros confiables por lo que tuvo que responder a los juicios impuesto por los trabajadores, lo cual le generó gastos en abogados y el pago que tuvo que reconocer a los trabajadores por sus años que laboraron en la asociación. Cuentan con una política usada en la Asociación cultural Brisas del Titicaca atropella de manera directa los derechos de los trabajadores, afectando a su vez el clima laboral que se origina dentro de la Asociación, puesto que, muchos de los trabajadores se sienten discriminados, por la forma que efectúan la remuneración.

Finalmente se recomienda Aplicar una correcta normatividad laboral, para realizar un tratamiento correcto en el contrato a los empleados y esto se refleje en su registro contable de la Asociación y así generar una cultura tributaria y una buena imagen de la Institución, brindarle al trabajador los beneficios laborales correspondientes, de esta manera evitar los juicios y ahorrar los gastos innecesarios que esto ocasionaría, registrar a los trabajadores en planilla, y aplicar un tratamiento contable correcto y esto se vea reflejado en los estados financieros mostrando un costo real de acuerdo a las normas vigentes y finalmente presentar estados financieros fiables que reflejen la realidad de la Asociación para así realizar una buena toma de decisiones.

Comentario: En la presente tesis dan a conocer que al no aplicar una correcta normativa laboral como no tener en planilla ah algunos trabajadores generan un mal clima laboral, además de incumplir con la normal internacional 19 “Beneficio a los empleados”, lo cual trae como consecuencia juicios impuestos por los trabajadores, generando gastos en abogados, desembolso de indemnización a los trabajadores, lo cual hacen que incrementen los costos laborales de la empresa.

2.2 Bases Teórico-Científicas

A continuación, se procederá a explicar las bases teórico-científicas tanto de la variable independiente como de la variable dependiente, considerando los aspectos más importantes de la investigación:

2.2.1 Remuneración

Chiavenato I. (2009) La remuneración es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben, a cambio de desempeñar las tareas de la organización (pág. 286).

Según Bertha C. (2013) Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a un determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.(pág.02)

La Remuneración para el cálculo de la compensación por tiempo de servicio (CTS) se Divide en:

a) Remuneración Computable:

Según Texto Único Ordenado de la Ley de Compensaciones por Tiempo de Servicios – D.S.N° 001-2001-TR Art.3, Numeral 3.5 - Artículo 9, Son remuneración computable la remuneración básica y todas las cantidades que regularmente perciba el trabajador, en dinero o en especie como contraprestación de su labor, cualquiera sea la denominación que se les dé, siempre que sean de su libre disposición. Se incluye en este

concepto el valor de la alimentación principal cuando es proporcionada en especie por el empleador (Pag.5)

Según Texto Único Ordenado de la Ley de Compensaciones por Tiempo de Servicios – D.S.N° 001-2001-TR Art.3, Numeral 3.5 - Artículo 10, La remuneración computable para establecer la compensación por tiempo de servicios de los trabajadores empleados y obreros, se determina en base al sueldo o treinta jornales que perciba el trabajador según el caso, en los meses de abril y octubre de cada año, respectivamente, y comprende los conceptos remuneratorios señalados en el artículo precedente. (Pag.5)

Según Texto Único Ordenado de la Ley de Compensaciones por Tiempo de Servicios – D.S. N° 001-2001-TR Art.3, Numeral 3.5 - Artículo 11, Las remuneraciones diarias se multiplicarán por treinta para efectos de establecer la remuneración computable. La equivalencia diaria se obtiene dividiendo entre treinta el monto mensual correspondiente. (Pag.5)

b) Remuneración No Computable:

Según Texto Único Ordenado de la Ley de Compensaciones por Tiempo de Servicios – D.S. N° 001-2001-TR Art.3, Numeral 3.5 - Artículo 19, se considera como remuneración no computable a lo siguiente:

- Gratificaciones extraordinarias u otros pagos que perciba el trabajador ocasionalmente, a título de liberalidad del empleador o que hayan sido materia de convención colectiva, o aceptadas en los procedimientos de conciliación o mediación, o establecidas por resolución de la Autoridad Administrativa de Trabajo, o por laudo arbitral. Se incluye en este concepto a la bonificación por cierre de pliego;
- Cualquier forma de participación en las utilidades de la empresa;
- El costo o valor de las condiciones de trabajo;
- La canasta de Navidad o similares;

- El valor del transporte, siempre que esté supeditado a la asistencia al centro de trabajo y que razonablemente cubra el respectivo traslado. Se incluye en este concepto el monto fijo que el empleador otorgue por pacto individual o convención colectiva, siempre que cumpla con los requisitos antes mencionados;
- La asignación o bonificación por educación, siempre que sea por un monto razonable y se encuentre debidamente sustentada.
- Las asignaciones o bonificaciones por cumpleaños, matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento y aquéllas de semejante naturaleza. Igualmente, las asignaciones que se abonen con motivo de determinadas festividades siempre que sean consecuencia de una negociación colectiva.
- Los bienes que la empresa otorgue a sus trabajadores, de su propia producción, en cantidad razonable para su consumo directo y de su familia.
- Todos aquellos montos que se otorgan al trabajador para el cabal desempeño de su labor o con ocasión de sus funciones, tales como movilidad, viáticos, gastos de representación, vestuario y en general todo lo que razonablemente cumpla tal objeto y no constituya beneficio o ventaja patrimonial para el trabajador.
- El refrigerio que no constituya alimentación principal; que son desayuno, almuerzo o refrigerio y cena.

2.2.2 Productividad y Competitividad Laboral

Según texto único ordenado de la Ley de Fomento del Empleo, aprobado por el Decreto Supremo N.º 003-93-TR (*), publicado el 24-04-93.

Según la ley de productividad y competitividad laboral.

Artículo 1; Son objetivos de la presente Ley:

- Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.

- Propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad.
- Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes.
- Garantizar los ingresos de los trabajadores, así como la protección contra el despido arbitrario respetando las normas constitucionales (Pag.03)

Artículo 2°.- El Estado estimula y promueve la innovación tecnológica de conformidad con el segundo párrafo del Artículo 14° de la Constitución Política del Perú, como la condición necesaria para el desarrollo económico.

- La introducción de tecnología que eleve los niveles de productividad del trabajo, constituye un derecho y un deber social a cargo de todos los empresarios establecidos en el país.
- El impacto de los cambios tecnológicos en las relaciones laborales podrá ser materia de negociación colectiva entre empresarios y trabajadores, dentro del marco de convenios de productividad, que podrán establecer normas relativas a:
 - a) Sistemas de formación laboral que tiendan hacia una calificación polifuncional de los trabajadores en la empresa.
 - b) Medidas orientadas a promover la movilidad funcional y geográfica de los trabajadores.
 - c) Sistemas de fijación de los niveles salariales de los trabajadores en función de sus niveles de productividad.
 - d) Mecanismos alternativos de implementación de las modalidades de contratación laboral previstas en la presente Ley.
 - e) Programas de reconversión productiva y medidas orientadas a facilitar la readaptación profesional de los trabajadores cesantes.

- Las empresas que celebren contratos de productividad con sus trabajadores podrán solicitar al Ministerio de Trabajo y Promoción Social el apoyo técnico que requieran para la implementación de cualquiera de los programas de promoción del empleo, establecidos en virtud de la presente Ley (Pag.05)

2.2.3 Discriminación Remunerativa entre Varones y Mujeres – Ley 30709

Según Ley Discriminación Remunerativa entre varones y mujeres – Ley 30709, Publicado el 30-11-2017; el objeto de la presente es Prohibir la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo.

La presente ley está en concordancia con el mandato constitucional de igualdad de oportunidades sin discriminación en las relaciones laborales, así como del lineamiento de idéntico ingreso por trabajo de igual valor indicado en la Ley 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. (pag.02)

La presente Ley exige presentar lo siguiente:

- **Cuadros de categorías**

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

- **Remuneración de categorías sin discriminación**

Las remuneraciones que corresponden a cada categoría las fija el empleador sin discriminación.

- **Capacitación laboral**

La entidad empleadora asegura que en sus planes de formación profesional y de desarrollo de capacidades laborales de sus trabajadores se garantice la igualdad entre mujeres y hombres. Las remuneraciones que corresponden a cada categoría las fija el empleador sin discriminación.

➤ **Condiciones de trabajo en el ámbito público y privado**

La entidad empleadora garantiza un trato digno, un clima laboral con base en el respeto y la no discriminación, la compatibilidad de vida personal, familiar y laboral. Se garantiza particularmente la prevención y sanción del hostigamiento sexual, para estos casos se aplica las medidas establecidas en la Ley 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.

➤ **Prohibición de despido y no renovación de contrato por motivos vinculados con la condición del embarazo o el período de lactancia**

Queda prohibido que la entidad empleadora despida o no renueve el contrato de trabajo por motivos vinculados con la condición de que las trabajadoras se encuentren embarazadas o en período de lactancia en el marco de lo previsto en el Convenio OIT 183 sobre protección de la maternidad. (Pag.03)

2.2.4 Derecho del Trabajo

García A, (2011) El derecho del trabajo regula el trabajo humano, libre, subordinado, por cuenta ajena y productivo. Este último elemento exige que la prestación de servicios esté destinada a la obtención de un beneficio económico, si se quiere. Los programas de voluntariado o la ejecución de labores ad honórem, quedan excluidos de su ámbito de aplicación. La productividad de una labor se manifiesta en la retribución que recibe el trabajador a cambio de sus servicios. Toda persona labora para obtener los recursos necesarios que le permitan garantizar su subsistencia y la de su familia, además de otros fines igualmente legítimos e importantes como el crecimiento y desarrollo

personal y profesional. El otorgamiento de la remuneración es obligación principal del empleador en el marco de una relación laboral. El monto de la remuneración puede surgir de la voluntad común de las partes, o unilateral del empleador. (pág. 3).

2.2.5 Planteamiento de la Remuneración

Chiavenato I. (2011) En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no pueden quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente de desempeño y productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados al desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basan en alcanzar las metas y objetivos establecidos de forma consensuada y la remuneración por equipos. (pág. 253).

2.2.6 Diseño del Sistema de Remuneración

Chiavenato I. (2011) La construcción del plan de remuneración requiere de suma atención, dado que sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización. El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero, debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y, segundo, se debe moldear y ceñir a las características únicas de la organización y de su entorno (pág. 287).

2.2.7 Criterios para elaborar un plan de Remuneración

2.2.7.1 Equilibrio Interno Frente a Equilibrio Externo

Chiavenato I. (2009) El plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización, o como justo en comparación con el salario de otras

organizaciones del mismo ramo. La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización. El modelo de la justicia distributiva subraya que las personas se sentirán satisfechas cuando perciben que su pago es equitativo en comparación con el de los colegas que desempeñan un trabajo similar. Por otra parte, la equidad externa obedece al mercado de trabajo, el cual fija los salarios con base en ocupaciones similares de otras organizaciones del mismo ramo de actividad. La equidad externa alinea los salarios de la organización con los del mercado de trabajo. La organización debe equilibrar los dos tipos para mantener la consistencia de su estructura salarial. (pág. 288).

2.2.7.2 Remuneración fija o Remuneración Variable

Chiavenato I. (2009) La remuneración puede tener una base fija o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. (pág. 289).

2.2.7.3 Desempeño o antigüedad en la compañía

Chiavenato I. (2009) La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlos de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales, o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción y de comisiones por ventas. Muchas compañías pagan premios por sugerencias para reducir costos, bonos por una atención perfecta al cliente o pagos por méritos en las evaluaciones de desempeño. Algunas organizaciones ofrecen una remuneración que depende de la antigüedad en la compañía, misma que paga un salario en función del puesto, incrementado por un monto adicional derivado de los 13 años que la persona ha trabajado en la compañía. (pág. 289).

2.2.7.4 Remuneración del puesto o Remuneración de la persona

Chiavenato I. (2009) La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante. El sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones. La remuneración aumenta en la medida en que la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito. (pág. 289).

2.2.7.5 Igualitarismo o Elitismo

Chiavenato I. (2009) La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos ocupacionales. En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización. (pág. 290).

2.2.7.6 Remuneración por Debajo o por Arriba del Mercado

Chiavenato I. (2009) La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en las organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo. (pág. 290).

2.2.7.7 Premios monetarios o Extra monetarios

Chiavenato I. (2009) El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extra monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extras monetarios refuerzan el compromiso con la organización. (pág. 290).

2.2.7.8 Remuneración abierta o Confidencial

Chiavenato I. (2009) Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información. Las organizaciones varían en cuanto a la forma en que comunican los niveles de remuneración que pagan a sus colaboradores. El salario abierto obliga a los gerentes a defender públicamente sus decisiones, impone un costo mayor por una decisión equivocada y lleva a los gerentes a ser menos innovadores. La remuneración abierta tiene más éxito en organizaciones donde existe una gran participación de los trabajadores y una cultura igualitaria que propicia la confianza y el compromiso. (pág. 290).

2.2.8 Administración de Salarios

Aguirre R, (2008) Administración de salarios se define como el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores. (pág. 11).

Chiavenato I. (2009) La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. La administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio. (pág. 292).

- Equilibrio interno, es la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
- Equilibrio externo, es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado. (pág. 292).

Chiavenato I. (2009) El equilibrio interno se alcanza con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basarse en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos. El equilibrio externo se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de salarios. Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su Política Salarial para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal. La Política Salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas de recursos humanos de la organización. (pág. 292)

2.2.8.1 Objetivo de la Administración de Salarios

Dolan; Valle; Jackson & Schuler, (2007) el sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos. (pág. 273).

- a) Atraer talentos a la organización y retenerlos.

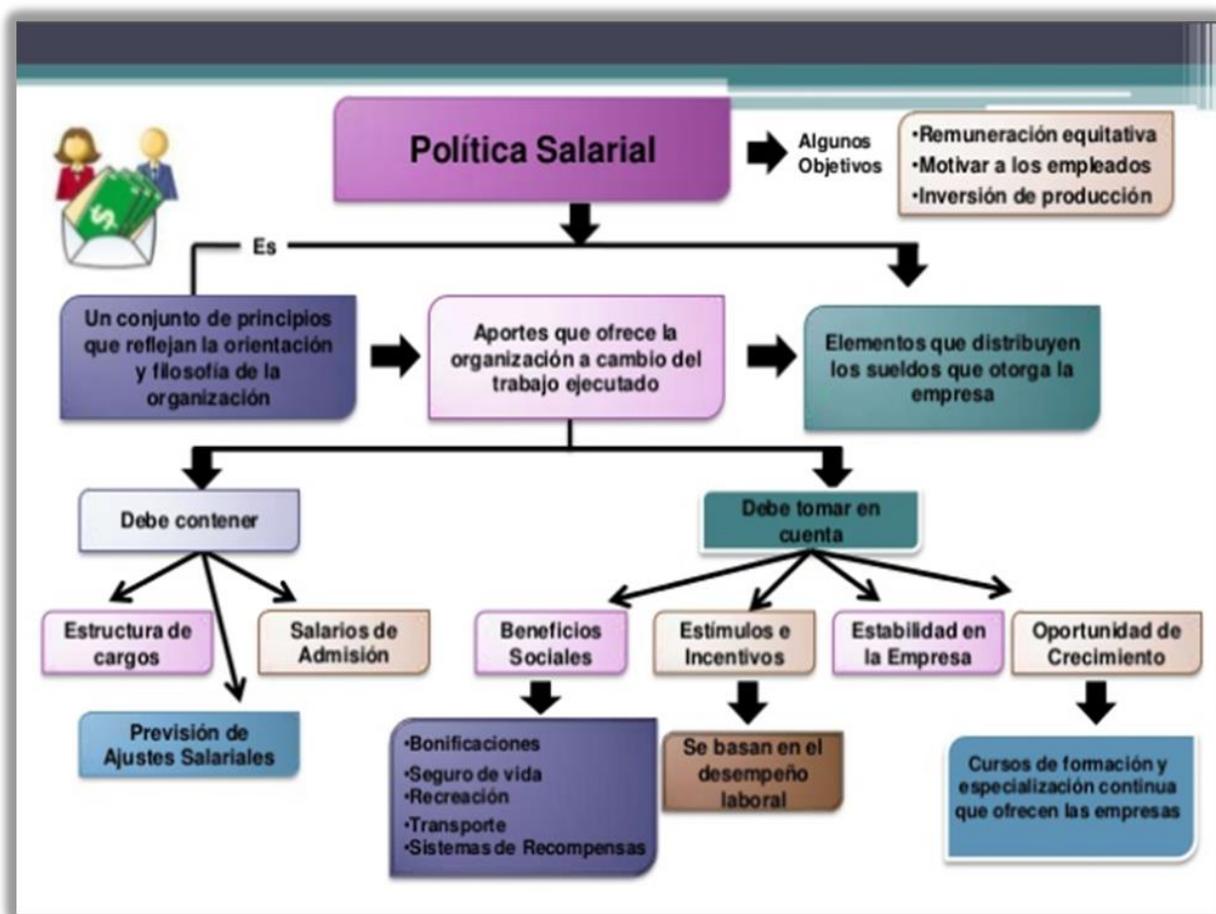
- b) Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
- c) Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- d) Controlar los costos laborales.
- e) Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
- f) Cumplir con las leyes laborales.
- g) Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
- h) Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

2.2.9 Política Salarial

Chiavenato I. (2011) Indica que la política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez., (pág. 251).

De acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) (2019), indica que la Política Salarial es un Documento que contiene principios y lineamientos de una organización referidos a la administración de las remuneraciones que pagan a su personal. Son, por esencia, instrumentos dinámicos que establecen los procedimientos para la fijación de los salarios, y la evaluación y clasificación de los empleos; ya que responden a variaciones que pueden darse tanto al interior de la organización (por ejemplo, reorganización de cargos y funciones) como al exterior (por ejemplo, variaciones en el mercado).

Figura 1. La Política Salarial



Fuente: Durand Jaqueline 2013

➤ Contenido de la Política Salarial

Chiavenato I. (2011) El contenido de una Política Salarial debe incluir lo siguiente:

a) Estructura de puestos y salarios. Es decir, la clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.

Salarios de admisión para las diversas escalas salariales. El salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple por completo con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión puede descender 10% o 20% del límite mínimo de

la escala salarial y se debe ajustar a este valor después del período de prueba, si el ocupante responde a las expectativas.

b) Previsión de reajustes salariales. Por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) o espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:

✓ **Reajustes colectivos (o por costo de vida).**

Pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia depende de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que se compensan en la época de los reajustes sindicales.

✓ **Reajustes individuales.**

Complementan los ajustes colectivos y se clasifican como:

- ❖ Reajustes por ascenso: se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual en un nivel funcional superior.
- ❖ Reajustes para encuadrar: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios vigentes en el mercado de trabajo.
- ❖ Reajustes por méritos: se conceden a los colaboradores que deben recibir una remuneración superior a la normal, gracias a su desempeño. (pág. 251).

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE (2019), indica que la Política Salarial debe contener lo siguiente:

a) **Estructura de cargos y salarios (incluyendo otras retribuciones):**
clasificación de cargos y bandas o escalas salariales para cada categoría o

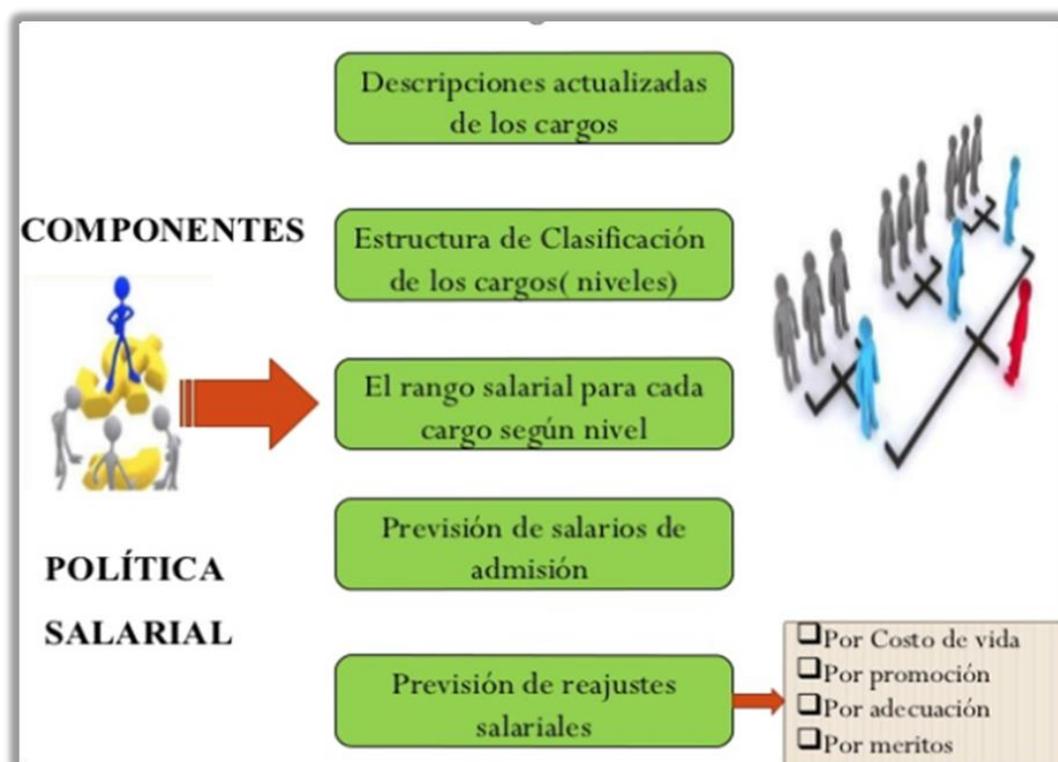
puesto de trabajo. En estructuras organizacionales simples, es posible que no se cuente con categorías ni bandas salariales. En estos casos, lo más común es que se establezcan jerarquías entre los puestos y que las remuneraciones se asignen proporcionalmente. En organizaciones de estructura compleja, es muy probable que se cuente con bandas salariales, por eso se debe contar con lineamientos objetivos que justifiquen la posición en la banda.

- b) **Remuneración para cada puesto de trabajo:** según la definición contenida en el glosario del presente documento.
- c) **Criterios o lineamientos para el otorgamiento de los distintos conceptos que se abonan al personal:** conforme al Convenio 100 de OIT, la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (Ley de Igualdad Salarial), su Reglamento y la Ley 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- d) **Identificación y explicación,** en términos generales, de la metodología aplicada en vigor para medir y comparar de una manera objetiva y no discriminatoria el valor relativo de los diferentes cargos.
- e) **Identificación de criterios que justifican el pago de remuneraciones diferentes a trabajos de igual valor.** Por ejemplo, antigüedad, experiencia, productividad, negociación colectiva, entre otros.
- f) **Identificación de las medidas adoptadas por la entidad empleadora** para evitar que los periodos de incapacidad temporal para el trabajo tengan un impacto adverso en la asignación de incrementos remunerativos y/o beneficios de cualquier otra índole. Estos periodos son aquellos vinculados con el embarazo, la licencia por maternidad o por paternidad -sea esta legal o convencional-, el permiso por lactancia materna o la asunción de las

responsabilidades familiares. La política salarial debe contener de manera expresa la disposición de dichos periodos se consideran como efectivamente laborados en concordancia con la normativa vigente.

- g) **Previsión de supuestos de reajustes salariales:** pueden deberse a motivos individuales o colectivos.
- h) **Previsión del diseño e implementación de un Plan de Igualdad Salarial:** herramienta de planificación para diagnosticar, medir y reducir las brechas salariales existentes entre hombres y mujeres.

Figura 2. Componentes de una Política Salarial



Fuente: Emerson G. 2012

2.2.9.1 Consecuencias de los Salarios

Chiavenato I. (2011) Desde el punto de vista legislativo y fiscal, los salarios tienen varias repercusiones. Generan obligaciones sociales que se calculan sobre sus valores en forma de una verdadera cascada. Las obligaciones sociales son las consecuencias legales

que representan las contribuciones establecidas por ley. Las obligaciones que inciden en los salarios son los calculados para la previsión social, el fondo de garantía por el tiempo de servicio y otros más que sufraga la organización cuando remunera a sus colaboradores. En las obligaciones sociales se incluyen también el tiempo no trabajado por el colaborador. (pág. 252).

2.2.9.2 Estructura Remunerativa

(ESAN, 2016) La estructura remunerativa de una organización está constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignadas a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos. El objetivo de una estructura remunerativa es lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa. Ciertamente, alcanzar este equilibrio es difícil. También lo es hacerlo sostenible en el tiempo.

Ecopetrol, (2014) La estructura remunerativa establece una delimitación de rangos salariales por niveles y permite realizar la asignación salarial del colaborador.

Castillo, (2015) La estructura remunerativa de una empresa no es más que el grupo de normas, principios, técnicas y los métodos utilizados por la empresa para fijar salarios equitativos internamente.

Aguirre, (2008) Para establecer una estructura salarial equitativa y justa, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

- a) Equilibrio interno: coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Se logra a través de la valoración y clasificación de los puestos de la organización.
- b) Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral, el equilibrio externo exige

una estructura salarial compatible con el mercado. La competitividad externa se obtiene por medio del conocimiento de los salarios de empresas afines. Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de recursos humanos, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal (pág. 11)

2.2.9.3 Determinación de las Clases de Puesto de Trabajo

Dolan; Valle; Jackson & Schuler (2007) Una vez que se ha llevado a cabo la evaluación de puestos de trabajo y antes de que se determinen los sueldos, se deben crear familias de puestos y grados o categorías en dichas familias. Las familias de puestos de trabajo, supone agrupar todos los puestos que tengan una relación en cuanto a contenido; por ejemplo, agrupar todos los puestos administrativos o todos los puestos de gerencia. Dentro de las familias es posible agrupar puestos que tienen puntuaciones similares de distintos grados. Ello nos permite distinguir, dentro del grupo de dirección, distintos niveles de dirección y, en cada nivel, distintos puestos. Los puestos pertenecientes a un mismo grado o categoría pueden ser bastante diferentes, pero deben tener un valor comparable aproximado para la organización. A todos los puestos de una clase se les asigna un sueldo o un intervalo de sueldos. Una de las razones de la agrupación de puestos en clases, es la de alcanzar una mayor eficiencia en la administración de los salarios. Además, resulta en muchos casos difícil justificar las pequeñas diferencias de sueldo existentes entre diferentes puestos de trabajo. Por último, pueden eliminarse pequeños errores que se hayan producido al efectuar la evaluación de 21 los puestos durante el proceso de clasificación. Así, deberán utilizarse pocas categorías cuando muchos de los puestos tengan un valor parecido. (pág. 284).

2.2.9.4 Fijación de la Estructura Salarial

Dolan; Valle; Jackson & Schuler (2007) Una vez que se han evaluado los puestos y se han ordenado jerárquicamente (cuando se conoce sus diferencias), es cuando se está en condiciones de fijar las retribuciones o bandas retributivas a cada uno de ellos. La decisión de cuanto pagar es muy importante, ya que incide en la capacidad de atracción, retención y motivación del personal de una organización, así como en sus costes laborales. A través de la fijación de los niveles salariales, estamos determinando la posición competitiva de la empresa en términos retributivos, es decir, cuánto retribuye la organización en comparación con sus competidores. (pág. 285).

2.2.9.5 Estudio de Sueldos y Salarios

Dolan; Valle; Jackson & Schuler (2007) Los estudios salariales suelen emplearse para establecer niveles de retribución, estructuras salariales e incluso, planes de retribuciones (cantidades y tipos de retribuciones directas e indirectas). Mientras que la evaluación del puesto de trabajo ayuda a alcanzar la equidad interna, los estudios de salarios proporcionan información que hace posible la equidad externa. Estos dos tipos de equidad son importantes para la organización que quiera atraer, retener y motivar con éxito a los trabajadores. Un efecto complementario de los resultados de estos estudios es que ponen de manifiesto o revelan los principios de retribución que utilizan las empresas competidoras (pág. 285).

2.2.9.6 Estructura de Categoría

Dolan; Valle; Jackson & Schuler (2007) El análisis externo que se efectúa permite a la empresa tomar la decisión de qué nivel de salarios va a asignar a cada uno de los puestos. En principio, una forma de hacer el ajuste sería mediante la recta que representa las distintas posiciones retributivas de los puestos que se han evaluado. De esta forma, se obtendrá una cantidad asignada para cada puesto de trabajo. Sin embargo, las empresas

suelen actuar de forma diferente, estableciendo rangos salariales para diferentes categorías o agrupaciones de puestos. (pág. 288).

El proceso es el siguiente:

➤ **Primero.**

Dolan; Valle; Jackson & Schuler (2007) Realizar agrupaciones de puestos tomando en consideración la información proporcionada por la evaluación y las similitudes de los requerimientos y contribuciones. (pág. 288).

➤ **Segundo.**

Dolan; Valle; Jackson & Schuler (2007) Establecer los rangos salariales para cada agrupación de puestos. La fijación del rango implica determinar el punto medio, el mínimo y el máximo de retribución. El punto medio puede hacerse coincidir con lo que sería el nivel retributivo medio existente en el mercado, tomado como referencia. La amplitud de los rangos, suelen variar con el tipo de puestos y con su nivel en la organización y la decisión dependerá de la posición que desea tomar la empresa en cuanto a lo que quiera que represente. (pág. 288).

Son varios los aspectos que se debe tener en consideración a la hora de diseñar la estructura salarial en la organización.

- a) Dolan; Valle; Jackson & Schuler, (2007) La amplitud de los rangos. Cuanto mayor sea la banda salarial, mayor flexibilidad aporta en cuanto a la posibilidad de incorporar aspectos individualizados. (pág. 289).
- b) Dolan; Valle; Jackson & Schuler, (2007) La superposición o solapamiento salarial de unas categorías de puestos con otras. Si el solapamiento es muy elevado, es decir, la zona de coincidencia entre ambas categorías es alta, la motivación por cambiar de puestos será baja, ya que la mejora salarial que se obtiene es muy reducida. (pág. 289).

- c) Dolan; Valle; Jackson & Schuler, (2007) El número y la amplitud de las categorías de puestos. Sin duda, el proceso de aplanamiento de las organizaciones está llevando a que las categorías o grupos de puestos se hayan reducido, provocando que la movilidad de las personas se realice, en gran medida, dentro de la categoría y que la promoción a una categoría superior sea más difícil. (pág. 289).
- d) Dolan; Valle; Jackson & Schuler, (2007) En esencia, las categorías salariales representan a familias o clases de puestos de trabajo; por consiguiente, puede que haya varios puestos de trabajo diferentes en la misma división que tengan puntuaciones muy parecidas en la evaluación. Los niveles salariales se fijan a partir de la información del mercado. El sueldo de cada puesto se establece localizando o determinando su categoría. Para que un trabajador obtenga un aumento importante de sueldo, tiene que pasar o ser ascendido a un puesto de la categoría inmediatamente superior. No obstante, un trabajador también puede obtener un aumento salarial dentro de una categoría dada. Generalmente, cada puesto de trabajo tiene un intervalo salarial. (Dolan; (pág. 290).

2.2.9.7 Valuación y Clasificación de Puestos

Chiavenato I., (2011) La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos. Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios comunes para comparar los puestos y lograr una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. (pág. 238).

a) Valuación de puestos

La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada

para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistemática. Es decir, la valuación de puestos trata sobre todo del precio que tiene el puesto.

b) Clasificación de puestos

Chiavenato I. (2011) De acuerdo con los resultados de la valuación, los puestos se clasifican y agrupan por clases. Esta forma de organizar los puestos, pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, señales de estatus y otros. (pág. 249).

Chiavenato I., (2011) La clasificación de los puestos se fija de forma arbitraria. Para establecer los salarios, las series de puestos se dividen en grados o grupos (clases de puestos) y, se les atribuyen bandas de categorías salariales con límites máximos y mínimos. A fin de cuentas, cada escala tiene un grado relativo de importancia y todos los puestos contenidos en ella reciben el mismo trato. (pág. 249).

2.2.10 Gasto de Personal

Para Iván García, (2017), Se refiere a las retribuciones que realiza una empresa o negocio a los trabajadores que tiene a su cargo, que va más allá de los sueldos.

En este apartado tienen cabida todo tipo de retribuciones fijas y variables, indemnizaciones y las cotizaciones obligatorias a los diferentes regímenes de la Seguridad Social. También están incluidas las prestaciones sociales que engloban toda clase de pensiones y los gastos de naturaleza social.

Según el Plan Contable General se define de la siguiente manera:

Gasto de personal, directores y gerentes

Agrupar las subcuentas que representan las remuneraciones a que tiene derecho el trabajador, tanto en efectivo como en especie, así como las distintas contribuciones

para seguridad y previsión social, y en general todas las cargas que lo benefician.

Incluye por extensión, las dietas a los miembros del Directorio de la empresa.

Y estas a su vez están compuestas por subcuentas, que están compuestas por:

Remuneraciones

Gastos incurridos por concepto de remuneraciones del personal, que incluye los sueldos, salarios, comisiones, remuneraciones en especie, vacaciones, y gratificaciones, entre otros, de carácter fijo.

Otras remuneraciones

Gastos por concepto de bonos extraordinarios, movilidad, pasajes, asignación para vivienda, seguros particulares de salud, escolaridad, entre otros.

Indemnización al personal

Comprende los gastos por concepto de pagos adicionales a las remuneraciones, por ejemplo, en el caso de ceses de personal.

Capacitación

Importe utilizado en la capacitación del personal, ya sea dentro de la empresa o fuera de ella, en otras instituciones especializadas.

Atención al personal

Gastos de atención al personal, tal como almuerzos, celebración de festividades, entre otros.

Gerentes

Gastos diferentes a las remuneraciones incurridos en el personal de gerencia.

Seguridad, previsión social y otras contribuciones

Contribuciones de la empresa establecidas por ley, tales como seguro social, seguro complementario de trabajos de riesgo, SENCICO, SENATI, entre otras similares.

Retribución al directorio

Importe de las retribuciones asignadas a los miembros del directorio de la empresa.

Beneficios sociales de los trabajadores

Gastos por concepto de compensación por tiempo de servicios de acuerdo a ley, y por concepto de pensiones de jubilación y otros beneficios, después de terminado el vínculo laboral (post-empleo), como los seguros de salud y otros pagados a pensionistas.

2.2.10.1 Beneficios Sociales

Según Rojas J. (2017), “en el libro Manual de Obligaciones del Empleador y Beneficios del Trabajador de Actualidad Empresarial señala lo siguiente: Son aquellos derechos reconocidos a los trabajadores contratados sujetos a modalidad vinculados a un contrato de duración indeterminado del respectivo centro de trabajo y a la estabilidad laboral durante el tiempo que dure el contrato, a continuación, se muestra los beneficios que corresponde a un trabajador”.

a) Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)

Según Texto Único Ordenado de la Ley de Compensaciones por Tiempo de Servicios – Decreto Supremo N.º 001-97-TR - Artículo 1-2; La Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) tiene como propósito fundamental prever el riesgo que origina el cese de una relación laboral y la consecuente pérdida de ingresos en la vida de una persona y su familia.

Este beneficio social es depositado por los empleadores en la primera quincena de los meses de mayo y noviembre de cada año, respectivamente.

La compensación por tiempo de servicios se devenga desde el primer mes de iniciado el vínculo laboral; cumplido este requisito toda fracción se computa por treintavos. Se deposita semestralmente en la institución elegida por el trabajador. Efectuado el

depósito queda cumplida y pagada la obligación, sin perjuicio de los reintegros que deban efectuarse en caso de depósito insuficiente o que resultare diminuto.

Los párrafos precedentes son de aplicación obligatoria para los trabajadores de la administración pública sujetos al régimen de la actividad privada del Decreto Legislativo 728 y a los servidores civiles que ingresen al nuevo régimen del servicio civil establecido por la Ley 30057, Ley del Servicio Civil”.

La CTS se encuentra regulada en el Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios (Decreto Supremo N.º 001-97-TR) y Reglamento de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios (Decreto Supremo N.º 00497-TR) y normas complementarias.

i.Trabajadores con derecho a este beneficio

Acorde al artículo 4 del Decreto Supremo N.º 00497-TR, “tienen derecho a percibir la CTS los trabajadores del sector privado que laboren en promedio como mínimo – una jornada de 4 horas diarias.

Se considera cumplido el requisito de 4 horas diarias, en los casos en que la jornada semanal del trabajador dividida entre seis (6) o cinco (5) días – según corresponda – resulte en promedio no menor de cuatro (4) horas diarias. Así mismo, si la jornada semanal es inferior a cinco (5) días, el requisito a que se refiere el párrafo anterior se considerará cumplido cuando el trabajador labore veinte (20) horas a la semana, como mínimo”.

ii.Días computables y excepciones

Son computables los días de trabajo efectivo, por lo que, los días de inasistencia injustificada, así como los días no computables se deducirán a razón de un treintavo por cada uno de estos días, es decir, estos días no serán computables para el cálculo

de la CTS, sin embargo, el artículo 8° del Decreto Supremo N.º 001-97-TR establece los días que, por excepción, se considerarán computables:

- ✓ Las inasistencias motivadas por accidentes de trabajo o enfermedad profesional o por enfermedades debidamente comprobadas, en todos los casos hasta por 60 días al año. Se computan en cada periodo anual comprendido entre el 1 de noviembre de un año y el 31 de octubre del año siguiente.
- ✓ Los días de descanso pre y post natal.
- ✓ Los días de suspensión de la relación laboral con pago de remuneración por el empleador.
- ✓ Los días de huelga, siempre que no haya sido declarada improcedente o ilegal.
- ✓ Los días que devenguen remuneraciones en un procedimiento de calificación de despido.
- ✓ En ese sentido, si el trabajador se encuentra en cualquiera de los supuestos antes señalados, deberá considerarse estos días como efectivamente laborados, tomándose en cuenta para el cómputo de la CTS.

iii. Trabajadores excluidos

- ✓ No todos los trabajadores percibirán este beneficio social, por lo que, en algunos casos la norma prevé el no pago o, en otros, regula su percepción mediante una norma especializada. Se encuentran excluidos del pago de la CTS: Los trabajadores que hayan laborado menos de un mes completo de servicios.
- ✓ Los trabajadores que no tengan en promedio una jornada – mínima inferior a 4 horas diarias.
- ✓ Los trabajadores sujetos a regímenes especiales de Compensación por Tiempo de Servicios, tales como construcción civil, pescadores, artistas, trabajadores del

hogar, etc.; puesto que, se rigen por sus propias normas, las cuales podrán tener derecho o no a este beneficio social.

- ✓ Los trabajadores que laboren en microempresa.

iv. Depósitos

“La CTS se deposita en la institución elegida por el trabajador. Efectuado el depósito, queda cumplida y pagada la obligación. El trabajador deberá comunicar a su empleador, por escrito y bajo cargo, en un plazo que no excederá del 30 de abril o 31 de octubre, según su fecha de ingreso, el nombre del depositario que ha elegido, el tipo de cuenta y moneda en que deberá efectuarse el depósito”.

a) Gratificaciones

Bardales, Gómez y Milla (2018) Las gratificaciones legales son un beneficio social que el empleador otorga al trabajador en base a un mandato legal y que en los últimos tiempos ha sufrido cambios en relación a su otorgamiento. (Pág. 23)

En el presente manual detallaremos el tema de las gratificaciones por fiestas patrias y la navidad del Señor, llamadas también legales, las mismas que se encuentran reguladas en la Ley N.º 27735, Decreto Supremo N.º 005-2002-TR, Ley N.º 29351, Decreto Supremo N.º 007-2009-TR y Ley N.º 29714.

i. Ámbito de Aplicación

Este beneficio social se aplica a los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, es decir, para los trabajadores que laboren para un empleador privado o una entidad pública que se encuentre sujeta al régimen privado.

ii. Trabajadores Excluidos

Las personas que presten servicios al amparo de un contrato de locación de servicios o que están sujetas a convenio de modalidades formativas laborales, quedan excluidas de los alcances de la norma por la propia naturaleza de su

vínculo jurídico, sin embargo, los últimos, perciben media subvención económica mensual cada seis meses de duración continua de la modalidad formativa, que no solo es un monto menor al otorgado en las gratificaciones, sino que no necesariamente coincidirá con las fechas establecidas para este beneficio.

Para tal efecto, no se encuentran sujetos a esta norma los trabajadores de los regímenes especiales, pues se rigen por sus propias leyes, así como a aquellos trabajadores sujetos a convenios colectivos, siempre que le fuera más favorable.

iii. Tiempo de Servicio

La gratificación por Fiestas Patrias se considera los meses de enero a junio y la de Navidad se calcula por el período julio -diciembre. Las gratificaciones ordinarias equivalen a una remuneración íntegra si el trabajador ha laborado durante todo el semestre, y se reducen proporcionalmente en su monto cuando el período de servicios sea menor.

La remuneración computable se establece por meses laborados completos, por lo que, los días que no se consideren efectivamente laborados se deducirán a razón de un treintavo por cada uno de estos días; es el caso de faltas injustificadas, licencia sin goce de haber, suspensión de labores por sanción disciplinaria, etc.

Sin embargo, surge la interrogante, en el caso de los trabajadores que habiendo tenido vínculo laboral no han laborado por tratarse de un día feriado, como por ejemplo 1° de mayo o un día no laborable de la empresa, en este caso, si deberá considerarse como mes completo laborado, pues, el trabajador no labora por mandato de ley y en el segundo caso, no se labora por disposición de la empresa.

El artículo 2° del Decreto Supremo N.º 005-2002-TR establece excepciones para considerar el tiempo efectivamente laborado, en los siguientes supuestos de suspensión de labores:

- ✓ El descanso vacacional.
- ✓ La licencia con goce de remuneraciones
- ✓ Los descansos o licencias establecidos por las normas de seguridad social y que originan el pago de los subsidios.
- ✓ El descanso por accidente de trabajo que este remunerado o pagado con subsidios de seguridad social.
- ✓ Aquellos que sean considerados por Ley expresa como laborados para todo efecto legal”.

iv. Gratificación Proporcional

El derecho a las gratificaciones trucas se origina al momento del cese del trabajador, siempre y cuando hubiera laborado como mínimo un mes completo de servicios, en forma proporcional a los meses laborados completos en el semestre a computar, deduciéndose a razón de un treintavo en caso de días que no se consideren efectivamente laborados. Sin perjuicio de lo anterior, precisamos que en caso que el empleador no haya abonado al trabajador el pago de las gratificaciones en la quincena del mes de diciembre, se abonará el pago con la remuneración de la fecha que debió otorgarse el beneficio, sin perjuicio de los intereses correspondientes. Cabe indicar, que el pago de las gratificaciones trucas se efectúa dentro de las 48 horas siguientes de haberse producido el cese, juntamente con el pago de todos los beneficios sociales.

v. Multas e Infracciones

Conforme lo establece el artículo 24° del Decreto Supremo N.º 019 -2006-TR constituye infracciones graves no pagar u otorgar íntegra y oportunamente las remuneraciones y los beneficios laborales a los que tienen derecho los trabajadores por todo concepto, incluidos los establecidos por convenios colectivos, laudos arbitrales, así como la reducción de los mismos en fraude a la ley.

b) Vacaciones

El descanso vacacional es uno de los derechos de los trabajadores más importantes, y es parte de los llamados “descansos remunerados”, que son el descanso semanal obligatorio, el descanso en días feriados y el descanso vacacional anual.

La característica de estos descansos, es que encajan en la figura de la suspensión imperfecta de labores, es decir, que los trabajadores dejan de prestar servicios, pero no pierden el derecho a la contraprestación económica, estando el empleador obligado a pagar la remuneración de esos días, como si hubieran sido laborados.

En el presente capítulo, abordamos uno de los descansos señalados: el descanso vacacional, tal como lo regula la legislación actual, básicamente, la Ley de Descanso Remunerados, aprobado por el Decreto Legislativo N.º 713 (8.11.91) y su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N.º 012-92-TR (3.12.92).

i. El descanso vacacional

Las vacaciones son el derecho que tiene el trabajador, luego de cumplir con ciertos requisitos, a suspender la prestación de sus servicios durante un cierto número de días al año, sin pérdida de la remuneración habitual, a fin de restaurar sus fuerzas y entregarse a ocupaciones personales o a la distracción. Tiene derecho a descanso vacacional el trabajador que cumpla una jornada ordinaria mínima de cuatro horas,

siempre que haya cumplido dentro del año de servicios, el récord vacacional. De lo señalado en los párrafos anteriores, se colige que solo tienen derecho a vacaciones aquellos trabajadores que ostentan tal calificación, es decir, que los vincula a un empleador un contrato de trabajo. Por tanto, no tienen derecho a vacaciones, aquellos que brindan servicios bajo modalidades no laborales, como son:

✓ Los que brindan servicios bajo otras modalidades contractuales, como son la locación de servicios, la comisión mercantil, y demás formas civiles o mercantiles, ajenas al derecho laboral. Sin embargo, debe quedar claro, y por aplicación de los principios de primacía de la realidad y de irrenunciabilidad de derecho, que, si una persona brinda servicios sujetos a vínculo de subordinación, cumpliendo horarios y jornada de trabajo, y con los demás elementos propios del contrato de trabajo, entonces sí tendrá derecho a las gratificaciones, aunque se hubiera suscrito un contrato de locación de servicios o cualquier otro, pues quedaría claro que se trataría de un trabajador, pero que se recurre a la simulación para privarlo de sus derechos.

✓ Los funcionarios y servidores públicos que brindan sus servicios sujetos al régimen laboral del sector público, quienes gozan del beneficio que se otorga de acuerdo con las normas propias de dicho régimen.

Por otro lado, tienen derecho a vacaciones, todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, sea que laboren bajo contratos de trabajo a plazo indeterminado, o contratos de trabajo sujetos a modalidad (plazo fijo), sean peruanos o extranjeros los trabajadores.

En cambio, no tienen derecho los trabajadores con contratos de trabajo a tiempo parcial, quienes, si bien tienen la calidad jurídica de trabajadores, no

lo perciben por laborar menos de cuatro horas diarias, que como se verá más adelante, es un requisito sin el cual no se requiere el derecho al descanso vacacional.

ii. Requisitos para gozar de vacaciones

Para que el trabajador adquiriera el derecho al descanso vacacional, tiene que cumplir dos requisitos indispensables que deben darse conjuntamente: un año de labor y acreditar un número determinados de días efectivos de labor dentro de ese año, con las peculiaridades que señalamos a continuación.

iii. Días efectivos de Trabajo

Dentro del año de servicios, el trabajador debe cumplir con un determinado número de días efectivos de labor o no sobrepasar ciertos límites de inasistencias injustificadas, variando el requisito según los días que se labore semanalmente en la empresa o las paralizaciones temporales autorizadas que esta sufra.

- Jornada ordinaria de seis días a la semana, los trabajadores deben haber realizado labor efectiva por lo menos doscientos sesenta días en dicho periodo.
- Jornada ordinaria de cinco días a la semana, los trabajadores deben haber realizado labor efectiva por lo menos doscientos diez días en dicho período.
- Si el plan de trabajo se desarrolla en solo cuatro o tres días a la semana o sufre paralizaciones temporales autorizadas por la Autoridad Administrativa de Trabajo”.

A efectos “del récord vacacional, se considera como días efectivos de trabajo los siguientes:

- ✓ La jornada ordinaria mínima de cuatro horas.
- ✓ La jornada cumplida en día de descanso cualquiera que sea el número de horas laborado.

- ✓ Las horas de sobretiempo en número de cuatro o más en un día.
- ✓ Las inasistencias por enfermedad común, por accidente de trabajo o enfermedad profesional, en todos los casos solamente los primeros sesenta días dentro de cada año de servicios.
- ✓ El descanso previo y posterior al parto.
- ✓ El permiso sindical.
- ✓ Las faltas o inasistencias autorizadas por ley, convenio individual o colectivo o decisión del empleador.
- ✓ El período vacacional correspondiente al año anterior.
- ✓ Los días de huelga, salvo que haya sido declarada improcedente o ilegal.

iv. Duración del Descanso Vacacional

La duración del descanso vacacional es de treinta días continuos; sin embargo, se permite fraccionar su goce. Existen casos en los que el trabajador no disfruta de treinta días de descanso, sino de más o menos días, dependiendo de que se acuerde acumular o reducir las vacaciones.

v. Remuneración Vacacional

Monto y base de cálculo, el artículo 25 de la Constitución establece el derecho de los trabajadores a vacaciones anuales pagadas”.

Por tanto, es remuneración computable para el descanso vacacional, todo pago que el trabajador percibe con carácter de contraprestación por haber puesto su capacidad de trabajo a disposición del empleador, a consecuencia de la ejecución del contrato de trabajo. Así, se incluye el básico, la asignación familiar, la alimentación principal, y en general, todo pago que el trabajador recibe de manera regular, como contraprestación por su trabajo, que es de libre disposición y no está obligado a rendir cuenta. Las remuneraciones de carácter complementario, como

las horas extras, se incluirán en la base de cálculo en tanto sean regulares, es decir, se perciban por lo menos en 3 oportunidades dentro de los seis meses anteriores al descanso vacacional”.

c) Seguro Social de Salud (Es Salud)

Con Ley N° 27056 “se crea el Seguro social de Salud – EsSalud, el cual es un organismo público descentralizado con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Sector Trabajo y Promoción Social, con autonomía técnica, administrativa, económica, financiera presupuestal y contable. El cual tiene por finalidad asistir a los asegurados de las empresas, mediante la planilla, y sus derechohabientes, prestando servicios médicos de atención, rehabilitación y recuperación, así también de otros seguros de riesgo humano”.

El pago de las aportaciones por los empleadores de los afiliados regulares es obligatorio. Su incumplimiento da lugar a la aplicación de los intereses y sanciones correspondientes. El pago de aportaciones resulta de multiplicar el total de ingresos brutos afectos por el 9%.

El EsSalud sanciona a los empleadores que no se inscriben, no inscriben a sus trabajadores, presentan declaraciones falsas tendientes a que se otorguen prestaciones indebidas, o no proporcionen al EsSalud los documentos e informaciones que este les requiera”.

d) Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)

El Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo – SCTR fue creado por la Ley N.º 26790 y se rige de acuerdo a las normas técnicas del D.S. 003-98-SA del 14 de abril de 1998. Otorga prestaciones de salud y económicas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a los trabajadores, (empleados dependientes o independientes y obrero) que tienen la condición de afiliados regulares del Seguro

Social de Salud y que laboran en un centro de trabajo en el que se desarrollan actividades de riesgo previstas por ley. Las prestaciones de salud son otorgadas por Es Salud o por una Entidad Prestadora de Salud – EPS.

Las prestaciones económicas serán contratadas por la entidad empleadora, a libre elección, con una compañía de seguros o con la ONP. Las empresas obligadas aportar son las empresas que realizan actividades de riesgo señaladas en el anexo 5 del DS 009- 97-SA”.

Las compañías aseguradoras brindan “la cobertura de pensiones, que ampara al trabajador asegurado contra riesgos de invalidez y muerte por accidente de trabajo o enfermedad profesional, otorgando las siguientes prestaciones:

- **Invalidez por accidente:** La aseguradora pagará al trabajador que, como consecuencia de un accidente de trabajo o enfermedad profesional, quedará en situación de invalidez, las pensiones que corresponda según el grado de incapacidad para el trabajo conforme al DS 003-98-SA y de acuerdo a las normas técnicas dictadas por el Ministerio de Salud
- **Sobrevivencia:** La aseguradora pagará pensión de sobrevivencia en caso de fallecimiento del asegurado, ocasionado directamente por un accidente de trabajo o enfermedad profesional o por cualquier otra causa posterior después de configurada la invalidez.
- **Gastos de sepelio:** Por fallecimiento del asegurado, la aseguradora reembolsará a la persona que haya sufragado este gasto, hasta un monto igual al señalado por la Superintendencia de AFP.

Los accidentes de trabajo son los causados en el centro de labores o con ocasión de este, durante la ejecución de órdenes o bajo autoridad del empleador aún fuera del centro y de las horas de trabajo, si ocurre antes, durante o después de

la jornada laboral, si el trabajador se hallara en cualquier centro de trabajo, aunque no se trate de un centro de trabajo de riesgo, El que sobrevenga por acción del empleador o tercera persona durante la ejecución del trabajo”.

2.2.11 Nic 19 Beneficios de los Empleados

a) Objetivo

Prescribir el tratamiento contable y la información a revelar respecto a los beneficios de los empleados obligando a reconocer un pasivo cuando el trabajador ha prestado sus servicios a cambio de beneficios a los empleados a pagar en el futuro; y un gasto cuando la entidad consume el beneficio económico procedente de servicio prestado por el empleado a cambio de los beneficios a los empleados.

b) Alcance

La NIC 19 es aplicable por los empleadores al contabilizar todos los beneficios a favor de sus empleados, excepto los beneficios generados materia de la NIIF 2 - Pagos basados en acciones. La NIC 19 no trata de la información que deben suministrar los planes de beneficios a los empleados (véase la NIC 26 Contabilización e Información Financiera sobre Planes de Beneficios por Retiro).

c) Aplicación

Los beneficios a los empleados a los que se aplica esta norma comprenden los que proceden de:

- Planes u otro tipo de acuerdos formales celebrados entre una entidad y sus empleados, ya sea individualmente, con grupos particulares de empleados o con sus representantes.
- Requerimientos legales o acuerdos tomados en determinados sectores industriales, mediante los cuales las entidades se ven obligadas a realizar aportaciones a planes nacionales, provinciales, sectoriales u otros de carácter multi-patronal.

- Prácticas no formalizadas que generan obligaciones implícitas. Estas prácticas de carácter no formalizado dan lugar a obligaciones implícitas, siempre y cuando la entidad no tenga alternativa realista diferente de afrontar los pagos de los correspondientes beneficios a los empleados. Un ejemplo de la existencia de una obligación implícita se da cuando un eventual cambio en las prácticas no formalizadas de la entidad puede causar un daño inaceptable en las relaciones con sus empleados. (p.1)

Clasificación de los Beneficios de los Empleados:

Tal como lo indica en su portal web el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) la Norma Internacional de Contabilidad 19 menciona en el párrafo N°5 lo siguiente:

a) Beneficios a los empleados a corto plazo,

Solís (2015) comenta que se trata de tales como los siguientes, si se esperan liquidar totalmente antes de los doce meses posteriores al final del periodo anual sobre el que se informa en el que los empleados presten los servicios relacionados a: Sueldos, salarios y aportaciones a la seguridad social, Derechos por permisos retribuidos y ausencia retribuida por enfermedad, Participación en ganancias e incentivos; y beneficios no monetarios a los empleados actuales, tales como: atenciones médicas, alojamiento,

b) Beneficios post empleo

Automóviles y entrega de bienes y servicios gratuitos o parcialmente subvencionados.(p.1)

Solís (2015) comenta que se trata de “aquellos que se pagan al trabajador después de que termina su vínculo laboral con la empresa tales como Beneficios por retiro (pensiones y pagos 24 únicos por retiro), los seguros de vida y los beneficios de atención médica posteriores al empleo” (p.16).

c) Otros beneficios a largo plazo

Solís (2015) comenta que los beneficios a largo plazo son: Aquellos beneficios que han de ser liquidados en un periodo mayor de los doce meses siguientes al cierre del ejercicio en el que el trabajador presto sus servicios, tales como, ausencias remuneradas tras largos periodos de servicio o año sabáticos, jubileos, premios por antigüedad u otros beneficios por largo tiempo de servicios, beneficios por incapacidad prolongada, y participaciones en incentivos que se pagan más allá de los doce meses siguientes al final del periodo. (p.16)

d) Beneficios por Terminación

Solís (2015) indica que los beneficios por terminación son: Aquellos beneficios que se pagan a los empleados como consecuencia de la decisión de la empresa de finalizar el contrato del trabajador, o de la decisión voluntaria del trabajador de aceptar una oferta de la entidad de beneficios a cambio de la finalización del contrato de empleo. (p.16)

2.2.11.1 Normas Contables Relacionadas con la NIC 19 en el Tratamiento de los Beneficios a los Empleados a Corto Plazo**➤ NIC 37: Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes.**

Tal como lo indica en su portal web el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) la Norma Internacional de Contabilidad 37 tiene como objetivo: Asegurar que se utilicen criterios apropiados para el reconocimiento y medición de las provisiones, activos y pasivos de carácter contingente, así como la revelación de la información suficiente por medio de notas a los Estados Financieros que permitan a los usuarios comprender la naturaleza, vencimientos e importes de dichas partidas. (p.1).

➤ **NIC 1: Presentación de los Estados Financieros.**

En su portal web el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) indica que la Norma Internacional de Contabilidad 1 tiene como objetivo: Establecer las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido

2.2.11.2 Norma Tributaria Relacionada con la NIC 19 en el Tratamiento de los Beneficios a los Empleados a Corto Plazo

➤ **T.U.O de la ley del impuesto a la renta – Art. 37.**

Tal como lo indica en el portal web Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2018) el T.U.O. de la ley del Impuesto a la renta – Artículo 37° sostiene que:

La renta neta de tercera categoría se deducirá de la renta bruta los gastos necesarios para producirla y mantener su fuente, así como los vinculados con la generación de ganancias de capital, en tanto la deducción no esté expresamente prohibida por esta ley, en consecuencia, son deducibles:

El literal l) del artículo 37° de la Ley del IR, señala que los aguinaldos, bonificaciones, gratificaciones y retribuciones que se acuerden al personal, incluyendo todos los pagos que por cualquier concepto se hagan a favor de los servidores en virtud del vínculo laboral existente y con motivo del cese. Estas retribuciones podrán deducirse en el ejercicio comercial a que correspondan cuando hayan sido pagadas dentro del plazo establecido por el Reglamento para la presentación de la declaración jurada correspondiente a dicho ejercicio.

La parte de los costos o gastos a que se refiere este inciso y que es retenida para efectos del pago de aportes previsionales podrá deducirse en el ejercicio 26 gravable a que corresponda cuando haya sido pagada al respectivo sistema previsional dentro del plazo señalado

2.3 Definición de Términos Básicos

➤ Beneficios Laborales:

Una herramienta para motivar a los empleados, incluyen varios tipos de compensaciones provistas por los empleadores en adición a los salarios regulares. En las situaciones en las que los empleadores intercambian dinero por estos beneficios, estos son llamados arreglos de "intercambio laboral".

➤ Categoría y Niveles de puesto:

Es un proceso por el cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, por ejemplo, la variedad y dificultad de las tareas, la custodia de valores, el manejo de información confidencial, entre otros aspectos.

➤ Gasto de personal:

Los gastos de personal son todas retribuciones al personal, cualquiera que sea la forma o el concepto por el que se satisfacen; cuotas de la Seguridad Social a cargo de la empresa y los demás gastos de carácter social. En otras palabras, que no sólo consiste en el sueldo y los impuestos que repercute, sino en todo aquel gasto que retribuya u ocasione el personal a la empresa.

➤ Discriminación remunerativa:

Situación que se produce cuando se establecen diferencias salariales o remunerativas basadas en motivos de exclusión o preferencia y sin criterios objetivos.

➤ **Escala Salarial:**

Busca compensar a los empleados de una manera justa y equitativa. Un pago por grado o escala salarial por grados es un formato de estructura de pagos en el que los nuevos empleados se sitúan en un nivel de pago con base en su nivel profesional, experiencia de trabajo relativos a su puesto.

➤ **Entidad empleadora:**

Persona natural o jurídica que contrata los servicios de una persona, a cambio de una retribución y tiene poder de dirección frente a él o ella.

➤ **Ingreso:**

Todo aquel monto percibido producto de alguna actividad económica empresarial o laboral, sea dependiente o independiente. Incluye salarios, honorarios y dividendos.

➤ **Plan de igualdad:**

Instrumento de gestión que contiene las estrategias y acciones para cerrar las brechas salariales que se identifiquen luego del proceso de valorización de puestos de trabajo.

➤ **Política salarial o remunerativa:**

Es un conjunto de principios que ayudarán a la orientación de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la organización.

➤ **Remuneración:**

Una Remuneración es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado. La remuneración se obtiene como parte de un acuerdo previo en el que una persona que actúa como jefe, cliente, o empleador adquiere, compra o reserva los derechos y deberes de una persona a través de un contrato hablado o escrito para que este

cumpla con una serie de tareas o finalice la entrega de un producto. La remuneración viene al final, cuando el trabajo está culminado y quien lo realiza recibe su recompensa o pago.

➤ **Valorización de puestos:**

Herramienta que permite asignar el valor relativo de un puesto en comparación con otros de la misma organización.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o Supuestos Básicos

3.1.1. Hipótesis General

- La implementación de la Política Salarial incide favorablemente en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- Las bases legales incidirán significativamente en el Costo Laboral de un club de Esparcimiento.
- La Escala Salarial incidirá significativamente en el Costo Laboral de un de un Club de Esparcimiento.
- La Previsión de reajustes salariales Incidirá favorablemente en el Costo Laboral de un Club de Esparcimiento.

3.2 Identificación de Variables o Unidades de Análisis

Se han identificado las siguientes variables, con sus respectivas dimensiones e indicadores, para comprobar que las hipótesis planteadas son ciertas:

Tabla 1. Operacionalización de Variable Independiente.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V. INDEPENDIENTE X: Política Salarial	Base Legal	Organización Internacional de Trabajo (OIT)
		Ley 30709 Decreto supremo N° 002-2018-TR ley de Equidad Salarial
		Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral
	Política y Escala Salarial	Análisis de la planilla
		Identificación de los puestos y clasificación de las funciones
		Determinación de la Escala Salarial
	Reajustes Salariales	Comunicar al personal
		Selección de Personal

Fuente: Elaboración propia para la investigación.

Tabla 2. Operacionalización de Variable Dependiente.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><u>V. DEPENDIENTE</u></p> <p>Y: Costo Laboral</p>	<p>Beneficios Laborales Obligatorios.</p>	Remuneraciones
		Gratificaciones
		Compensación por tiempo de Servicio (CTS)
		Horas extras y Otros
	<p>Beneficios Laborales no Obligatorios.</p>	Pasaje urbano (Movilidad)
		Prestamos
		Capacitación

Fuente: Elaboración propia para la investigación.

3.3 Matriz Lógica de Consistencia

Título: IMPLEMENTACION DE UNA POLITICA SALARIAL, Y SU INCIDENCIA EN EL COSTO LABORAL DE UN CLUB DE ESPARCIMIENTO, EN EL PERIODO 2017 -2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
GENERAL ¿En qué medida la implementación de la Política Salarial incide en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018?	GENERAL Determinar en qué medida la implementación de la Política Salarial incide en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018.	GENERAL La implementación de la Política Salarial incide favorablemente en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018	VARIABLE INDEPENDIENTE EX: POLITICA SALARIAL	X1: Base Legal	Organización Internacional de Trabajo (OIT) Ley 30709 Decreto supremo N° 002-2018-TR ley de Equidad Salarial Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral
				X2: Política y Escala Salarial	Análisis de la planilla Identificación de los puestos y clasificación de las funciones Determinación de la Escala Salarial
				X3: Reajustes Salariales	Comunicar al personal Selección de Personal
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
a) ¿En qué medida las Bases Legales inciden en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018?	a) Determinar en qué medida las Bases Legales inciden en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018.	a) Las bases legales incidirá Significativamente en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento, en el periodo 2017 -2018.	Y: GASTO DE PERSONAL	Y1: Beneficios laborales Obligatorios	Remuneraciones
					Gratificaciones
					Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)
				Horas Extras y Otros	
				Y2: Beneficios laborales No Obligatorios	Pasaje urbano (Movilidad)
					Prestamos
c) ¿En qué medida la Previsión de reajustes salariales incide en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento , en el periodo 2017 -2018?	c) Determinar en qué medida la Previsión de reajustes salariales incide en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento , en el periodo 2017 -2018.	c) La Previsión de reajustes salariales incidirá favorablemente en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento , en el periodo 2017 -2018.			Capacitación

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1. Tipo y Método de Investigación

4.1.1. Tipo

De acuerdo al OBJETIVO, es una investigación APLICADA, ya que tal como señala Baena (2014) como objeto de estudio se tiene el análisis de un problema destinado a la acción, es decir conseguir una solución práctica, por lo tanto, se generan pocos aportes al hecho y al conocimiento científico. Este tipo de investigación concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, con el fin de resolver las necesidades que plantean la sociedad y los hombres. Para brindar las soluciones se toman en cuenta teorías de estudios existentes ya que el problema es algo concreto, y no puede solucionarse mediante principios abstractos o basándose en una sola investigación.

Mientras que por su PROCEDIMIENTO es de MIXTA (De campo y documental). Según Baena (2014) “La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos.” (p.12)

Como en el estudio en cuestión, la información recopilada ha sido en base a reportes computarizados, así como informes archivados en jefatura.

“Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación.” (Baena, 2014, p.12)

Para el estudio se observará cómo interactúan las áreas de Recursos Humanos y Contabilidad frente al desarrollo de la Política Salarial, como también se encuestará al

personal que labora en el en la organización para saber su postura frente al problema a investigarse.

De esta manera se complementa la información que no se obtiene mediante la observación.

4.1.2. Método

Dependiendo de los criterios, la investigación se clasifica de la siguiente manera:

Según el enfoque: es una investigación cuantitativa porque tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014) se pretende describir, utilizar la recolección y analizar los datos para contestar las preguntas de investigación y probar las hipótesis planteadas, y confiar en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población.

Según el tiempo de ocurrencia de los hechos investigados: esta investigación es retrospectiva puesto que se observan los hechos en el presente, pero con datos registrados en el pasado.

Según la metodología: esta investigación es deductivo, de análisis, comparativo e histórico.

De acuerdo a Baena (2014) la deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares. (...) Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos [...] La deducción implica certidumbre y exactitud. Por ende, el razonamiento para este estudio comienza por los problemas generales, descubriendo en cada paso cuál es la causa real en base a información concreta.

El método de análisis implica partir de un todo y luego proceder con su descomposición en diversas partes o elementos. (Baena 2014). Por eso, en el estudio, se

analiza desde el problema general y específicos, y se va descubriendo cuáles son las diversas causas, la cuales pueden ser el origen de dos o más problemas.

Según Baena (2014) La comparación es el método que permite examinar de manera simultánea las diferencias y semejanzas de dos realidades completamente idénticas, sino que posean cierta analogía entre los aspectos a comparar y se pueda determinar el grado de dicha analogía. Por lo tanto, en la investigación, se compara la información de los años 2017 y 2018, a fin de determinar el motivo de las variaciones significativas.

“La investigación histórica analiza los hechos pasados” (Baena, 2014) por tal motivo se analiza la información comprendida en el periodo 2017-2018, hechos que ya ocurrieron y cuyos datos ya no pueden modificarse.

4.2. Diseño Específico de Investigación

Diseño según la temporalización de la investigación:

De acuerdo a Romero (2016) se realiza una investigación de diseño no experimental, puesto que no se realizará experimento alguno ni se aplicará algún tratamiento o programa; es decir que los hechos se observarán de manera natural, sin que haya manipulación alguna de las variables, y así obtener datos fidedignos. El diseño no experimental puede ser a su vez, de corte transversal o de corte longitudinal.

Para este estudio, el diseño no experimental es de corte transversal, que según Romero (2016) se realiza la investigación en un lapso de tiempo corto o tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, en este caso en el periodo comprendido entre el 2017-2018. Este diseño no experimental de corte transversal puede ser a su vez descriptivo, correlacional o correlacional/causal.

Romero (2016) señala que el diseño no experimental de corte transversal descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores que se presentan en una o más

variables, en este estudio determinar los valores de la variable independiente la implementación de una Política salarial, y de la variable dependiente que es la incidencia en los Costos laborales. El diseño no experimental de corte transversal correlacional busca describir las relaciones entre dos o más variables en un momento dado, en este estudio se busca Implementar una Política salarial y su incidencia en el Gasto de Personal en el Club de Esparcimiento de Chorrillos – Período 2017-2018. El otro diseño no experimental de corte transversal correlacional/causal en el cual las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad y el investigador debe observar y reportar, tal como en este estudio, se analizan las variables para definir las causas de los problemas.

Diseño según el modelo de la investigación: para este diseño hay cuatro criterios a considerar:

De acuerdo a las fuentes, la investigación es bibliográfica, metodológica o empírica. Para este estudio son los tres, puesto que se acuerdo a Romero (2016) la investigación bibliográfica es la búsqueda, recopilación, crítica e información bibliográfica sobre un tema específico que permite una visión más amplia del problema; la investigación metodológica indaga sobre los aspectos teóricos y aplicados a la medición, recolección y análisis de datos, y la investigación empírica, la cual se basa en la observación y experimentación.

De acuerdo a la naturaleza de los datos, la investigación es cuantitativa, puesto que se utiliza información de tipo cuantitativo directo.

De acuerdo al lugar, la investigación es de campo, ya que se centra en hacer el estudio donde el hecho se da de manera natural.

Y de acuerdo a la muestra, se realiza una investigación de estudio de grupo, ya que se emplean muestras grandes de sujetos, seleccionados por algún método de selección aleatoria. Es parte de un enfoque cuantitativo, y para los análisis se utilizan estadísticas para generalizar los resultados.

4.3. Población, Muestra o Participantes de la Investigación

4.3.1. Población

“Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. [...] Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo” (Hernández et al., 2014, p.207). La población estará constituida por, colaboradores del área de contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos que fueron seleccionadas por su nivel de conocimientos en el tema, podemos asumir que la población es finita siendo $N = 75$

4.3.2. Muestra

Según Hernández et al. (2014) la muestra vendría a ser un subgrupo de elementos que pertenecen al conjunto llamado población, es la unidad de análisis que refleja fielmente a la población ya que en la realidad no es posible medir a la población en su totalidad. Las muestras se pueden categorizar en dos grupos: Las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas. En las primeras, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para la muestra y se obtiene por medio de una selección aleatoria. Mientras que, en las segundas muestras, los elementos de la población no dependen de la probabilidad, sino que deben cumplir con las características y criterios de la investigación o con los propósitos del investigador.

Para la investigación se utilizará el muestreo probabilístico por tener un enfoque cuantitativo; y para el cálculo de la misma se procederá a utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Es el cuartil de la normal con un nivel de confianza $(1 - \alpha) \%$

£: Es el nivel de error de estimación

P: Es la Probabilidad de éxito del evento de interés

N: Es el tamaño de la población

Esto es:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.45 * 0.55 * 300}{1.96 * 0.45 * 0.55 + 0.11^2 * 299}$$

$$n = 62$$

La muestra probabilística final; es decir, después de haber aplicado la fórmula correspondiente, se tiene que proceder a encuestar a 62 trabajadores.

4.4. Instrumentos de recogida de datos

Teniendo en cuenta el diseño de la investigación, el instrumento utilizado para la recolección de datos es el siguiente:

La encuesta: Según Buendía et al. (2001) citado por Bernal (2010): “La encuesta es una técnica que consisten recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistadores y entrevistados, en cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador” (p. 256). Para el estudio, el instrumento a utilizar será el cuestionario para obtener la opinión de las 32 preguntas, los primeros 18 preguntas que miden la primera variable Implementación de una Política Salarial y los restantes 14 miden la segunda variable Incidencia en el Gasto de Personal.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de la información, los datos recogidos a través de las encuestas se codificaron y se trasladaron a una hoja de Excel.

A partir de los datos levantados, la información será procesada con la aplicación estadística SPSS, para obtener tablas de frecuencia de cada una de las preguntas de la encuesta, y para la elaboración de tablas de contingencia como efecto del cruce de las preguntas de la variable independiente y las preguntas de la variable dependiente, con el fin de probar las hipótesis planteadas, mediante el Test del Chi-cuadrado de Pearson.

Para el análisis de los datos, se usarán los datos levantados y para cada una de las características de los sujetos encuestados y para cada pregunta, se elaborará una tabla de frecuencia, uno gráfico (circular, de barras, pictográfico, histogramas, lineal, etc.) y una descripción de los resultados de la tabla, así como de cada gráfico.

4.6. Procedimiento de ejecución del estudio

La investigación presentará el siguiente procedimiento:

- 1° Aplicar las encuestas al personal
- 2° Construir una base de datos con la información recopilada.
- 3° Procesar los datos utilizando el aplicativo estadístico SPSS.
- 4° Elaborar tablas de frecuencia para cada una de las preguntas (análisis univariado).
- 5° Elaborar gráficos de barras para cada una de las preguntas para la presentación de resultados.
- 6° Elaborar tablas de contingencia (tablas cruzadas) utilizando el Test del Chi-cuadrado de Pearson.
- 7° Analizar los resultados de los datos estadísticos para probar las hipótesis de asociación.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Datos cuantitativos

Se visitó 5 Clubs Recreativos en distintos distritos de Lima, se entregó las encuestas a los trabajadores del área de contabilidad, finanzas, recursos humanos, de dichas Filiales.

La muestra consta de 32 preguntas que fueron procesadas en Word e impresas, también se presentó las encuestas mediante una aplicación del Google (documentos Google) y la escala de Likert lo cual nos permite conocer el grado de conformidad del encuestado a través de las tablas de frecuencia y procesamiento de datos a través de la técnica del software SPSS.

Tabla 3. Escala de Likert.

Escala de Valoración

1	Totalmente en desacuerdo.
2	En desacuerdo.
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo.
5	Completamente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se realizará un gráfico con su respectivo análisis descriptivo, empezando por los datos generales y luego por las preguntas elaboradas tanto para la variable independiente como para la variable dependiente.

Variable Independiente:

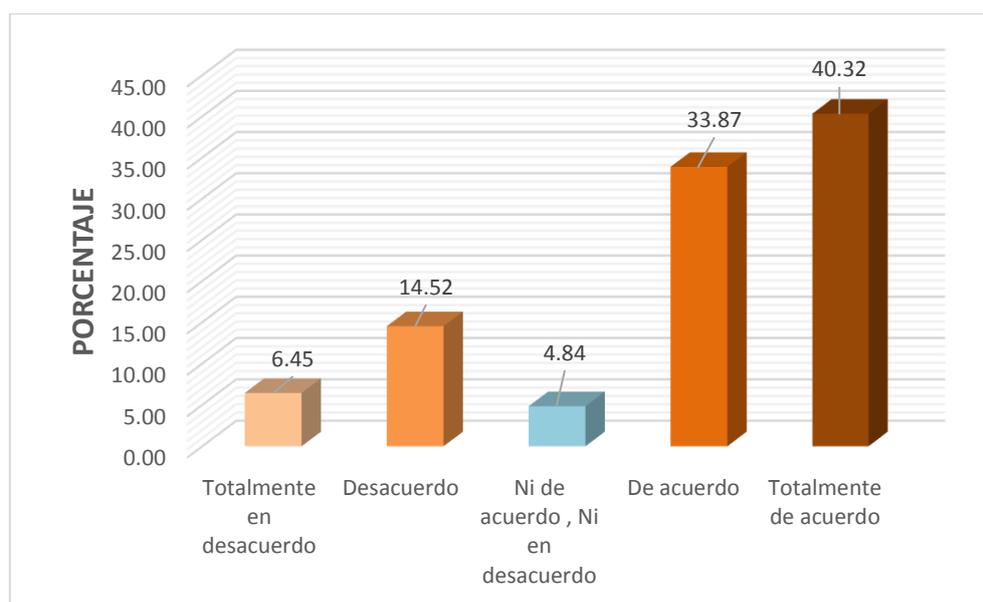
Pregunta N° 1. ¿La ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial?

Tabla 4. Análisis Pregunta 01

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	4	6.45
2	Desacuerdo	9	14.52
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	4.84
4	De acuerdo	21	33.87
5	Totalmente de acuerdo	25	40.32
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 1. Pregunta 01



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 40.32% está totalmente de acuerdo que la ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial, el 33,87% está de acuerdo. Hay un 4.84%, es decir 3 encuestados que no están de acuerdo ni desacuerdo, pero hay un 14.52 % que está en desacuerdo, así como un 6,45% está totalmente desacuerdo.

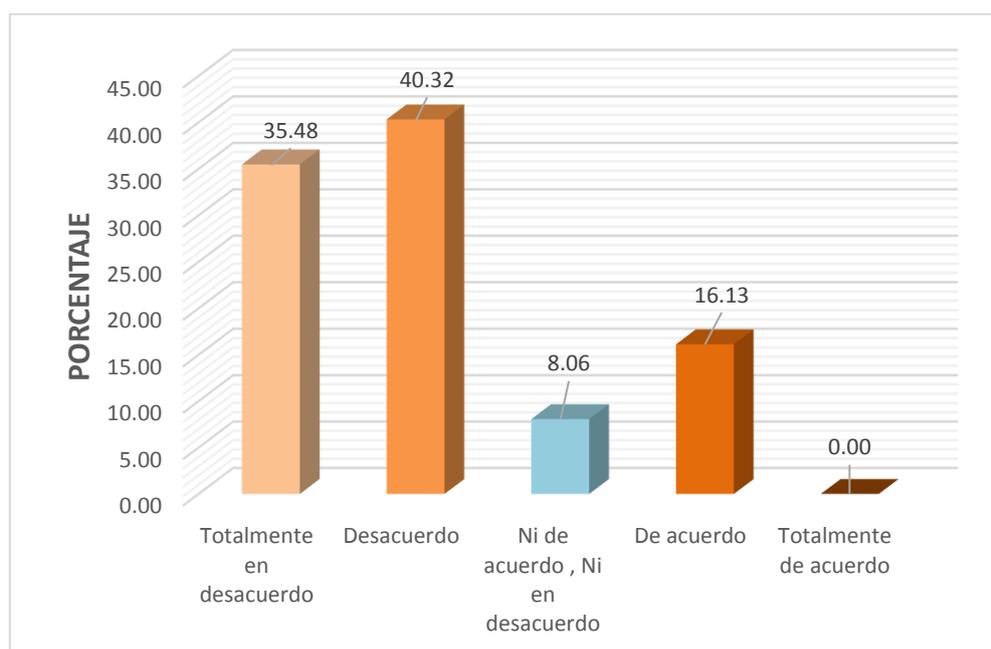
Pregunta N° 2: ¿La ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral no sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial?

Tabla 5. Análisis Pregunta 02

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	22	35.48
2	Desacuerdo	25	40.32
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	5	8.06
4	De acuerdo	10	16.13
5	Totalmente de acuerdo	0	0.00
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 2. Pregunta 02



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 40.32% de los 60 encuestados están en desacuerdo en que la ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral no sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial, de igual manera el 35.48% está totalmente desacuerdo. En cambio, el 8.06% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que el 16.13 % están de acuerdo.

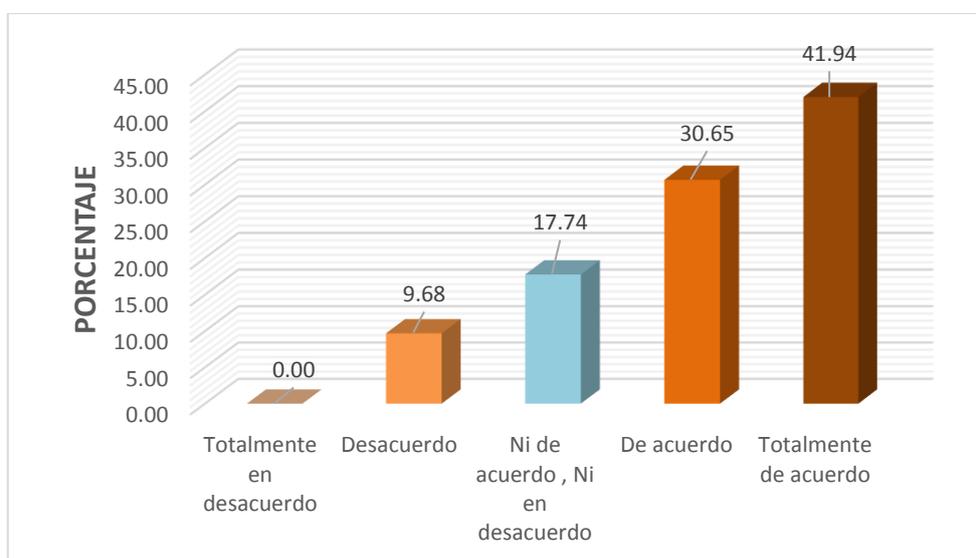
Pregunta 3. ¿Considera Importante la aplicación de La ley 30709, ley de equidad salarial?

Tabla 6. Análisis Pregunta 03

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	6	9.68
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	11	17.74
4	De acuerdo	19	30.65
5	Totalmente de acuerdo	26	41.94
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 03. Pregunta 03



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 41.94 % está totalmente de acuerdo en la importancia de la aplicación de La ley 30709, ley de equidad salarial, y el 30.65% está de acuerdo. Hay un 17.74% que no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 9.68% se muestra en desacuerdo.

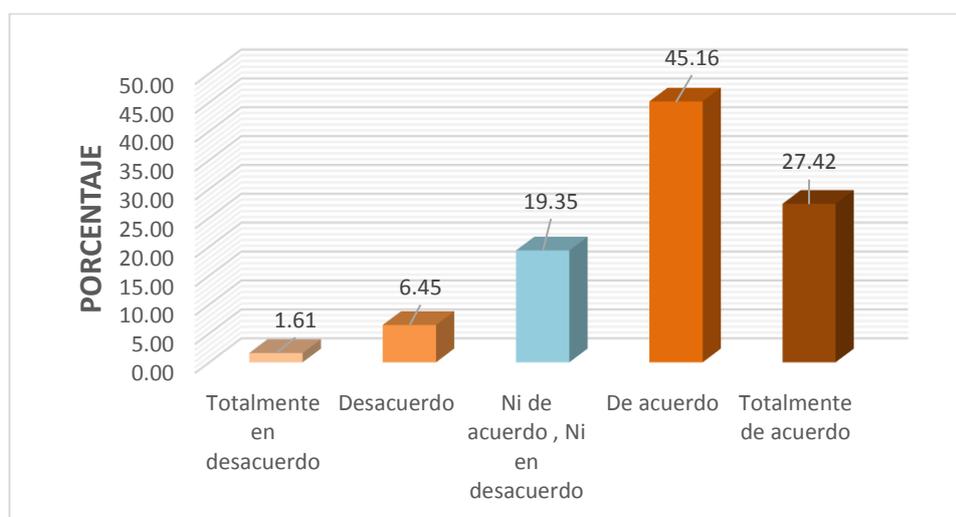
Pregunta 4. ¿La aplicación de la Ley 30709, ley de equidad salarial aporta en la Implementación de la Política Salarial?

Tabla 7. Análisis Pregunta 04

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	1	1.61
2	Desacuerdo	4	6.45
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	12	19.35
4	De acuerdo	28	45.16
5	Totalmente de acuerdo	17	27.42
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 04. Pregunta 04



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 45.16% de los 62 encuestados está de acuerdo que la aplicación de la Ley 30709, ley de equidad salarial aporta en la implementación de la Política Salarial, de igual manera un 27.42% está totalmente de acuerdo con lo mencionado. Existe un 19.35% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que hay un 6.45%, es decir 4 profesionales encuestados, que están en desacuerdo y un 1.61% se muestra totalmente desacuerdo.

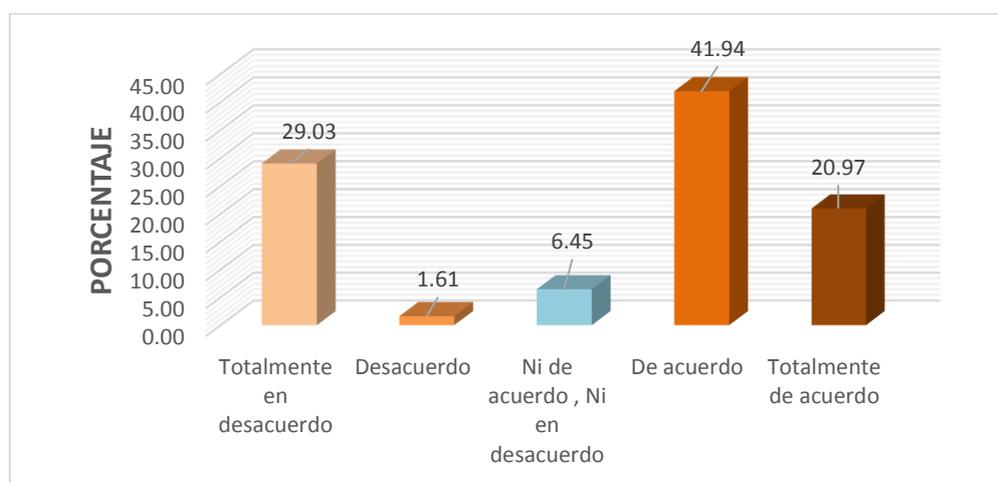
Pregunta 5. ¿La OIT, Organización Internacional de Trabajo recomienda un procedimiento para establecer una escala remunerativa, ¿es necesario aplicarlas en la organización?

Tabla 8. Análisis Pregunta 05

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	18	29.03
2	Desacuerdo	1	1.61
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	4	6.45
4	De acuerdo	26	41.94
5	Totalmente de acuerdo	13	20.97
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 05. Pregunta 05



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 41.94% está de acuerdo con lo que recomienda la Organización Internacional de Trabajo la de aplicar un procedimiento para establecer una escala remunerativa en la organización, y un 20.97% está totalmente de acuerdo con lo señalado. Hay un margen del 6.45% que no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que existe también un 29.03% que está totalmente desacuerdo, al igual que un 1.61% que está en desacuerdo con la interrogante.

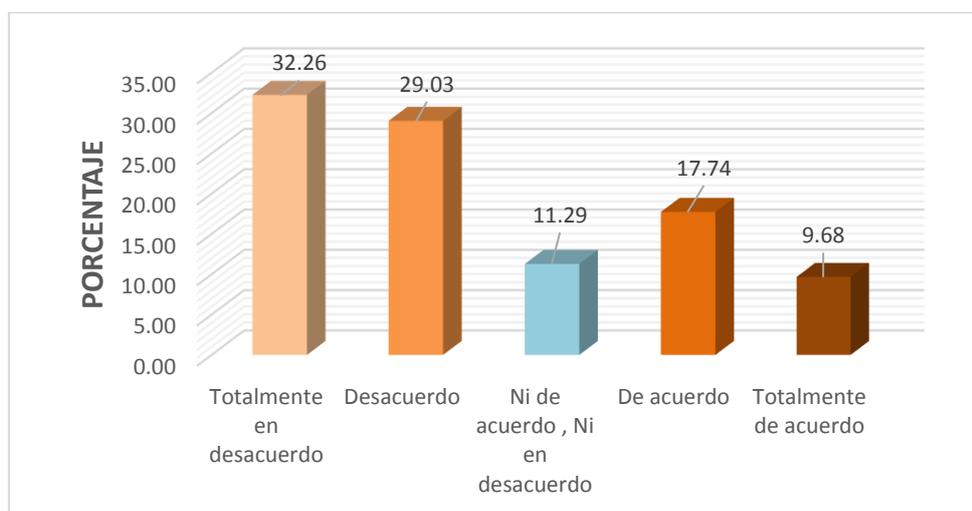
Pregunta 6. ¿La OIT, Organización Internacional de Trabajo recomienda un procedimiento para establecer una escala remunerativa, ¿no es necesario aplicarlas en la organización?

Tabla 9. Análisis Pregunta 06

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	20	32.26
2	Desacuerdo	18	29.03
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	7	11.29
4	De acuerdo	11	17.74
5	Totalmente de acuerdo	6	9.68
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 06. Pregunta 06



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 32.26% del total de 62 encuestados está totalmente desacuerdo en no aplicar un procedimiento para establecer una escala remunerativa en la Organización, de igual manera un 20.97% está de acuerdo con lo señalado. Solo existe un 11.29% que no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que hay un 17.74% que está de acuerdo, y un 9.68% que se encuentra totalmente de acuerdo con la interrogante.

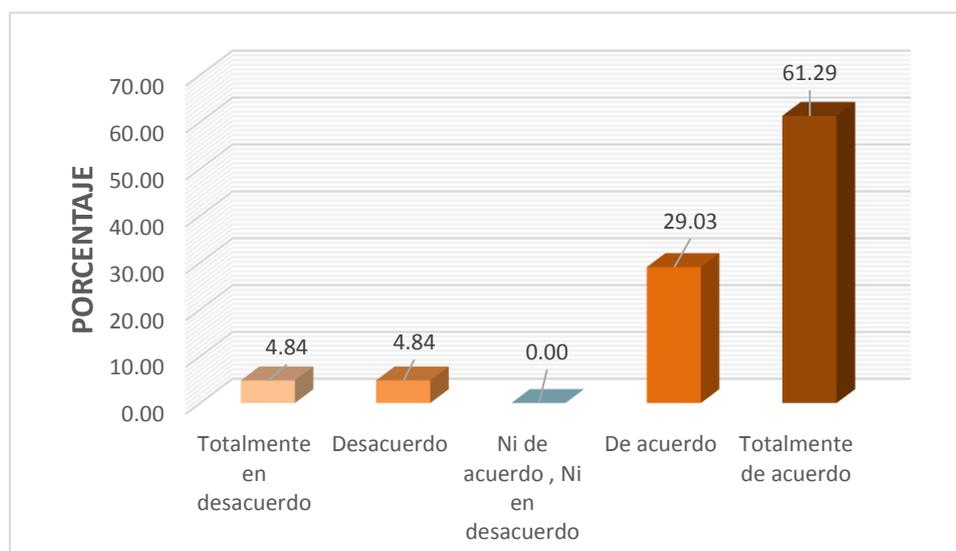
Pregunta 7 ¿Es importante Analizar previamente la nómina para establecer la Política Salarial?

Tabla 10. Análisis Pregunta 07

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	3	4.84
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	0.00
4	De acuerdo	18	29.03
5	Totalmente de acuerdo	38	61.29
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico07. Pregunta 07



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 61.29% está totalmente de acuerdo con la importancia Analizar previamente la nómina para establecer la Política Salarial, de igual manera hay un 29.03% que está de acuerdo. Hay un 0.00% que no están de acuerdo ni en desacuerdo a la interrogante. Pero hay un 4.84 % que está en desacuerdo, así como un 4.84% que está totalmente en desacuerdo.

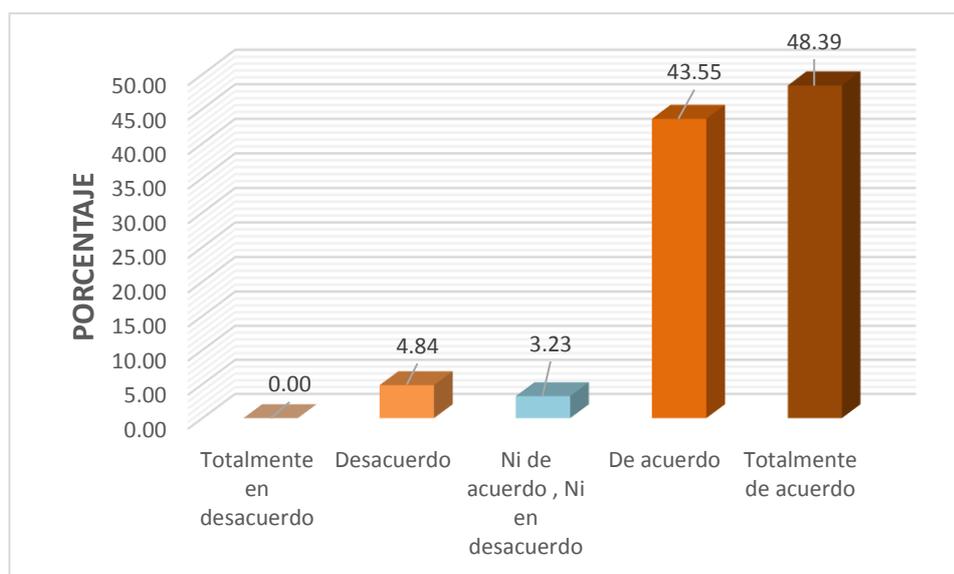
Pregunta 8 ¿Implementando una Política Salarial se lograría tener un mejor control de la nómina?

Tabla 11. Análisis Pregunta 08

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	2	3.23
4	De acuerdo	27	43.55
5	Totalmente de acuerdo	30	48.39
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 08. Pregunta 08



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 48.39% de los 62 encuestados, está totalmente de acuerdo que al implementar una Política Salarial se lograría tener un mejor control de la nómina, al igual que un 43.55% está de acuerdo. Hay un 3.23% que no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 4.84% está en desacuerdo con lo expuesto, y un 0.00% se encuentra totalmente en desacuerdo.

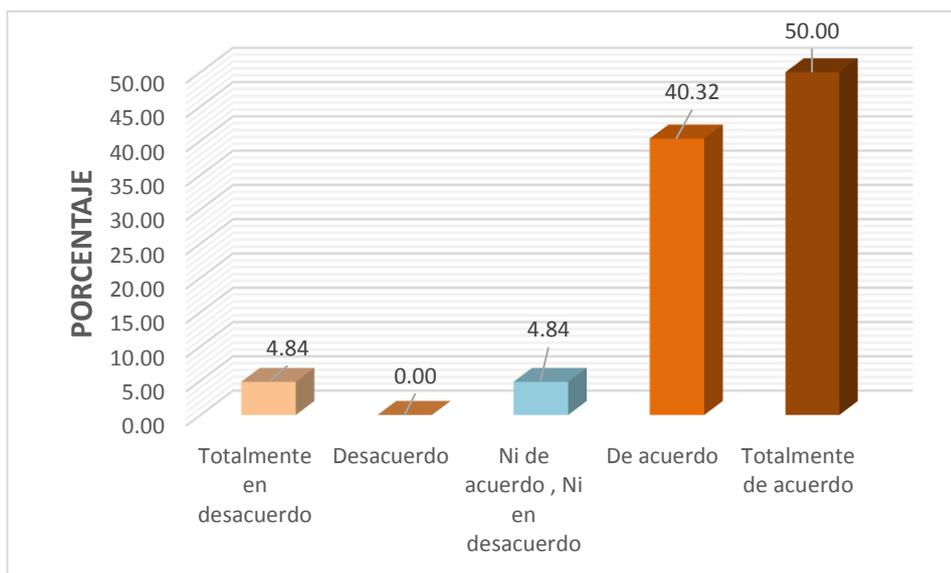
Pregunta 9. ¿Identificar los puestos y clasificar sus funciones es un paso importante para tener una adecuada Política Salarial?

Tabla 12. Análisis Pregunta 09

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	3	4.84
2	Desacuerdo	0	0.00
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	4.84
4	De acuerdo	25	40.32
5	Totalmente de acuerdo	31	50.00
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 09. Pregunta 09



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 50.00% de los 62 encuestados están totalmente de acuerdo con identificar los puestos y clasificar sus funciones es un paso importante para tener una adecuada Política Salarial, y hay un 40.32% que está de acuerdo con lo señalado. Pero hay un 4.84% que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que hay un 4.84% que está totalmente en desacuerdo, seguido por un 0.00% que está en desacuerdo.

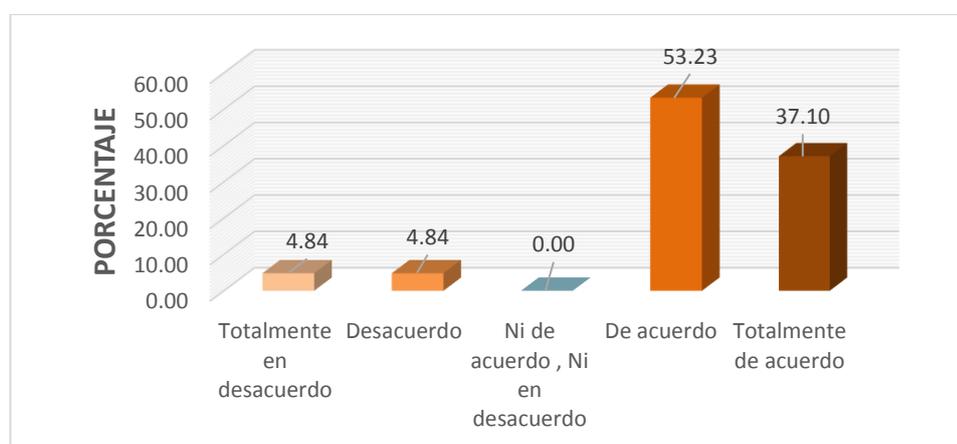
Pregunta 10. ¿La identificación de los puestos y clasificación de las funciones determinara cuales son los niveles de responsabilidad?

Tabla 13. Análisis Pregunta 10

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	3	4.84
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	0.00
4	De acuerdo	33	53.23
5	Totalmente de acuerdo	23	37.10
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 10. Pregunta 10



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados el 53.23% está de acuerdo que la identificación de los puestos y clasificación de las funciones determinara cuales son los niveles de responsabilidad, y un 37.10% está totalmente de acuerdo con lo mencionado. Mientras que el 0.00% no está de acuerdo ni en desacuerdo con lo señalado, pero hay un 4.84% que está en desacuerdo, así mismo un 4.84% que está totalmente en desacuerdo.

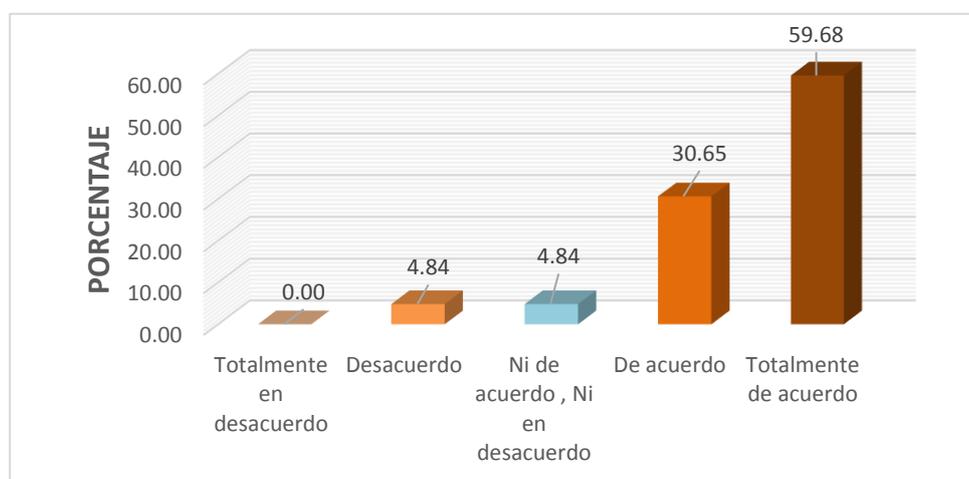
Pregunta 11. ¿Para determinar la Escala Salarial será importante hacer un estudio de mercado de las instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares?

Tabla 14. Análisis Pregunta 11

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	4.84
4	De acuerdo	19	30.65
5	Totalmente de acuerdo	37	59.68
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 11. Pregunta 11



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 59.68% de los 62 encuestados, está totalmente de acuerdo que para determinar la Escala Salarial será importante hacer un estudio de mercado de las instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares, y un 30.65% está de acuerdo. A diferencia de un 4.84% que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Un 4.84% está en desacuerdo con la interrogante, y un 0.00% está totalmente en desacuerdo.

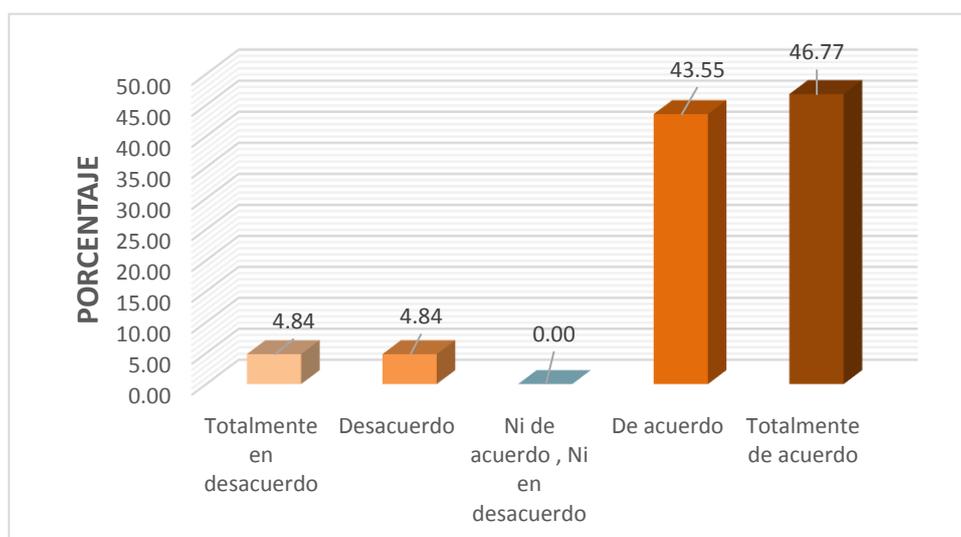
Pregunta 12. ¿La escala salarial servirá de base para determinar una adecuada compensación?

Tabla 15. Análisis Pregunta 12

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	3	4.84
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	0.00
4	De acuerdo	27	43.55
5	Totalmente de acuerdo	29	46.77
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 12. Pregunta 12



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 46.77% está totalmente de acuerdo con que la escala salarial servirá de base para determinar una adecuada compensación, siendo apoyado por un 43.55% que está de acuerdo. Un 0.00% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Pero un 15.00% está en desacuerdo, Solo un 4.84% que está en desacuerdo así mismo un 4.84% totalmente en desacuerdo.

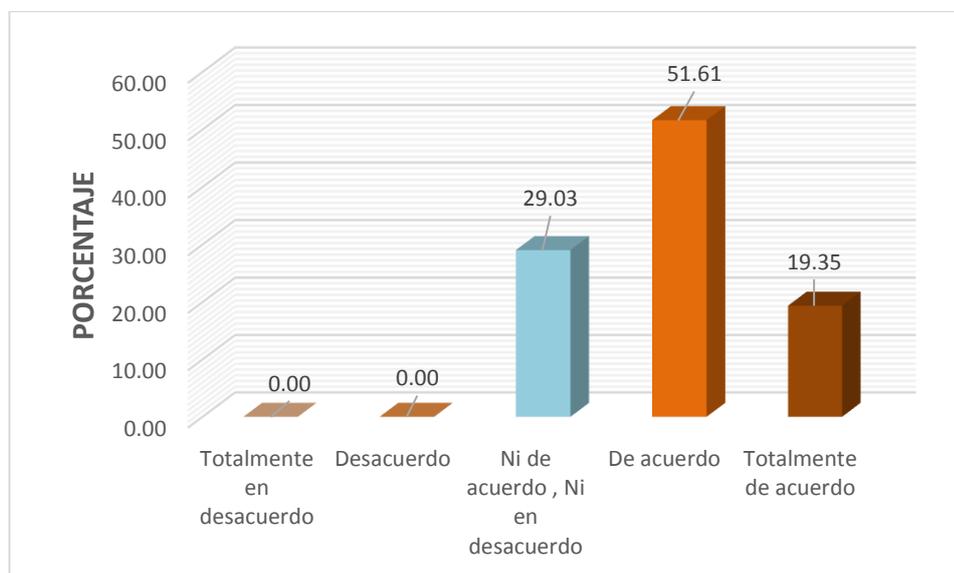
Pregunta 13. *¿Considera que después de comunicar al personal sobre la implementación de la Política Salarial, estarán motivados?*

Tabla 16. Análisis Pregunta 13

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	0	0.00
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	18	29.03
4	De acuerdo	32	51.61
5	Totalmente de acuerdo	12	19.35
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 13. Pregunta 13



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 51.61% de los 62 encuestados está de acuerdo que después de comunicar al personal sobre la implementación de la Política Salarial, estarán motivados, apoyado por un 19.35% que están totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 29.03% no están de acuerdo ni en desacuerdo respecto a lo mencionado.

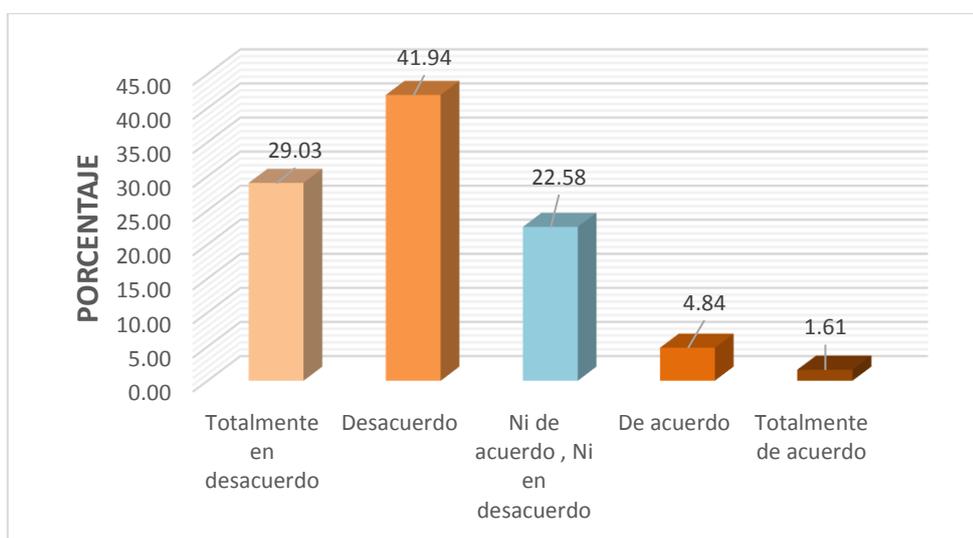
Pregunta 14. ¿Considera que después de dar a conocer al personal sobre la Implementación de la Política Salarial no estarán motivados?

Tabla 17. Análisis Pregunta 14

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	18	29.03
2	Desacuerdo	26	41.94
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	14	22.58
4	De acuerdo	3	4.84
5	Totalmente de acuerdo	1	1.61
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 14: Pregunta 14



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 41.94% está en desacuerdo que después de dar a conocer al personal sobre la Implementación de la Política Salarial no estarán motivados, seguido por un 29.03% por esta totalmente en desacuerdo con lo mencionado. Mientras que el 22.58% no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que el 4.84% está de acuerdo, apoyado por un 1.61% que está totalmente de acuerdo.

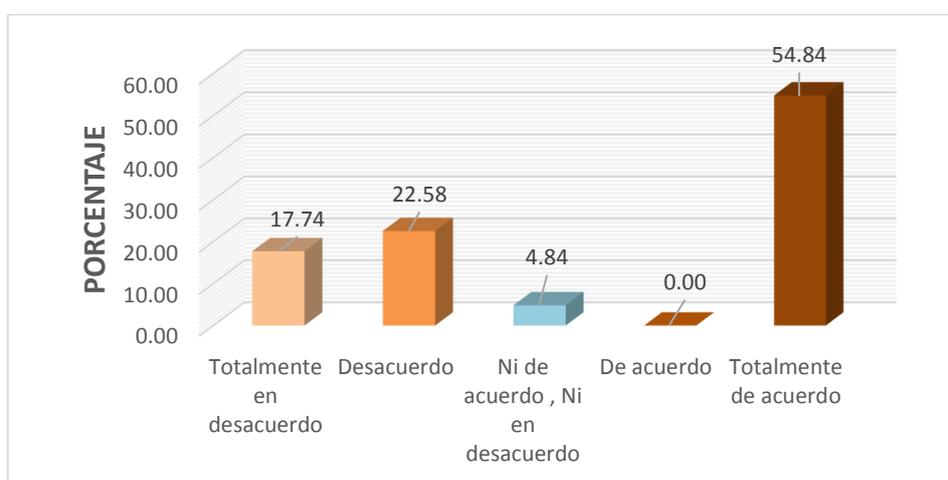
Pregunta 15 *¿Considera que en la organización hay personal que esta sobre remunerado y como consecuencia de ello hay disconformidad de los trabajadores?*

Tabla 18. Análisis Pregunta 15

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	11	17.74
2	Desacuerdo	14	22.58
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	4.84
4	De acuerdo	0	0.00
5	Totalmente de acuerdo	34	54.84
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 15. Pregunta 15



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 54.84% de los 62 encuestados está totalmente de acuerdo con que en la organización hay personal que esta sobre remunerado y como consecuencia de ello hay disconformidad de los trabajadores. Solo un 4.84% no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que el 22.58% está en desacuerdo apoyado por el 17.74% que está totalmente en desacuerdo.

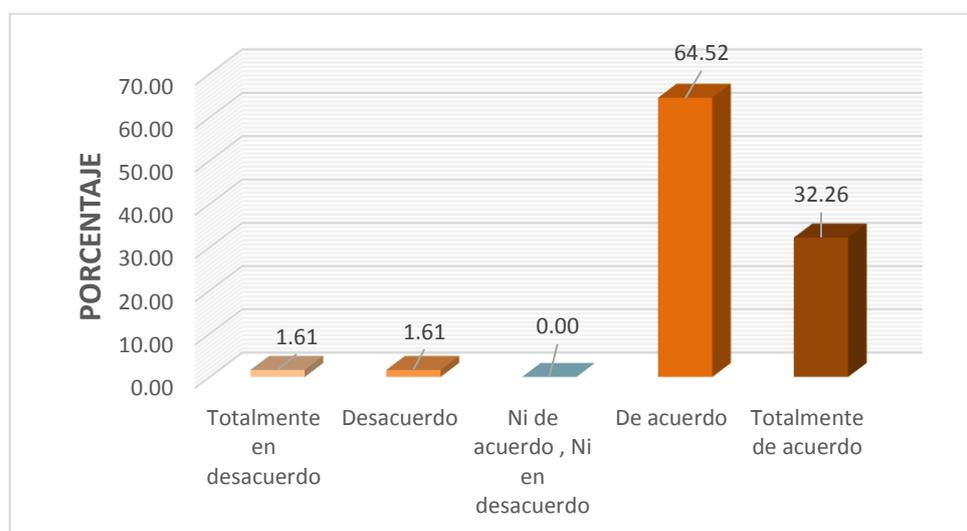
Pregunta 16. ¿Considera que después de nivelar los salarios el personal estará motivado a alcanzar mejores logros en la organización?

Tabla 19. Análisis Pregunta 16

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	1	1.61
2	Desacuerdo	1	1.61
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	0.00
4	De acuerdo	40	64.52
5	Totalmente de acuerdo	20	32.26
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 16: Pregunta 16



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, más de la mitad, un 64.52% está de acuerdo con que después de nivelar los salarios el personal estará motivado a alcanzar mejores logros en la organización, seguido de un 32.26% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, solo un 1.61% está en desacuerdo, y un solo profesional, que representa el 1.61% está totalmente en desacuerdo.

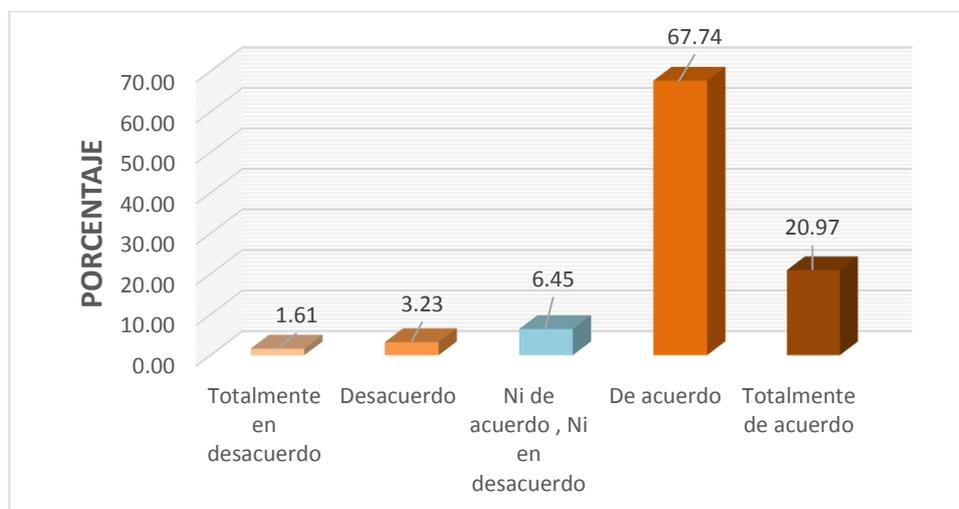
Pregunta 17. ¿Considera que a partir de la implementación de la Política Salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área?

Tabla 20. Análisis Pregunta 17

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	1	1.61
2	Desacuerdo	2	3.23
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	4	6.45
4	De acuerdo	42	67.74
5	Totalmente de acuerdo	13	20.97
Total		62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 17. Pregunta 17



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Más de la mitad de los encuestados, el 67.74% de los 62 encuestados, está de acuerdo con que a partir de la implementación de la Política Salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área, apoyado por el 20.97% que está totalmente de acuerdo. Seguido de un 6.45% no está de acuerdo ni en desacuerdo. solo un 3.23% está en desacuerdo con la interrogante, y un 1.61% está totalmente en desacuerdo.

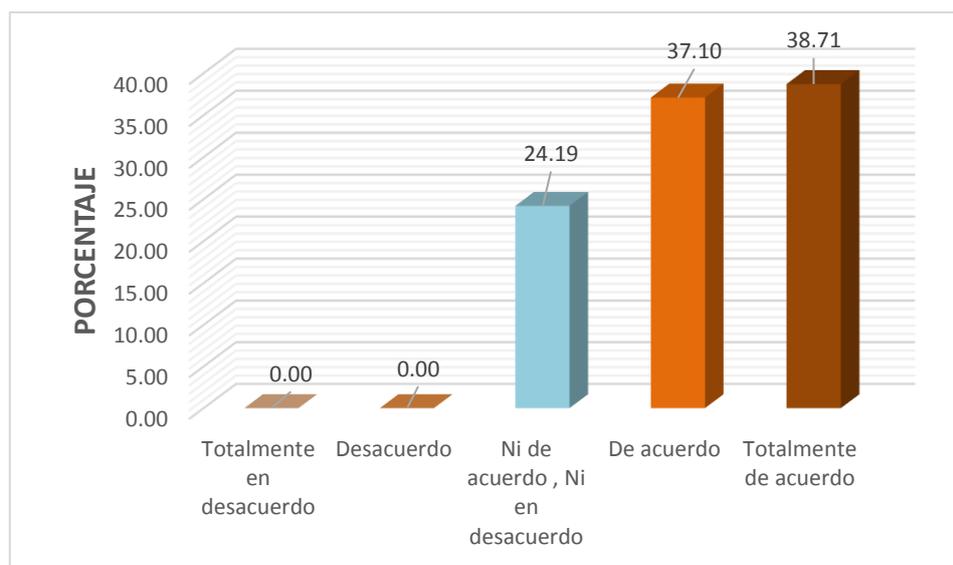
Pregunta 18. ¿No Considera que a partir de la implementación de la Política Salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área?

Tabla 21. Análisis Pregunta 18

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	0	0.00
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	15	24.19
4	De acuerdo	23	37.10
5	Totalmente de acuerdo	24	38.71
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 18. Pregunta 18



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 38.71% está totalmente de acuerdo con que a partir de la implementación de la Política Salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área, apoyado por un 37.10% que está de acuerdo. Mientras que un 24.19% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.

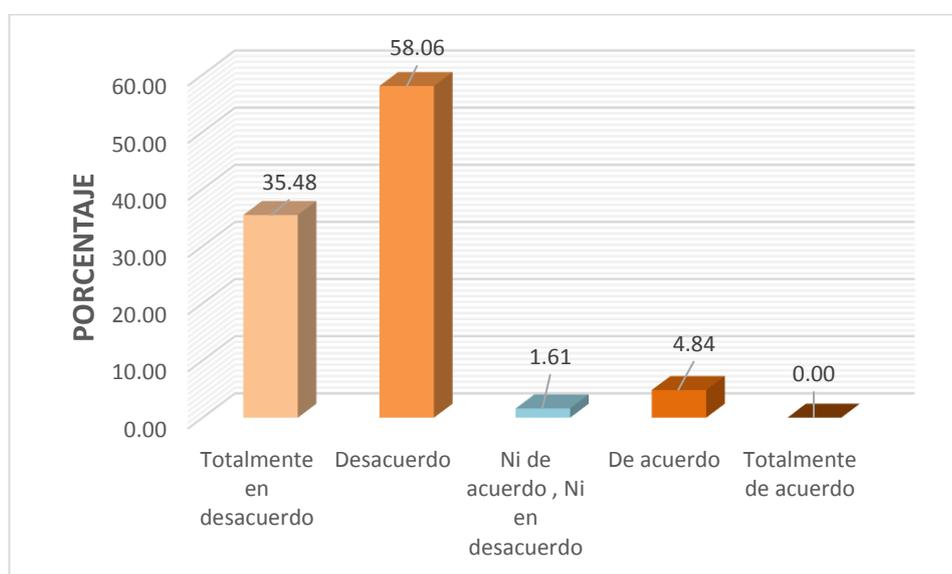
Pregunta 19 *¿Considera que las remuneraciones están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador?*

Tabla 22. Análisis Pregunta 19

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	22	35.48
2	Desacuerdo	36	58.06
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	1.61
4	De acuerdo	3	4.84
5	Totalmente de acuerdo	0	0.00
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico19. Pregunta 19



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 58.06% de los 62 encuestados está en desacuerdo con que las remuneraciones están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador, y un fuerte 35.48% está totalmente en desacuerdo. Mientras que solo un 1.61% se mantiene al margen. Solo un mínimo del 4.84% está de acuerdo.

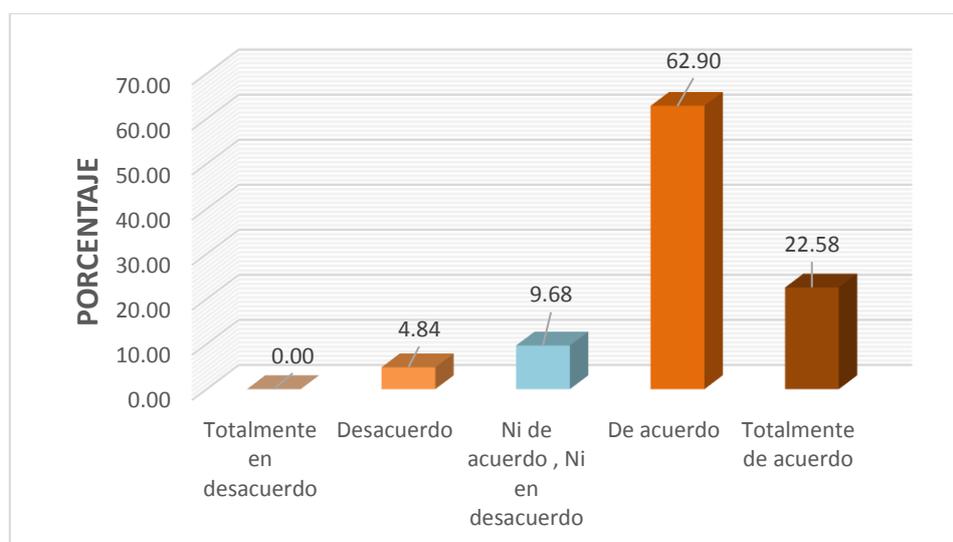
Pregunta 20. ¿Considera que las remuneraciones no están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador?

Tabla 23. Análisis Pregunta 20

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	6	9.68
4	De acuerdo	39	62.90
5	Totalmente de acuerdo	14	22.58
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 20. Pregunta 20



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 62.90% está de acuerdo con que las remuneraciones no están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador, apoyado por un 22.58% que está totalmente de acuerdo. Seguido por un 9.68% que no está de acuerdo ni en desacuerdo respecto a lo mencionado. Mientras que solo un 4.84% está en desacuerdo.

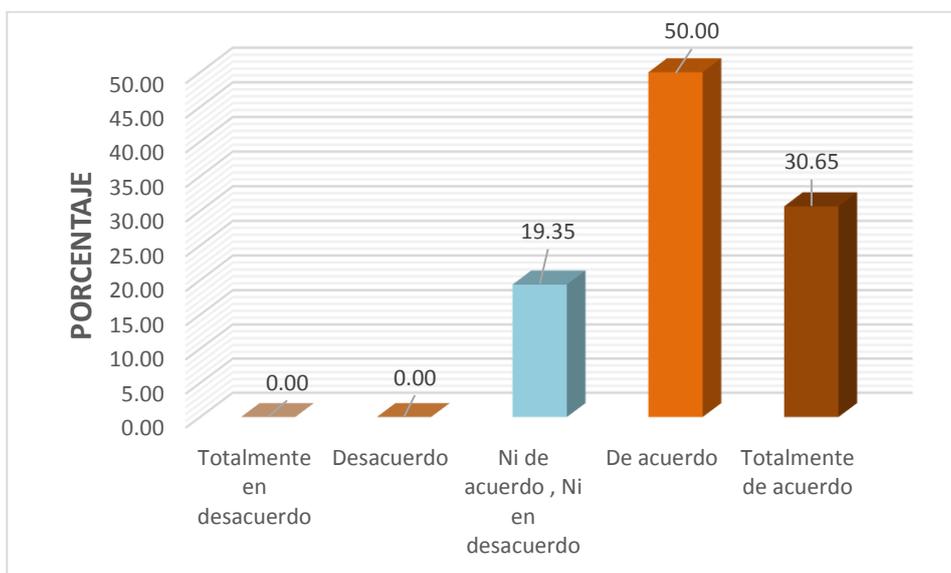
Pregunta 21. ¿Considera que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales?

Tabla 24. Análisis Pregunta 21

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	0	0.00
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	12	19.35
4	De acuerdo	31	50.00
5	Totalmente de acuerdo	19	30.65
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 21. Pregunta 21



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Exactamente el 50.00% de los 62 encuestados está de acuerdo con que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales, y hay un 30.65% que está totalmente de acuerdo con lo señalado. Sin embargo, hay 12 profesionales, que representan el 19.35%, que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

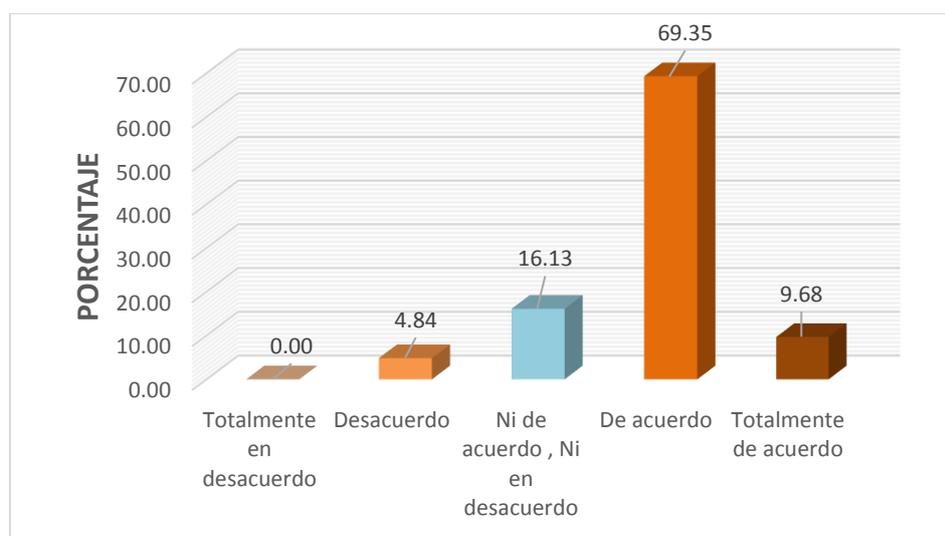
Pregunta 22. ¿Considera que pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las gratificaciones?

Tabla 25. Análisis Pregunta 22

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	10	16.13
4	De acuerdo	43	69.35
5	Totalmente de acuerdo	6	9.68
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 22. Pregunta 22



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 69.35% está de acuerdo con que pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las gratificaciones, apoyado solo por 9.68% que está totalmente de acuerdo. Hay un 16.13% que no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un mínimo de 4.84% se muestra en desacuerdo.

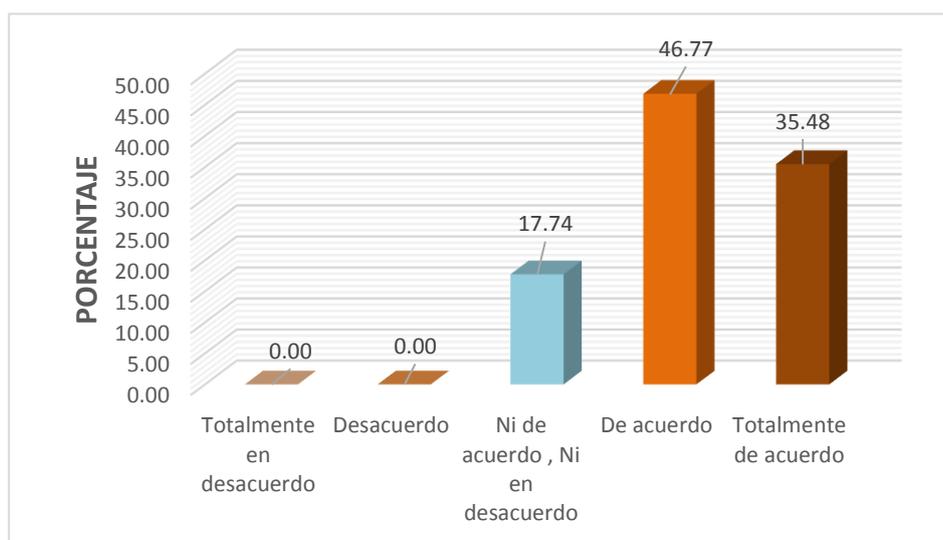
Pregunta 23. ¿Considera que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales?

Tabla 26. Análisis Pregunta 23

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	0	0.00
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	11	17.74
4	De acuerdo	29	46.77
5	Totalmente de acuerdo	22	35.48
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 23. Pregunta 23



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 46.77% de los 62 encuestados está de acuerdo con que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales, de igual manera el 35.48% está totalmente de acuerdo con lo mencionado. Existe un 17.74% que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

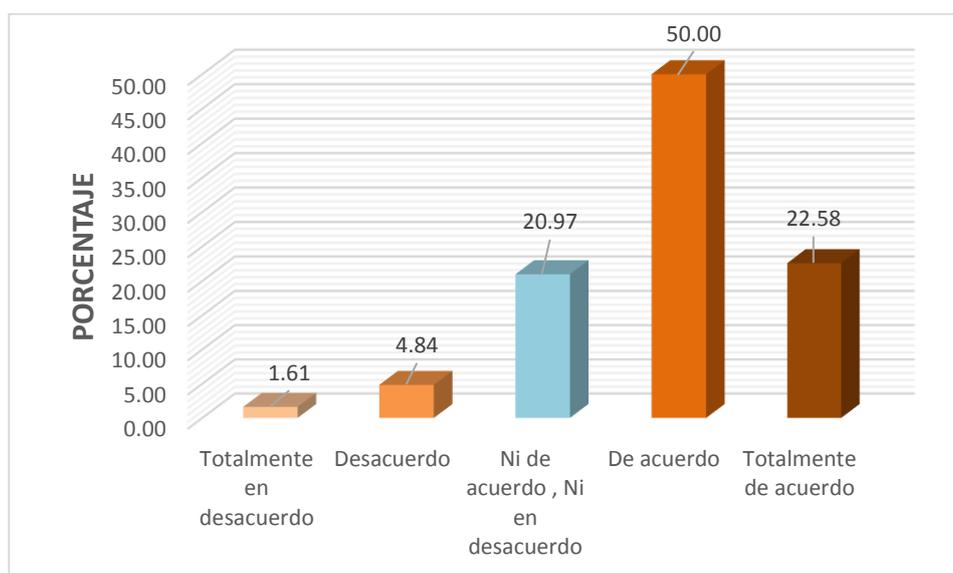
Pregunta 24. ¿Considera q pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las CTS?

Tabla 27. Análisis Pregunta 24

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	1	1.61
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	13	20.97
4	De acuerdo	31	50.00
5	Totalmente de acuerdo	14	22.58
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico24. Pregunta 24



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 50.00% está de acuerdo con que pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las CTS, apoyado por un 22.58% que está totalmente de acuerdo con lo señalado. Hay un margen del 20.97% que no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que existe también un 4.84% que está en desacuerdo, seguido de un mínimo de 1.61% que está totalmente en desacuerdo con la interrogante.

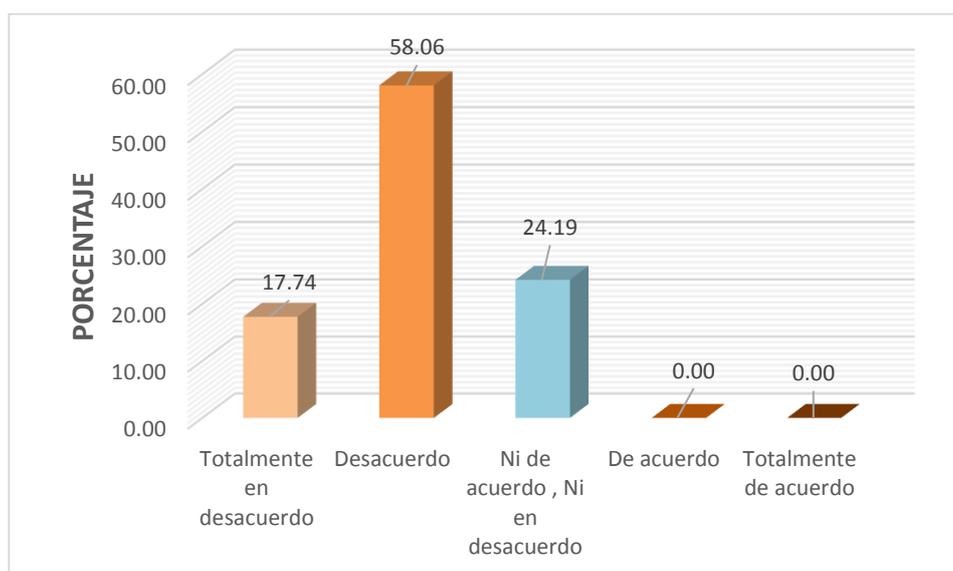
Pregunta 25. ¿Considera que el pago de horas extras es producto de las ausencias del personal de turno?

Tabla 28. Análisis Pregunta 25

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	11	17.74
2	Desacuerdo	36	58.06
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	15	24.19
4	De acuerdo	0	0.00
5	Totalmente de acuerdo	0	0.00
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico25. Pregunta 25



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 58.06% del total de 62 encuestados está en desacuerdo con que el pago de horas extras es producto de las ausencias del personal de turno, de igual manera el 17.74% está completamente en desacuerdo con lo señalado. Mientras que el 24.19% prefiere mantenerse al margen de la interrogante.

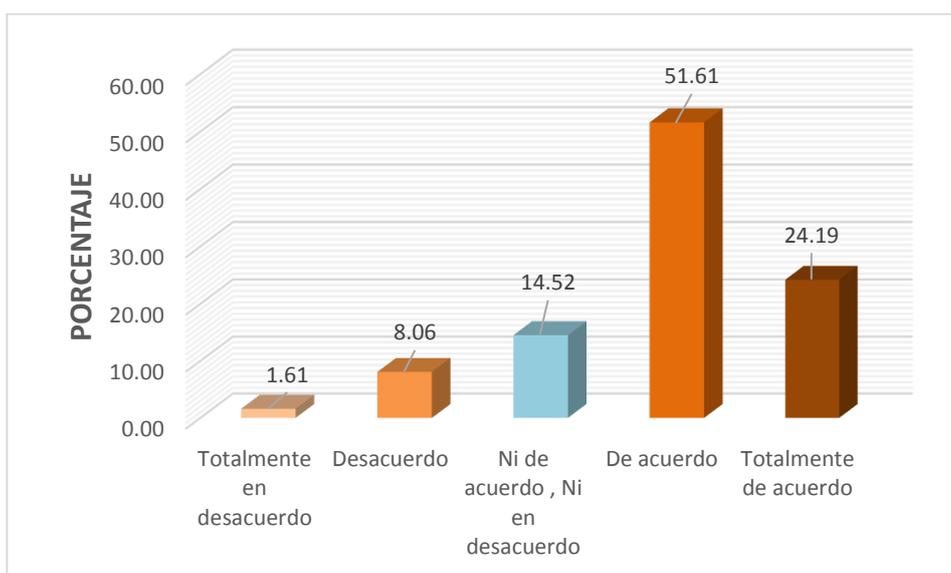
Pregunta 26. ¿Considera que el pago de horas extras no son producto de las ausencias del personal de turno?

Tabla 29. Análisis Pregunta 26

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	1	1.61
2	Desacuerdo	5	8.06
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	9	14.52
4	De acuerdo	32	51.61
5	Totalmente de acuerdo	15	24.19
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 26. Pregunta 26



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 51.61% está de acuerdo con que el pago de horas extras no son producto de las ausencias del personal de turno, de igual manera hay un 24.19% que está totalmente de acuerdo. Hay un 14.52%, es decir 9 profesionales que no están de acuerdo ni en desacuerdo. Pero hay un 8.06 % que está en desacuerdo, así como un 1.61% que está totalmente en desacuerdo.

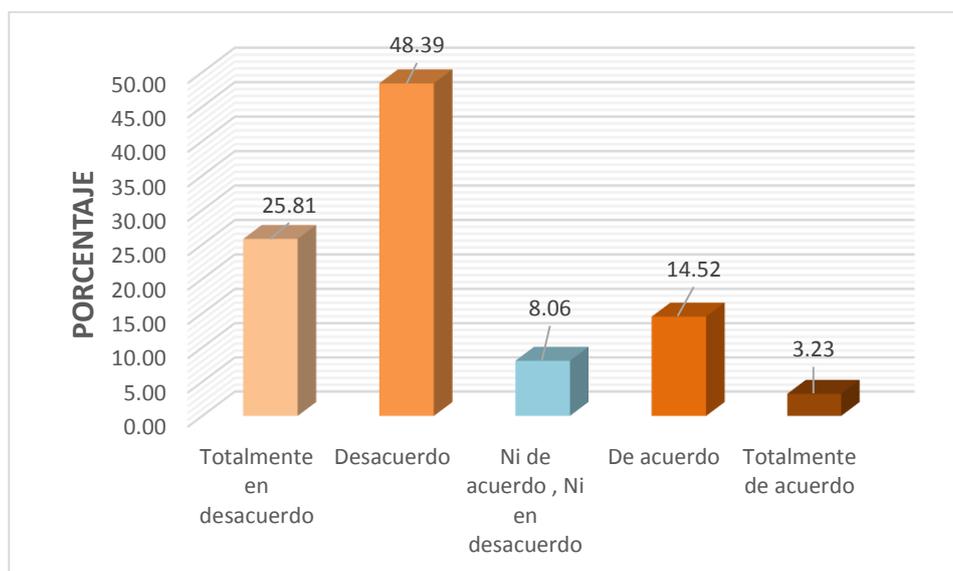
Pregunta 27. ¿Considera que el pasaje urbano debería ser asignado a todo el personal?

Tabla 30. Análisis Pregunta 27

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	16	25.81
2	Desacuerdo	30	48.39
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	5	8.06
4	De acuerdo	9	14.52
5	Totalmente de acuerdo	2	3.23
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 27. Pregunta 27



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 48.39% de los 62 encuestados está en desacuerdo con que el pasaje urbano debería ser asignado a todo el personal, de igual manera un 25.81% está totalmente en desacuerdo con la pregunta. Existe un 8.06% que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Hay un 14.52% que está de acuerdo con lo señalado, mientras que hay 2 profesionales que representa el 3.23% que está totalmente de acuerdo.

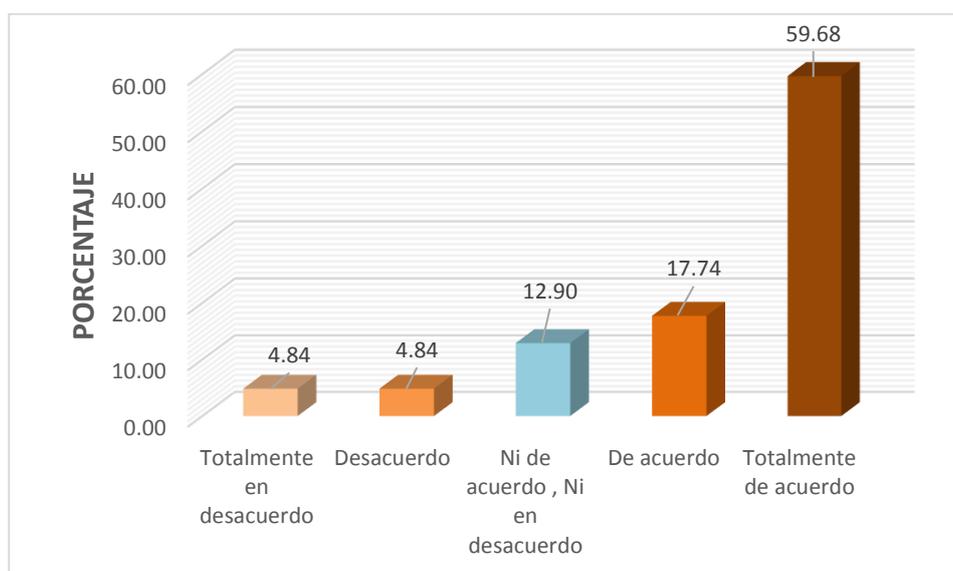
Pregunta 28. ¿Los pasajes solo deberían ser asignados al personal que realizan trabajos Extraordinarios?

Tabla 31. Análisis Pregunta 28

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	3	4.84
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	8	12.90
4	De acuerdo	11	17.74
5	Totalmente de acuerdo	37	59.68
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 28. Pregunta 28



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados, el 59.68% está totalmente de acuerdo con que los pasajes solo deberían ser asignados al personal que realizan trabajos Extraordinarios, y un 17.74% está de acuerdo con la interrogante. Pero existe un 12.90% que no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que hay un 4.84% que no está de acuerdo, asimismo un 4.48% está totalmente en desacuerdo con lo expuesto.

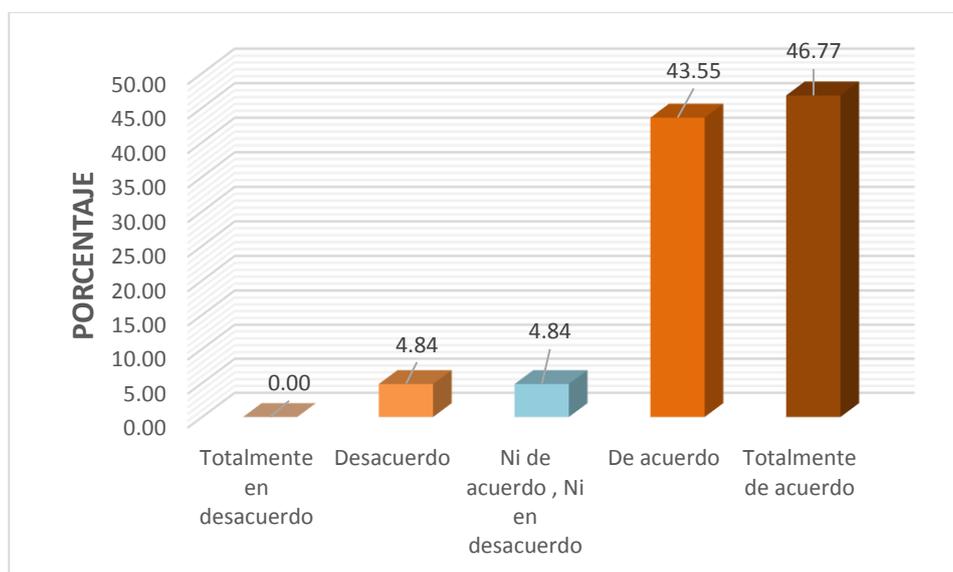
Pregunta 29. ¿Considera que no hay control adecuado sobre los préstamos que se otorgan al personal?

Tabla 32. Análisis Pregunta 29

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	0	0.00
2	Desacuerdo	3	4.84
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	4.84
4	De acuerdo	27	43.55
5	Totalmente de acuerdo	29	46.77
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 29. Pregunta 29



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 46.77% de los 62 encuestados, está totalmente de acuerdo con que no hay control adecuado sobre los préstamos que se otorgan al personal, al igual que un 43.55% está de acuerdo. Hay un 4.84% que no está de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 4.84% está en desacuerdo con lo expuesto.

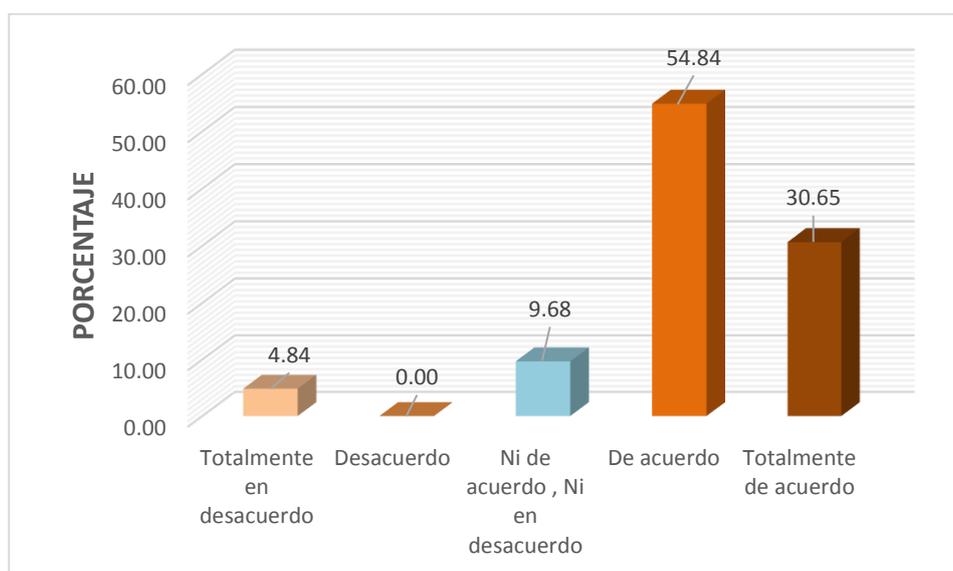
Pregunta 30. ¿Considera que se debería cobrar una tasa de interés a los préstamos otorgados al personal?

Tabla 33. Análisis Pregunta 30

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	3	4.84
2	Desacuerdo	0	0.00
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	6	9.68
4	De acuerdo	34	54.84
5	Totalmente de acuerdo	19	30.65
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 30. Pregunta 30



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 54.84% de los 62 encuestados está de acuerdo con que se debería cobrar una tasa de interés a los préstamos otorgados al personal, apoyado por un 30.65% está completamente de acuerdo con lo señalado. Pero hay un 9.68% que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que solo hay un 4.84% que está totalmente en desacuerdo.

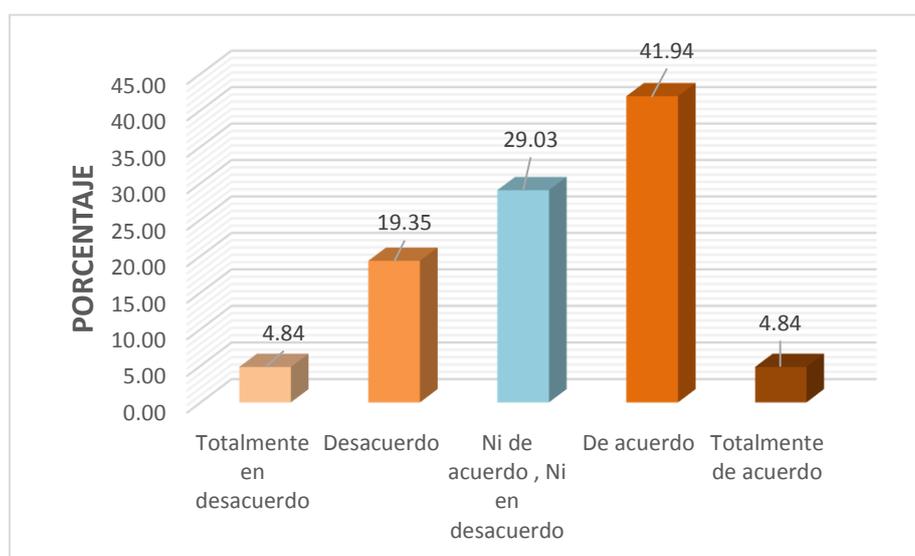
Pregunta 31. ¿Considera necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto?

Tabla 34. Análisis Pregunta 31

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	3	4.84
2	Desacuerdo	12	19.35
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	18	29.03
4	De acuerdo	26	41.94
5	Totalmente de acuerdo	3	4.84
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 31. Pregunta 31



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De los 62 encuestados el 41.94% está de acuerdo que es necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto, y solo un 4.84% está completamente de acuerdo con lo mencionado. Mientras que el 29.03% prefiere mantenerse al margen, pero hay un 19.35% que está en desacuerdo, y un 4.84% que está completamente en desacuerdo.

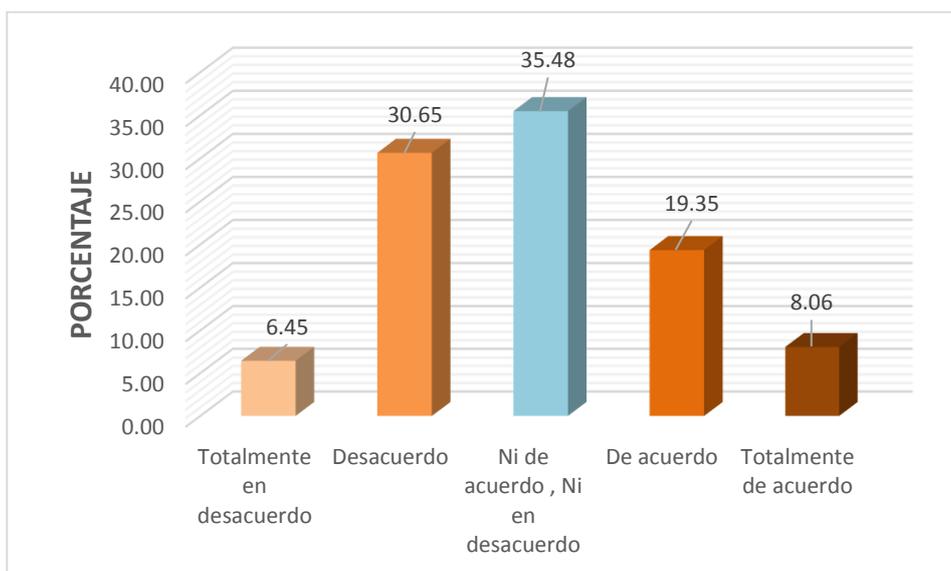
Pregunta 32. ¿Considera que no es necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto?

Tabla 35. Análisis Pregunta 32

Escala	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	4	6.45
2	Desacuerdo	19	30.65
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	22	35.48
4	De acuerdo	12	19.35
5	Totalmente de acuerdo	5	8.06
	Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Gráfico 32. Pregunta 32



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El 35.48% de los 62 encuestados, se mantienen al margen respecto a que no es necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto, mientras que el 30.65% está en desacuerdo con la interrogante, apoyado solo de un 6.45% que está totalmente en desacuerdo. A diferencia de un 19.35% que está de acuerdo seguido de un 8.06% que está totalmente de acuerdo.

5.3. Discusión de resultados

Con respecto a la contratación de las hipótesis, primero se detallarán las hipótesis de la investigación, tanto la general como las específicas:

- Hipótesis General: Las bases legales incidirá favorablemente en el gasto de personal del Club de Esparcimiento del distrito de Chorrillos, en el periodo 2017 -2018.
- Hipótesis Específica N° 1: La Escala Salarial incidirá significativamente en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento del distrito de Chorrillos.
- Hipótesis Específica N° 2: La Escala Salarial incidirá significativamente en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento del distrito de Chorrillos
- Hipótesis Específica N° 3: La previsión de reajustes salariales incidirá favorablemente en el gasto de personal de un Club de Esparcimiento del distrito de Chorrillos.

Para la contratación de estas hipótesis se recolectó los datos de la muestra para lo cual se utilizó una encuesta de 32 preguntas, de las cuales 18 corresponden a la variable independiente y 14 a la variable dependiente, todas ellas con respuestas de tipo Likert.

Luego para probar las hipótesis se realizaron $18 \times 14 = 252$ cruces de variables, generando el mismo número de tablas de contingencia (tablas de frecuencias bidimensionales), donde el resultado del contraste se demostró en una tabla de la siguiente forma:

Figura 3. Chi-Cuadrado – Ejemplo de aceptación de Hipótesis Nula

P15 * P32

Tabla cruzada

Recuento

		P32					Total
		1	2	3	4	5	
P15	1	1	4	5	1	0	11
	2	1	0	8	4	1	14
	3	0	0	3	0	0	3
	5	2	15	6	7	4	34
Total		4	19	22	12	5	62

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,949 ^a	12	0.068
Razón de verosimilitud	26.002	12	0.011
Asociación lineal por lineal	0.002	1	0.967
N de casos válidos	62		

a. 17 casillas (85,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,19.

Fuente: Chi-Cuadrado generado por SPSS.

Figura 4. Chi-Cuadrado – Ejemplo de Rechazo de Hipótesis Nula

P16 * P23

Tabla cruzada

Recuento

		P23			Total
		3	4	5	
P16	1	1	0	0	1
	2	1	0	0	1
	4	8	15	17	40
	5	1	14	5	20
Total		11	29	22	62

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,434 ^a	6	0.017
Razón de verosimilitud	13.592	6	0.035
Asociación lineal por lineal	2.688	1	0.101
N de casos válidos	62		

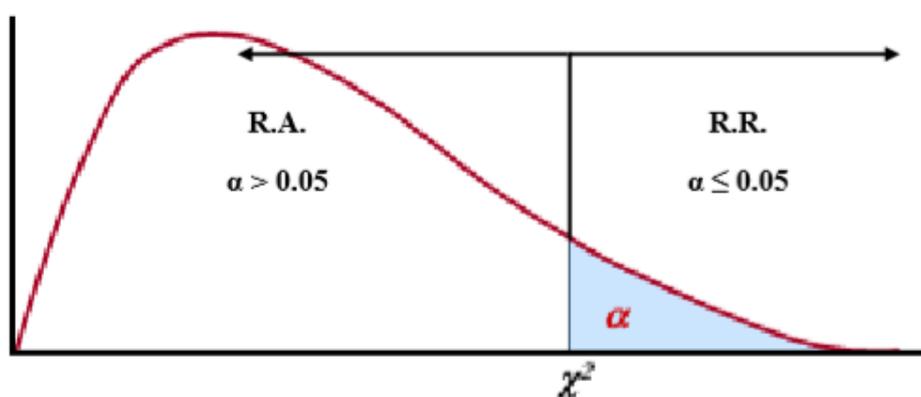
a. 7 casillas (58,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,18.

Fuente: Chi-Cuadrado generado por SPSS.

Para verificar la validez de las hipótesis planteadas se usó el Test del Chi-cuadrado de Pearson, el cual compara las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas.

Asumiendo un nivel de significación de $\alpha\% \leq 5\%$, en las tablas obtenidas se observa el valor crítico, con el cual podemos construir **Regiones de rechazo (RR)** y **Regiones de aceptación (RA)** de la hipótesis nula.

Grafica 33. Regiones de Aceptación y Rechazo de la Hipótesis Nula



Fuente: Elaboración Propia.

Regla de Decisión:

La decisión se ejecuta de la siguiente manera: si el valor de la significación asintótica se encuentra a la derecha del valor crítico $X^2 = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (ver figura 04). En el caso que estuvieses a la izquierda del valor crítico, no se rechaza la hipótesis nula, es decir que se acepta (ver figura 03).

Esta prueba de hipótesis se realizó con cada una de las 132 tablas de contingencia, y del cual se obtuvo el siguiente cuadro:

Tabla 36. Tabla de Resultados del contraste de la Hipótesis

		Y: COSTO LABORAL													
		Beneficios laborales Obligatorios								Beneficios laborales No Obligatorios					
		P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
X: POLITICA SALARIAL	Base Legal	P01	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P02	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P03	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P04		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P05	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
		P06	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
	Politica y Escala Salarial	P07	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P08	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P09	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P10	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX								
		P11	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX								
		P12	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX								
	Aplicación	P13	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
		P14	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P15	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX								
		P16		XXX		XXX	XXX	XXX							
		P17	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX							
		P18	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX		XXX

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de la SPSS.

Donde cada una de las celdas con XXX indica que se rechaza la hipótesis nula o de independencia, por lo tanto, las hipótesis sí están asociadas; mientras que las celdas en blanco indican que no existe relación entre las hipótesis.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Al concluir la investigación respecto a la Implementación de la Política Salariales y su incidencia en el Costos Laboral en el Club de Esparcimiento del Distrito de Chorrillos, son las siguientes:

1. Se concluye que en el “Club de Esparcimiento”, no se cuenta con Políticas Salariales, para lo cual después de analizar las remuneraciones del personal se detecta que no se está cumpliendo con lo establecido según la Ley 30709 Discriminación Remunerativa.
2. Se concluye que el incremento de los costos laborales de debe a que no se contaba con un adecuado sistema de asignación de sueldos en el Club de Esparcimiento lo cual con la investigación se determinó que la carencia de Políticas Salariales dentro de la organización genero este incremento en el gasto de personal en el periodo 2017 y 2018.
3. Se concluye que, no se realizaron la clasificación de las funciones según niveles de puesto, por lo que detecto que las responsabilidades que presentaban algunos de los trabajadores en algunas áreas no estaban acorde con su remuneración.
4. Al hacer el análisis ocupacional se resalta que en el Club de Esparcimiento no se efectuó ningún tipo de análisis de los sueldos. El modo de establecer los Sueldos se da de manera injusta a deliberación de la junta directiva encargados quienes en algunos casos no cuentan con el criterio adecuado y por este motivo existen disparidad, hallándose que en un mismo cargo se pueden encontrar tres a mas sueldos diferentes.

6.2. Recomendaciones

1. Se recomienda que se implementen políticas salariales, y de esta manera cumplir con lo que nos establece la Ley 30709 Discriminación Remunerativa, y así ante posibles inspecciones por Parte de la Sunafil, estemos preparados a presentar los documentos que sustentan la Política Salarial.
2. Se recomienda hacer un análisis de los sueldos y presentar una nueva escala salarial que puedan estar apoyados por la implementación de la Políticas Salariales dentro del Club de Esparcimiento y mediante esto el gasto de personal ya no se vea incrementado en los próximos periodos en adelante.
3. Se recomienda hacer una adecuada clasificación de las funciones según los niveles de puesto, para que a los trabajadores se les remunere en base a sus responsabilidades.
4. Se recomienda homologar todos los puestos existentes dentro del Club de Esparcimiento para luego determinar de forma uniforme las escalas salariales y que estas a su vez sean equitativas y de acuerdo a lo que establece el mercado.

REFERENCIAS

- ❖ Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. (Primera ed.). Azcapotzalco, México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A.
- ❖ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México
- ❖ Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México
- ❖ Dolan; Valle; Jackson & Schuler. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (Tercera ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- ❖ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta ed.). México, México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- ❖ Romero Huamaní, R. M. (2016). *Manual de metodología de la investigación*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables.
- ❖ Solís, Y. (2015). *Aplicación de la NIC 19 Beneficios a los empleados a corto plazo y su incidencia en los Estados financieros de las Empresas comercializadoras de artículos para el hogar del distrito de Trujillo – empresa tiendas reyes S.A.C.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

- ❖ Bardales Serrano Violeta Liseth, Gómez Navarro Deysi del Pilar y Milla Vergaray Liliana Ysabel (2018), “*El costo laboral y los estados financieros de la asociación cultural brisas del Titicaca año 2016*” (Tesis de grado). Universidad Peruana de las Américas, Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Lima, Perú. Obtenido de:
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/313/EL%20COSTO%20LABORAL%20Y%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS%20DE%20LA%20ASOCIACION%20CULTURAL%20BRISAS%20DEL%20TITICACA%20A%20O%202016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- ❖ Espinoza Morales, Carmen Yvonne y Durand Peralta Patricia (2017), “*Diagnostico e implementación de una política salarial para el segmento operario en una empresa industrial*” (Tesis de Grado). Universidad del Pacifico, Escuela de Posgrado, Lima, Perú. Obtenido de:
<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1900?show=full>
- ❖ García Fuentes Deicy Noemí, Zúñiga de Sorto Rina Margarita y Villarán Josué Ricardo (2013) “*Diseño de propuesta de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito de San Salvador de R.L (FEDECACES DE R.L)*” (Tesis de grado). Universidad de el Salvador, Facultad de Ciencias económicas escuela de Administración de empresas. San Salvador, El Salvador. Obtenido de:
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5394/1/TRABAJO%20GRADUACION%20A%20SCFF.pdf>
- ❖ Justo Saúl García Rodríguez (2014) “*Costos Laborales y su incidencia en la estructura económica de la empresa pesquera Exalmar S.A. A de la provincia de Ascope*” (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo. Facultad de Ciencias

Económicas. Escuela académico profesional de Contabilidad y Finanzas. Trujillo, Perú. Obtenido de:

http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/764/garcia_justo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- ❖ Myriam Raquel Solís Cazar (2012), *“La Política salarial y su influencia en el incentivo laboral de los trabajadores en empresa Cazar constructora”* (Tesis de grado). Universidad técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato, Ecuador. Obtenido de:

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2924/1/687%20ING.pdf>

- ❖ Norka Alexandra Pesantes de la Paz y Manuel Esneider Gutiérrez Rivera (2017) *“Desarrollo de las políticas salariales para la red de centros la Salle del Ecuador”* (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Sociales y Humanística. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de:

<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/39176/D-CD222.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

- ❖ Ley 30709 - Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres; obtenido de:

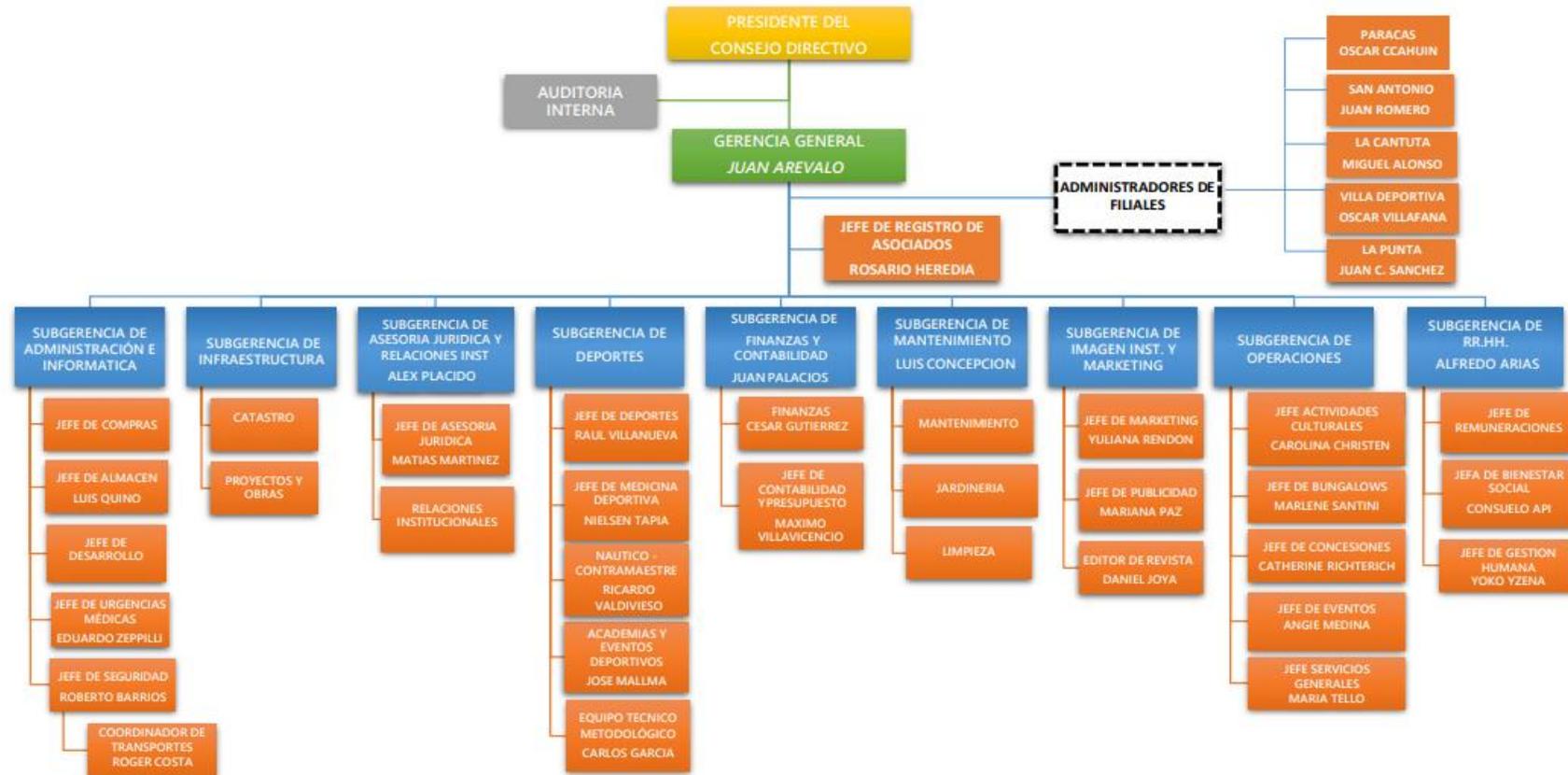
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-prohibe-la-discriminacion-remunerativa-entre-varones-ley-n-30709-1600963-1/>

- ❖ Ley de Productividad y Competitividad Laboral -Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, obtenido de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)

- ❖ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) Guía para a igualdad salarial.(Anexo2) obtenido de :
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/234787/G_Ig_u_aldad_S.pdf
- ❖ Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Normas Internacionales de Contabilidad 19 Beneficios de los Empleados; obtenido de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/RedBV2018_IAS19_GVT.pdf Ministerio de Economía y Finanzas (2018).
- ❖ Norma Internacionales de Contabilidad 1 Presentación de Estados Financieros.; obtenido de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/RedBV2018_IAS01_GVT.pdf
- ❖ Organización internacional del trabajo OIT (2018) Informe mundial sobre salarios 2018/2019; obtenido de:
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_650648/lang-es/index.htm
- ❖ Texto único Ordenado de la Ley de Compensación de Servicios -CTS, Decreto supremo N°001-97-TR (2018); obtenido de:
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/221736-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-compensacion-por-tiempo-de-servicios>

APÉNDICE A: ORGANIGRAMA CLUB DE ESPARCIMIENTO DE CHORRILLOS



APENDICE B: PROPUESTA DE POLITICA SALARIAL

CATEGORÍAS DE PUESTO Y NIVELES:

Descripciones claras y actualizadas de los niveles de puesto existentes en el Club De Esparcimiento.

Para la realización de las descripciones de los niveles de puesto, se inició con la revisión de la nómina de todo el personal a la fecha, de tal forma que se logrará identificar a todos los puestos que existen en la actualidad.

De esta forma se logró agrupar los puestos para establecer niveles, los cuáles se detallan a continuación:

Tabla 1 Categorías por Niveles de Puesto

Categoría Nivel	Nro. Nivel
Gerencia	A-1
Sub-Gerencia	A-2
Jefaturas	A-3
Coordinadores	B-1
Profesionales	B-2
Empleados Administrativos	B-3
Técnicos y Auxiliares	C-1
Trabajadores de Servicios	C-2

Fuente: Elaboración propia

CLASIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE PUESTOS

Una clasificación definida o estructura de grupo que conglomerar cargos que tienen niveles similares de habilidad, experiencia y responsabilidad. Para la realización de una debida clasificación de los niveles de puesto se tomaron en cuenta diferentes aspectos que podrían llegar a influir dentro del desempeño de actividades en el interior del Club de

Esparcimiento, tales como el nivel de responsabilidad, el cumplimiento de funciones, la formación profesional, entre otros.

Conociendo de las funciones establecidas para cada puesto, éstas se establecen según los siguientes criterios:

En el primer criterio, se agruparon todos los cargos existentes en el Club para establecer niveles mediante el cual buscamos establecer criterios para elaborar una política salarial equitativa.

Tabla 2 Clasificación de Funciones según Niveles de Puesto

Categorías		
Categoría	Nro. Nivel	Función Principal
Gerencia	A-1	Se encarga de representar al Club de Esparcimiento siendo muy importante para el proceso de toma de decisiones, reportando todos los acontecimientos al Consejo Directivo.
Sub-Gerencia	A-2	Son los cargos que formulan y plantean políticas organizacionales, planes, programas y proyectos que influyen en el Club de al Club de Esparcimiento
Jefaturas	A-3	Son los cargos que se encargan de coordinar y controlar que las disposiciones realizadas por la Subgerencias se cumplan.
Coordinadores	B-1	Son los cargos que regulan, ejecutan, implementan o desarrollan los procesos encomendados por las Jefaturas respectivamente.
Profesionales	B-2	Son los cargos especializados que ejecutan o aplican sus conocimientos como aporte a la dependencia, facilitando los procesos y/o procedimientos de la misma.
Empleados Administrativos	B-3	Son los cargos que ofrecen asistencia a las dependencias asignadas, y que apoyan los procesos políticos, administrativos y financieros dados por los niveles superiores.
Técnicos y Auxiliares	C-1	Busca soluciones a todos los problemas relativos a la administración, distribución y almacenamiento de la información necesaria para la gestión técnica y administrativa del servicio.
Trabajadores de Servicios	C-2	Son los cargos que se caracterizan por actividades manuales o tareas de simple ejecución dentro del Club de Esparcimiento

Fuente: Elaboración propia

Por último, en el segundo criterio, la evaluación de funciones-MOF, busca identificar aquellas que tuvieran mayor relevancia dentro de las actividades diarias realizadas en el puesto.

Niveles	Categoría	Muestra de Puestos
Nivel A-1	Gerencia	Gerente General
Nivel A-2	Sub-Gerencia	Sub-Gerente
Nivel A-3	Jefaturas	Administrador
		Auditor Interno
		Jefe
Nivel B-1	Coordinadores	Analista Senior
		Coordinador
		Supervisor de Obra
Nivel B-2	Profesionales	Analista
		Comprador
		Ejecutivo de Ventas
Nivel B-3	Empleados Administrativos	Asistente Administrativo
		Diseñador Gráfico Digital
		Secretaria
Nivel C-1	Técnicos y Auxiliares	Asistente
		Auxiliar
		Técnico en Mantenimiento
Nivel C-2	Trabajadores de Servicios	Almacenero
		Asistente de Seguridad
		Operario

Fuente: Elaboración propia

VALORIZACIÓN DE LOS PUESTOS

Tabla 4 Valoración de Puestos del Personal Operativo

Factor	%	Variable	Peso Especifico
Habilidad	40%	Años de Servicio en el puesto	20%
		Educación	10%
		Autonomía	10%
Responsabilidad	30%	Por máquinas y equipos	10%
		Por el Trabajo de Otros	15%
		Por Métodos y Procesos	5%
Esfuerzo	25%	Mental	15%
		Físico	10%
Seguridad	5%	Exposición a riesgo	5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Valoración de Puestos del Personal Administrativo

Factor	%	Variable	Peso Especifico
Conocimiento	40%	Técnico y de gestión	15%
		Habilidades de relaciones humanas	10%
		Resultados / Implementación de métodos y procesos	15%
Solución de Problemas	30%	Ámbito del pensamiento	15%
		Desafío del pensamiento	15%
Responsabilidad	30%	Toma de decisiones	10%
		Área de impacto	10%
		Naturaleza del impacto	10%

Fuente: Elaboración propia

ESCALA SALARIAL POR CATEGORÍA Y NIVEL

Una escala salarial para cada clasificación o agrupación se determina con base en un análisis del mercado, las escalas salariales para cargos similares en instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares.

Considerando que en el Club de Esparcimiento no presentamos ningún tipo de discriminación salarial por géneros en cuanto a las remuneraciones que se vienen asignado para los distintos puestos de trabajo.

Tabla 6 Escala Salarial del Club de Esparcimiento

Escala Salarial					
Categoría	Nro. Nivel	Nómina			
		Mínimo	Máximo	Diferencia	Margen de Incremento
Gerencia	A-1	S/. 21,500	S/. 25,000	-	S/. 3,500
Sub-Gerencia	A-2	S/. 12,000	S/. 18,500	S/. 3,000	S/. 6,500
Jefaturas	A-3	S/. 5,600	S/. 7,500	S/. 4,500	S/. 1,900
Coordinadores	B-1	S/. 4,300	S/. 5,300	S/. 300	S/. 1,000
Profesionales	B-2	S/. 3,150	S/. 4,150	S/. 150	S/. 1,000
Empleados Administrativos	B-3	S/. 2,000	S/. 3,000	S/. 150	S/. 1,000
Técnicos y Auxiliares	C-1	S/. 1,250	S/. 1,900	S/. 100	S/. 650
Trabajadores de Servicios	C-2	S/. 930	S/. 1,200	S/. 50	S/. 270

Fuente: Elaboración propia

BENEFICIOS*Tabla 7 Beneficios por Tipo de Trabajador del Club de Esparcimiento*

Concepto	Trabajadores	
	Empleado	Obrero
Asignación familiar por esposa *	S/. 52.50	S/. 55.00
Asignación familiar por hijo *	S/. 45.00	S/. 45.00
Alimentación en concesionario	-	Si
Asignación vacacional *	30%	S/. 200.00
Asignación anual por escolaridad por hijo	S/. 120.00	S/. 130.00
Asignación por fallecimiento – Familiar	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
Asignación por fallecimiento –Trabajador	S/. 4,200.00	S/. 4,000.00
Pasaje urbano primeros 3 meses como Permanente	S/. 130.00	S/. 130.00
Pasaje urbano luego de 3 meses de Permanente	S/. 150.00	S/. 150.00
Riesgo de caja - Principal *	S/. 100.00	-
Riesgo de caja - Otras cajas *	S/. 50.00	-
Bonificación por contacto de agua *	-	S/. 18.00
Bonificación por especialización *	-	7% x Básico
Bonificación por altura por día *	-	20% x Básico
Aguinaldo navideño	S/. 100.00	S/. 100.00
Incentivo por cese +15 años	1 sueldo	1 sueldo
Incentivo por cese +20 años	2 sueldos	2 sueldos
Préstamo por educación	1/2 sueldo	1/2 sueldo
Préstamo vacacional	1/2 sueldo	1/2 sueldo
Préstamo ordinario	1 sueldo	1 1/2 sueldo
Licencia por fallecimiento – Lima	4 días	4 días
Licencia por fallecimiento – Provincia	5 días	5 días
Licencia por onomástico	1 día	1 día
Matrimonio civil	3 días	3 días

Fuente: Elaboración propia

Queda plenamente establecido y se hace de conocimiento a todos los trabajadores que la presente Política Salarial es aplicable al personal que tenga un vínculo laboral en general, su género, condición social, ni cualquier otro aspecto subjetivo, es decir se aplica sin distinción alguna.

APÉNDICE C: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Club de Esparcimiento Chorrillos
Estado de Situación Financiera
al 31 de Diciembre del 2018 y 2017
(Expresado en Soles)

	2018	2017
	s/.	s/.
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalente de efectivo	18,630,429	10,114,431
Cuentas por Cobrar a Asociados	19,942,011	18,111,626
Otras cuentas por Cobrar,neto	6,090,409	5,193,573
Suministros	1,057,707	871,789
Gastos pagados por Anticipado	976,739	685,515
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	46,697,295	34,976,934
ACTIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por Cobrar a Asociados,neto	85,380,886	85,894,635
Inmuebles , mobiliario y equipo , neto	380,285,320	377,455,546
intangibles,neto	445,602	598,987
Otros activos	148,193	139,629
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	466,260,001	464,088,797
TOTAL ACTIVO	512,957,296	499,065,731
PASIVOS Y FONDO INSTITUCIONAL		
PASIVOS CORRIENTES		
Obligaciones Financieras	1,444,636	2,951,007
Cuentas por pagar a proveedores	8,402,245	7,304,820
Otras cuentas por pagar	10,029,783	18,135,840
Ingresos Diferidos	820,358	786,294
TOTAL PASIVO CORRIENTE	20,697,022	29,177,961
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones Financieras	4,755,402	-
Otras cuentas por Pagar	8,260,809	6,006,618
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	13,016,211	6,006,618
TOTAL PASIVO	33,713,233	35,184,579
FONDO INSTITUCIONAL		
Superavit Acumulado	463,881,152	419,157,779
Superavit del Periodo	15,362,911	44,723,373
TOTAL FONDO INSTITUCIONAL	479,244,063	463,881,152
TOTAL PASIVO Y FONDO INSTITUCIONAL	512,957,296	499,065,731

APÉNDICE D: ESTADO DE RESULTADOS

Club de Esparcimiento Chorrillos
Estado de Resultados
Al 31 de Diciembre del 2018
(Expresado en Soles)

	2018	2017
	S/.	S/.
INGRESOS OPERACIONALES		
Cotizaciones de Asociados	59,207,179	56,059,469
Concesiones , alquileres y otros ingresos	32,160,861	32,483,540
Cuotas de Ingreso neto de descuento	41,276,033	65,041,614
TOTAL INGRESOS	132,644,073	153,584,623
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Mantenimiento	(6,241,496)	(5,662,708)
Gastos de Deportes	(10,726,763)	(9,580,424)
Gastos de Personal	(46,593,571)	(40,273,798)
Gastos Administrativos	(41,065,349)	(41,557,085)
Depreciacion y Amortizacion	(17,331,581)	(16,236,001)
	(121,958,760)	(113,310,016)
Ingresos por intereses y diferencia de cambio , neto	4,677,598	4,448,766
TOTAL DE GASTOS	(117,281,162)	(108,861,250)
SUPERÁVIT DEL PERIODO	15,362,911	44,723,373

➤ **Detalle Gasto de Personal:**

Gastos de Personal	2018	2017
Sueldos	19,478,607	16,855,656
Gratificacion	12,738,660	9,833,492
Compensación por tiempos de servicios (CTS)	2,529,303	2,268,986
Bonificaciones	2,687,928	2,353,823
Essalud	6,851,487	7,102,489
Vacaciones	546,709	445,566
Horas Extras	187,518	146,712
Alimentacion	723,552	601,303
Movilidad	689,458	634,572
Otros	160,349	31,199
	46,593,571	40,273,798

APÉNDICE E: SUELDOS SIN POLITICA SALARIAL VS POLITICA SALARIAL

PERSONAL	PUESTOS	SUELDOS PERIODO 2017 - 2018	PROPUESTA DE SUELDOS CON P.SALARIAL	DIFERENCIA
01	GERENTE GENERAL	S/. 25,097.50	S/. 21,500.00	S/. 3,597.50
01	SUB-GERENTE DE ASESORIA JURIDICA Y RELACIONES INST	S/. 15,102.50	S/. 12,000.00	S/. 3,102.50
02	SUB-GERENTE DE FINANZAS Y CONTRALORIA	S/. 14,300.00	S/. 12,000.00	S/. 2,300.00
03	SUB-GERENTE DE INFRAESTRUCTURA	S/. 12,500.00	S/. 12,000.00	S/. 500.00
01	JEFE DE ACTIVIDADES CULTURALES	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	-S/. 0.00
02	JEFE DE ALMACEN	S/. 4,259.30	S/. 5,000.00	-S/. 740.70
03	JEFE DE ASESORIA JURIDICA	S/. 10,045.00	S/. 5,000.00	S/. 5,045.00
01	COORDINADOR CUENTAS POR PAGAR	S/. 3,658.14	S/. 4,100.00	-S/. 441.86
02	COORDINADOR DE BIBLIOTECA	S/. 3,060.00	S/. 4,100.00	-S/. 1,040.00
03	COORDINADOR DE CAJA CENTRAL	S/. 4,518.81	S/. 4,100.00	S/. 418.81
01	ANALISTA DE AUDITORIA	S/. 5,319.41	S/. 4,100.00	S/. 1,219.41
02	ANALISTA DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO	S/. 4,469.01	S/. 4,100.00	S/. 369.01
03	ANALISTA DE CREDITOS Y COBRANZAS	S/. 4,417.59	S/. 3,000.00	S/. 1,417.59
01	COMPRADOR	S/. 4,145.34	S/. 3,000.00	S/. 1,145.34
02	COMPRADOR	S/. 4,145.34	S/. 3,000.00	S/. 1,145.34
03	COMPRADOR	S/. 4,145.34	S/. 3,000.00	S/. 1,145.34
01	EJECUTIVO DE VENTAS	S/. 3,374.00	S/. 3,000.00	S/. 374.00
02	EJECUTIVO DE VENTAS	S/. 3,374.00	S/. 3,000.00	S/. 374.00
03	EJECUTIVO DE VENTAS	S/. 3,374.00	S/. 3,000.00	S/. 374.00
01	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - CONTABILIDAD	S/. 3,533.49	S/. 1,900.00	S/. 1,633.49
02	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - CULTURALES	S/. 15,123.98	S/. 11,400.00	S/. 3,723.98
03	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - RECURSOS HUMANOS	S/. 17,333.64	S/. 9,500.00	S/. 7,833.64
01	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - G. GENERAL	S/. 5,153.64	S/. 2,000.00	S/. 3,153.64
02	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - INFORMATICA	S/. 2,126.75	S/. 2,000.00	S/. 126.75
03	ASISTENTE ADMINISTRATIVO - INFRAESTRUCTURA	S/. 3,208.35	S/. 2,000.00	S/. 1,208.35
01	SECRETARIA EJECUTIVA - ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	S/. 2,811.00	S/. 2,000.00	S/. 811.00
02	SECRETARIA EJECUTIVA - JUNTA CALIFICADORA	S/. 5,645.00	S/. 2,000.00	S/. 3,645.00
03	SECRETARIA EJECUTIVA - PRESIDENCIA	S/. 6,523.00	S/. 2,000.00	S/. 4,523.00
01	TECNICO EN MANTENIMIENTO - NAUTICO	S/. 11,747.04	S/. 1,250.00	S/. 10,497.04
02	TECNICO EN MANTENIMIENTO - CULTURALES	S/. 1,809.59	S/. 1,250.00	S/. 559.59
03	TECNICO EN MANTENIMIENTO - CONTROL COMPUTO	S/. 1,104.70	S/. 1,250.00	-S/. 145.30
01	ALMACENERO	S/. 2,800.00	S/. 1,200.00	S/. 1,600.00
02	ALMACENERO	S/. 2,800.00	S/. 1,200.00	S/. 1,600.00
03	ALMACENERO	S/. 2,800.00	S/. 1,200.00	S/. 1,600.00
01	ASISTENTE DE SEGURIDAD	S/. 1,600.00	S/. 1,200.00	S/. 400.00
02	ASISTENTE DE SEGURIDAD	S/. 1,600.00	S/. 1,200.00	S/. 400.00
03	ASISTENTE DE SEGURIDAD	S/. 1,600.00	S/. 1,200.00	S/. 400.00
01	OPERARIO DE PISCINAS	S/. 1,650.00	S/. 1,200.00	S/. 450.00
02	OPERARIO NAUTICO	S/. 1,650.00	S/. 1,200.00	S/. 450.00
03	OPERARIO REMO	S/. 1,650.00	S/. 1,200.00	S/. 450.00

Para el desarrollo del presente caso práctico nos hemos basado para evaluar los puestos, y propones una escala salarial De acuerdo al inciso 2 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú señala que toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley y el artículo 24 de la Norma Fundamental establece que el trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa.

Asimismo, el artículo 2 del Convenio N° 111 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), sobre la discriminación (empleo y ocupación) de 1958, ratificado por el Estado peruano el 10 de agosto de 1970, señala que todo miembro para el cual este Convenio se halle en vigor se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacional, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.

En base a dichas recomendaciones y disposiciones de ley, tomo como referencia para sustentar mediante esta tesis, la necesidad que establecer una escala salarial para la institución, generando así, una remuneración equitativa, justa y acorde al mercado laboral, que, además, este homologado con las funciones de desempeña cada puesto de trabajo.

Finalmente, el objetivo de la escala salarial, servirá de parámetro para equiparar los sueldos de los trabajadores, establecer que todo ingreso nuevo a la institución tenga una remuneración acorde a lo ya impuesto en la escala de salarial.

En virtud de ello, permitirá también sentar un margen presupuestal necesario para sincerar los costos labores, controlar y proyectar los gastos de la institución, hecho que en anteriores años era difícil fijar y presupuestar.

APÉNDICE F: CASO PRÁCTICO: COMPARATIVO DE COSTOS LABORALES

COSTO LABORAL	SIN POLITICA				CON POLITICA			
	GERENTE GENERAL	SUB-GERENTE DE ASESORIA JURIDICA Y RELACIONES INST	JEFE DE ASESORIA JURIDICA	COORDINADOR DE CAJA CENTRAL	GERENTE GENERAL	SUB-GERENTE DE ASESORIA JURIDICA Y RELACIONES INST	JEFE DE ASESORIA JURIDICA	COORDINADOR DE CAJA CENTRAL
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
SUELDO MENSUAL	25,097.50	15,102.50	10,045.00	4,518.81	21,500.00	12,000.00	5,000.00	4,100.00
ASIGNACION FAMILIAR	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00
TOTAL	25,190.50	15,195.50	10,138.00	4,611.81	21,593.00	12,093.00	5,093.00	4,193.00
11 REMUNERACIONES	277,095.50	167,150.50	111,518.00	50,729.91	237,523.00	133,023.00	56,023.00	46,123.00
VACACIONES	25,190.50	15,195.50	10,138.00	4,611.81	21,593.00	12,093.00	5,093.00	4,193.00
GRATIFICACIONES	50,381.00	30,391.00	20,276.00	9,223.62	43,186.00	24,186.00	10,186.00	8,386.00
BONIFICACION EXTRAORDINARIA	4,534.29	2,735.19	1,824.84	830.13	3,886.74	2,176.74	916.74	754.74
CTS	29,388.92	17,728.08	11,827.67	5,380.45	25,191.83	14,108.50	5,941.83	4,891.83
ESSALUD	27,205.74	16,411.14	10,949.04	4,980.75	23,320.44	13,060.44	5,500.44	4,528.44
TOTAL	413,795.95	249,611.41	166,533.55	75,756.67	354,701.01	198,647.68	83,661.01	68,877.01

APÉNDICE G: ENCUESTA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
 ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
 UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

Estimado colaborador (a), me es grato saludarlo y a la vez solicitarle que tenga a bien evaluar el siguiente cuadernillo de afirmaciones, el mismo que es parte de mi trabajo de tesis de grado. Agradezco de antemano su gentil participación.

I. DATOS GENERALES:

Marque con una "X" las casillas que ameriten

Edad Sexo: M F

Leyenda:

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

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿La ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política salarial?					
2	¿La ley 728, ley de Productividad y Competitividad Laboral no sirve de parámetro para la correcta aplicación de la Política Salarial?					
3	¿Considera Importante la aplicación de La ley 30709, ley de equidad salarial?					
4	¿La aplicación de la Ley 30709, ley de equidad salarial aporta en la Implementación de la Política Salarial?					
5	La OIT, Organización Internacional de Trabajo recomienda un procedimiento para establecer una escala remunerativa, ¿es necesario aplicarlas en la organización?					
6	La OIT, Organización Internacional de Trabajo recomienda un procedimiento para establecer una escala remunerativa, ¿no es necesario aplicarlas en la organización?					

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
7	¿Es importante Analizar previamente la nómina para establecer la Política Salarial?					
8	¿Implementando una política salarial se lograría tener un mejor control de la nómina?					
9	¿Identificar los puestos y clasificar sus funciones es un paso importante para tener una adecuada Política Salarial?					
10	¿La identificación de los puestos y clasificación de las funciones determinara cuales son los niveles de responsabilidad?					
11	¿Para determinar la escala salarial será importante hacer un estudio de mercado de las instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares?					
12	¿La escala salarial servirá de base para determinar una adecuada compensación?					
13	¿Considera que después de comunicar al personal sobre la Implementación de la Política Salarial estarán motivados?					
14	¿Considera que después comunicar al personal sobre la implementación de la Política Salarial, no estarán motivados?					
15	¿Considera que en la organización hay personal que esta sobre remunerado y como consecuencia de ello hay disconformidad de los trabajadores?					
16	¿Considera que después de nivelar los salarios el personal estará motivado a alcanzar mejores logros en la organización?					
17	¿Considera que a partir de la implementación de la política salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área?					
18	¿No Considera que a partir de la implementación de la política salarial el personal nuevo cumplirá las expectativas del área?					
19	¿Considera que las remuneraciones están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador?					
20	¿Considera que las remuneraciones no están acorde al cargo y las funciones que tiene el trabajador?					
21	¿Considera que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales?					
22	¿Considera q pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las gratificaciones?					
23	¿Considera que deberíamos aplicar conceptos No remunerativos para reducir los costos laborales?					
24	¿Considera q pagando conceptos no remunerativos reducirá el importe de las CTS?					
25	¿Considera que el pago de horas extras es producto de la ausencia del personal de turno?					

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
26	¿Considera que el pago de horas extras no son producto de las ausencias del personal de turno?					
27	¿Considera que el pasaje urbano debería ser asignado a todo el personal?					
28	¿Los pasajes solo deberían ser asignados al personal que realizan trabajos Extraordinarios?					
29	¿Considera que no hay control adecuado sobre los préstamos que se otorgan al personal?					
30	¿Considera que se debería cobrar una tasa de interés a los préstamos otorgados al personal?					
31	¿Considera necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto?					
32	¿Considera que no es necesario la capacitación al personal general por niveles de puesto?					