

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LAS REMUNERACIONES EN LA RETENCIÓN
DE LOS COLABORADORES, DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD ZAGAZ**

PROTECCIÓN S.A.C., Lima, 2018

Presentado por:

Bach. Adm. SAENZ BERTRAN WILLIAM GIAN CARLO

Asesor:

Fernandez Vega, Edison

Pa a optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Con todo mi amor y cariño a esa pequeña personita que con un abrazo y un beso sincero me recibe al llegar a casa y despedirme con un fuerte abrazo, haciéndome olvidar todo y dándome más fuerzas para seguir adelante en cada uno de mis objetivos trazados.

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi señor y creador que siempre ha estado a mi lado y nunca me dejó caer, ni en los momentos más penosos y tristes de mi vida.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: “INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LAS REMUNERACIONES EN LA RETENCIÓN DE LOS COLABORADORES, DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD ZAGAZ PROTECCIÓN S.A.C” con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración**.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, Agosto de 2018

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
INDICE	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática.	1
1.2 Problemas de la Investigación	2
1.2.1 Problema General	2
1.2.2 Problemas Específicos	3
1.3 Justificación	3
1.3.1 Justificación teórica	3
1.3.2 Justificación práctica	4
1.4 Objetivos de la Investigación	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la Investigación.	5
2.2 Bases Teóricas	9
2.3 Glosario de Términos.	33
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	35
3.1 Hipótesis General	35
3.2 Hipótesis Específicas.	35
3.3 Identificación de Variables	35
3.4 Operacionalización de variables	36
3.5 Matriz de Consistencia.	36

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	38
4.1 Tipo de la Investigación	38
4.2 Diseño de la investigación.	38
4.3 Unidad de análisis	39
4.4 Población de estudio	39
4.5 Tamaño de muestra	39
4.6 Selección de muestra	39
4.7 Técnicas de recolección de datos.	40
4.8 Análisis e interpretación de la información.	41
CAPÍTULO V PRESENTACION DE RESULTADOS	42
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	42
5.2 Prueba de Hipótesis.	60
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	79
ANEXO N° 01: V1 Gestión de Remuneraciones	79
ANEXO N° 02: V2 Retención de colaboradores	80
ANEXO N° 03: Manual de Organización y Funciones	81
ANEXO N° 04: Estructura Salarial ZAGAZ	87
ANEXO N° 05: Variable Remuneración Encuesta Clima Organizacional	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Tiene usted conocimiento que la empresa tiene una estructura salarial de acuerdo a los puestos que se ocupan?	42
Tabla 2 ¿Conoce usted como aplica la estructura salarial de la empresa al puesto que viene desempeñando?	43
Tabla 3 ¿Considera usted que es importante que la empresa tenga una estructura / escala salarial adecuada?	44
Tabla 4 ¿Considera usted que la remuneración que percibe cubre sus expectativas?	45
Tabla 5 ¿Cree usted que la remuneración que recibe de la empresa va de acuerdo con las responsabilidades, funciones que realiza?.....	46
Tabla 6 ¿Cree usted que la remuneración que percibe se encuentra de acuerdo con las remuneraciones que ofrecen otras empresas de seguridad a sus trabajadores?	47
Tabla 7 ¿Considera usted que la empresa da a conocer sus políticas salariales?	48
Tabla 8 ¿Usted está de acuerdo que al ingresar a la empresa recibió la inducción adecuada sobre las políticas salariales que rigen la empresa?.....	49
Tabla 9 ¿Conoce usted cuales son los beneficios que ofrece la empresa dentro de sus políticas salariales?.....	50
Tabla 10 ¿Considera usted que la causa principal de las renunciaciones y abandonos de los puestos de trabajo son las remuneraciones que perciben los colaboradores?	51
Tabla 11 ¿Cree usted que otra de las causas de las renunciaciones y abandonos del puesto de trabajo son las pocas condiciones de trabajo que ofrece la empresa?	52
Tabla 12 ¿Cree usted que las remuneraciones no son el único factor de renuncia y abandono del puesto de trabajo?	53
Tabla 13 ¿Cree usted que la supervisión se encuentra comprometida laboralmente con la empresa?.....	54
Tabla 14 ¿Considera usted que sus superiores (jefes directos) valoran el esfuerzo que realiza dentro de su puesto de trabajo?	55
Tabla 15 ¿Considera usted que las actuales remuneraciones afectan el clima laboral actual de la empresa?	56
Tabla 16 ¿Considera que los reclamos que se presentan ante alguna no conformidad con su pago es atendida y respondida oportunamente?	57
Tabla 17 ¿Considera usted que las comunicaciones que realiza la empresa actualmente hacia los colaboradores, son reales y tiene un alto grado de veracidad?	58
Tabla 18 ¿Considera que la información o explicación que le brindan sus superiores inmediatos en relación a los pagos que percibe mensualmente son claras y suficientes?	59
Tabla 19 Frecuencias Observadas de la Primera Hipótesis Específica	62
Tabla 20 Frecuencias esperadas de la Primera Hipótesis Específica	63
Tabla 21 Frecuencias Observadas de la Segunda Hipótesis Específica	65
Tabla 22 Frecuencias esperadas de la Segunda Hipótesis Específica	66

Tabla 23 Frecuencias Observadas de la Tercera Hipótesis Específica	68
Tabla 24 Frecuencias esperadas de la Tercera Hipótesis Específica	69
Tabla 25 Frecuencias Observadas de la Hipótesis Principal	71
Tabla 26 Frecuencias esperadas de la Hipótesis Principal.....	72

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1	42
Grafico 2	43
Grafico 3	44
Grafico 4	45
Grafico 5	46
Grafico 6	47
Grafico 7	48
Grafico 8	49
Grafico 9	50
Grafico 10	51
Grafico 11	52
Grafico 12	53
Grafico 13	54
Grafico 14	55
Grafico 15	56
Grafico 16	57
Grafico 17	58
Grafico 18	59
Grafico 19	64
Grafico 20	67
Grafico 21	70
Grafico 22	73

RESUMEN

La presente tesis titulada: “INFLUENCIA DE LA GESTION DE LAS REMUNERACIONES EN LA RETENCION DE LOS COLABORADORES, DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD ZAGAZ PROTECCION S.A.C.” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 250 colaboradores de la empresa, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 151 colaboradores.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables “Gestión de Remuneraciones” y “Retención de colaboradores”, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el (V1) Si existe una buena Gestión de las Remuneraciones en la Empresa se relaciona directa y positivamente con el (V2) la deserción de los colaboradores disminuirá de la empresa Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C. Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Estructura Salarial, Niveles Remunerativos, Políticas Salariales, Rotación del Personal.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "INFLUENCE OF THE MANAGEMENT OF REMUNERATIONS IN THE RETENTION OF COLLABORATORS, OF THE SECURITY COMPANY ZAGAZ PROTECCION S.A.C." is a quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The population of the research was constituted by 250 collaborators of the company; the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 151 collaborators.

To collect the data regarding the behavior of the variables "Remuneration Management" and "Retention of collaborators", the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with Likert rating scale.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the (V1) If there is a good Management of Compensation in the Company is directly and positively related to (V2) the desertion of the employees will decrease from the company SECURITY COMPANY ZAGAZ PROTECCION SAC

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Salary Structure, Remuneration Levels, Salary Policies, Staff Rotation.

INTRODUCCIÓN

Un sistema de gestión de las remuneraciones es un sistema de reconocimiento con el compromiso, rendimiento y productividad de los colaboradores.

La presente tesis expuesta analiza la influencia que tiene la Gestión de las Remuneraciones en la Retención y el impacto que se genera ante el cese de los colaboradores de la Empresa, ante este se planteara una estructura formal y nuevas políticas adecuadas dentro de un sistema de remuneraciones de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.

Así mismo el presente trabajo surge de la experiencia personal y profesional del responsable del proyecto de tesis en la Sub Área de Recursos Humanos (Compensación y Beneficios), área que con los años ha sufrido una constante evolución cobrando importancia y relevancia en la gestión de integral de los Recursos Humanos / Gestión Humana.

La Sub área de Compensación y Beneficios anteriormente vista como un área de Nóminas y/o Planillas evoluciona yendo de la mano en función de puestos (cargos), familias de puestos, áreas de la compañía, niveles jerárquicos, competencias, evaluaciones, incentivos, etc., es decir una gestión integral de Recursos Humanos.

Cabe indicar que en la gestión remunerativa intervienen diversos factores, como:

- 1.- La Evolución de Índices de Precios al Consumidor.

La evolución de los índices nacionales de Precios al consumidor que se han producido y las previsiones que se tienen para los próximos años.

2.- Políticas salariales de mercado (estudio salarial).

La situación actual del mercado laboral en materia retributiva analizada mediante estudios de mercado que periódicamente se evalúan por empresas de consultoría, organismos especializados o procesos de benchmarking, que se realizan por la propia empresa o por empresas de la competencia.

3.- Situación actual de la compañía.

Los resultados financieros obtenidos por la Empresa, de los cuales parte las iniciativas de aplicación de un sistema de gestión de remuneración, es decir con cuanto se dispone de presupuesto para la elaboración del proyecto.

4.- Convenios Colectivos de Empresas (De existir sindicatos).

Compromisos asumidos ante la Ley por el Empleador para el cumplimiento del pliego de reclamos exigido por el Sindicato de Trabajadores de la Empresa (De existir).

5.- Evaluación de Puestos, objetivos y desempeño, competencias, etc.

Las características de los puestos, las funciones que se realizan, familias de puestos, las cuales son evaluadas y valorizadas por diversas metodologías, (VAL2 y Hay) realizadas estas por consultorías o por la misma área de Recursos Humanos.

Todas estas políticas contribuyen a una gestión correcta y adecuada en temas remunerativos consiguiendo diversos impactos internos y externos en la permanencia de los colaboradores, manteniendo bajos índices de rotación los cuales contribuyen a un orden y compromiso de los colaboradores.

Los beneficios de orden externo de mayor relevancia son entre otras, el mejoramiento de la imagen empresarial, el aumento de la fidelidad y lealtad de clientes, el refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, la apertura de nuevos mercados y el mejoramiento de la posición competitiva.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.

La Empresa de Seguridad Zagaz Protección SAC, es una compañía que brinda servicios de seguridad y vigilancia privada a nivel nacional.

La permanencia y estabilidad laboral que se busca en la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C. se ve afectada constantemente por diversos factores, mostrándose una alta rotación en su plantilla o nómina.

Este tipo de ocurrencias se vienen suscitando y se perciben en los indicadores mensuales de rotación así como en los procesos de selección que se llevan a cabo para reemplazar los puestos vacantes, también se ve reflejado en los costos laborales por beneficios sociales, licencias de armas gestionadas, inducciones y capacitaciones que se realizan al personal, sumado todo esto a las zonas remotas donde los colaboradores son destacados para cumplir con sus funciones, adicionalmente la falta de equidad en la entrega de viáticos por lejanía y el no entendimiento de los colaboradores en sus boletas de pagos (entendimiento de conceptos de pagos o beneficios por parte del trabajador), todo esto hace que exista una alta deserción de colaboradores, sea con renuncias o abandono de trabajo sin previo aviso.

En temas conductuales se ve reflejado un desinterés generalizado por pertenecer a la Empresa, conflictos internos entre trabajadores, faltas de respeto entre trabajadores, supervisores y jefes, lo cual genera errores en la Administración, re

procesos y reclamos constantes deteriorando la imagen de la Empresa, así como un desgano generalizado en el rendimiento de los colaboradores.

Se busca disminuir la alta rotación del personal, conservar a los colaboradores y evitar los crecientes costos en que incurre la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C., estandarizando y alineando estrategias, políticas y nuevas estructuras salariales dentro del mercado salarial.

Por otro lado, los beneficios de orden interno de mayor relevancia son para la empresa: el aumento de la productividad, el mejoramiento de la organización interna, el incremento de la rentabilidad como consecuencia directa de disminuir los costos de selección, contratación, pago de beneficios sociales constantes (liquidaciones), la mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado, el mejoramiento de la gestión de costos y riesgos, mayor habilidad para crear valor, orientación hacia la mejora continua y la creación de una cultura y de lealtad o fidelidad al interior de la empresa.

1.2 Problemas de la Investigación

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la Gestión de las remuneraciones influye en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.?

1.2.2 Problemas Específicos

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera la estructura / escalas salariales impactan en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.?
- b) ¿Qué impacto generan las compensaciones en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.?
- c) ¿De qué manera impacta los niveles remunerativos ofrecidos por las empresas del sector en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La presente tesis consolidará un modelo de gestión de remuneraciones sostenible para el área de Recursos Humanos, resaltando la importancia de un sistema salarial. Mediante ella la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C. pone en práctica y gobierna las políticas y parámetros que rigen el pago de los colaboradores.

Así mismo mediante el modelo podrá lograr y establecer métricas, objetivos medibles en categorías estructuradas y compensaciones mejorando la permanencia y estabilidad de los colaboradores.

1.3.2 Justificación práctica

El nuevo modelo de escalas salariales y nuevas políticas remunerativas que se desarrollará servirá directamente para mantener una equidad salarial interna y competitiva externa.

Este tipo de estructura / (escala salarial) beneficiara a la empresa reduciendo y mostrando los costos laborales reales, pudiendo direccionarlos a otras inversiones necesarias, así mismo, también beneficiara a los colaboradores de la Empresa, mejorando o disminuyendo la deserción del personal a causa de bajas retribuciones y beneficios, mejorara la fidelización y compromiso del trabajador hacia la Empresa.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Conocer si la Gestión de las Remuneraciones influye en la Retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.

1.4.2 Objetivos específicos.

- a) Conocer si una estructura salarial que guarde relación con las exigencias y responsabilidades de los colaboradores influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.
- b) Conocer si los niveles remunerativos actuales influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.
- c) Conocer si las políticas de compensaciones influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Bedodo & Giglio (2006), concluye que:

¿Qué motiva a las personas y como, mediante la compensación, se puede direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita?

Interrogantes de este tipo son abordadas en las siguientes páginas, desde una mirada centrada en las personas, su satisfacción en el trabajo y sus potencialidades de desarrollo.

A continuación, se presenta una investigación de orientación teórica respecto a la relación entre motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intentará comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral organizacional. Además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos.

Así, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto

combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.(pp. 5).

Arrieta & Diaz (2016) concluye que;

Mediante el desarrollo de la investigación se pretendió responder la pregunta presentada en el planteamiento del problema al inicio del estudio, para lo cual se tuvo que pasar por una serie de revisión documental en la que mostrarían el camino a la posibilidad de la relación entre Calidad de Vida Laboral (CVL) y compensación salarial. Una vez obtenidos y explicados los objetivos específicos que componen la investigación, se plantea como resultado general que: Sí existe una relación significativa entre factores y/ o características de la Calidad de vida laboral y la compensación salarial. A pesar del impacto social y organizacional que presenta el fenómeno de CVL son pocos los estudios que se han desarrollado para explicar su naturaleza. Sin embargo, se puede concluir que el término “calidad de vida laboral” describe la preocupación existente en torno al bienestar y la salud de todos los empleados para que estos desempeñen óptimamente sus tareas y obtengan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y familiar. La naturaleza multidimensional e interactiva del constructo obliga a tener en cuenta los siguientes principios y criterios definitorios para delimitarla conceptualmente: Dado que la calidad de vida laboral engloba múltiples aspectos relacionados con el medio laboral (y todo lo que éste supone y entraña) es necesario considerar al referirnos a ella globalmente que se compone de dos grandes

dimensiones que, por separado, únicamente 57 ofrecerían una visión parcial y sesgada de la vida en el trabajo. La dimensión objetiva y la dimensión subjetiva de la calidad de vida laboral se refieren, por un lado, a aquellos elementos derivados de las condiciones de trabajo, al desempeño del puesto y en general al contexto organizacional; y, por otro, a los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta dicho entorno de trabajo. La vida laboral se ve afectada no solamente por factores intrínsecos al entorno de trabajo, sino también por todo lo que acontece en otras áreas extra laborales que conforman la cotidianidad de los individuos (la familia, los amigos, la red de contactos, el ocio y el tiempo libre). Esta interdependencia da lugar a una estrecha vinculación entre lo laboral y lo extra laboral que, además de condicionar la calidad de vida laboral, también determina los modos de vida y el estatus social de los individuos. La calidad de vida en el trabajo no se refiere únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo ni tampoco a la subjetividad de un colectivo de trabajadores, sino que se define y se materializa en la relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo. Fruto de esta interacción el individuo construye y modifica su lugar de trabajo y es este carácter interactivo el que le permite desempeñar su rol como trabajador (que, por ende, afectará a su papel y estatus como agente social). El carácter interactivo de la calidad de vida laboral la convierte en una totalidad integrada (holística y sistémica) de elementos interdependientes e interrelacionados que, articulados entre sí, conforman un todo indisociable, núcleo de estudio y análisis.

También se evidencio, que los individuos están dispuestos a disminuir sus ingresos en un porcentaje razonable con el objetivo de tener mejor calidad de vida laboral, garantizar el trato adecuado y beneficios legales existentes. Por otro lado, la compensación salarial es el atributo que mejor predice las diferentes dimensiones (factores) de CVL. De acuerdo con Bohlander, Snell y Sherman (2001), para la mayoría de los trabajadores la paga tiene un impacto directo no solo en su nivel de vida, sino en el estatus y el reconocimiento que pueden tener dentro y fuera del contexto laboral(pp. 56 - 58).

2.2 Bases Teóricas

La Remuneración

En nuestro contexto peruano es un derecho reconocido por la Constitución política de nuestro país, percibida como contraprestación de sus servicios sea en dinero o en especie y de libre disponibilidad.

Chiavenato (2007), define que “la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, *directa o indirectamente*, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización”. (p.283)

Clasificación de la Remuneración;

A la remuneración la clasificaremos, primero; como el pago efectuado al colaborador por sus servicios prestados de forma directa incluyendo los descansos semanales y feriados (Remuneración Directa), segundo; Otras asignaciones, bonificaciones, remuneración complementaria, pagos no permanentes, dentro de los cuales se encuentran las asignaciones, movilidades, refrigerio, horario nocturno, equipos de protección, comisiones, horas extras, vacaciones, gratificaciones, vacaciones, utilidades, entre otros (Remuneración Indirecta).

Chiavenato (2007), clasifica a:

La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe de forma de *salarios, bonos, premios y comisiones*. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado

en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El *salario directo* es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. (p. 283)

Chiavenato (2007), clasifica a:

La remuneración económica indirecta en el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. (p. 283)

La Remuneración como motivación.

Suele considerarse como un factor importante dentro de las organizaciones modernas y como la creación de un vínculo con el colaborador de compromiso, rendimiento y productividad

Varela R & Dessler (2006); menciona:

En la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y, por supuesto, dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa: los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. (p. 22).

Dessler (2009) plantea que:

Las personas están muy motivadas a mantener un equilibrio entre lo que perciben como sus contribuciones y sus retribuciones. La teoría de la equidad afirma que, si alguien percibe una injusticia, se desarrollará un impulso o una tensión en su mente, así como que se sentirá motivada a reducir o eliminar la tensión y la inequidad percibidas. Las investigaciones tienden a sustentar la teoría de la equidad, en particular cuando se aplica a las personas que reciben una paga injusta. (pp. 430 – 431).

Gan (1996), define que:

Un sistema de remuneraciones deberá proyectarse hacia la motivación del personal directivo y extra convenio y ser suficientemente competitivo para atraer y retener el mejor personal, facilitar la promoción de personas cuyas capacidades hayan sido valoradas objetivamente y posibilitar la

diferenciación de niveles de cumplimiento del desempeño en términos de calidad, productividad y eficacia. (p. 327)

Compensaciones& Beneficios

Cuando nos referimos a compensación y beneficios reconocemos que la gestión de este juega un papel importante en la Gestión de Recursos Humanos, no solo porque atrae y retiene el talento, sino que adicionalmente, compromete, incentiva y motiva al colaborador, así mismo aumenta la capacidad competitiva de la empresa con el desempeño del colaborador mediante sistemas estructurados de sueldos y salarios, satisfaciendo sus necesidades materiales.

Maristany (2007), describe que:

Los Beneficios son servicios que las empresas dan a sus empleados aparte de los pagos en dinero. Pueden ser legales, convencionales o propios de la empresa. Los primeros son otorgados por la ley, los segundos por la convención colectiva de trabajo y los terceros por la empresa. Las situaciones son diferentes según el país. Los beneficios generales suelen ser:

- Comedor
- Seguro de vida
- Seguro contra accidentes
- Transporte
- Vacaciones
- Permisos pagos
- Permisos no pagados
- Beneficios por maternidad, etc.)
- Préstamos
- Pensión
- Asistencia médica
- Seguro médico
- Áreas de descanso
- Actividades deportivas

- Club
- Reuniones de fin de año
- Regalos de fin de año
- Cooperativa de productos alimenticios u otros
- Tickets de compra
- Productos de la empresa
- Ropa de trabajo. (pp. 348)

Montoya L. & Portilla (2008), precisa que:

El éxito de toda organización se constituirá mediante la formulación de planteamientos claros de sus objetivos y políticas, involucrando los sistemas de compensación salarial. Aunque en la mayoría de los casos, su puesta en marcha se ve restringida por las difícilmente superables imperfecciones del mercado laboral, respecto a la flexibilización salarial contractual, la creciente oferta de personas calificadas y no calificadas.

Los trabajadores requieren un reconocimiento justo, lo cual se puede lograr a través de una eficiente y objetiva evaluación. Por lo tanto, el eje principal de la propuesta incide en un adecuado sistema de evaluación de desempeño; pero no aquella que se hace anualmente entre jefes y subalternos, sino un proceso eficiente de evaluación del talento humano; en el que se identifique en forma permanente a quienes se desempeñan bien y a los que presentan una productividad decreciente y remunerarles según los resultados obtenidos.

Romper los esquemas anteriores, no es tarea fácil, implica implementar estrategias de remuneración, teniendo en cuenta la calidad de profesionales que cada vez más existen en el mercado. El gran esfuerzo que las empresas

están dispuestas a hacer para rodearse de los mejores colaboradores y cómo atraerlos, cautivarlos y retenerlos. Los jóvenes trabajadores ya tienen claro que el trabajo de por vida o incluso por más de tres o cuatro años es algo del pasado, porque los ejecutivos cumplen una Misión, un Proyecto, a la par con esto se conoce que no todos poseen las habilidades que la empresa requiere en un momento dado.

Las empresas exitosas serán aquellas que logren capturar la fidelidad de sus clientes, a través del incremento en el valor percibido de sus productos y además logren conseguir y cautivar la lealtad de sus colaboradores a través del incremento en su salario emocional. (p. 268)

Política Salarial

La política salarial de una empresa tiene el objetivo de distribuir equitativamente y mantener un equilibrio de las remuneraciones asignadas que perciben los colaboradores en base a sus responsabilidades y funciones convirtiéndose en un eje importante de la gestión de las remuneraciones en las empresas.

Gan F. y otros (1996), define que:

La política salarial es un instrumento de para la mejora de los resultados empresariales, así como un incentivo para el Desarrollo de los Recursos Humanos. Permitirá globalmente, pues, transmitir la filosofía de la empresa, comunicar los objetivos de la compañía y promover su cultura. (p. 328).

Estructura Salarial

La Estructura salarial es el pilar más importante de las políticas impartidas de la Empresa en materia remunerativa en todos los puestos de la organización. Para diseñar una estructura salarial existen algunos pasos a seguir como; evaluar y clasificar puesto / cargos, determinar perfiles, identificar características de los puestos, definir prestaciones de cada bloque ocupacional, determinar puestos ancla, definir tendencias y escalas salariales.

Dessler & Varela (2011) definen que:

La igualdad, específicamente la necesidad de igualdad externa (que también se conoce como competitividad externa) e igualdad interna, es un factor clave en la determinación de los niveles de pago. De manera externa, la remuneración debe compararse favorablemente con los niveles de pago en otras compañías, o un empleador descubrirá que es difícil atraer y conservar a trabajadores calificados. La remuneración también debería ser equitativa internamente: cada empleado tiene que ver su pago como equitativo en comparación con los sueldos de otros empleados en la organización. Por ejemplo, en un estudio la rotación de personal entre los gerentes de compras fue significativamente menor cuando los gerentes percibieron trato justo en el monto de su retribución, así como en los métodos que usaban las empresas para asignar estímulos y recompensas. Las desigualdades salariales pueden generar desilusiones y conflictos. Por lo tanto, algunas firmas mantienen en secreto los asuntos sobre la remuneración, aunque esto no siempre se logra. Los foros sobre

remuneración en línea en sitios como Salary.com, Wageweb.com y Futurestep.com, hacen relativamente sencillo que en la actualidad los trabajadores juzguen si se les paga de manera equitativa externamente (p. 271).

Maristany (2007) define que:

La evaluación de tareas, la evaluación de desempeño, la comparación con el mercado y la escala de remuneraciones son las bases para el proceso de administración. La administración de remuneraciones más habitual es la que, partiendo o no de un mínimo de convenio según cada caso, se fundamenta en las normas de mercado y en las políticas de la empresa. (p. 352).

Análisis de Puestos

El análisis de puestos o descripción de puesto es una de las responsabilidades más importantes en el área de recursos humanos la cual consiste en especificar las responsabilidades, funciones, tareas a realizar, así como las competencias, habilidades y conocimientos que se necesitan para determinada posición.

Rimsky (2007) define que:

El paso inicial para establecer un programa formal de administración de remuneraciones es el conocimiento interno de los puestos, lo cual se logra

a través del análisis de puestos. Sin ese análisis es imposible seguir adelante, por muy simple que sea.

La evaluación de Puestos.

Con la evaluación de puestos podemos determinar la importancia de cada puesto de trabajo en relación a los diferentes que existen en la organización, este tipo de evaluación sirve para elaborar una correcta jerarquización y crear un correcto orden remunerativo.

Rimsky (2007) define que:

En el proceso de evaluación de puestos se asigna valor a los diferentes puestos de la empresa, aunque este valor no se expresa en dinero u otras unidades de medida, sino que se trata de un valor relativo de un puesto con respecto a otro.

Estudio de Mercado de Remuneraciones.

Un estudio de mercado es fundamental para tener o hacerse de una idea de las remuneraciones existentes a nivel general de los diferentes sectores empresariales, de esta forma hacerse de una idea sobre la viabilidad para la toma de decisiones interna.

Rimsky (2007) define que:

Condición fundamental para establecer un buen programa de remuneraciones es conocer el o los mercados en que la empresa compete.

Pero para lograr ese conocimiento deben hacerse encuestas de remuneraciones, estudios / benchmarking de otras empresas del sector.

Filosofía de las Remuneraciones

Cuando hablamos de la filosofía de las remuneraciones se determina a qué nivel estarán las remuneraciones de la empresa comparadas con el mercado externo, cuál será la mezcla de los diferentes elementos compensatorios o qué porcentaje será garantizado y cuál será la proporción de remuneración variable que se pueda aplicar según el caso.

Rimsky (2007), define que:

La proporción de los diferentes elementos compensatorios está altamente influenciada por la madurez de la Empresa, En sus primeras etapas pueden ofrecer una proporción menor de beneficios que otras más establecidas, quizás el mínimo indispensable. Una empresa ya consolidada puede ofrecer compensación variable a largo plazo que no está al alcance de compañías incipientes (p. 5).

Equidad Interna.

Podemos definir el concepto de Equidad Interna a la percepción que tienen los colaboradores sobre la justicia de las remuneraciones en los distintos puestos de una misma Empresa comparadas con las responsabilidades de los mismos. Se debe

valorar el puesto más no la persona. En caso que dos puestos de trabajo tengan el mismo valor, deberían recibir la misma remuneración básica.

Rimsky (2007), define que:

La relación entre los sueldos o salarios base de cada uno de los puestos, que asegure que estén en relación directa y en concordancia con el contenido de los puestos. Naturalmente un puesto de mayor categoría debe tener asignada una remuneración mayor. Para empezar, es imposible que un puesto tenga asignada una remuneración mayor o si quiera igual, a la del Jefe inmediato, porque con ello la estructura no solo sería inoperante, sino que no tendría sentido (p. 8).

Rangos de Remuneraciones.

Además de un valor de mercado, la Empresa necesita considerar otros valores en sus rangos, más altos y bajos para poder establecer una gama de valores con los que se pueda diferenciar la remuneración de los colaboradores, con base en su desempeño o algún otro factor. Hay colaboradores que tienen desempeños extraordinarios por lo que es conveniente pagarles más que el promedio del mercado, hay otros que son principiantes, por lo que pueden no desempeñar aun el puesto con total competencia, aun cuando reúnen los requisitos básicos para él.

Segura (2011), define que:

Los rangos de remuneraciones permiten optimizar la distribución de remuneraciones considerando los factores de paga, las contribuciones y el

desempeño variable a lo largo del desarrollo de carrera, proporcionando a Empleadores y colaboradores un sistema objetivo de referencia (p. 130).

Comunicación relacionada con las remuneraciones.

El tema de las comunicaciones en materia de remuneración es altamente controvertido, existen empresas que no permiten que nada de lo relacionado con la administración de las remuneraciones sea comunicado a los colaboradores. Otras empresas permiten que los colaboradores sean informados siempre y cuando no violen la confidencialidad de ningún caso en particular.

Rimsky (2007), define que:

Todo lo que los colaboradores sepan sobre los programas de remuneraciones será beneficioso tanto para los empleados y empresa.

En principio es un error pensar que el personal no se enterara de lo que no desea saber. La ventaja de que se lo comunique la misma empresa es que la información es exacta y no expuesta a distorsiones. La situación es ideal es cuando la empresa adquiere suficiente credibilidad y los colaboradores no cuestionan lo que se le informa. La buena información no puede perjudicar a nadie.

Hay Empresas donde las evaluaciones se llevan a cabo por comités integrados, por representantes de la Gerencia y de los sindicatos, o por lo menos los sindicatos están enterados de los detalles de los procesos de la evaluación.

No se piense que esta apertura se mueve a desastre, por el contrario, cuando los representantes sindicales han sido adecuadamente entrenados en el proceso de evaluación, este funciona a la perfección. Y todos se sienten participe de él (p. 351).

Remuneración Variable.

Este concepto se trata de una remuneración que no es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos de los colaboradores aumenten. Esto significa que un colaborador no tendrá la seguridad de que va a recibir esa cantidad extra o remuneración extra, pero tiene el atractivo de que su remuneración puede mejorar a veces.

Prat & Muñiz (2002), define que:

La retribución variable se define como cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de una remuneración fija (sueldo), y que varía de acuerdo con un rendimiento o consecución de resultados determinados. Desde un punto de vista de la Empresa, estos sistemas permiten retribuir a los colaboradores no solo de acuerdo con los logros alcanzados sino según la capacidad financiera que tenga la Empresa para financiar el pago de la misma (p. 66).

Ventajas:

Alinea los costos con las entradas:

La empresa no tiene que echar mano de fondos o de capital para cubrir este componente de la remuneración, pues proviene de los ingresos. Es cierto

que la remuneración aumenta, pero para que ello ocurra antes se debió haber aumentado los ingresos de la empresa, lo que implica que el aumento de la remuneración es auto financiado (p. 409)

Fuerte estímulo para alcanzar y sobrepasar objetivos:

El programa está basado en venta, este se esforzará por aumentarlas, porque con ello ganará más. Si se trata de retorno sobre inversión o algún parámetro similar, el esfuerzo se concentrará en alcanzar o incluso sobrepasar el objetivo (p. 410).

Alinea recompensas con contribuciones:

No se da el caso de que la empresa aumenta el paquete de remuneraciones pero que sus ingresos o ganancias se reduzcan. Por el contrario, si el personal recibe más remuneraciones variables es porque la empresa también ha recibido más (p. 410).

Congruente con la tendencia competitiva:

En la actualidad la mayoría de las empresas importantes conceden remuneraciones variables. No hacerlo es no estar a tono con la competencia y quedarse atrás. Si la remuneración variable le permite a la competencia atraer el mejor talento posible, no otorgar este tipo de remuneración pone a la empresa en desventaja (p. 410).

Provee fondos superiores a los estándares de vida.

La remuneración variable les permite a los colaboradores que la perciben tener ingresos adicionales, los cuales pueden usarse no solo para pagar ciertas satisfacciones especiales, como puede ser una casa más grande o un auto, viajes, etc. Sino que también da a oportunidad de acumular capital y contar con fondos adicionales para su jubilación (p. 410).

Desventajas:

Requiere definiciones de desempeño y mediciones precisas:

Sin estos elementos será imposible establecer una remuneración variable, o por lo menos fijarla en cantidades que contribuyan a premiar un buen desempeño y esfuerzo por lograr lo que la compañía se propone, lo cual en última instancia son mayores utilidades. No olvidemos que tos el concepto de remuneración variable entrama del aumento de utilidades, las que se comparten con las personas que contribuyen a que ellas se logren (p. 410).

Rebate la idea de que la remuneración no puede reducirse:

Algunos colaboradores afirman que la remuneración solo debe aumentar. Quien sostenga esta idea está equivocado. Precisamente por definición, la remuneración variable es aquella que no está garantizada. Así como no hay ninguna seguridad de las utilidades de la empresa aumentaran, tampoco nadie puede tener la seguridad de que sus ingresos aumentaran. Sostener ese argumento es destruir el principio de remuneración variable (p. 411).

Difícil de presupuestar:

La remuneración variable puede ser difícil de presupuestar, como también es difícil establecer el efecto que pueda tener en el flujo de efectivo. Pero este es realmente un mal menor, comparado con sus ventajas. Sencillamente se trata de un poco de trabajo administrativo más y de hacer estimaciones razonables sobre la cantidad de efectivo que se necesitara (p. 411).

Movimiento de Personal.

Cuando nos referimos a movimientos de Personal hablamos de la gestión de direccionamiento de los colaboradores dentro la Empresa, que implican desde ingresos, transferencias, ascensos, desvinculaciones, despidos, recontrataciones hasta jubilaciones.

Chiavenato (2007) define que:

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de la estructura de la organización. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones (que ya explicamos en la parte que hablaba de los subsistemas de integración), transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos (p. 357).

Transferencias

Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La transferencia puede ocurrir por iniciativa de la

organización o del empleado y cumple con diversos propósitos. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de sus necesidades, esto provoca la reubicación de las personas en puestos del mismo nivel jerárquico. También permite emplear los puestos como canales para el ascenso.

Algunas organizaciones todavía tienen una estructura de jerarquía piramidal, con puestos que deben ser llenados por medio de movimientos laterales. Las transferencias satisfacen algunas aspiraciones de los trabajadores, por ejemplo, al ofrecerles un nuevo puesto de trabajo. Dado que la cantidad de niveles administrativos es limitada, cada vez es más necesario ofrecer una amplia variedad de experiencias para que las personas puedan conseguir un ascenso (p. 357).

Ascensos

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización.

Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado (p. 358).

Separaciones por jubilación

Se trata de un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización. Esta separación genera una

oportunidad para que otras personas sean transferidas o ascendidas y requiere que la organización prepare y proporcione los sustitutos adecuados (p. 358).

Despidos

También es un movimiento de salida de la organización y puede ser de dos tipos:

- a) *Despido por iniciativa del empleado o renuncia*: cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización.

- b) *Despido por iniciativa de la organización*: cuando la organización separa de su puesto al funcionario por alguna razón específica; por ejemplo, adelgazamiento (*downsizing*), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etcétera (p. 358).

Información y Comunicación.

Podemos decir que en una empresa la información complementa lo que queremos comunicar a los grupos de interés, ya que provoca expectativas de lo que deseamos informar a nuestros colaboradores, claro está debidamente planificada y estructurada a fin de que tenga el efecto que esperamos.

Granjo (2008) menciona que:

Se puede diferenciar la información de la comunicación. La primera entendida como la transmisión de mensajes de un emisor a un receptor, en este caso sin participación activa del receptor, a diferencia de la comunicación que la podríamos definir como la transmisión de mensajes de un emisor a un receptor con la participación activa del receptor (que se transforma a su vez en emisor).

Es evidente que ambas se deben dar en todas las áreas de la compañía, y también dentro del marco del “Plan de Comunicación”, plan con el que se dotan gran parte de empresas.

Por lo tanto, los análisis de procesos y procedimientos en materia de información y comunicación deberán estar orientados al análisis del Plan de comunicaciones de la Empresa. Si no existe tal plan, el análisis se centrara exclusivamente en sus elementos constitutivos tomados aisladamente.

Los procesos y procedimientos más básicos del análisis serian:

- Análisis de los emisores de información y comunicación.
- Análisis de los valores y mensajes puestos de manifiesto.
- Análisis de las acciones desarrolladas en materia de información de la comunicación.
- Análisis de los canales y medios de información y comunicación.
- Análisis de los sistemas de control y feedback implantados.(pp.52-53)

Gan & Otros (1996) menciona que:

En el ámbito interno de la organización, de forma análoga se están produciendo nuevas necesidades: la comunicación interna, vista como reflejo de los estilos de relación interpersonal entre los diversos niveles jerárquicos, paternalismo, autoritarismo, delegación, participación, autonomía, etc. que acababa concluyendo más o menos en “aquí los jefes son amables, hay una buena comunicación” o bien “esto parece un cuartel, en un ambiente así no puede haber comunicación” es ciertamente una óptica que ha pasado ya a la historia.

La comunicación interna como dinámicas de flujos de información y puntos de encuentro entre las diferentes áreas de trabajo y niveles jerárquicos, con el fin de establecer sinergias, análisis y soluciones a problemas comunes o análogos, por tanto como disciplina capaz de representar el proceso comunicativo con el que se constituyen y transmiten estrategias, prioridades, modelos y metodologías, valores en fin comunes y participativos, es todavía una parcela insuficientemente atendida, observada, cuestionada. (p. 57)

Acogida / Inducción.

Es normal que ante un nuevo ingreso de un colaborador este se sienta un poco perdido o confundido, aun teniendo una capacidad brillante, esto se debe a que la nueva incorporación se incorpora de otra empresa con una cultura diferente así como un estilo de organización diferente, por lo cual desconoce la actual cultura y comportamiento de sus compañeros. Aquí en este proceso es importante el

acompañamiento del colaborador en el proceso de inducción y enseñanza de toda la organización, políticas, procedimientos, reglas, beneficios, etc.

Granjo (2008) define que:

El proceso de acogida o inducción es muy importante. Su incidencia sobre la integración, motivación y fidelidad del colaborador es vital y por ello se debiera analizar, con detalle, el grado de formalización y rigor con el que se está desarrollando el proceso, segmentado generalmente por familias de puestos, niveles jerárquicos y funcionales, edades, situaciones familiares, etc.

Comprenderá fases y operaciones como:

- La comunicación de la aceptación de la candidatura.
- Las informaciones previas sobre la empresa, estructura, organización, visión, misión, valores, normativas de seguridad y salud.
- Los procedimientos de accesos, parking.
- La primera acogida (llegada) a la empresa.
- Presentaciones.
- Mentores – Tutores (Mentoring).
- Seguimiento de los periodos de prueba y evaluación.
- Etc. (pp.49 – 50).

Pérez (2008) menciona que:

En las inducciones u orientaciones deben participar el área de Recursos Humanos como el superior inmediato, en este ultimo nivel donde es más fácil que se comentan errores, pues el superior puede estar presionado por

su trabajo del día a día, y, además todo aquello en lo que tiene que orientar al recién llegado le resulta tan familiar y cotidiano que puede que no considere preciso “orientar sobre la evidencia”.

Para evitar que el superior caiga en el error de pasar por encima de algunas cuestiones, se le puede entregar una relación de temas sobre los que ha de versar su orientación.

Otros errores en los que frecuentemente se incurre y el superior inmediato deben procurar que el nuevo colaborador no se sienta en ninguna de las siguientes situaciones:

- Sobresaturado: con excesiva información recibida en poco tiempo.
- Sobrecargado: cumplimiento formularios.
- Humillado: al recibir solo tareas serviles que le hacen perder todo interés por el puesto de trabajo y por la organización.
- Retado: a realizar tareas en las que las posibilidades de fracaso son muy grandes.
- Retado: a realizar tareas en las que las posibilidades de fracaso son muy grandes.
- Empujado: al trabajo sin apenas orientación, bajo la errónea idea de que “solo se aprende a trabajar trabajando”.
- Finalmente: desorientado por la diferencia entre la amplia orientación del área de Recursos Humanos y la escasa orientación de su departamento (pp. 22 – 23)

Motivación.

Un aspecto que no debe faltar en cualquier organización es la motivación que inyecta por parte los empleadores, mantener motivado a su personal es sinónimo de compromiso, lealtad, clima laboral bueno y agradable y proactivo.

Crear colaboradores motivados es crear colaboradores comprometidos con su trabajo que tendrán ganar de sumar día a día en beneficio de la Empresa.

Gan F & Otros (1996) define que:

La motivación se ha convertido en un factor de creciente interés para la gestión organizacional; desde hace décadas investigadores de la talla de Maslow, Mc Clelland, Herberg, Alderfer, Argris, por citar algunos, se han dedicado a estudiar los ingredientes que estimulan la actividad del individuo dentro de la Empresa y sus conclusiones respecto a las necesidades humanas en las organizaciones han ido confirmando poco a poco la necesidad o al menos creando la inquietud de dedicar atención y esfuerzos a la motivación del personal.

Hablar de producir y diseñar e incluso de realizar programas de motivación en la empresa con esa cabecera formal de “Programa de motivación” puede frustrante en empresas en las que se evidencia un fuerte malestar no solo contra las personas que deciden o equipo de dirección, sino además contra la actividad en sí. Cuando la propia actividad funcional de un área de trabajo, las tareas habituales de los diversos puestos, las informaciones periódicas que se reciben respecto a prioridades, decisiones, etc. Pierden su sentido de movilización de esfuerzos humanos hacia lo que se hace y se comunica, no cabe la menor duda de que pensar entonces en un programa

de motivación es como pensar en cambiar las velas a un barco cuando este tiene ya la proa hundida.

En cualquier caso hablar de “programa de motivación” es una simplificación tras la que se esconden múltiples posibilidades, siendo las menores y probablemente las menos idóneas o pertinentes aquellas que deseen colocar la motivación como núcleo en torno al cual giren otras variables cruciales para la buena marcha de la gestión. (pp. 237 - 238)

2.3 Glosario de Términos.

- **Empleado:** Persona física que presta a otra, ya sea física o moral, un trabajo personal subordinado.
- **Categoría Profesional:** Nivel Laboral en el que está situado un empleado. Tiene relación directa con el nivel retributivo y condiciones en el trabajo.
- **Interés profesional:** Aspiraciones de un trabajador con respecto a los beneficios que puede obtener a través de su desempeño.
- **Motivación:** Estimulo que lleva a una actuación para la consecución de un objetivo.
- **Puestos Clave:** Puesto de trabajo que la organización considera vitales para el desarrollo del negocio. Cuando se produce una vacante en alguno de ellos y no se ha previsto la promoción o sucesión de ningún candidato interno, se debe actuar con rapidez para cubrirlos.
- **Reconocimiento:** Comunicación pública de los logros obtenidos por los miembros de la Empresa. Es un modo de motivar, distinguir y asegurar la continuidad de las acciones.
- **Remuneración:** Recompensa, pago o reembolso por los servicios prestados. La mayoría son económicas.
- **Competencias:** Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.
- **Calibración:** Proceso para asegurar coherencia y justicia interna entre jefes de distintos departamentos.
- **Calidad y cantidad de Recursos disponibles:** Conocimiento de cuantos empleados se necesitan y con qué características y cualidades.

- **Integración:** Los colaboradores deberán asumir responsabilidades en el trabajo; preservar los bienes de la empresa; respetar a todos los colaboradores al personal directivo y mantener una actitud de diálogo con todos los miembros de la compañía.
- **Políticas:** conjunto de normas a seguir para la gestión de las remuneraciones, sea para asignar o modificarlos.
- **Planificación de recursos humanos:** proceso mediante el cual se puede determinar las necesidades de personal en la organización, trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo requerida para la realización de la actividad futura de la Empresa
- **Equidad Interna:** Correspondencia entre las remuneraciones pagadas por las responsabilidades que asume un colaborador.
- **Tabuladores:** Son los valores que corresponden a las diferentes categorías de puestos que existen en la organización.
- **Clima Organizacional:** Evaluación que sirve para la captación de opiniones de los colaboradores periódicamente para el planteamiento de mejoras.
- **Benchmarking:** comparación de prácticas de rh entre diversas áreas de recursos humanos de otras empresas.
- **Follow up:** Seguimiento a los colaboradores en sus diversas operaciones cotidianas.
- **Mix retributivo:** la remuneración fija es una parte relevante de la compensación total.
- **Variable Pay:** Compensación adicional a la remuneración fija, la cual está relacionada al desempeño del colaborador.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La Gestión de las Remuneraciones influye en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.

3.2 Hipótesis Específicas.

- a) Una estructura salarial en relación con las exigencias, influye en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.
- b) Los niveles remunerativos actuales influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.
- c) Las políticas de compensaciones influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente:

Gestión de Remuneraciones.

3.3.2 Variable dependiente:

Retención de colaboradores

3.4 Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES
Variable independiente: Gestión de Remuneraciones.	1.1 Estructura Salarial. 1.2 Niveles Remunerativos. 1.3 Políticas Salariales.
Variable dependiente: Retención de colaboradores.	2.1 Rotación del Personal. 2.2 Compromiso. 2.3 Comunicación interna de las retribuciones.

3.5 Matriz de Consistencia.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema Principal</p> <p>¿De qué manera la Gestión de las remuneraciones influye en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Conocer si la Gestión de las Remuneraciones influye en la Retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.</p>	<p>Hipótesis</p> <p>La Gestión de las Remuneraciones influye en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Gestión de Remuneraciones</p>	<p>Estructura Salarial.</p> <p>Niveles Remunerativos.</p> <p>Políticas Salariales.</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿De qué manera la estructura / escalas salariales impactan en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.?</p> <p>¿Qué impacto generan las compensaciones en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Conocer si una estructura salarial que guarde relación con las exigencias y responsabilidades de los colaboradores influye en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Una estructura salarial en relación con las exigencias, influye en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.</p> <p>Los niveles</p>	<p>Variable dependiente</p> <p>Retención de colaboradores.</p>	<p>Rotación del Personal.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Comunicación interna de las retribuciones.</p>

<p>S.A.C.?</p> <p>¿De qué manera impacta los niveles remunerativos ofrecidos por las empresas del sector en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.?</p>	<p>Conocer si los niveles remunerativos actuales influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.</p> <p>Conocer si las políticas de compensaciones influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz.</p>	<p>remunerativos actuales influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.</p> <p>Las políticas de compensaciones influyen en la retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.</p>		
---	---	--	--	--

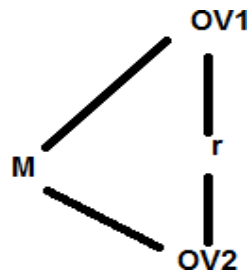
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

4.2 Diseño de la investigación.

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. (Kerlinger, 1983).



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Gestión de las Remuneraciones.

V2: Retención de los colaboradores.

r: Nivel de relación o impacto entre las variables.

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.

4.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de (250 – 200) colaboradores.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población que se encuentra destacada en la Unidad de Mina (Sierra de Trujillo), Trujillo y Lima, entre Agentes, Resguardos, Supervisión y Jefaturas con relación a la variable: Retención de los colaboradores de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C.

4.6 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los colaboradores, (dado que son 250).

Asimismo, se determinará la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los colaboradores totales con la siguiente fórmula:

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

Dónde:

- n** = Tamaño de la población.
N = Población total: 250colaboradores.
Z = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza).
p = 0.50 (probabilidad de éxito).
q = 0.50 (probabilidad de fracaso).
e = 0.05 error permisible.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(250)]}{[(0.05)^2 \cdot (250 - 1)] + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 151$$

Tamaño de muestra será de 151colaboradores

4.7 Técnicas de recolección de datos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a) **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- b) **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: Gestión de las Remuneraciones y la Retención de Colaboradores.

4.8 Análisis e interpretación de la información.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V: PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla 1

¿Tiene usted conocimiento que la empresa tiene una estructura salarial de acuerdo a los puestos que se ocupan?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	77	51%
2 En Desacuerdo	74	49%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
4 De Acuerdo	0	0%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

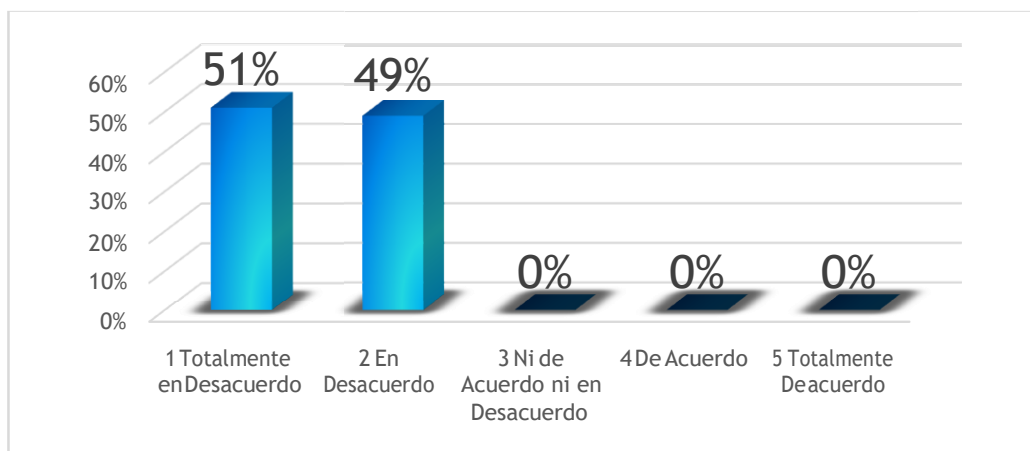


Gráfico 1

Fuente: Elaboración Propia.

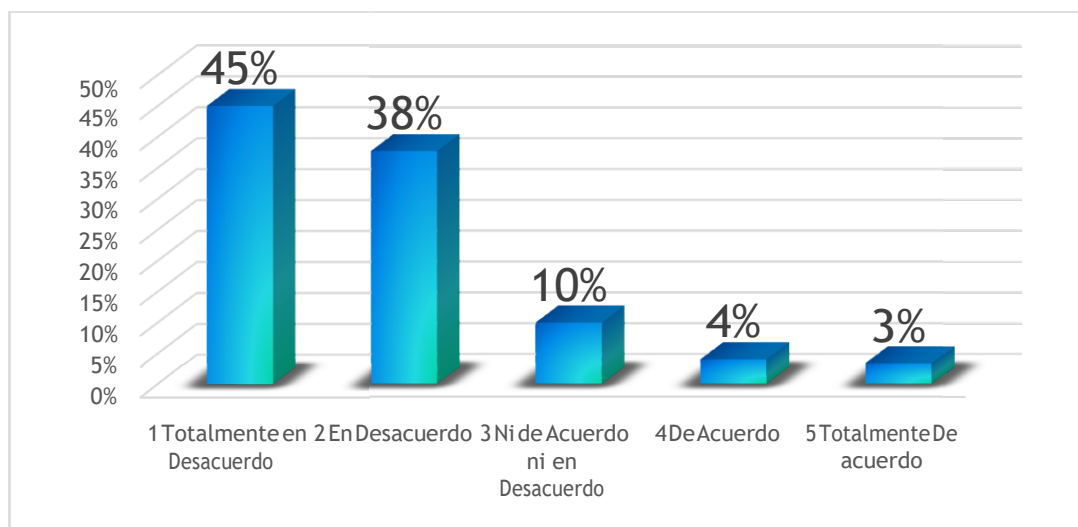
En la Tabla N° 1, se observa que del 100% de la muestra encuestada (151 colaboradores) el 51% y el 49% está totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que los colaboradores desconocen que la empresa tiene una estructura salarial.

Tabla 2

¿Conoce usted como aplica la estructura salarial de la empresa al puesto que viene desempeñando?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	68	45%
2 En Desacuerdo	57	38%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	10%
4 De Acuerdo	6	4%
5 Totalmente De acuerdo	5	3%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 2**

Fuente: Elaboración Propia.

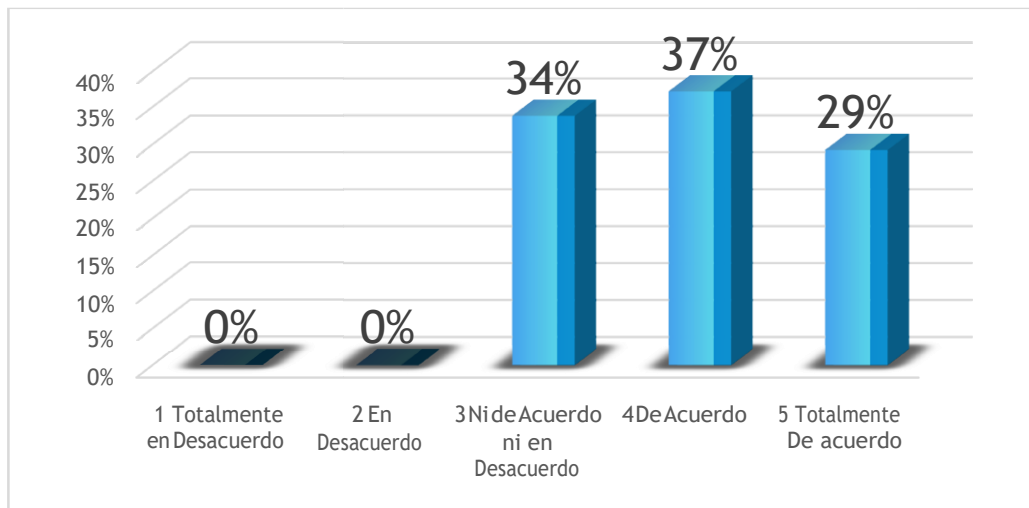
En la Tabla N° 2, se observa que del 83% de la muestra encuestada (125 colaboradores) el 51% se encuentra totalmente en desacuerdo y el 38% está en desacuerdo, observándose que el total del personal no conoce como aplica la estructura salarial a los puestos que vienen desempeñándose.

Tabla 3

¿Considera usted que es importante que la empresa tenga una estructura / escala salarial adecuada?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	51	34%
4 De Acuerdo	56	37%
5 Totalmente De acuerdo	44	29%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 3**

Fuente: Elaboración Propia.

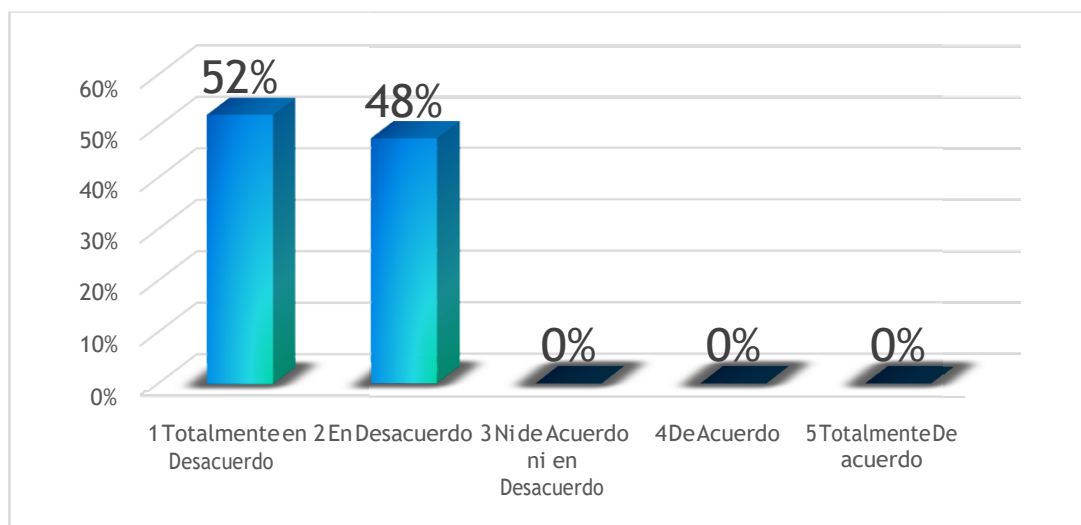
En la Tabla N° 3, observamos que el 29% y 37% (66%) se encuentra de acuerdo en que la Empresa deba tener una estructura adecuada (100 colaboradores) y un 34% (50 colaboradores) no se encuentra de acuerdo o en desacuerdo.

Tabla 4

¿Considera usted que la remuneración que percibe cubre sus expectativas?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	79	52%
2 En Desacuerdo	72	48%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
4 De Acuerdo	0	0%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 4**

Fuente: Elaboración Propia.

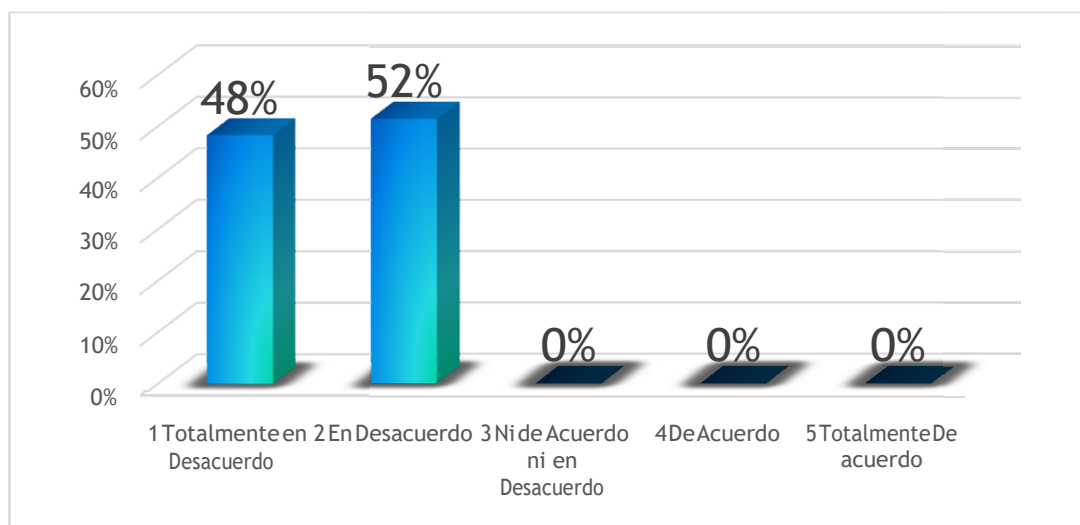
En la Tabla N° 4, se muestra en su totalidad que los colaboradores se encuentran insatisfechos por la remuneración que perciben (52% Totalmente en desacuerdo) y el (48% en Desacuerdo).

Tabla 5

¿Cree usted que la remuneración que recibe dentro de la empresa va de acuerdo con las responsabilidades y funciones que realiza?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	73	48%
2 En Desacuerdo	78	52%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
4 De Acuerdo	0	0%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 5**

Fuente: Elaboración Propia.

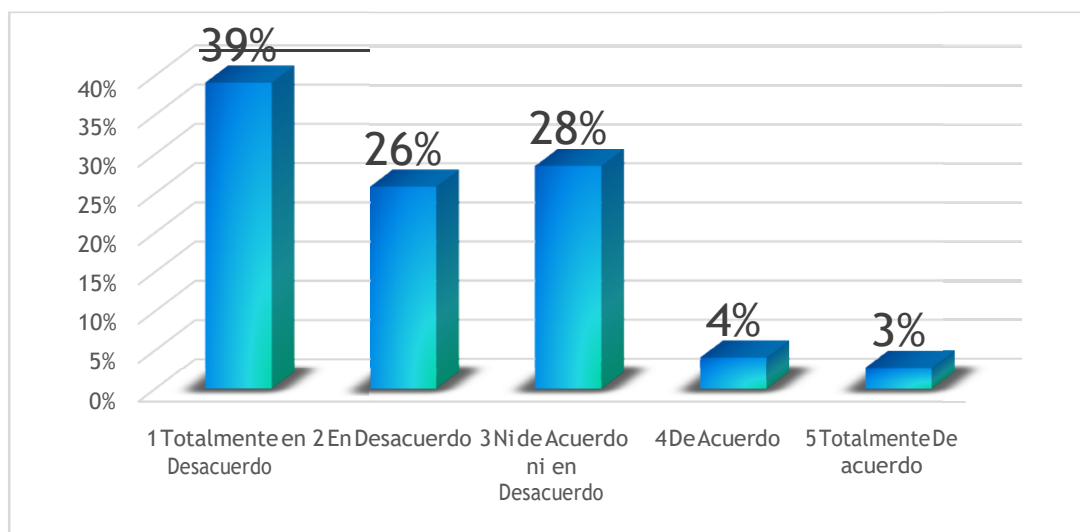
En la Tabla N° 5, tan igual con en la Tabla N° 4 el personal refleja su disconformidad con la remuneración que percibe (48% Totalmente en desacuerdo) y el (52% en Desacuerdo).

Tabla 6

¿Cree usted que la remuneración que percibe se encuentra de acuerdo con las remuneraciones que ofrecen otras empresas de seguridad a sus trabajadores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	59	39%
2 En Desacuerdo	39	26%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	43	28%
4 De Acuerdo	6	4%
5 Totalmente De acuerdo	4	3%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 6**

Fuente: Elaboración Propia.

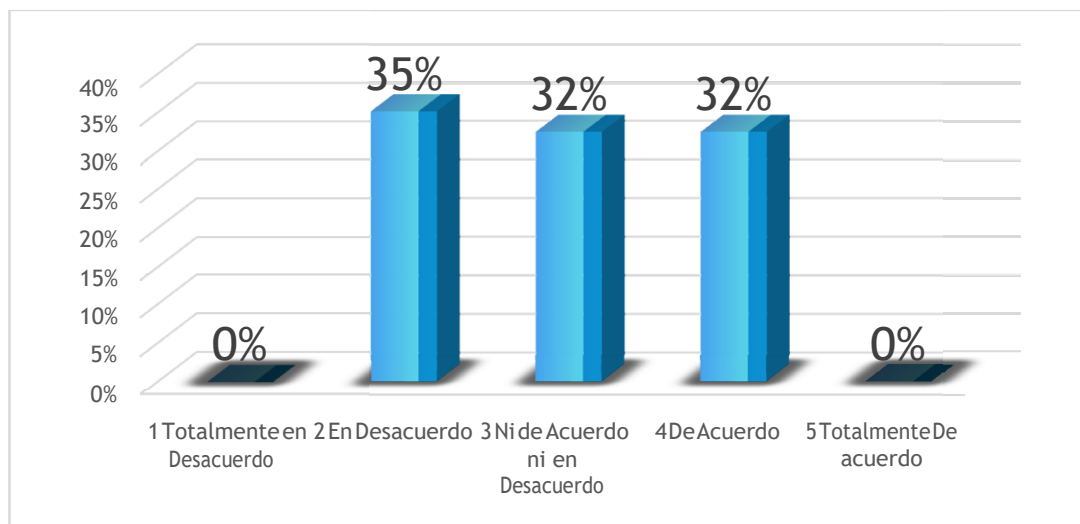
En la Tabla N° 6, los colaboradores en un 39% se encuentran totalmente en desacuerdo más el 26% en desacuerdo (Total 65% - 98 colaboradores) señalando que su remuneración no está al nivel de otras Empresas de Seguridad, ahora un 28% de los colaboradores mantiene una opinión neutral, lo cual podría ser el desconocimiento de los salarios o remuneraciones en el mercado.

Tabla 7

¿Considera usted que la empresa da a conocer sus políticas salariales?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	53	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	49	32%
4 De Acuerdo	49	32%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 7**

Fuente: Elaboración Propia.

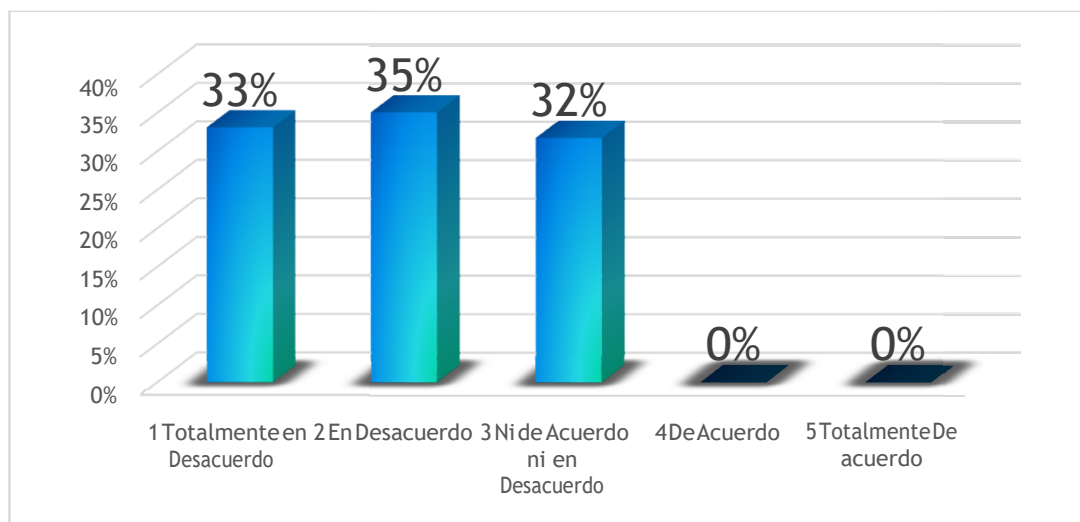
En la Tabla N° 7, los colaboradores en un 38% se encuentran totalmente en desacuerdo más el 28% en desacuerdo (Total 66% - 99 colaboradores) señalando que su remuneración no está al nivel de otras Empresas de Seguridad, ahora un 34% de los colaboradores mantiene una opinión neutral, lo cual podría ser el desconocimiento de los salarios o remuneraciones en el mercado.

Tabla 8

¿Usted está de acuerdo que al ingresar a la empresa recibió la inducción adecuada sobre las políticas salariales que rigen la empresa?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	50	33%
2 En Desacuerdo	53	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	48	32%
4 De Acuerdo	0	0%
5 Totalmente De acuerdo	0	0%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 8**

Fuente: Elaboración Propia.

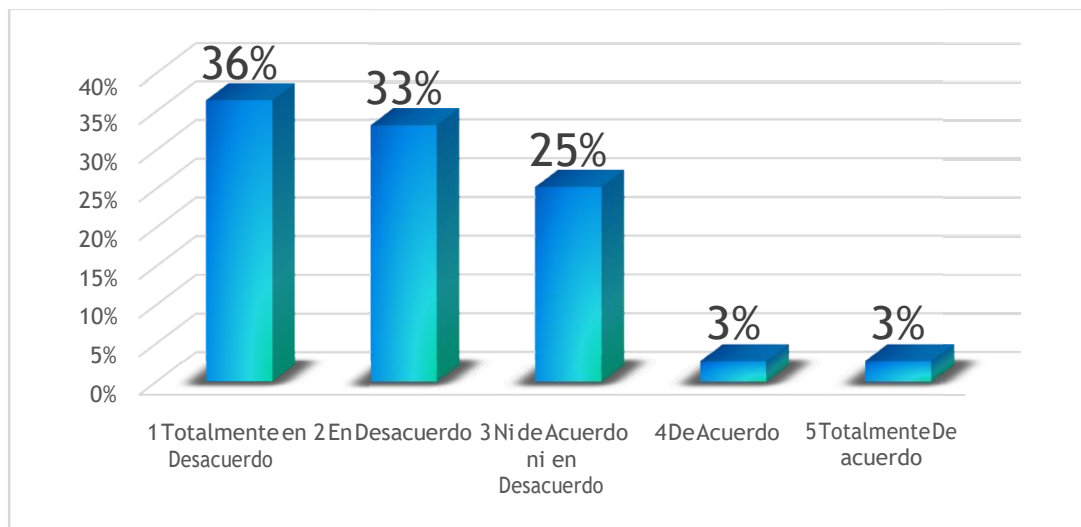
En la Tabla N° 8, se muestra que los colaboradores en un 33% se encuentran totalmente en desacuerdo, 35% en desacuerdo observándose que los colaboradores no han recibido una inducción adecuada sobre las políticas salariales que rigen la empresa, un 32% se mantienen neutral o en reserva.

Tabla 9

¿Conoce usted cuales son los beneficios que ofrece la empresa dentro de sus políticas salariales?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	55	36%
2 En Desacuerdo	50	33%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	38	25%
4 De Acuerdo	4	3%
5 Totalmente De acuerdo	4	3%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 9**

Fuente: Elaboración Propia.

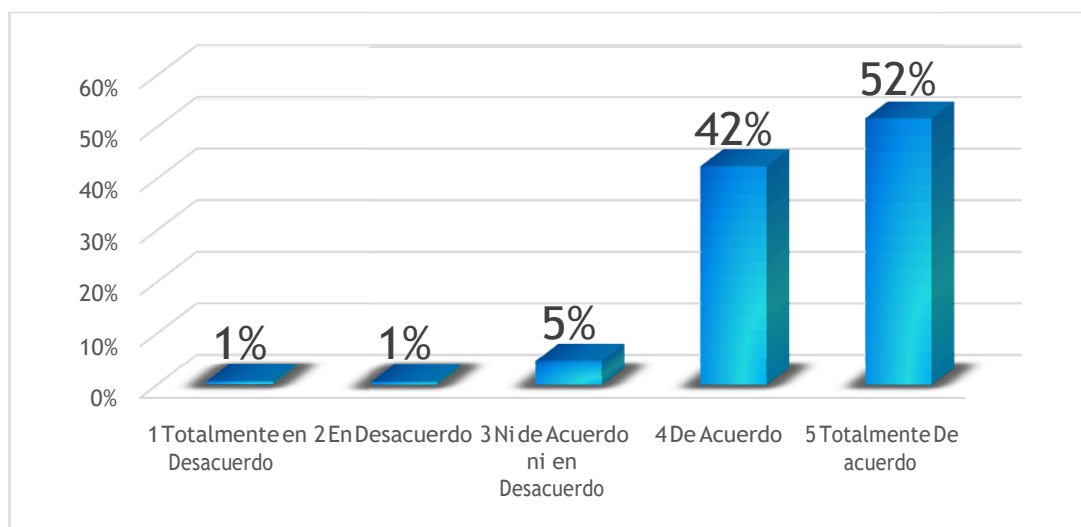
En la Tabla N° 9, los colaboradores en un 36% y 33% manifiestan su desacuerdo desconociendo los beneficios que ofrece la Empresa dentro de sus políticas salariales. Un 25% de los colaboradores no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 10

¿Considera usted que la causa principal de las renunciaciones y abandonos de los puestos de trabajo son las remuneraciones que perciben los colaboradores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	5%
4 De Acuerdo	64	42%
5 Totalmente De acuerdo	78	52%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 10**

Fuente: Elaboración Propia.

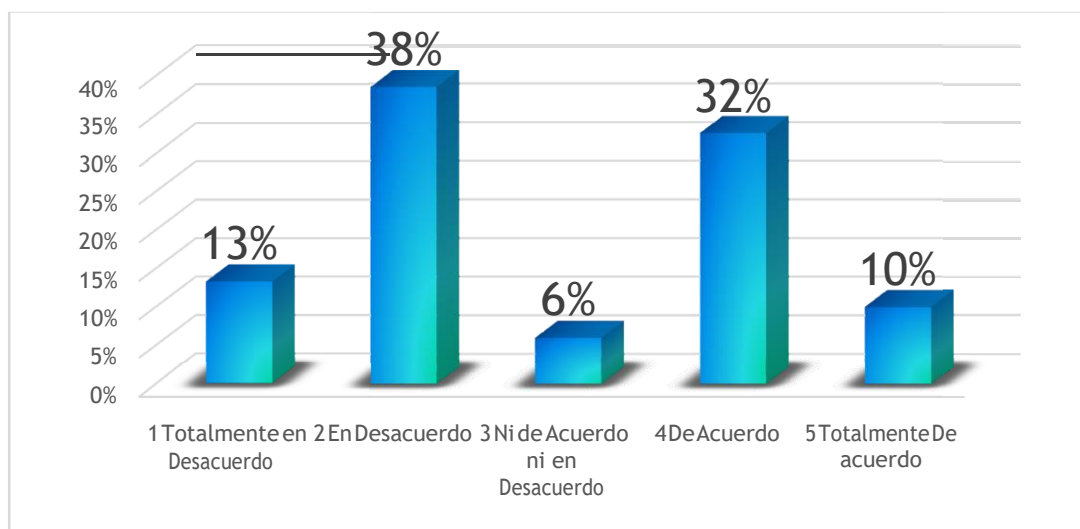
En la Tabla N° 10, los colaboradores en un 52% y 42% se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, considerando que la causa principal de las renunciaciones y abandonos de los puestos son las actuales remuneraciones que se perciben.

Tabla 11

¿Cree usted que otra de las causas de las renunciaciones y abandonos del puesto de trabajo son las pocas condiciones de trabajo que ofrece la empresa?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	20	13%
2 En Desacuerdo	58	38%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	6%
4 De Acuerdo	49	32%
5 Totalmente De acuerdo	15	10%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 11**

Fuente: Elaboración Propia.

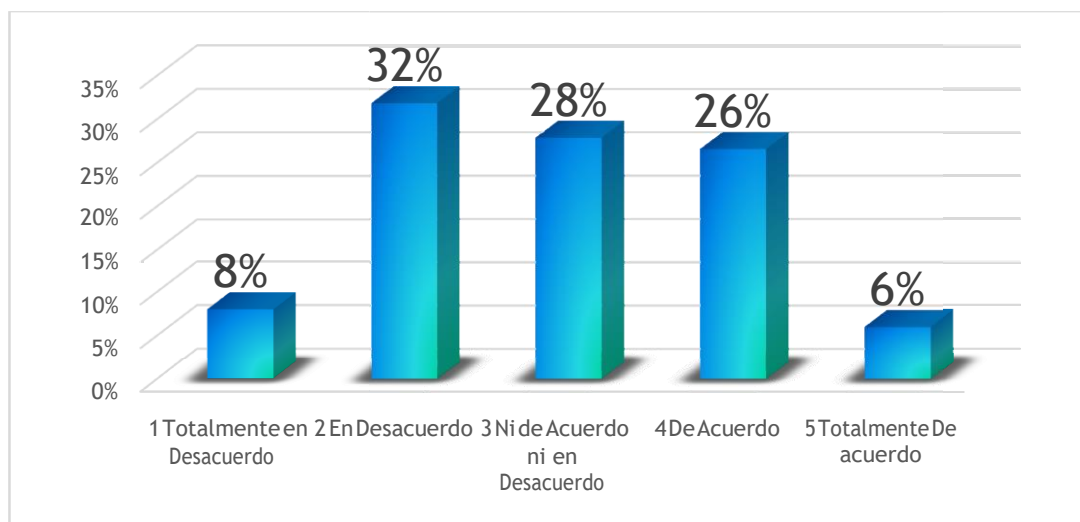
En la Tabla N° 11, los colaboradores muestran respuestas divididas, con un 13% y 38% (78 colaboradores) están de desacuerdo que las condiciones de trabajo afectan la estabilidad de los colaboradores, mientras un 32% y 10% (64 colaboradores) consideran que las condiciones de trabajo es otro de los factores de las renunciaciones y abandonos que suceden.

Tabla 12

¿Cree usted que las remuneraciones no son el único factor de renuncia y abandono del puesto de trabajo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	12	8%
2 En Desacuerdo	48	32%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	42	28%
4 De Acuerdo	40	26%
5 Totalmente De acuerdo	9	6%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 12**

Fuente: Elaboración Propia.

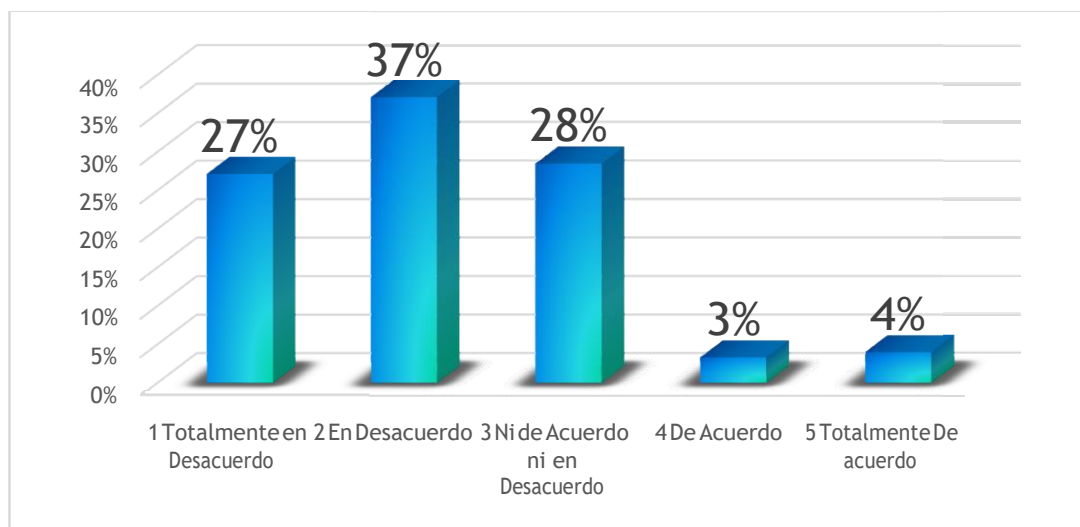
En la Tabla N° 12, los colaboradores muestran respuestas divididas, agrupándolos tenemos tres (03) grupos, el primero de estos (Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo: 40%) lo cual refleja que 60 colaboradores de la muestra piensan que las remuneraciones son el principal factor de renuncia y abandono, mientras que el segundo grupo (Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo: 32%) considera que existen otros factores que motivan la deserción del personal, mientras que un 28% (42 colaboradores) se mantiene en reserva.

Tabla 13

¿Cree usted que la supervisión se encuentra comprometida laboralmente con la empresa?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	41	27%
2 En Desacuerdo	56	37%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	43	28%
4 De Acuerdo	5	3%
5 Totalmente De acuerdo	6	4%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 13**

Fuente: Elaboración Propia.

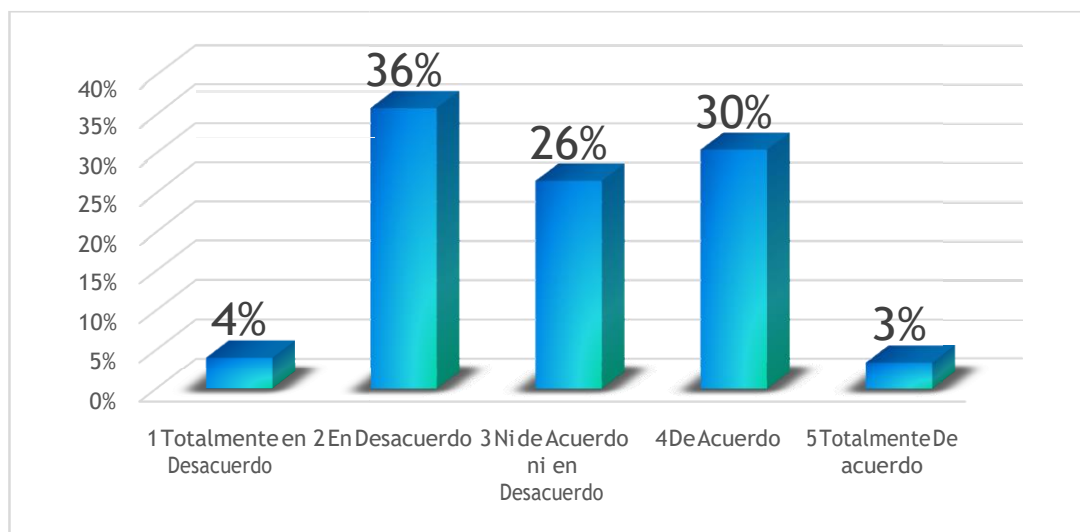
En la Tabla N° 13, los colaboradores muestran total desacuerdo (27%) y desacuerdo (37%) lo que representa 97 colaboradores de la muestra que consideran que la Supervisión no se encuentra comprometida con la Empresa, mientras que 43 colaboradores mantienen reserva de sus opiniones. Asimismo, un bajo porcentaje de colaboradores se encuentran de acuerdo (11 colaboradores: 7%).

Tabla 14

¿Considera usted que sus superiores (jefes directos) valoran el esfuerzo que realiza dentro de su puesto de trabajo?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	4%
2 En Desacuerdo	54	36%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	40	26%
4 De Acuerdo	46	30%
5 Totalmente De acuerdo	5	3%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 14**

Fuente: Elaboración Propia.

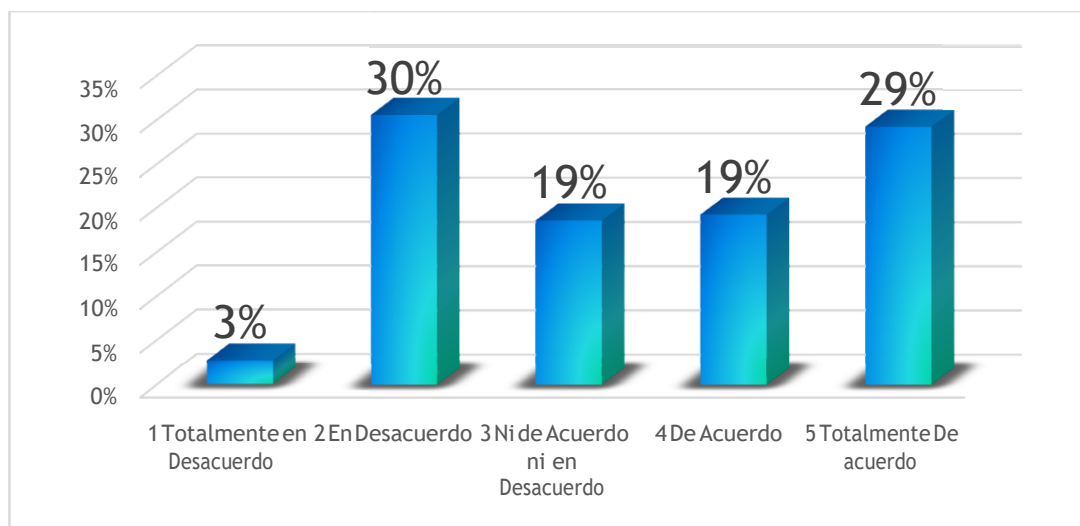
En la Tabla N° 14, los colaboradores muestran total desacuerdo (4%) y desacuerdo (36%) lo que representa 60 colaboradores de la muestra que consideran que la Supervisión no valora el esfuerzo que realizan en sus labores. Por el contrario 51 colaboradores consideran que sus superiores los valoran en su desempeño, mientras que el 26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 15

¿Considera usted que las actuales remuneraciones afectan el clima laboral actual de la empresa?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	3%
2 En Desacuerdo	46	30%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	28	19%
4 De Acuerdo	29	19%
5 Totalmente De acuerdo	44	29%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 15**

Fuente: Elaboración Propia.

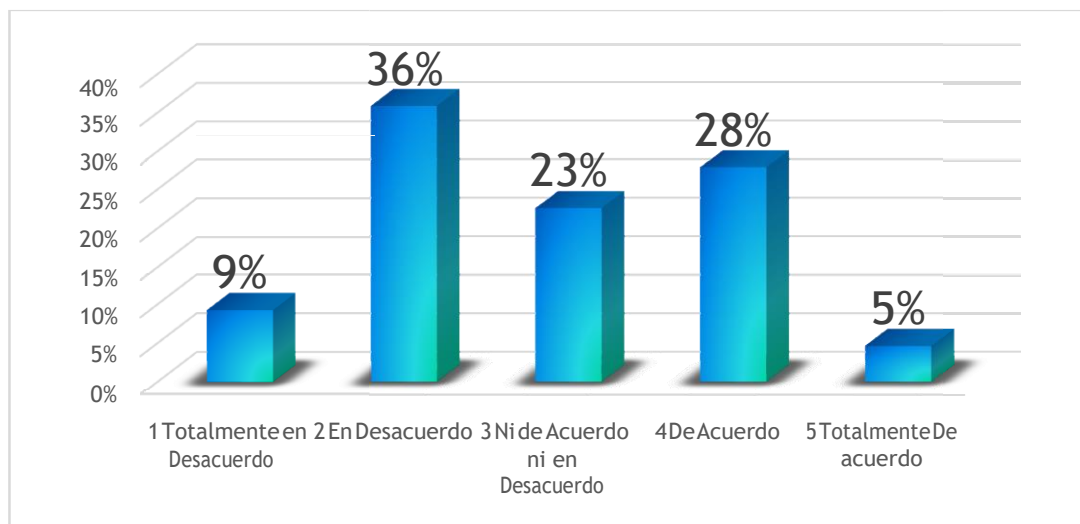
En la Tabla N° 15, un 33% (3% + 30%) de colaboradores considera que las remuneraciones no afectan el actual clima laboral de la Empresa, mientras que un 48% (19% +29%) consideran que las actuales remuneraciones afectan el actual clima laboral de la Empresa, un 19% se mantiene en reserva sobre la pregunta.

Tabla 16

¿Considera que los reclamos que se presentan ante alguna no conformidad con su pago es atendida y respondida oportunamente?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	14	9%
2 En Desacuerdo	54	36%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	34	23%
4 De Acuerdo	42	28%
5 Totalmente De acuerdo	7	5%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 16**

Fuente: Elaboración Propia.

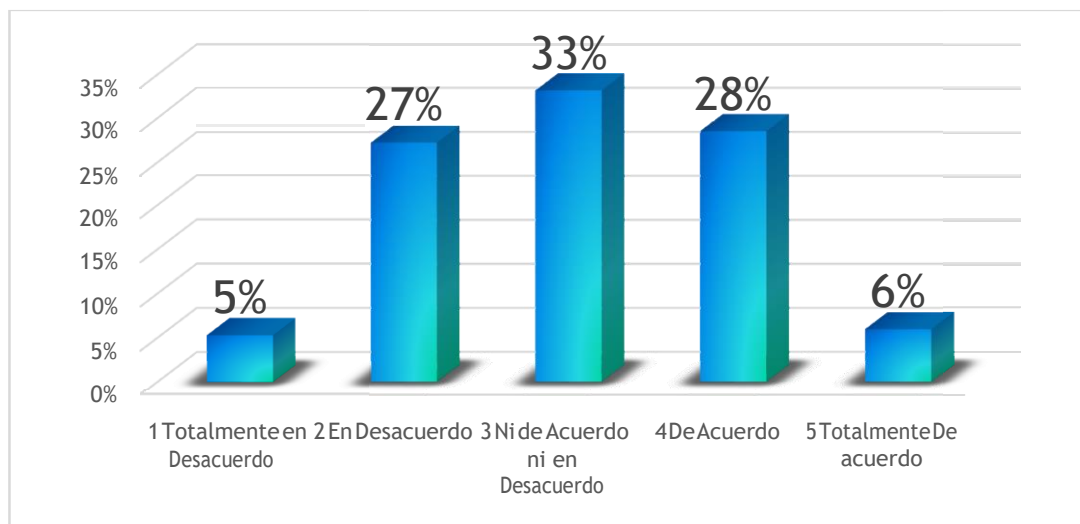
En la Tabla N° 16, un 9% y el 36% (45% - 68 colaboradores) consideran que sus reclamos no son atendidos oportunamente, por otro lado, el 28% y 5% de (33% - 49 colaboradores) se encuentran conformes con la atención oportuna de sus reclamos de pago, el 23% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 17

¿Considera usted que las comunicaciones que realiza la empresa actualmente hacia los colaboradores, son reales y tiene un alto grado de veracidad?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	8	5%
2 En Desacuerdo	41	27%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	50	33%
4 De Acuerdo	43	28%
5 Totalmente De acuerdo	9	6%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 17**

Fuente: Elaboración Propia.

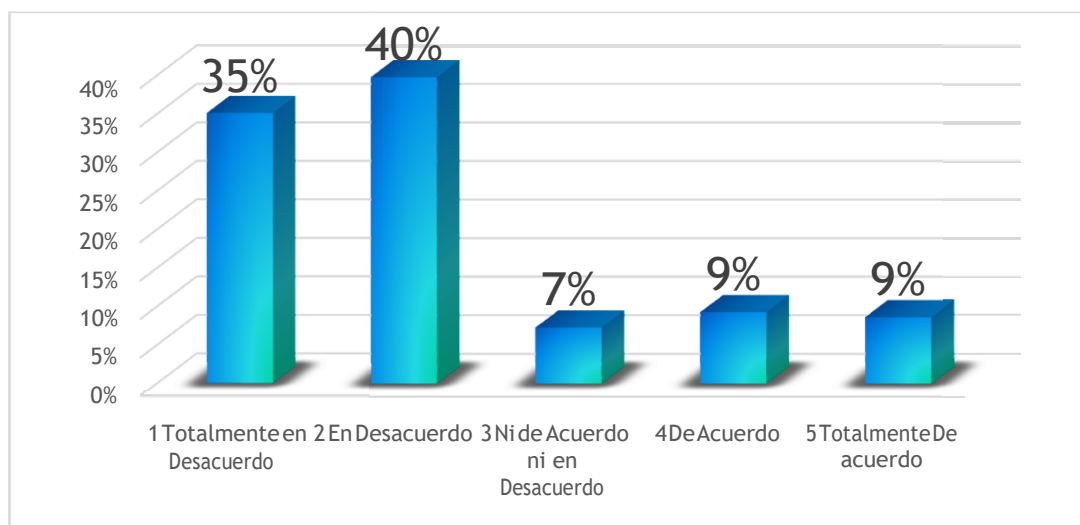
En la Tabla N° 17, el 5% y 27% (Totalmente en Desacuerdo y en Desacuerdo respectivamente (32%)) considera que las comunicaciones que brinda la empresa no tienen un alto grado de veracidad, El 6% y 28% (Totalmente de acuerdo y De acuerdo (34%)) considera lo contrario que las comunicaciones que emite la Empresa son reales y tienen un grado de veracidad, el 33% mantiene una opinión neutral.

Tabla 18

¿Considera que la información o explicación que le brindan sus superiores inmediatos en relación a los pagos que percibe mensualmente son claras y suficientes?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	53	35%
2 En Desacuerdo	60	40%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	7%
4 De Acuerdo	14	9%
5 Totalmente De acuerdo	13	9%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 18**

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 18, el 35% y 40% (Totalmente en Desacuerdo y en Desacuerdo respectivamente (75%)) muestra su insatisfacción con la explicación que reciben de sus Superiores antes las consultas que realizan sobre los pagos mensuales que reciben, un 7% no define su posición, y un 18% se encuentra conforme con la explicación que recibe.

5.2 Prueba de Hipótesis.

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Dónde:

f = Frecuencia observada o real

f = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

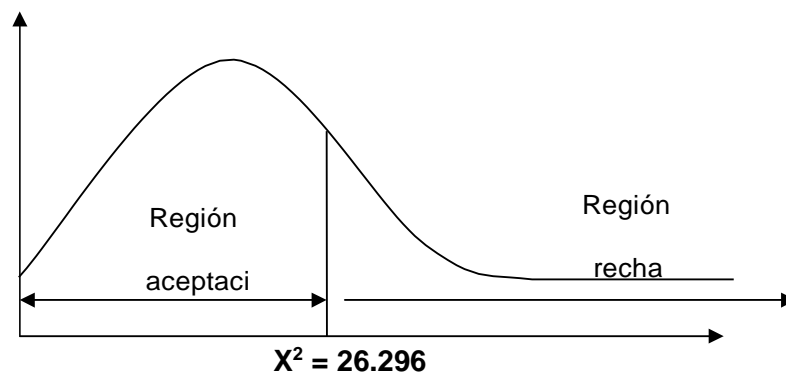
A	B	C	D	E	n ₁
F	G	H	I	J	n ₂
K	L	M	N	O	n ₃
P	Q	R	S	T	n ₄
U	V	W	X	Y	n ₅
n ₆	n ₇	n ₈	n ₉	n ₁₀	n

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_{1 \times n6}}{n} & B = \frac{n_{1 \times n7}}{n} & C = \frac{n_{1 \times n8}}{n} & D = \frac{n_{1 \times n9}}{n} & E = \frac{n_{1 \times n10}}{n} \\
 F = \frac{n_{2 \times n6}}{n} & G = \frac{n_{2 \times n7}}{n} & H = \frac{n_{2 \times n8}}{n} & I = \frac{n_{2 \times n9}}{n} & J = \frac{n_{2 \times n10}}{n} \\
 K = \frac{n_{3 \times n6}}{n} & L = \frac{n_{3 \times n7}}{n} & M = \frac{n_{3 \times n8}}{n} & N = \frac{n_{3 \times n9}}{n} & O = \frac{n_{3 \times n10}}{n} \\
 P = \frac{n_{4 \times n6}}{n} & Q = \frac{n_{4 \times n7}}{n} & R = \frac{n_{4 \times n8}}{n} & S = \frac{n_{4 \times n9}}{n} & T = \frac{n_{4 \times n10}}{n} \\
 U = \frac{n_{5 \times n6}}{n} & V = \frac{n_{5 \times n7}}{n} & W = \frac{n_{5 \times n8}}{n} & X = \frac{n_{5 \times n9}}{n} & Y = \frac{n_{5 \times n10}}{n}
 \end{array}$$

a) **Región de rechazo**

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



a) **Hipótesis Específicas.**

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

Si se conoce la estructura salarial esta influenciara y podría disminuir las renuncias y abandonos de los puestos de trabajo.

Hipótesis Nula H₀

Si se tiene desconocimiento de la estructura salarial entonces esta será la principal causa de las renuncias y abandonos de los puestos de trabajo.

Decisión: Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla 19
Frecuencias Observadas de la Primera Hipótesis Específica

		Pregunta 10 ¿Considera usted que la causa principal de las renuncias y abandonos de los puestos de trabajo son las remuneraciones que perciben los colaboradores?					
Pregunta 2 ¿Conoce usted como aplica la estructura salarial de la empresa al puesto que viene desempeñando?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	1	29	38	68
	En desacuerdo	0	0	4	27	26	57
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	0	1	12	15
	De acuerdo	0	0	1	5	0	6
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	2	2	5
	Total	1	1	7	64	78	151

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20
Frecuencias esperadas de la Primera Hipótesis Específica

Pregunta 2 ¿Conoce usted como aplica la estructura salarial de la empresa al puesto que viene desempeñando?	Pregunta 10 ¿Considera usted que la causa principal de las renunciaciones y abandonos de los puestos de trabajo son las remuneraciones que perciben los colaboradores?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.45	0.45	3.15	28.82	35.13	68
En desacuerdo	0.38	0.38	2.64	24.16	29.44	57
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.10	0.10	0.70	6.36	7.75	15
De acuerdo	0.04	0.04	0.28	2.54	3.10	6
Totalmente de acuerdo	0.03	0.03	0.23	2.12	2.58	5
Total	1	1	7	64	78	151

Fuente: Elaboración Propia.

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.45	-0.45	0.20	0.45
2	0	0.45	-0.45	0.20	0.45
3	1	3.15	-2.15	4.63	1.47
4	29	28.82	0.18	0.03	0.00
5	38	35.13	2.87	8.26	0.24
6	0	0.38	-0.38	0.14	0.38
7	0	0.38	-0.38	0.14	0.38
8	4	2.64	1.36	1.84	0.70
9	27	24.16	2.84	8.07	0.33
10	26	29.44	-3.44	11.86	0.40
11	1	0.10	0.90	0.81	8.17
12	1	0.10	0.90	0.81	8.17
13	0	0.70	-0.70	0.48	0.70
14	1	6.36	-5.36	28.70	4.51
15	12	7.75	4.25	18.08	2.33
16	0	0.04	-0.04	0.00	0.04
17	0	0.04	-0.04	0.00	0.04
18	1	0.28	0.72	0.52	1.87
19	5	2.54	2.46	6.04	2.37
20	0	3.10	-3.10	9.61	3.10
21	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
22	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
23	1	0.23	0.77	0.59	2.55
24	2	2.12	-0.12	0.01	0.01
25	2	2.58	-0.58	0.34	0.13
					38.85

Fuente: Elaboración Propia.

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

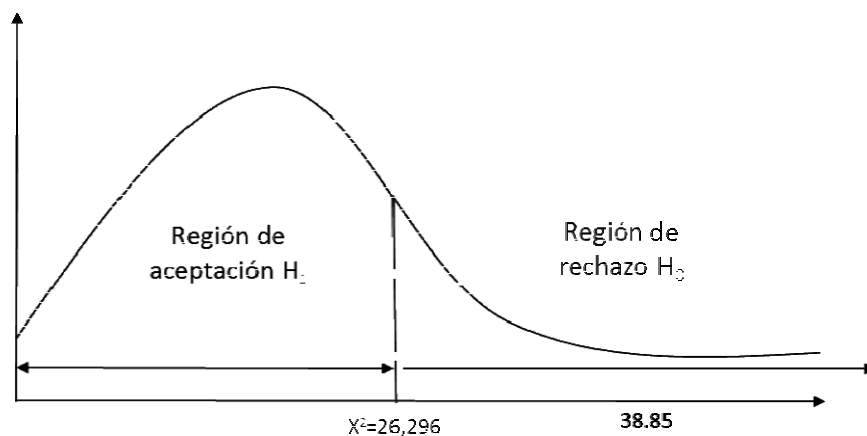
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular $X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

Gráfico 19



Fuente: Elaboración Propia.

Entonces, X^2 calculada es igual a 38.85, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Si no se conoce la estructura salarial entonces esta será la principal causa de las renunciaciones y abandonos de los puestos de trabajo” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Si se conoce la estructura salarial esta influenciará y podría disminuir las renunciaciones y abandonos de los puestos de trabajo”

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

Si las remuneraciones no van de acuerdo con el mercado externo estas afectaran el clima laboral de la Empresa.

Hipótesis Nula H₀

Si las remuneraciones se mejoran y están dentro del mercado laboral estas tendrán un impacto positivo en el clima laboral de la Empresa.

Decisión: Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla 21

Frecuencias Observadas de la Segunda Hipótesis Específica

Pregunta 6 ¿Cree usted que la remuneración que percibe se encuentra de acuerdo con las remuneraciones que ofrecen otras empresas de Seguridad a sus trabajadores?	Pregunta 15 ¿Considera usted que las actuales remuneraciones afectan el clima laboral actual de la Empresa?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo		3	17	14	6	19	59
En desacuerdo		0	8	6	10	15	39
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0	17	8	11	7	43
De acuerdo		1	2	0	0	3	6
Totalmente de acuerdo		0	2	0	2	0	4
Total		4	46	28	29	44	151

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 22

Frecuencias esperadas de la Segunda Hipótesis Específica

Pregunta 6 ¿Cree usted que la remuneración que percibe se encuentra de acuerdo con las remuneraciones que ofrecen otras empresas de Seguridad a sus	Pregunta 15 ¿Considera usted que las actuales remuneraciones afectan el clima laboral actual de la Empresa?						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	1.56	17.97	10.94	11.33	17.19	59
	En desacuerdo	1.03	11.88	7.23	7.49	11.36	39
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.14	13.10	7.97	8.26	12.53	43
	De acuerdo	0.16	1.83	1.11	1.15	1.75	6
	Totalmente de acuerdo	0.11	1.22	0.74	0.77	1.17	4
	Total	4	46	28	29	44	151

Fuente: Elaboración Propia.

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	3	1.56	1.44	2.07	1.32
2	17	17.97	-0.97	0.95	0.05
3	14	10.94	3.06	9.36	0.86
4	6	11.33	-5.33	28.42	2.51
5	19	17.19	1.81	3.27	0.19
6	0	1.03	-1.03	1.07	1.03
7	8	11.88	-3.88	15.06	1.27
8	6	7.23	-1.23	1.52	0.21
9	10	7.49	2.51	6.30	0.84
10	15	11.36	3.64	13.22	1.16
11	0	1.14	-1.14	1.30	1.14
12	17	13.10	3.90	15.22	1.16
13	8	7.97	0.03	0.00	0.00
14	11	8.26	2.74	7.52	0.91
15	7	12.53	-5.53	30.58	2.44
16	1	0.16	0.84	0.71	4.45
17	2	1.83	0.17	0.03	0.02
18	0	1.11	-1.11	1.24	1.11
19	0	1.15	-1.15	1.33	1.15
20	3	1.75	1.25	1.57	0.90
21	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
22	2	1.22	0.78	0.61	0.50
23	0	0.74	-0.74	0.55	0.74
24	2	0.77	1.23	1.52	1.98
25	0	1.17	-1.17	1.36	1.17
					27.21

Fuente: Elaboración Propia.

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

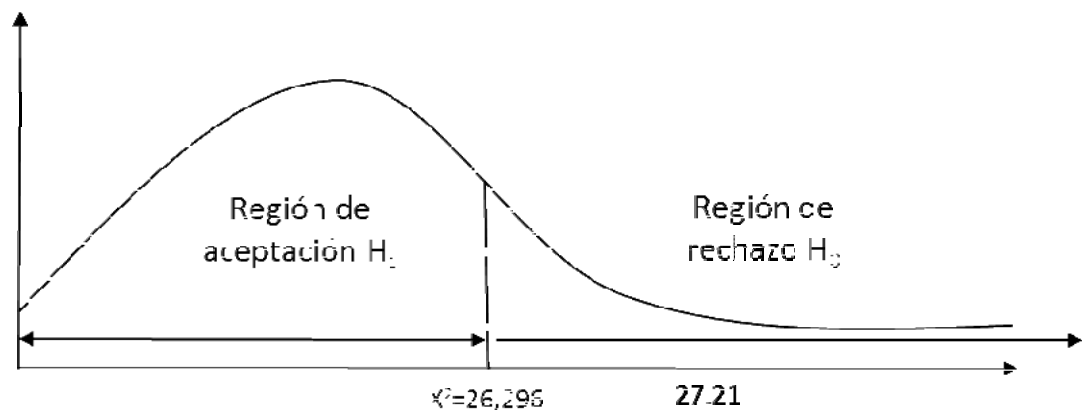
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular $X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

Grafico 20



Fuente: Elaboración Propia.

Entonces, X^2 calculada es igual a 27.21, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0): “Si las remuneraciones no van de acuerdo con el mercado laboral estas afectaran el clima laboral de la Empresa” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa (H_1): “Si las remuneraciones se mejoran y están dentro del mercado laboral estas tendrán un impacto positivo en el clima laboral de la Empresa”.

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

Si no se conocen los beneficios dentro de las políticas salariales que se ofrecen la Empresa pierde credibilidad y veracidad.

Hipótesis Nula H₀

Si se dan a conocer los beneficios que ofrece la Empresa dentro de sus políticas salariales se generara una transparencia y veracidad en lo que se informa.

Decisión: Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla 23

Frecuencias Observadas de la Tercera Hipótesis Específica.

Pregunta 9 ¿Conoce usted cuales son los beneficios que ofrece la Empresa dentro de sus políticas salariales?	Pregunta 17 ¿Considera usted que las Comunicaciones que realiza la Empresa actualmente hacia los colaboradores, son reales y tiene un alto grado de veracidad?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	1	8	19	24	3	55
En desacuerdo	4	16	23	7	0	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	14	8	10	5	38
De acuerdo	2	0	0	2	0	4
Totalmente de acuerdo	0	3	0	0	1	4
Total	8	41	50	43	9	151

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 24

Frecuencias esperadas de la Tercera Hipótesis Específica.

Pregunta 9 ¿Conoce usted cuales son los beneficios que ofrece la Empresa dentro de sus políticas salariales?	Pregunta 17 ¿Considera usted que las Comunicaciones que realiza la Empresa actualmente hacia los colaboradores, son reales y tiene un alto grado de veracidad?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	2.91	14.93	18.21	15.66	3.28	55
En desacuerdo	2.65	13.58	16.56	14.24	2.98	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.01	10.32	12.58	10.82	2.26	38
De acuerdo	0.21	1.09	1.32	1.14	0.24	4
Totalmente de acuerdo	0.21	1.09	1.32	1.14	0.24	4
Total	8	41	50	43	9	151

Fuente: Elaboración Propia.

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	2.91	-1.91	3.66	1.26
2	8	14.93	-6.93	48.08	3.22
3	19	18.21	0.79	0.62	0.03
4	24	15.66	8.34	69.52	4.44
5	3	3.28	-0.28	0.08	0.02
6	4	2.65	1.35	1.83	0.69
7	16	13.58	2.42	5.88	0.43
8	23	16.56	6.44	41.52	2.51
9	7	14.24	-7.24	52.39	3.68
10	0	2.98	-2.98	8.88	2.98
11	1	2.01	-1.01	1.03	0.51
12	14	10.32	3.68	13.56	1.31
13	8	12.58	-4.58	21.00	1.67
14	10	10.82	-0.82	0.67	0.06
15	5	2.26	2.74	7.48	3.30
16	2	0.21	1.79	3.20	15.09
17	0	1.09	-1.09	1.18	1.09
18	0	1.32	-1.32	1.75	1.32
19	2	1.14	0.86	0.74	0.65
20	0	0.24	-0.24	0.06	0.24
21	0	0.21	-0.21	0.04	0.21
22	3	1.09	1.91	3.66	3.37
23	0	1.32	-1.32	1.75	1.32
24	0	1.14	-1.14	1.30	1.14
25	1	0.24	0.76	0.58	2.43
					52.99

Fuente: Elaboración Propia.

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

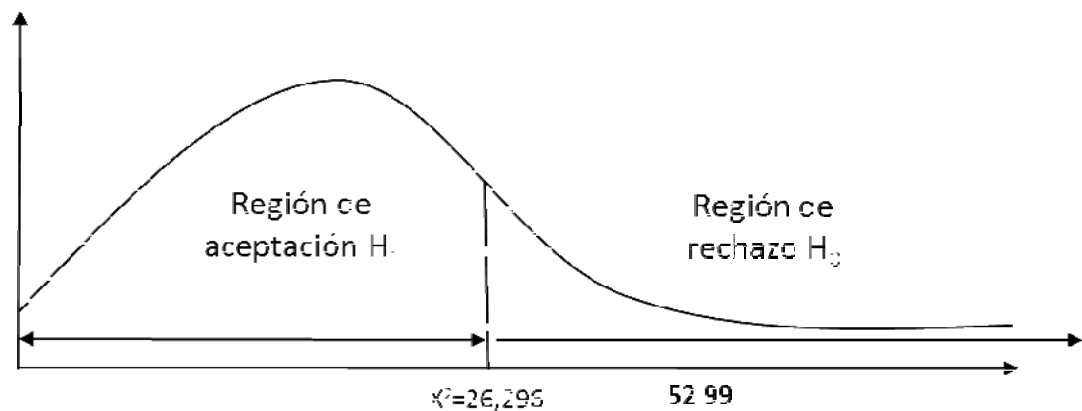
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular $X^2=26.296$

De manera gráfica tenemos:

Grafico 21



Fuente: Elaboración Propia.

Entonces, X^2 calculada es igual a 52.99, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): “Si no se conocen los beneficios dentro de las políticas salariales que se ofrecen la Empresa pierde credibilidad y veracidad.” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_1): “Si se dan a conocer los beneficios que ofrece la Empresa dentro de sus políticas salariales se generara una transparencia y veracidad en lo que se informa”.

b) Hipótesis Principal.

Hipótesis Principal H_1

Si existe una buena Gestión de las Remuneraciones en la Empresa, la deserción de los colaboradores disminuirá.

Hipótesis Nula H_0

Si no existe una buena Gestión de las Remuneraciones en la Empresa, la deserción de los colaboradores aumentara.

Decisión: Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla 25

Frecuencias Observadas de la Hipótesis Principal.

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	68	57	15	6	5	151
Pregunta 10	1	1	7	64	78	151
Pregunta 6	59	39	43	6	4	151
Pregunta 15	4	46	28	29	44	151
Pregunta 9	55	50	38	4	4	151
Pregunt1 17	8	41	50	43	9	151
Total	195	234	181	152	144	906

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 26

Frecuencias esperadas de la Hipótesis Principal.

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	32.50	39.00	30.17	25.33	24.00	151.00
Pregunta 15	32.50	39.00	30.17	25.33	24.00	151.00
Pregunta 5	32.50	39.00	30.17	25.33	24.00	151.00
Pregunta 18	32.50	39.00	30.17	25.33	24.00	151.00
Pregunta 8	32.50	39.00	30.17	25.33	24.00	151.00
Pregunt1 21	32.50	39.00	30.17	25.33	24.00	151.00
Total	195	234	181	152	144	906

Fuente: Elaboración Propia.

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	68	32.50	35.50	1260.25	38.78
2	57	39.00	18.00	324.00	8.31
3	15	30.17	-15.17	230.03	7.63
4	6	25.33	-19.33	373.78	14.75
5	5	24.00	-19.00	361.00	15.04
6	1	32.50	-31.50	992.25	30.53
7	1	39.00	-38.00	1444.00	37.03
8	7	30.17	-23.17	536.69	17.79
9	64	25.33	38.67	1495.11	59.02
10	78	24.00	54.00	2916.00	121.50
11	59	32.50	26.50	702.25	21.61
12	39	39.00	0.00	0.00	0.00
13	43	30.17	12.83	164.69	5.46
14	6	25.33	-19.33	373.78	14.75
15	4	24.00	-20.00	400.00	16.67
16	4	32.50	-28.50	812.25	24.99
17	46	39.00	7.00	49.00	1.26
18	28	30.17	-2.17	4.69	0.16
19	29	25.33	3.67	13.44	0.53
20	44	24.00	20.00	400.00	16.67
21	55	32.50	22.50	506.25	15.58
22	50	39.00	11.00	121.00	3.10
23	38	30.17	7.83	61.36	2.03
24	4	25.33	-21.33	455.11	17.96
25	4	24.00	-20.00	400.00	16.67
26	8	32.50	-24.50	600.25	18.47
27	41	39.00	2.00	4.00	0.10
28	50	30.17	19.83	393.36	13.04
29	43	25.33	17.67	312.11	12.32
30	9	24.00	-15.00	225.00	9.38
					561.11

Fuente: Elaboración Propia.

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(6-1) = 20$

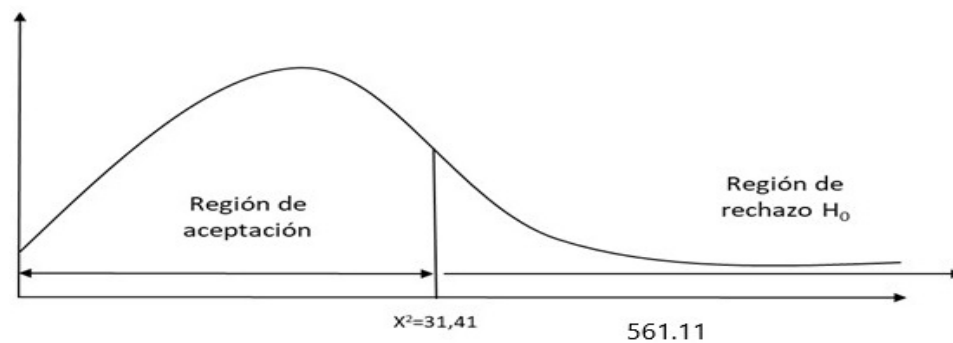
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 6

Chi cuadrado tabular $X^2 = 31.41$

De manera gráfica tenemos:

Grafico 22



Entonces, X^2 calculada es igual a 561.11, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “Si no existe una buena Gestión de las Remuneraciones en la Empresa, la deserción de los colaboradores aumentará” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_1): “Si existe una buena Gestión de las Remuneraciones en la Empresa, la deserción de los colaboradores disminuirá”.

CONCLUSIONES

1. Se demuestra en la HIPOTESIS GENERAL que una Gestión adecuada de las remuneraciones en la Empresa de Seguridad ZAGAZ y Protección, implica una disminución en la deserción de los colaboradores, sustentado en los resultados estadísticos obtenidos, donde el resultado de Chi cuadrado X2 la hipótesis general queda aceptada (Gráfico 22).
2. Se demuestra en la HIPOTESIS ESPECIFICA 1 que si los colaboradores conocen la estructura salarial esta influenciara y podría disminuir las deserciones laborales en los puestos de trabajo en la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C (Gráfico 19).
3. Se demuestra en la HIPOTESIS ESPECIFICA 2 que, si las remuneraciones que perciben los colaboradores en la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C no se encuentran de acuerdo a lo que el mercado laboral ofrece, esta afecta el clima laboral, por lo cual si las remuneraciones se encuentran dentro de los rangos salariales del mercado de la Empresa estas tendrán un impacto positivo en el Clima Laboral(Gráfico 20).
4. Se demuestra en la HIPOTESIS ESPECIFICA 3 que si los beneficios que se encuentran dentro de las políticas salariales se dan a conocer se creara o generara una veracidad y transparencia en lo que se informa (Gráfico 21).

RECOMENDACIONES

1. Actualizar los Perfiles laborales / MOF de los puestos de trabajo de la Empresa de Seguridad Zagaz Protección S.A.C., con la finalidad de difundirlos en la inducción de ingreso del personal, así como también difundirlos a los colaboradores que se encuentran ocupando los actuales puestos de trabajo.

Los perfiles de trabajo determinaran el punto de partida para una adecuada gestión en las Remuneraciones de la Empresa.

2. Los colaboradores no conocen la estructura salarial debido a que solo se manejaba como punto de referencia un sueldo mínimo, de esta remuneración básica se adiciona lo que son horas extras 25% y 35%, refrigerio y viáticos por las labores desempeñadas, dando un sueldo bruto afecto sujeto a los descuentos de ley correspondientes. Se elabora una estructura salarial basada en Categorías por puestos de trabajo la cual se da a conocer en las inducciones y capacitaciones a los nuevos ingresantes, en esta se explica las categorías existentes y los niveles remunerativos de cada una, así mismo se viene trabajando las líneas de carrera a seguir por los colaboradores las cuales pueden ser alcanzadas en el tiempo.

3. Basándonos en la Encuesta de Clima Organizacional realizada, podemos apreciar que los colaboradores están en Desacuerdo con las remuneraciones que perciben considerando que estas no son similares a las ofrecidas por otras Empresas. La recomendación planteada es hacer conocer los beneficios que se otorgan a trabajadores ingresantes y a los que ya se encuentran laborando, como:

- a. Línea de Carrera.
 - b. Prestamos en caso de emergencia, estudios, construcción, otros, sin intereses.
 - c. Bonos / Incentivos a los mejores trabajadores evaluados a por sus jefes directos y un comité del área el cual se entregará cada dos meses (ej: tickets de alimento).
 - d. Actividades de confraternidad (Bienestar Social), eventos, aniversarios.
 - e. Celebraciones de onomásticos (Zonas remotas).
 - f. Talleres para familiares de los colaboradores.
 - g. Entre otros.
4. El área de Bienestar Social (Recursos Humanos) debe liderar el establecimiento de las políticas de:
- a. Reconocimientos.
 - b. Línea de carrera.
 - c. Beneficios sociales.
 - d. Inducciones específicas y generales.
 - e. Difundir los calendarios de actividades.
 - f. Evaluaciones de desempeño.
 - g. Charlas informativas sobre cambios laborales e institucionales.

Las políticas, instructivos, procedimientos, deben ser difundidos constantemente, utilizando capacitaciones, charlas, reuniones. Así mismo estas no deben ser fijas si no flexibles y adaptables a los cambios organizacionales que se presenten.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arrieta Peñaloza Sirley del Carmen & Díaz Barreto Yesid Fernando (2016), Calidad de Vida Laboral y la Compensación Salarial en Colombia. Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia, Bogotá

Bedodo Espinoza Valeria & Giglio Gallardo Carla (2006), Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica, Universidad de Chile, Chile, Santiago

Chiavenato Idalberto (2007) Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de CV. México, D.F.

Dessler Gary (2009). Administración de Recursos Humano. Pearson Educación de México S.A., México.

Gan Federico Bustos & Otros (1996). Manual de Programas: Desarrollo de Recursos Humanos. Ediciones Apostrofe, S.L Llanca, España, Barcelona.

Granjo Aguilar Jesus (2008). Como hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos. Editorial Netbiblo S.L. La Coruña, España

Maristany Jaime. (2007). Administración de Recursos Humano. Pearson Educación de México S.A., México.

Montoya Arias Leonel & Portilla Liliana Margarita (2008), Compensación y Beneficios Salariales; Atracción y Retención de Trabajadores. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Prat Serena Ramón & Muñiz Gonzales Luis (2002), Sistemas de retribución variable y indicadores de control de gestión; Partida Doble, Madrid, España.

Pérez Gorostegui Eduardo & Rodrigo Moya Beatriz (1998), Desarrollo y evaluación de recursos humanos; Ediciones Pirámide S.A. Gran Canaria, Madrid, España

Rimsky Tolo M. (2007), Administración de la Remuneración total; Nuevos sistemas de pago al personal. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de CV. México, D.F.

Segura Rodriguez Santiago (2011), Diseño del Sistema Salarial en la Empresa de hoy. Editorial Grupo Via Lux S.A.C. Lima, Perú.

Varela Juárez Ricardo & Dessler Gary (2006-2011). Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. Pearson Educación de México S.A., México.

ANEXOS

ANEXO N° 01: V1 Gestión de Remuneraciones

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Estructura Salarial						
1	¿Tiene usted conocimiento que la Empresa tiene una estructura salarial de acuerdo a los puestos que se ocupan?	1	2	3	4	5
2	¿Conoce usted como aplica la estructura salarial de la empresa al puesto que viene desempeñando?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que es importante que la Empresa tenga una estructura / escala salarial adecuada?	1	2	3	4	5
Niveles Remunerativos						
4	¿Considera usted que la remuneración que percibe cubre sus expectativas?	1	2	3	4	5
5	¿Cree usted que la remuneración que recibe dentro de la Empresa va de acuerdo con las responsabilidades y funciones que realiza?	1	2	3	4	5
6	¿Cree usted que la remuneración que percibe se encuentra de acuerdo con las remuneraciones que ofrecen otras empresas de Seguridad a sus trabajadores?	1	2	3	4	5
Políticas Salariales						
7	¿Considera usted que la Empresa da a conocer sus Políticas Salariales?	1	2	3	4	5
8	¿Usted está de acuerdo que al ingresar a la Empresa recibió la inducción adecuada sobre las políticas salariales que rigen la Empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Conoce usted cuales son los beneficios que ofrece la Empresa dentro de sus políticas salariales?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5




ANEXO N° 02: V2Retención de colaboradores.

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Rotación del Personal						
1	¿Considera usted que la causa principal de las renunciaciones y abandonos de los puestos de trabajo son las remuneraciones que perciben los colaboradores?	1	2	3	4	5
2	¿Cree usted que otra de las causas de las renunciaciones y abandonos del puesto de trabajo son las pocas condiciones de trabajo que ofrece la empresa?	1	2	3	4	5
3	¿Cree usted que las remuneraciones no son el único factor de renuncia y abandono del puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
Compromiso						
4	¿Cree usted que la Supervisión se encuentra comprometida laboralmente con la Empresa?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que sus Superiores (jefes directos) valoran el esfuerzo que realiza dentro de su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que las actuales remuneraciones afectan el clima laboral actual de la Empresa?	1	2	3	4	5
Comunicación interna de las retribuciones						
7	¿Considera que los reclamos que se presentan ante alguna no conformidad con su pago es atendida y respondida oportunamente?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que las Comunicaciones que realiza la Empresa actualmente hacia los colaboradores, son reales y tiene un alto grado de veracidad?	1	2	3	4	5
9	¿Considera que la información o explicación que le brindan sus superiores inmediatos en relación a los pagos que percibe mensualmente son claras y suficientes?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

ANEXO N° 03: Manual de Organización y Funciones.

 <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p> <p>CÓDIGO DOCUMENTO: EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCIÓN SAC</p>	<p>EMPRESA DE SEGURO ZAGAL PROTECCION SAC es una empresa de seguros que brinda de manera exclusiva, la mejor atención al cliente en el mercado peruano, con un equipo de atención personalizada en línea que garantiza la satisfacción de nuestros clientes con sus riesgos y asegura estas actividades.</p> <p>Para determinar qué nivel de seguridad debe tener esta organización y sus funciones, se debe tener en cuenta el nivel de riesgo que representa la actividad de la organización, con el fin de garantizar la seguridad de la información, con el fin de evitar la pérdida de datos, así como la pérdida de información que puede afectar a la actividad de la organización.</p> <p>El presente documento es un instrumento de gestión que permite que los sistemas sean más seguros y eficientes.</p> <p>El MOC es el resultado de un análisis y revisión de la información de la empresa, basados en el nivel de riesgo que representa la actividad de la organización y sus funciones, con el fin de garantizar la seguridad de la información, con el fin de evitar la pérdida de datos, así como la pérdida de información que puede afectar a la actividad de la organización.</p> <p>Este manual de organización y funciones, que no es un instrumento de gestión, es un instrumento de gestión que permite que los sistemas sean más seguros y eficientes.</p> <p>Este manual de organización y funciones, que no es un instrumento de gestión, es un instrumento de gestión que permite que los sistemas sean más seguros y eficientes.</p> <p>Lima, 2018</p>
<p>EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p> <p>EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p>	<p>Área Operativa EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p>
 <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p> <p>CÓDIGO DOCUMENTO: EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCIÓN SAC</p>	<p>TÍTULO I</p> <p>ASPECTOS GENERALES FUNDADO Y ALCANCE</p>
<p>EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p> <p>EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p>	<p>Área Operativa EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p>
 <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p> <p>CÓDIGO DOCUMENTO: EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCIÓN SAC</p>	<p>TÍTULO I</p> <p>ASPECTOS GENERALES FUNDADO DEL MANUAL</p> <p>EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC es un documento que tiene por finalidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que conforma la empresa, describiendo las funciones principales y específicas de su estructura, área, departamentos, responsabilidades y atribuciones de cada uno de sus áreas, relaciones internas y externas de las mismas. 2. Definir claramente la organización y funciones. 3. Establecer la jerarquía de las funciones y responsabilidades a nivel de personal que forma la estructura de la empresa. 4. Todos el personal que forma parte de la estructura de la empresa, debe cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones. <p>ALCANCE</p> <p>Este manual de organización y funciones de la EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC, se aplica a todos el personal que forma parte de las diferentes unidades organizativas.</p> <p>El Manual de Organización y Funciones de la Empresa de Seguro Zagal y Protección SAC, será aplicado por la Gerencia de Recursos Humanos.</p>
<p>EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p> <p>EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p>	<p>Área Operativa EMPRESA DE SEGURO ZAGAL Y PROTECCION SAC</p>

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	2022
	DIRECCIÓN 2024 12/31/2024	408.071.033 2024 12/31/2024

TÍTULO I
ESTRUCTURA ORGANICA

FUNCIONES EN EL SERVIDOR PÚBLICO

El Poder Ejecutivo, en el ámbito de su competencia, tiene a su cargo la ejecución de las funciones que le son atribuidas por la Constitución y las leyes, así como la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros que le son asignados para el cumplimiento de sus funciones.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

ORGANISMO DE DIRECCION

- Gerencia General

ORGANISMO DE ASESORAMIENTO

- Asesoría Legal

ORGANISMO DE APOYO

- Contabilidad
- Seguridad

ORGANISMO DE LÍNEA

- Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica
 - Asesoría General de Operaciones Marítimas
- Superintendente de Operaciones Marítimas
 - Superintendencia de Operaciones Marítimas
 - Superintendencia de Operaciones Marítimas (CANTON) (MISMA) (PARTIDA)
 - Superintendencia de Operaciones Marítimas (CANTON) (MISMA) (PARTIDA)
- Jefatura de Oficina de Asesoría Jurídica

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	2022
	DIRECCIÓN 2024 12/31/2024	408.071.033 2024 12/31/2024

LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directiva y vertical, así como en el establecimiento de las funciones y acciones y la autoridad funcional, tanto en el ámbito de la responsabilidad, así como en el ámbito de la ejecución y el control de la labor que realiza.

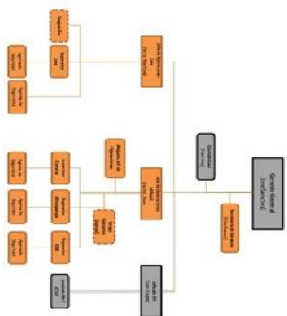
La responsabilidad general / fundamental de la organización, reside en el cumplimiento de las funciones que le son atribuidas por la Constitución y las leyes, así como en el cumplimiento de las funciones que le son atribuidas por la Constitución y las leyes, así como en el cumplimiento de las funciones que le son atribuidas por la Constitución y las leyes.

La coordinación se realiza considerando a director de funciones y responsabilidades que están en el ámbito de la ejecución y el control de la labor que realiza.

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	2022
	DIRECCIÓN 2024 12/31/2024	408.071.033 2024 12/31/2024

ORGANIGRAMA



DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

 ORGANIZACION	MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	CODIGO: 000000000 VERSIÓN: 001 FECHA: 11/07/2014
	ORGANIZACION Y FUNCIONES	

TITULO III
DE: MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES
CAPITULO I

1. ORGANOS DE LINEA

JEFTURA DE ORGANIZACIONES LIMA - HIMA

Funciones Generales

- a. Cumplir las planes, directivas, disposiciones, normas, procedimientos y funciones concordadas con las normas y estadísticas establecidos por el cliente, a fin de optimizar el servicio.
- b. Revisar con anterioridad los términos de los contratos y coordinar con el cliente el cumplimiento de los mismos.
- c. Asegurar el cumplimiento de los planes, disposiciones, normas, procedimientos y funciones del personal operativo del seguro a su cargo.
- d. Evaluar, diseñar, recomendar y establecer los sistemas de seguridad necesarios para el cliente.
- e. Administrar el uso de los recursos humanos, económicos y materiales asignados para la prestación del servicio, de acuerdo a los requerimientos negociados entre la organización y el cliente.
- f. Conocer cualquier requerimiento adicional formulado por el cliente u otros que no se encuentre satisfecho en el orden de servicio, para la negociación correspondiente que hubiese lugar por este costo adicional.
- g. Comunicar a la Jefatura de administración la efectiva prestación de un servicio para los efectos de inicio de la facturación correspondiente.
- h. Realizar los requerimientos de personal a través de secciones, solicitudes de contratación, citas, listas, asistencia.

ELABORADO: ALVARO G.	REVISADO: SERGIO SHERRE	APROBADO: VICTOR VARGAS HU
----------------------	-------------------------	----------------------------

 ORGANIZACION	MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	CODIGO: 000000000 VERSIÓN: 001 FECHA: 11/07/2014
	ORGANIZACION Y FUNCIONES	

- i. Coordinar con el área de instrucción la programación de los requerimientos anuales del personal operativo.
- j. Verificar la satisfacción del cliente a través de un trato directo.
- k. Canalizar los requerimientos o necesidades operativas y/o Administrativas formuladas por el Jefe de Operaciones (Jefe Supervisor asignados a la operación).

l. Coordinar con quien corresponda todas las solicitudes derivadas a la dirección requerida para el servicio (Carnet de SUCAMEC y Licencias de Arma), así como las acciones correspondientes en los procesos de investigación que sean necesarios.

m. Coordinar las investigaciones relacionadas con los Servicios (robo, accidente, reclamo del cliente, etc.), estableciendo las responsabilidades correspondientes a fin de establecer el tamaño del hecho frente al cliente.

n. Asegurarse de que las respuestas conducidas a las comunicaciones de los clientes por sinistros y temas operativos.

o. Reportar a la Gerencia, el estado de la operación, las mejoras y las necesidades del servicio.

p. Definir y comunicar las funciones generales y específicas a desarrollar en su puesto, del personal a su cargo.

q. Disponer la investigación de irregularidades cometidas por el personal aplicando la sanción correspondiente.

r. Evaluar el desempeño del personal a su cargo.

s. Supervisar/implementar las unidades verificando la calidad del servicio de seguridad.

t. Otras funciones específicas que determine la Gerencia General.

u. Promover la mejora continua del servicio.

v. Promover el mantenimiento y la limpieza en las oficinas y/o áreas de trabajo con el personal a su cargo.

ELABORADO: ALVARO G.	REVISADO: SERGIO SHERRE	APROBADO: VICTOR VARGAS HU
----------------------	-------------------------	----------------------------

 ORGANIZACION	MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES	CODIGO: 000000000 VERSIÓN: 001 FECHA: 11/07/2014
	ORGANIZACION Y FUNCIONES	

Requisitos para el puesto

1. Oficial en retiro de las Fuerzas Armadas con experiencia de trabajo en campo y ciudad.
2. Tener conocimientos en temas relacionados a Security, Safety, Seguridad Patrimonial, Seguridad Física, Seguridad electrónica así como manejo en temas de administración de personal.
3. Conocimiento en Computación a nivel usuario.
4. Poseer las siguientes habilidades:
 - Activas
 - Participación
 - Liderazgo
 - Responsabilidad
 - Comunicación efectiva
 - Capacidad para la toma de decisiones
 - Capacidad para motivar al grupo
 - Capacidad para dirigir y motivar al grupo
 - Trabajo en equipo
 - Capacidad para expresarse
 - Racionalidad

ELABORADO: ALVARO G.	REVISADO: SERGIO SHERRE	APROBADO: VICTOR VARGAS HU
----------------------	-------------------------	----------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		CÓDIGO PROYECTO: VERSIÓN: 03 FECHA: 02/03/2014
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		

Requisitos para el puesto

- 1) Tener 1 año o más de experiencia en el Cargo a cubrir más de 3 años en la empresa de seguridad desistiendo como del personal de Vigilancia por su Liberaojo
 - 2) Tener conocimientos de Oficio a nivel usuario
 - 3) Haber recibido capacitación en temas de seguridad Industrial.
 - 4) De preferencia haber tenido la control
- b) Poseer las siguientes habilidades:**
- Liderazgo
 - Responsabilidad
 - Comunicación efectiva
 - Capacidad para dirigir y motivar el grupo
 - Trabajo en equipo
 - Capacidad para emprender
 - Resiliabilidad

ELABORADO POR: VERNIC D.	REVISADO POR: CARLOS SANCHEZ	APROBADO POR: MARCELA M.
--------------------------	------------------------------	--------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		CÓDIGO PROYECTO: VERSIÓN: 03 FECHA: 02/03/2014
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		

Agentes de Vigilancia Nocturna

Funciones Generales:

- a. Actuar de corpora leales y leales de comportamiento SUCIAL.
- b. Controlar y supervisar las operaciones de control preventivo y represivo, así como también control total como de seguridad reconocida con el
- c. Prevenir las situaciones de riesgo de seguridad y mantener la seguridad personal y patrimonial de las instalaciones que se controlan, así como de las personas que ingresan a las mismas, así como de los procedimientos, compromisos.
- d. Concurrir a la Planta de trabajo al haber estado de salida.
- e. Verificar el cumplimiento de las normas de comportamiento, así como de las normas de seguridad tales como: todos, siempre, ninguno, omejores, antides, y otros mandos que asigne en su puesto de servicio.
- f. Informar y alertar los procesos de riesgo a los dispositivos, consigna, empujones de los clientes o del Supervisor ZARZA.
- g. Observar y notificar cualquier suceso de riesgo de seguridad, así como cualquier otro suceso que pueda considerarse como una amenaza a la seguridad de la instalación en su zona de responsabilidad, así como también los procesos de trabajo del cliente.
- h. Comunicar toda información y oportuna que se produzca durante su servicio al Supervisor de servicio.
- i. Recibir todas las novedades en la Planta de trabajo de novedades.
- j. Describir su trabajo efectuado en la misma y visar del cliente y de la empresa.

Requisitos para el puesto:

- 1) Una experiencia de servicio de las fuerzas armadas
 - 2) Facilitar el trabajo.
 - 3) Tener conocimientos de seguridad física.
 - 4) Experiencia de preferencia
 - 5) Habilidad y aptitudes reconocidas
- Puntualidad
 - Responsabilidad
 - Trabajo en equipo
 - Capacidad para emprender
 - Capacidad de adaptación
 - Actuación nivel de supervisión

ELABORADO POR: VERNIC D.	REVISADO POR: CARLOS SANCHEZ	APROBADO POR: MARCELA M.
--------------------------	------------------------------	--------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		CÓDIGO PROYECTO: VERSIÓN: 03 FECHA: 02/03/2014
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		

Reservista

Funciones Generales:

- a. Proteger la vida y la integridad de cada persona a resguardar así como la seguridad personal de su instalación.
- b. Responder de la vida del funcionario asignado, cumpliendo todas las funciones de su cargo.
- c. Controlar e informar los riesgos y/o emergencias presentadas en su
- d. Resguardar la vida de las personas que ingresan a las instalaciones.
- e. Informar de cualquier suceso de riesgo de seguridad, así como de cualquier otro suceso que pueda considerarse como una amenaza a la seguridad de la instalación en su zona de responsabilidad, así como también los procesos de trabajo del cliente y de la empresa.
- f. Informar y alertar los procesos de riesgo a los dispositivos, consigna, empujones de los clientes o del Supervisor ZARZA.
- g. Observar y notificar cualquier suceso de riesgo de seguridad, así como cualquier otro suceso que pueda considerarse como una amenaza a la seguridad de la instalación en su zona de responsabilidad, así como también los procesos de trabajo del cliente y de la empresa.
- h. Comunicar toda información y oportuna que se produzca durante su servicio al Supervisor de servicio.
- i. Recibir todas las novedades en la Planta de trabajo de novedades.
- j. Describir su trabajo efectuado en la misma y visar del cliente y de la empresa.

Requisitos para el puesto:

- 1) De preferencia personal de las fuerzas armadas
 - 2) Bien establecido
 - 3) Conocimiento de armas y control de armas personal
 - 4) Conocimiento en manejo de armas, defensivo
 - 5) Haber sido suboficial de controlador (V.P., o similar)
 - 6) Hacer la guardia de control
 - 7) Poseer las siguientes habilidades:
- Capacidad para emprender
 - Responsabilidad
 - Puntualidad
 - Habilidad para el trabajo

ELABORADO POR: VERNIC D.	REVISADO POR: CARLOS SANCHEZ	APROBADO POR: MARCELA M.
--------------------------	------------------------------	--------------------------


MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
 COORDINACIÓN GENERAL
 DIRECCIÓN GENERAL
 DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA

Secretaría

Funciones Generales

3. **Elaboración y distribución de la documentación de la Gerencia General**
3. Mantener y actualizar la agenda de las reuniones de gerencia.
3. Mantener y actualizar el registro del personal de la Gerencia en el formato de los servicios de atención de la Empresa / Seguros.
4. **Elaboración y actualización de la agenda de los eventos / días de los eventos / agendas semanales a la Gerencia de la Gerencia.**
4. Llevar a registro de ingresos y salidas de Oficinas, Reuniones, Charlas, Cursos y actividades que forma el Gerente de la Empresa.
4. **Elaboración de la documentación / distribución de la misma a los otros departamentos.**
4. Redacción de cartas a los clientes, seguimiento de documentación solicitada por otros departamentos.
4. Mantener el seguimiento a los cambios en cuanto a las cuentas.
4. Controlar los archivos de conformidad de la empresa y equipos.

Requisitos para el puesto:

- 1) Certificación como Secretaria Ejecutiva.
- 2) Conocimiento de idiomas extranjeros.
- 3) Experiencia mínima de 01 año en labores administrativas.
- 4) Computación básica. Oficiante en el idioma.
- 5) Poser las siguientes habilidades:
 - Planificación.
 - Organización para el trabajo.
 - Inicialiva.
 - Puntualidad.
 - Interés por el cliente.

ESTADÍSTICA DE PERSONAL	SECRETARÍA GENERAL DE ASISTENCIA TÉCNICA	SECRETARÍA GENERAL DE ASISTENCIA TÉCNICA
-------------------------	--	--


MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
 COORDINACIÓN GENERAL
 DIRECCIÓN GENERAL
 DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA

Jefe de Oficina Ejecutiva

Funciones Generales

1. **Elaborar los procedimientos (manuales) y mantenerlos actualizados para ser aplicados en todas las actividades de la Empresa.**
1. Realizar el control de los recursos humanos, coordinando con los otros departamentos.
1. Organizar y controlar la producción y aplicación de las tareas diarias de acuerdo al plan operativo de los trabajos con excepción de las actividades de mantenimiento.
1. Controlar la elaboración y presentación de los Estados Financieros de acuerdo a las normas y principios contables establecidos por la empresa asegurando.
1. Realizar los sistemas con computadores de manera no seriales que se realicen en la empresa, sean de conformidad con los planes y/o servicios contables y contables, controlados, elaborados y que los documentos / componentes de los que se realicen, estén de acuerdo con las normas legales y administrativas vigentes.
1. Coordinar y controlar la información para la elaboración de los informes mensuales al cliente y cualquier otro requerido por las entidades destinatarias.
1. Realizar el análisis e interpretación de las operaciones y Estados Financieros de la Empresa, formulando los informes contables para el Gerente y otros de acuerdo con el plan y los objetivos de la Empresa.
1. Realizar los Estados Financieros de la Empresa, los reportes y análisis que sean requeridos por las entidades destinatarias.

Requisitos para el puesto:

- 1) Licenciado en Contabilidad.
- 2) Registro profesional del Colegio de Contadores.
- 3) Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- 4) Poser las siguientes características:
 - Planificación.
 - Responsabilidad.
 - Inicialiva.
 - Trabajo en equipo.
 - Capacidad para la toma de decisiones.
 - Capacidad para comunicarse.

ESTADÍSTICA DE PERSONAL	SECRETARÍA GENERAL DE ASISTENCIA TÉCNICA	SECRETARÍA GENERAL DE ASISTENCIA TÉCNICA
-------------------------	--	--


MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
 COORDINACIÓN GENERAL
 DIRECCIÓN GENERAL
 DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA

Jefe de Recursos Humanos

Funciones Generales

1. **Unificar y asegurar el proceso de reclutamiento / selección de personal de acuerdo a las normas y planes operativos.**
1. **Identificar y controlar las formas de reclutamiento adecuadas al tipo de puesto.**
1. **Elaborar y mantener los manuales de evaluación de los candidatos.**
1. **Verificar la aplicación de los procedimientos de selección.**
1. **Verificar que la documentación para el ingreso de los nuevos colaboradores, emita en la forma de personal, **CONTRATO** de trabajo / **ACTA**.**
1. **Elaboración, mantenimiento y control de los expedientes, contratos, papeles de trabajo.**
1. **Administrar la documentación de información del personal de acuerdo a las normas.**
1. **Coordinar / programar exámenes médicos para el personal ingresante y el control de las diversas empresas y proyectos.**
1. **Identificar a los trabajadores / dependientes ante las entidades proveedoras de salud.**
1. **Responsable de las actividades, de forma oportuna, de las pruebas de selección.**
1. **Realizar y supervisar la administración de los temas de desarrollo de los recursos humanos y lo concerniente a la selección en España.**
1. **Actualizar las certificaciones de pago de presencias, acuerdo de salarios y otros de conformidad con el plan operativo de personal.**
1. **Realizar la entrega de salarios, beneficios / prestaciones por las categorías de acuerdo a los datos de los empleados de acuerdo a las normas de aplicación de salarios y otros de conformidad con el plan operativo de personal.**
1. **Coordinar y efectuar las actividades de registro institucional.**

Requisitos para el puesto:

- 1) Título universitario y Diplomado en Recursos Humanos.
- 2) Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- 3) Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- 4) Capacidad para trabajar en equipo / trabajar con público.
- 5) Debe poseer las siguientes habilidades:
 - Planificación.
 - Responsabilidad.
 - Inicialiva.
 - Trabajo en equipo.
 - Capacidad para la toma de decisiones.
 - Capacidad para comunicarse.

ESTADÍSTICA DE PERSONAL	SECRETARÍA GENERAL DE ASISTENCIA TÉCNICA	SECRETARÍA GENERAL DE ASISTENCIA TÉCNICA
-------------------------	--	--

ANEXO N° 04: Estructura Salarial ZAGAZ.

MERCADO	Vigilante		Supervisor		Resguardo	
	08 Horas	12 Horas	08 Horas	12 Horas	08 Horas	12 Horas
	1,575.00	1,785.00	2,625.00	4,620.00	4,630.00	6,825.00

Categorías	Sub Categoría	Puesto	Niveles	Mínimo	Media	Máximo
B-2	B-2.1	Resguardo	I	4,100.00	4,600.00	5,100.00
	B-2.2	Resguardo	II	3,100.00	3,600.00	4,100.00
C-1	C-1.1	Supervisión	I	3,620.00	4,120.00	4,620.00
	C-1.2	Supervisión	II	2,620.00	3,120.00	3,620.00
D-1	D-1.1	Choferes	I	1,750.00	2,250.00	2,750.00
	D-1.2	Choferes	II	1,150.00	1,450.00	1,750.00
D-2	D-2.1	Vigilantes	I	1,175.00	1,375.00	1,575.00
	D-2.2	Vigilantes	II	930.00	975.00	1,175.00

Grupos Ocupacionales		Niveles	DNI	Nombre	Puesto	Basico	Minimo	Media	Maximo	SUBPAGADO	SOBREPAGADO	
B-2	Resguardo	8	I	17430754	AVASTA MIO EUSEBIO GREGORIO	RESGUARDO	4,600.00	4,100.00	4,600.00	5,100.00		
			I	00552086	GONZALEZ RANIERE ZACARIAS	RESGUARDO	4,600.00	4,100.00	4,600.00	5,100.00		
			II	05294778	LLORI PANAIRO ARMANDO	RESGUARDO	3,600.00	3,100.00	3,600.00	4,100.00		
			II	03873309	REYES RIVERA PAUL ROLANDO	RESGUARDO	3,000.00	3,100.00	3,600.00	4,100.00	600.00	
			II	25709951	VALENCIA VASQUEZ GERMAN GUSTAVO	RESGUARDO	3,000.00	3,100.00	3,600.00	4,100.00	600.00	
			II	40977867	LIVIO RIVERA THEODORO MANCO CAPAC	RESGUARDO	3,000.00	3,100.00	3,600.00	4,100.00	600.00	
			II	43437241	RICIAS FALEN JOSE HEDILBRANDO	RESGUARDO	3,000.00	3,100.00	3,600.00	4,100.00	600.00	
			II	17871174	VERA VEGA GREGORIO ESTEBAN	RESGUARDO	3,000.00	3,100.00	3,600.00	4,100.00	600.00	
			I	44138963	RACHO CASTRO JHON JOLIER	JEFE DE SEGURIDAD UIC	5,000.00	3,620.00	4,120.00	4,620.00		380.00
			I	42504461	BALDRON QUIPE JOSE MANUEL	JEFE DE SEGURIDAD ADJUNTO	4,000.00	3,620.00	4,120.00	4,620.00	120.00	
C-1	Supervisión	10	I	19328869	MACHUCA TAPIA VICTOR MANUEL	JEFE DE OPERACIONES LIMA	4,000.00	3,620.00	4,120.00	4,620.00	120.00	
			II	41809463	DIAZ MAMANI JUAN CARLOS	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2,500.00	2,120.00	2,620.00	3,120.00	120.00	
			II	41814573	TUPO HUACCA JORGE FREDY	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2,500.00	2,120.00	2,620.00	3,120.00	120.00	
			II	44233854	TARMA JAVIER JULIO ABEL	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2,500.00	2,120.00	2,620.00	3,120.00	120.00	
			II	41342636	NAIRA SUPO YONI PEDRO	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2,500.00	2,120.00	2,620.00	3,120.00	120.00	
			II	42174794	CALISAYA CALISAYA WILBERT	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2,500.00	2,120.00	2,620.00	3,120.00	120.00	
			II	42301317	VARGAS RAMIREZ LUCHO	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2,500.00	2,120.00	2,620.00	3,120.00	120.00	
			II	44575446	LAVALOES AD DEBI	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	2,500.00	2,120.00	2,620.00	3,120.00	120.00	
			I	44808132	HUERE CHAVEZ RAFAEL ANTONIO	CHOFER DE CAMIONETA	2,500.00	1,750.00	2,250.00	2,750.00		
			I	17991649	GUTIERREZ VILLARREAL VIDAL LUIS	CHOFER DE CAMIONETA	2,100.00	1,750.00	2,250.00	2,750.00	150.00	
D-1	Choferes	4	II	00668812	PALMA HUACCA ANGEL	CHOFER DE CAMIONETA DE GERENCIA	1,600.00	1,150.00	1,450.00	1,750.00		50.00
			II	18080718	LLAURY CABRERA SANTOS TITO	CHOFER DE CAMIONETA	1,350.00	1,150.00	1,450.00	1,750.00	100.00	
D-2	Vigilantes	96	I	41259592	ORDONÓ MAMANI MAURO	AGENTE DE SEGURIDAD	1,500.00	1,175.00	1,375.00	1,575.00		
			I	43362249	GOMEZ QUENAYA GALINDO	AGENTE DE SEGURIDAD	1,500.00	1,175.00	1,375.00	1,575.00		
			I	43356077	PEREZ CHOQUE JULIO WILFREDO	AGENTE DE SEGURIDAD	1,000.00	1,175.00	1,375.00	1,575.00		375.00
			II	08354022	BURNEO OLIVOS VICTOR HUGO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	40958864	ROJAS ROMERO CHARLES GUSTAVO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	41494208	PASMINO HIDRIGUEZ EDILBERTO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42374607	ROJAS ROMERO MICHAEL ALBERTO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42603080	PEREZ SALAZAR JACHER JOSE	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42768178	MACEDO MAMANI GIRALDO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42780291	MAMANI LAURA EDWIN JUAN	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43038688	TIPA CACHIQUE SABINO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43048525	AHUANARI VALLES JAMIN SEM	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43452123	CHOQUE SALAS MOISES	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42866203	SUCCASUPE MAMANI GENARO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44317682	TAMANI SILVANO MAGNO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44393098	LIMA ZAPANA MILTON	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44514033	RAMOS MAMANI MIRSUEL	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44641183	LINARES VILLACORTA JULIO CESAR	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44778126	ANAHLA PEQUENA EDUAR	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44913024	SALAS SALAS WILMER	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45313884	MEDINA RAMOS VICTOR	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45584289	PINEDO SALINAS HIPOLITO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45722640	INGA QUISPE IVAN ELVIS	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	46389130	ARISTA TAMANI GREITER	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	46323336	PIZANO MARIN FRANCIS REYNALDO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	46456851	TAMANI INUMA ABEL	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	47214031	ARISTA TAMANI CALIXTO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	47222819	TRIGOSO MONTES LUIS ALBERTO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	47372320	VALENTIN QUIPE ASNER	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	47538636	CHURA TORRES DAGER YEMI	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	48358556	CLAVITEA CHURA RONAL	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	61221269	PIZANO MODOZMITE RAUL	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	70096776	PEREZ BALCAZA ELMER	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	01301524	SALAS PINO SENOVIO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	01335730	SALAS ORDONÓ TEOFILO ANASTACIO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	01843311	ANCHAPURI CRUZ LUIS ALBERTO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	05710283	VASQUEZ PEÑA ROGER ARMANDO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	40330906	LUPACA TICONA DAVID SAMUEL	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	41291011	CASTILLO VILCA LUCAS	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	41454117	INKUILA YAPLA DAVID	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	41772477	CHOQUE ALANCOA EDILBERTO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	41977400	MAMANI MAMANI EDDY WILDE	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42271080	HUAYMACARI AREVALO JOEL ALBERGO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42375311	GUEVARA MORI DAVID ALONSO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42288923	MAMANI CANQUI JULIO CESAR	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42301096	ALANCOA VARGAS ROMALDO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45397679	SHUÑA MANNINARI JOE	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42774466	ANTALLACA HUANCUMI OSCAR	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	42871851	DEL AGUILA MOZZAMBEIT ADDLER	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43058321	ROJAS BELTRAN PABLO CESAR	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43393394	SILVANO PAREZ JORGE LUIS	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43719769	CUTIPA LOPE BERNARDO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43864062	COLQUE AGUILAR JOSE	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43978453	LADO SILVANO MIRKO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	43993867	CANLASHU QUIPE JHON CESAR	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44008055	BENAVENTE COAQUIRA JUAN MELECIO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44084788	ZAMBRANO MURAYARI FRANCISCO	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44214058	GUEVARA MORI WATSON EDER	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44352099	NAVARRO SALINAS JARLEN	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44500812	BOCANEGRA GREFFA ALEXANDER	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	44897025	LADO SILVANO SEGUNDO ANDRES	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45043100	LUJANO HUMPIRI MIGUEL ANGEL	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45116739	ROQUE CALSAYA JUAN JOSE	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45343628	CALIN MAMANI ELOY	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45386256	TAFUR AHUANARI WILNER	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45499620	TUANAMA TUANAMA SEGUNDO ELIAS	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45748167	CHAMBI LAYME EDEL	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00
			II	45763388	TUANAMA TUANAMA SEGUNDO WELINGTON	AGENTE DE SEGURIDAD	930.00	930.00	975.00	1,175.00		45.00

ANEXO N° 05: Variable Remuneración Encuesta de Clima Organizacional.

Diagnóstico del Clima Organizacional
Presentación de Resultados para Gerencia General 2017

Encuesta de Clima Organizacional

La encuesta de clima organizacional en la parte cuantitativa está compuesta por 3 grandes variables, que se descomponen, a su vez, en indicadores. Estas variables son:

- **Procesos Culturales.**
- **Procesos de Interacción.**
- **Organización.**

En la parte cualitativa se indaga sobre potenciales conflictos entre las áreas, las razones de estos conflictos, qué se puede hacer para mejorar el área, opinión sobre los jefes, así como aspectos generales para mejorar en ZAGAZ.

Diagnóstico del Clima Organizacional
Presentación de Resultados para Gerencia General 2017



Dimensión 1. Procesos Culturales

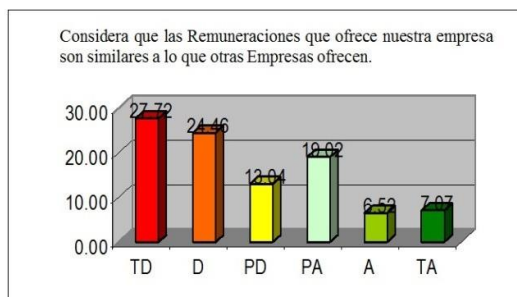
- Referido a las creencias, percepciones y el sentimiento compartido por los colaboradores, a través de la práctica de valores, del reconocimiento y los esfuerzos de motivación y bienestar.

Indicadores:

Sentimiento de pertenencia
Condiciones de Trabajo
Remuneraciones y Beneficios
Valores
Satisfacción y motivación
Reconocimiento
Bienestar y recreación
Proyección y desarrollo profesional



Análisis por Indicador. Resultados Vigilantes.



TD : Totalmente en Desacuerdo.
D : En Desacuerdo.
PD : Probablemente en Desacuerdo
PA : Probablemente de Acuerdo.
A : De Acuerdo.
TA : Totalmente de Acuerdo