



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**POLÍTICA SALARIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL  
BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA 28 DE JULIO LIMA – PERÚ 2017**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**Bach. CRUZBEL CRUZ JARAMILLO**

**ASESOR**

**Mgtr. Ing. EDMUNDO JOSÉ BARRANTES RÍOS**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **ASESOR DE TESIS**



**Mgtr. Barrantes Ríos Edmundo José**

## **JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. Perales Sánchez Anaximandro Odilo**

**Presidente**

---

**Dr. Richardson Porlles Nelson Marcos**

**Secretario**

---

**Dra. Bernardo Santiago Madelein**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis adorados y amados padres Ceferino Cruz Tapia y Aquilina Jaramillo Soto, quienes son el motor de mi superación y lucha constante; y a mis queridos hermanos por su apoyo, consejos y creer en mí en esta etapa de mi vida de ser profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la sabiduría, por inspirarme un sentimiento de responsabilidad y de fuerza en los momentos más difíciles como profesional e investigador. Y un agradecimiento especial a mi familia y amigos por las diversas formas de apoyo incondicional.

A la Universidad Privada Telesup y profesores por sus enseñanzas e importantes aportes en esta investigación.

A la Institución financiera Banco de la Nación, por su apoyo con la información brindada para llegar a los resultados de esta investigación.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado al estudio de dos variables, la política salarial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017. El principal objetivo que guía la presente investigación es determinar la influencia que tiene la variable independiente (política salarial) sobre la variable dependiente (desempeño laboral). Para este fin, se incluyó dentro del marco teórico, para la variable independiente “política salarial”, la definición de la variable y de sus dimensiones, teorías, componentes, criterios, su importancia y los tipos como temas fundamentales que darán una amplia y mejor explicación a lo que se desea describir y por otra parte, como variable dependiente tenemos al “desempeño laboral” con temas fundamentales como definición de la variable y de sus dimensiones, teorías, factores, importancia, objetivos, etapas y tipos de evaluación que van a explicar esta variable. Todos estos temas están determinados desde un enfoque de tipo aplicado – explicativo, diseño no experimental – Transversal y de método cuantitativo.

Para el trabajo de campo, se constituyó una población de 35 trabajadores entre funcionarios y servidores de bienes y servicios de áreas administrativas de ambos sexos y de distintas edades. La muestra es censal, por lo tanto se trabajó con toda la población que únicamente es válido para aquellos que participaron en esta investigación. La técnica e instrumento que se utilizó fue la encuesta y el cuestionario, siendo de mi propia elaboración y validado por dos expertos metodólogos para su respectivo procesamiento y tabulación de datos.

A partir de los resultados obtenidos, según la contrastación de hipótesis se usó la prueba de rango de Wilcoxon, que es una comparación de medianas, ya que se trata de variables ordinales y en este tipo de variables se tiene que usar la estadística no paramétrica, con la cual se contrastó la hipótesis general y se determinó la influencia que existe entre las variables “política salarial” y “desempeño laboral”.

Palabras claves: Dinero, desempeño laboral, motivación, política salarial, prestaciones y servicios, remuneración, salario e incentivos.

## **ABSTRACT**

The present research work is oriented to the study of two variables, the salary policy and its influence in the labor performance of the administrative workers of the Banco de la Nación Agency 28 de Julio Lima - Perú 2017. The main objective that guides the present investigation is to determine the influence of the independent variable (wage policy) on the dependent variable (job performance). For this purpose, the definition of the variable and its dimensions, theories, components, criteria, its importance and types as fundamental issues that will give a broad and better definition were included within the theoretical framework for the independent variable "salary policy". explanation to what we want to describe and on the other hand, as a dependent variable we have to "work performance" with fundamental issues such as definition of the variable and its dimensions, theories, factors, importance, objectives, stages and types of evaluation that go to explain this variable. All these topics are determined from an applied type approach - explanatory, non-experimental design - Transversal and quantitative method.

For the fieldwork, a population of 35 workers was constituted among officials and servants of goods and services of administrative areas of both sexes and of different ages. The sample is census; therefore, we worked with the entire population that is only valid for those who participated in this research. The technique and instrument that was used was the survey and the questionnaire, being my own elaboration and validated by two expert methodologists for their respective processing and tabulation of data.

From the results obtained, according to the test of hypothesis, the Wilcoxon rank test was used, which is a comparison of medians, since it is ordinal variables and in this type of variables one has to use nonparametric statistics, with which the general hypothesis was contrasted and the influence that exists between the variables "salary policy" and "job performance" was determined.

Keywords: Money, job performance, motivation, salary policy, benefits and services, remuneration, salary and incentives.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula.....	i
Asesor de tesis.....	ii
Jurado examinador.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice de contenidos .....	viii
Índice de tablas .....	xii
Índice de figuras .....	xvii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xxii</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>24</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	24
1.2. Formulación del problema .....	27
1.2.1. Problema general.....	27
1.2.2. Problemas específicos .....	27
1.3. Justificación del estudio.....	27
1.4. Objetivos de la investigación.....	30
1.4.1. Objetivo general .....	30
1.4.2. Objetivos específicos.....	30
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>



2.1. Antecedentes de la investigación .....	31
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	31
2.1.2. Antecedentes internacionales .....	42
2.2. Bases teóricas de las variables .....	50
2.2.1. Bases teóricas de la variable independiente .....	50
2.2.1.1. Definición de política salarial .....	50
2.2.1.2. Definición de las dimensiones de política salarial .....	52
2.2.1.3. Teorías sobre política salarial.....	54
2.2.1.4. Componentes de política salarial.....	56
2.2.1.5. Criterios para preparar un plan de política salarial .....	67
2.2.1.6. Importancia de política salarial .....	71
2.2.1.7. Tipos de política salarial.....	73
2.2.2. Bases teóricas de la variable dependiente .....	75
2.2.2.1. Definición del desempeño laboral .....	75
2.2.2.2. Definición de las dimensiones del desempeño laboral .....	76
2.2.2.3. Teorías sobre desempeño laboral .....	78
2.2.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral .....	85
2.2.2.5. Importancia del desempeño laboral .....	89
2.2.2.6. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral .....	91
2.2.2.7. Etapas del sistema de evaluación del desempeño laboral .....	91
2.2.2.8. Tipos de evaluación del desempeño laboral .....	94
2.3. Definición de términos básicos.....	97
<b>III. MÉTODOS Y MATERIALES.....</b>	<b>100</b>
3.1. Hipótesis de la investigación .....	100

3.1.1. Hipótesis general.....	100
3.1.2. Hipótesis específicas.....	100
3.2. Variables del estudio .....	100
3.2.1. Definición conceptual .....	100
3.2.2. Definición operacional .....	102
3.3. Tipo y nivel de la investigación .....	103
3.3.1. Tipo de la investigación .....	103
3.3.2. Nivel de la investigación .....	103
3.4. Diseño de la investigación.....	104
3.5. Población y muestra del estudio.....	105
3.5.1. Población.....	105
3.5.2. Muestra .....	105
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	106
3.6.1. Técnicas de recolección de datos .....	106
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	106
3.6.2.1. Confiabilidad del instrumento .....	107
3.6.2.2. Validez del instrumento .....	108
3.7. Métodos de análisis de datos .....	109
3.8. Propuesta de valor .....	110
3.9. Aspectos éticos .....	111
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>113</b>
4.1. Resultados (Solución Temática y Estadística) .....	113
4.1.1. Descripción y análisis estadístico.....	113
4.1.2. Contrastación de hipótesis .....	163

<b>V. DISCUSIÓN</b> .....	<b>169</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>170</b>
6.1. Conclusiones.....	170
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>171</b>
7.1. Recomendaciones.....	171
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>172</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>175</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	176
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	178
Anexo 3: Instrumentos .....	179
Anexo 4: Validación de instrumentos .....	182
Anexo 5: Matriz de data .....	190
Anexo 6: Constancia de corrección de estilo.....	193

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 <i>Definición operacional</i>	102
Tabla 2 <i>Ficha técnica de recolección de datos</i>	106
Tabla 3 <i>Estadísticos de fiabilidad</i>	108
Tabla 4 <i>Validación de expertos</i>	109
Tabla 5 <i>Los niveles de sueldo que percibe el trabajador cubren con sus expectativas</i>	113
Tabla 6 <i>La empresa suele abonar los sueldos a los trabajadores en las fechas establecidas</i>	114
Tabla 7 <i>La empresa suele otorgar las boletas de pago cuando el trabajador lo solicita</i>	115
Tabla 8 <i>El trabajador es acreedor a bonificaciones por cumplir metas y objetivos personales</i>	116
Tabla 9 <i>Por horas extras trabajadas el trabajador recibe los pagos correspondientes a ley</i>	117
Tabla 10 <i>El sistema de recompensas que perciben los trabajadores es justa y transparente</i>	118
Tabla 11 <i>Los trabajadores son acreedores a una asignación de transporte para llegar a su centro de trabajo</i>	119
Tabla 12 <i>Las condiciones de trabajo en su centro de atención de los trabajadores a los clientes son óptimas</i>	120

Tabla 13	<i>Por parte de la empresa los trabajadores son beneficiados con bonos de alimentación</i>	121
Tabla 14	<i>Por parte de la empresa los trabajadores perciben las gratificaciones conformes a la ley</i>	122
Tabla 15	<i>La empresa otorga aguinaldos a los trabajadores sin importar su condición de contrato de trabajo</i>	123
Tabla 16	<i>Los trabajadores son beneficiados con bonos corporativos por antigüedad en la empresa</i>	124
Tabla 17	<i>Por alguna comisión de campo realizada por los trabajadores, la empresa asigna los viáticos correspondientes</i>	125
Tabla 18	<i>La empresa da oportunidades de línea de carrera a los trabajadores con mayor desempeño laboral</i>	126
Tabla 19	<i>La empresa hace entrega de reconocimientos a los trabajadores más destacados</i>	127
Tabla 20	<i>La empresa realiza actividades de nombramiento a los trabajadores del mes y del año</i>	128
Tabla 21	<i>Los trabajadores son beneficiados y reconocidos con cheques corporativos por la empresa por cumplir una tarea específica</i>	129
Tabla 22	<i>La empresa premia a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral con ascensos</i>	130
Tabla 23	<i>La empresa da licencias de permiso y descanso por maternidad y enfermedad a los trabajadores de acuerdo a la ley</i>	131
Tabla 24	<i>Los trabajadores tienen acceso a una formación educativa</i>	132
Tabla 25	<i>Los trabajadores tienen acceso a un seguro de vida</i>	133

Tabla 26	<i>La empresa motiva a sus trabajadores con descuentos y becas de estudio</i>	134
Tabla 27	<i>Los trabajadores tienen acceso a vacaciones y días de descanso conformes a la ley</i>	135
Tabla 28	<i>Los trabajadores son protegidos frente al acoso laboral por la empresa</i>	136
Tabla 29	<i>El ambiente de trabajo en la empresa es confortable y seguro</i>	137
Tabla 30	<i>Se brinda seguridad oportuna y óptima a los trabajadores dentro y fuera de la empresa</i>	138
Tabla 31	<i>El trabajador tiene la capacidad y potencial necesario para adaptarse en las diferentes áreas administrativas de la empresa</i>	139
Tabla 32	<i>El trabajador es entrenado para el uso correcto de las nuevas tecnologías</i>	140
Tabla 33	<i>El trabajador se adapta con facilidad y responsabilidad a nuevos cambios de clima laboral</i>	141
Tabla 34	<i>El trabajador al atender a los clientes es claro, preciso y entendible</i>	142
Tabla 35	<i>La atención ofrecida a los clientes por el trabajador es breve y en forma educada</i>	142
Tabla 36	<i>Al momento de atender a los clientes, el trabajador enfoca tono firme y seriedad</i>	143
Tabla 37	<i>El trabajador al atender genera confianza y respeto hacia los clientes</i>	144

Tabla 38	<i>Los medios de comunicación que usa el trabajador al brindar información a los clientes, es de manera formal</i>	145
Tabla 39	<i>Los trabajadores proponen ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo</i>	146
Tabla 40	<i>Los trabajadores tienen una iniciativa de buena relación personal con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes</i>	147
Tabla 41	<i>Los trabajadores se involucran con frecuencia en participaciones voluntarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa</i>	148
Tabla 42	<i>Los trabajadores tienen vocación de servicio al brindar información al cliente</i>	149
Tabla 43	<i>Los trabajadores poseen disciplina y compromiso al realizar sus funciones laborales asignadas por su jefe inmediato</i>	150
Tabla 44	<i>Los trabajadores son eficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa</i>	151
Tabla 45	<i>Los trabajadores poseen la capacidad analítica para resolver los problemas que puedan existir con los clientes</i>	152
Tabla 46	<i>El trabajador identifica oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa</i>	153
Tabla 47	<i>El trabajador posee la capacidad personal y creativa al orientar y brindar información a los clientes dentro de la empresa</i>	154
Tabla 48	<i>El trabajador participa y ayuda a detectar los problemas que pueda existir con los clientes, para luego ser resueltos por la empresa</i>	155
Tabla 49	<i>Al momento de atender a los clientes, el trabajador lo hace con honestidad y responsabilidad</i>	156

Tabla 50	<i>El trabajador sintetiza, organiza y planifica sus actividades diarias a realizar dentro de la empresa</i>	157
Tabla 51	<i>El trabajador sabe lidiar de manera abierta y efectiva los conflictos interpersonales con su equipo de trabajo</i>	158
Tabla 52	<i>Cuando se trabaja en equipo, el trabajador participa en la toma de decisiones junto a sus compañeros de trabajo</i>	159
Tabla 53	<i>A realizar sus funciones y actividades, el trabajador busca objetivos en común con su equipo de trabajo</i>	160
Tabla 54	<i>Los jefes poseen la suficiente capacidad y potencial para liderar su equipo de trabajo</i>	161
Tabla 55	<i>Los jefes alinean el desempeño individual de los trabajadores con los objetivos de la empresa</i>	162
Tabla 56	<i>La empresa promueve la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores</i>	163
Tabla 57	<i>La política salarial sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación</i>	164
Tabla 58	<i>La remuneración si influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación</i>	165
Tabla 59	<i>Los incentivos si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación</i>	166
Tabla 60	<i>Las prestaciones y servicios si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación</i>	167



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1</i> Composición del salario	58
<i>Figura 2</i> Incentivos sustentados en el puesto frente a Incentivos sustentados en competencias	62
<i>Figura 3</i> Diversos tipos de política salarial	75
<i>Figura 4</i> Pirámide de Maslow de las necesidades humanas	79
<i>Figura 5</i> Teoría ERC de la motivación	82
<i>Figura 6</i> Teoría de la equidad	85
<i>Figura 7</i> Los niveles de sueldo que percibe el trabajador cubren con sus expectativas	113
<i>Figura 8</i> La empresa suele abonar los sueldos a los trabajadores en las fechas establecidas	114
<i>Figura 9</i> La empresa suele otorgar las boletas de pago cuando el trabajador lo solicita	115
<i>Figura 10</i> El trabajador es acreedor a bonificaciones por cumplir metas y objetivos personales	116
<i>Figura 11</i> Por horas extras trabajadas el trabajador recibe los pagos correspondientes a ley	117
<i>Figura 12</i> El sistema de recompensas que perciben los trabajadores es justa y transparente	118
<i>Figura 13</i> Los trabajadores son acreedores a una asignación de transporte para llegar a su centro de trabajo	119

<i>Figura 14</i>	Las condiciones de trabajo en su centro de atención de los trabajadores a los clientes son óptimas	120
<i>Figura 15</i>	Por parte de la empresa los trabajadores son beneficiados con bonos de alimentación	121
<i>Figura 16</i>	Por parte de la empresa los trabajadores perciben las gratificaciones conformes a la ley	122
<i>Figura 17</i>	La empresa otorga aguinaldos a los trabajadores sin importar su condición de contrato de trabajo	123
<i>Figura 18</i>	Los trabajadores son beneficiados con bonos corporativos por antigüedad en la empresa	124
<i>Figura 19</i>	Por alguna comisión de campo realizada por los trabajadores, la empresa asigna los viáticos correspondientes	125
<i>Figura 20</i>	La empresa da oportunidades de línea de carrera a los trabajadores con mayor desempeño laboral	126
<i>Figura 21</i>	La empresa hace entrega de reconocimientos a los trabajadores más destacados	127
<i>Figura 22</i>	La empresa realiza actividades de nombramiento a los trabajadores del mes y del año	128
<i>Figura 23</i>	Los trabajadores son beneficiados y reconocidos con cheques corporativos por la empresa por cumplir una tarea específica	129
<i>Figura 24</i>	La empresa premia a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral con ascensos	130
<i>Figura 25</i>	La empresa da licencias de permiso y descanso por maternidad y enfermedad a los trabajadores de acuerdo a la ley	131

<i>Figura 26</i>	Los trabajadores tienen acceso a una formación educativa	132
<i>Figura 27</i>	Los trabajadores tienen acceso a un seguro de vida	133
<i>Figura 28</i>	La empresa motiva a sus trabajadores con descuentos y becas de estudio	134
<i>Figura 29</i>	Los trabajadores tienen acceso a vacaciones y días de descanso conformes a la ley	135
<i>Figura 30</i>	Los trabajadores son protegidos frente al acoso laboral por la empresa	136
<i>Figura 31</i>	El ambiente de trabajo en la empresa es confortable y seguro	137
<i>Figura 32</i>	Se brinda seguridad oportuna y óptima a los trabajadores dentro y fuera de la empresa	138
<i>Figura 33</i>	El trabajador tiene la capacidad y potencial necesario para adaptarse en las diferentes áreas administrativas de la empresa	139
<i>Figura 34</i>	El trabajador es entrenado para el uso correcto de las nuevas tecnologías	140
<i>Figura 35</i>	El trabajador se adapta con facilidad y responsabilidad a nuevos cambios de clima laboral	141
<i>Figura 36</i>	El trabajador al atender a los clientes es claro, preciso y entendible	142
<i>Figura 37</i>	La atención ofrecida a los clientes por el trabajador es breve y en forma educada	143
<i>Figura 38</i>	Al momento de atender a los clientes, el trabajador enfoca tono firme y seriedad	143

<i>Figura 39</i>	El trabajador al atender genera confianza y respeto hacia los clientes	144
<i>Figura 40</i>	Los medios de comunicación que usa el trabajador al brindar información a los clientes, es de manera formal	145
<i>Figura 41</i>	Los trabajadores proponen ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo	146
<i>Figura 42</i>	Los trabajadores tienen una iniciativa de buena relación personal con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes	147
<i>Figura 43</i>	Los trabajadores se involucran con frecuencia en participaciones voluntarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa	148
<i>Figura 44</i>	Los trabajadores tienen vocación de servicio al brindar información al cliente	149
<i>Figura 45</i>	Los trabajadores poseen disciplina y compromiso al realizar sus funciones laborales asignadas por su jefe inmediato	150
<i>Figura 46</i>	Los trabajadores son eficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa	151
<i>Figura 47</i>	Los trabajadores poseen la capacidad analítica para resolver los problemas que puedan existir con los clientes	152
<i>Figura 48</i>	El trabajador identifica oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa	153
<i>Figura 49</i>	El trabajador posee la capacidad personal y creativa al orientar y brindar información a los clientes dentro de la empresa	154
<i>Figura 50</i>	El trabajador participa y ayuda a detectar los problemas que pueda existir con los clientes, para luego ser resueltos por la empresa	155

<i>Figura 51</i>	Al momento de atender a los clientes, el trabajador lo hace con honestidad y responsabilidad	156
<i>Figura 52</i>	El trabajador sintetiza, organiza y planifica sus actividades diarias a realizar dentro de la empresa	157
<i>Figura 53</i>	El trabajador sabe lidiar de manera abierta y efectiva los conflictos interpersonales con su equipo de trabajo	158
<i>Figura 54</i>	Cuando se trabaja en equipo, el trabajador participa en la toma de decisiones junto a sus compañeros de trabajo	159
<i>Figura 55</i>	A realizar sus funciones y actividades, el trabajador busca objetivos en común con su equipo de trabajo	160
<i>Figura 56</i>	Los jefes poseen la suficiente capacidad y potencial para liderar su equipo de trabajo	161
<i>Figura 57</i>	Los jefes alinean el desempeño individual de los trabajadores con los objetivos de la empresa	162
<i>Figura 58</i>	La empresa promueve la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores	163

## INTRODUCCIÓN

Para que toda empresa mejore su productividad y pueda cubrir las necesidades de su entorno, se debe diseñar un sistema de política salarial adecuado que les permita ser competitivas y lograr la satisfacción en los trabajadores por la compensación obtenida.

La implementación de un sistema de política salarial es de vital importancia, ya que se cree que éste solo está relacionado con el sueldo que percibe el trabajador y no toman en cuenta otros componentes como son los beneficios e incentivos que la empresa les pueda otorgar con la finalidad de retribuir su labor adecuadamente.

En todo los ámbitos de la vida humana intervienen las políticas remunerativas y los incentivos laborales, en función a la calidad del servicio que prestan y son formas de motivar a las personas a lograr determinadas metas y objetivos propuestos, actuando de esta forma los incentivos como la fuerza impulsadora en cualquier actividad humana. La política salarial y los incentivos laborales en la administración pública son de suma importancia ya que son considerados uno de los factores más significativos de los cuales deben de gozar todos los trabajadores de la empresa.

Por su parte los incentivos laborales son utilizados para mantener la motivación en el trabajo con la finalidad de aumentar y mejorar el desempeño o rendimiento de los trabajadores en las funciones asignadas del servicio que presta, ya que proporcionan satisfacción en los trabajadores a la hora de ejecutar sus actividades, proporcionándole a la empresa un gran nivel de productividad por el alto desempeño de sus trabajadores.

La presente investigación efectuada como un requisito del ejercicio administrativo para optar el Título Profesional en Administración de Negocios, se enfocó en la incidencia que tiene la política salarial en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, tomando en cuenta los aspectos que estimulan a los trabajadores a tener una actitud proactiva en su área de trabajo. El contenido del presente trabajo de investigación está dividido en siete capítulos:

El capítulo I corresponde al “Problema de Investigación” que comprende el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación del estudio y los objetivos de la investigación.

El capítulo II “Marco Teórico” que comprende los antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, las bases teóricas de las variables, independiente “Política Salarial” y dependiente “Desempeño Laboral” y la definición de términos básicos.

El capítulo III “Métodos y Materiales” que comprende la hipótesis de la investigación, definición de las variables, tipo y nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, método de análisis de datos y aspectos éticos.

El capítulo IV “Resultados”, se precisa la existencia de una relación positiva entre la Política Salarial y el Desempeño Laboral.

El capítulo V “Discusión”, se muestra que las investigaciones desarrolladas por las tesis: Carnaqué Álvarez Pilar (2014), Florencia Karla y Ortiz Sánchez Karolina (2016) guardan similitud en sus conclusiones y se identifican con la presente investigación realizada.

El capítulo VI “Conclusiones”, se detallan las conclusiones donde se muestra que existe una gran influencia entre la Política Salarial y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos.

El capítulo VII “Recomendaciones”, se describen las recomendaciones de cómo mejorar según los resultados obtenidos de esta investigación, finalizando con los “Anexos”.

El procesamiento estadístico de los resultados que se ha obtenido, se desarrolló mediante técnicas estadísticas utilizando el paquete estadístico SPSS, con cuyos resultados se llegaron a la conclusión de que efectivamente existe influencia directa entre la variable independiente “Política Salarial” frente a la dependiente “Desempeño Laboral” de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú 2017.

# **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

La política salarial en diferentes sistemas administrativos implementados en diferentes sectores de orden público a nivel internacional, han sido objeto de diversas políticas y programas. Organismos como la UNESCO (Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), Banco Mundial y otros han abordado e invertido una gran cantidad de recursos económicos en temas importantes para visualizar la eficiencia administrativa como tema global con tendencias explícitas hacia la calidad de servicio.

El Congreso internacional sobre “planeamiento y gestión administrativa de desarrollo de la educación” realizada en México en 1990, organizada por la UNESCO en colaboración con los Estados Unidos Mexicanos, trató fundamentalmente sobre planificación y la administración en el sector público, centrándose en los siguientes puntos:

El papel de la planificación y la administración en diferentes sectores de carácter público, desde el punto de vista de la renovación y la generalización del servicio educativo y la superación de toda las formas de administración empírica.

La planificación en la administración de los recursos humanos.

La modernización y el desarrollo de los sistemas de administración y gestión de los diferentes sectores.

Dentro del informe mencionado se destacó el papel de la planificación y la administración del sector público, donde el objetivo fundamental fue garantizar la evaluación de la calidad del servicio en entidades públicas para asignar planes de incentivo laboral.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) específicamente la ISO 9001 está orientada a los sistemas de gestión de calidad tanto en el campo de la industria como en el de los servicios, entre los que está la administración pública, las mismas que se aplican en los países desarrollados y algunos países latinoamericanos.



Sin embargo se constata la ausencia de decisiones encaminadas a resolver problemas de la gestión administrativa, sobre todo porque la eficiencia administrativa como parte importante en la prestación de servicios administrativos de la calidad, no son oportunos y menos diversificados por la falta de recursos económicos conducentes a la formación de calidad del personal responsable de diferentes áreas, puesto que todo ello influye en el mejoramiento de la calidad del servicio, que no solo es un problema técnico, sino ante todo, un problema humano, que compromete conocimientos, destrezas, capacidades y actitudes, por lo que se considera que es necesario determinar que los procesos administrativos por si solos no pueden realizarse, sino que requieren de un sistema administrativo eficiente y la implementación correcta de un sistema de política salarial, lo cual nos permite llegar a identificar el problema de la presente investigación.

En la actualidad, la gestión administrativa en las diversas instituciones públicas del Perú, responden todavía a criterios bastante intuitivos, empíricos y con alta carga de subjetividad por no haberse desarrollado un sistema documentado y aplicado metodológicamente procesos y técnicas que garanticen el éxito de la gestión administrativa con un criterio de racionalidad y objetividad.

La política salarial (pagos, salarios, prestaciones y otros beneficios), es el conjunto de gratificaciones e incentivos que los trabajadores reciben a cambio de su labor. La administración del área de recursos humanos garantiza la satisfacción y desempeño de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, de acuerdo a las percepciones que se tiene de exigencia laboral asumidas y efectuadas no vienen siendo compensadas o no son acreedores de un sistema de política salarial justa y equitativa que se fomenta hoy en día en diferentes organismos del sector público, cuando el servidor o funcionario administrativo no es acreedor de ese tipo de beneficios, se ve desmotivado e inhibido de la eficiencia administrativa que podría efectuar, lo cual impide el logro de los objetivos institucionales descritos en la misión y visión del banco.

La calidad en la prestación de servicios que efectúan los trabajadores administrativos en la actualidad, cuando no son beneficiados de incentivos laborales y compensaciones son afectados por la desmotivación por parte de los trabajadores y se ha visto reflejado en la generación de un clima laboral negativo, una baja producción de la fuerza de labor administrativo y una disminución en la rentabilidad y el crecimiento sostenido que se pretende efectuar a nivel de la gestión administrativa, por ello se pretendió demostrar teóricamente mediante un estudio, la relación y repercusión que guarda la política salarial con el desempeño laboral del trabajador administrativo, pensando que estos resultados sirvan de eje de acción a la actual administración para adoptar medidas correctivas de considerarlo pertinente.

Para entender mejor el entorno en el que se presenta la problemática se realizó un análisis FODA del Banco de la Nación.

Fortalezas.

El Banco de la Nación es una institución consolidada en el mercado bancario peruano, con una experiencia de más de 51 años, garantizando la seguridad y la buena imagen ante sus clientes e usuarios.

Cuenta con agentes tipo 3 en las capitales de los distritos, estando ubicados en zonas donde la banca convencional no llega, siendo única oferta bancaria.

Administra las cuentas corrientes de las entidades públicas, Gobierno central, local y proveedores estatales.

Realiza la función de pagaduría de sueldos de trabajadores estatales comprendidos en los Ministerios y Gobierno Central.

El Banco de la Nación cuenta con productos y servicios atractivos al público por el bajo costo, así como la disponibilidad.

Oportunidades.

La posición de clientes cautivos implica el gran potencial de desarrollar productos innovadores.

La masificación de los servicios genera regulación de precio en el mercado y reconocimiento por parte de los usuarios.

Debilidades.

Es una entidad pública de administración privada lo cual trae muchas restricciones en cuanto a la designación de gastos o contratación de personal.

La centralización de operaciones en el cobro de tasas y servicios, la falta de costumbre del uso de canales de atención alternativos, como banca celular, agentes comerciales, banca por internet, cajeros ATM, traen como consecuencia la aglomeración del público, colas, mal servicio y mala percepción de sus clientes e usuarios.

Riesgos.

El dinamismo de la banca privada hace que mercados potenciales sean acaparados y fidelizados a mayor costo pero con más fluidez.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo influye la política salarial en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cómo influye la remuneración en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017?

¿Cómo influyen los incentivos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú 2017?

¿Cómo influyen las prestaciones y servicios en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017?

## **1.3. Justificación del estudio**

La presente investigación es de carácter e interés nacional, regional y local, donde se aborda la actividad de la administración pública y la incidencia de la política

salarial en el desempeño laboral de los trabajadores, para mejorar la eficacia en la administración pública y la prestación de servicios del trabajador en áreas administrativas del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú.

Se analizó y diagnosticó a la organización y se ha investigado el desarrollo de procesos y actividades, identificando qué actividades generan valor y qué actividades no generan valor, se propuso y construyó mecanismos para mejorar y generar una eficiente gestión en el proceso de la administración pública, para mejorar la eficiencia y la calidad de prestación de servicios del trabajador en áreas administrativas del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, se hizo el análisis de la incidencia de la política salarial en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú.

La importancia de la investigación también se sustenta por su dimensión socioeconómica, la cual se describe a continuación:

### **Justificación legal**

Las normas legales vigentes, acerca de la política salarial, tiene por objeto establecer los principios y normas generales que rigen los incentivos laborales para el desempeño eficaz del trabajador, relacionada con la prestación de servicio del personal trabajador administrativo, así como las modalidades que dentro de cada especialidad puedan considerarse, por lo que el sistema de contratación pública está integrado por estos principios, normas, órganos y procesos que rigen y son utilizados por los organismos públicos para adquirir bienes y servicios, contratar servicios profesionales, obras públicas y otorgar concesiones, así como sus modalidades.

### **Justificación social**

La política salarial y su incidencia en procesos de administración de bienes y servicios para mejorar la eficacia por parte de los trabajadores de áreas administrativas del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, constituye una interesante alternativa de generación de calidad o eficiencia administrativa y procesos en áreas de difícil acceso y donde la entidad apremia en la parte social y política de cadencia burocrática de las autoridades.

Asimismo, en los procesos de prestación de servicios de calidad los trabajadores administrativos generan burocracia en la calidad de atención al cliente. La actividad de procesos de administración de bienes y servicios de forma deficiente a consecuencia de una mala asignación de un sistema de política salarial, constituye una degradación de resultados para los usuarios.

### **Justificación práctica**

Adquirir el conocimiento generado por un modelo de política salarial y los procesos administrativos de bienes y servicios para su mejor posición competitiva a nivel nacional, regional y local, así como explicar los diferentes procesos y actividades.

La presente investigación se justifica porque se ostenta mejorar los procesos y las actividades administrativas a nivel del sistema financiero, se direccionó la intención del trabajo de investigación a nivel de los procesos de administración, prestación de servicios administrativos de calidad del trabajador en áreas administrativas, con capacidades de impulsar estrategias de desarrollo a partir de un análisis, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para posteriormente contribuir con un modelo de gestión diferenciado.

La presente investigación también se justifica porque permitirá en el proceso de implementación de un sistema de política salarial en la prestación de servicios de calidad del personal en áreas administrativas para la mejora cualitativa de los servicios en el Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú a ser más eficiente y eficaces en el logro del cumplimiento de las necesidades en el sistema financiero, como institución u organización que será modelo para las otras entidades de nuestra región, donde se desarrolla a nivel del sistema financiero, se implementará con calidad de servicio administrativo, con buenas prácticas de organización, el liderazgo en el proceso, la mejora de procesos y actividades, con beneficios para el usuario.

En política salarial, es menester descifrar la reglamentación de las normas legales desde un punto de vista interpretativa, y que contribuirá a mejorar el desarrollo eficiente y eficaz en los procesos administrativos de bienes y servicios que cuenta la entidad, desarrollar estrategias, innovaciones y conocimientos con ventaja competitiva.

La investigación es pertinente y relevante, porque permitió realizar propuestas para mejorar el proceso administrativo en la gestión pública en cuanto a la incidencia de la política salarial en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú. Además se generó que el personal administrativo que labora en entidades financieras mejore su desempeño, sea más eficiente, esté más motivado y satisfecho con el servicio que brinda a los clientes e usuarios.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar cómo influye la política salarial en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

Establecer cómo influye la remuneración en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Establecer cómo influyen los incentivos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Establecer cómo influyen las prestaciones y servicios en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

A nivel nacional, se destacaron las siguientes investigaciones:

Alfaro R., Leyton S., Meza A. y Sáenz I. (2012) *“Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”*, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima - Perú, para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Concluyeron en lo siguiente:

Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.

No existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).

Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores significación de la tarea y beneficios económicos (de promedio a satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.

Por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor reconocimiento personal y/o social, y esto podría deberse a que en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento.

En cuanto a la importancia de los factores, al comparar los resultados de las tres municipalidades, se encontró que el factor significación de la tarea fue el más

importante; esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas. Por otro lado, el factor beneficios económicos (una retribución extrínseca) fue el de menor importancia pero obtiene uno de los mayores porcentajes del nivel de satisfacción laboral. Esto significaría que se encuentran satisfechos con el nivel actual y no esperan grandes cambios al respecto.

Se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral promedio y que la condición funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado.

En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por condición laboral, al profundizar el análisis a nivel de factores, se encontró que en la municipalidad A para el factor reconocimiento personal y/o social existen diferencias en tres de las condiciones laborales, estando los obreros insatisfechos, lo que indicaría que no reciben un reconocimiento por su trabajo tanto de sus compañeros como de su jefe.

En la municipalidad B, para el factor beneficios económicos, los funcionarios están muy satisfechos y tienen un nivel mayor a los demás; esto señalaría que los funcionarios consideran que su remuneración cubre completamente sus expectativas personales a diferencia de los demás, que consideran que su remuneración es solamente suficiente. Asimismo, el personal con la condición laboral empleado se muestra insatisfecho en el factor reconocimiento personal y/o social lo que indicaría, no reciben un reconocimiento apropiado y que influye en el menor nivel de satisfacción laboral alcanzado.

En la municipalidad C, para el factor beneficios económicos, los funcionarios tienen un mayor puntaje de satisfacción y están satisfechos, los demás tienen un nivel promedio. Esto señalaría que los funcionarios consideran que su remuneración es suficiente pero no cubre sus expectativas personales y los otros grupos están conformes y aceptan su nivel remunerativo.



Se determinó que el nivel de satisfacción laboral medio por género es diferente sólo en la municipalidad C, mientras que en las municipalidades A y B no existen diferencias; esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado a la no discriminación por género. Al buscar diferencias en el nivel de satisfacción, se encontró que en la municipalidad C, los trabajadores del género masculino tienen un menor nivel de satisfacción, el cual es promedio.

En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por género, al profundizar el análisis a nivel de factores en tres municipalidades, se observó que para la municipalidad A existen diferencias en el factor reconocimiento personal y/o social, siendo el género masculino el que obtuvo el menor nivel, que es promedio. Esto podría evidenciar que el género masculino espera un mayor reconocimiento por parte de sus compañeros o jefes.

En la municipalidad C solo hay diferencias significativas en el factor significación de la tarea y al observar el nivel de satisfacción medio las diferencias son a nivel de puntaje, donde el personal del género masculino obtuvo el menor puntaje. Esto podría evidenciar que el género masculino considera que los valores asociados al trabajo necesitan ser reevaluados.

Se encontró que en la municipalidad A el nivel de satisfacción laboral en sus factores es diferente en función del tiempo de servicio. Sin embargo, en la municipalidad B no existen diferencias significativas y en la municipalidad C no se puede asegurar que existan o no diferencias. Se encontró que los grupos cuyo tiempo de servicio entre 15 y 30 años tienen el menor nivel de satisfacción laboral, que es promedio. Esto indicaría que la mayor permanencia en la organización podría deberse a un compromiso de continuidad simplemente y no a un mejoramiento de sus condiciones laborales o la realización de metas profesionales.

En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por tiempo de servicio, al buscar las diferencias a nivel de factores se observó que en las municipalidades A y B, el factor reconocimiento personal y/o social presenta el nivel insatisfecho para los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años, y de 30 a más años, lo que podría deberse que estos grupos no perciben reconocimiento

de sus compañeros o jefes en comparación a los trabajadores que tienen entre 0 y 15 años de servicio.

La municipalidad B presenta mejores niveles de satisfacción laboral medio y por factores; asimismo, con respecto a las variables ocupaciones tiene un comportamiento más uniforme.

En la muestra de municipalidades, el factor reconocimiento personal y/o social a nivel general y de las variables ocupacionales, presenta el menor nivel que es insatisfecho con mayor frecuencia que los otros factores; y por tanto, al que debería prestarse mayor atención.

Alvitez F. y Ramírez M. (2013) *“Relación entre el programa de compensación e incentivos y la Motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo.”*, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú, para optar el Título de Licenciado en Administración. En su investigación concluyeron en lo siguiente:

Se ha determinado que existe relación directa entre el programa de incentivos y compensación de la empresa con la motivación de los empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones, el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica.

Se describe al programa de incentivos y compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos o compensaciones económicas y no económicas.

Se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que el 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.

Se propone para el programa de incentivos y compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y

relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos por metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

Carnaqué P. (2014) *“Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico ABACO Chiclayo”*, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo - Perú, para optar el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano. En su investigación concluyó en lo siguiente:

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

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

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

produzca una sinergia entre ellos y una actitud negativa hacia el cumplimiento de sus funciones y eso genera un deterioro de la calidad del servicio que brindan, lo que ha ido mermando sus ingresos en estos últimos años.

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

Inca K. (2015) "*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*", Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - Perú, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. En su investigación concluyó en lo siguiente:

La gestión de talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador.

La selección de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman que arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.

La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman que arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo.

La capacitación de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman que arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.

La capacitación de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman que arrojó un valor de 0.672, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

Rivera A. (2007) *“Regulación de las remuneraciones en el Régimen común del sector privado en la Legislación Peruana”*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú, para optar el Grado Académico de Magíster en Derecho con mención en Derecho de Trabajo y de la Seguridad Social. Concluyó en lo siguiente:

Dada la condición del trabajador frente al empresario el principio de igualdad ante la ley, pierde en la práctica su eficacia, ya que por su situación económica del primero está siempre en desventaja ante el empleador. El trabajador que tiene la necesidad del sustento diario para sí y los suyos no se ha encontrado con la debida libertad y fuerza para exigir una remuneración justa. De aquí que el empleador haya impuesto las condiciones de trabajo. Es ante esta realidad que el Estado ha debido intervenir en la regulación del capital de trabajo impidiendo el abuso y la prepotencia del empleador. Es por eso también que mediante el contrato de trabajo se trate de contrarrestar las imposiciones del sector capitalista, garantizando una justa remuneración.

La remuneración, es un elemento importante y/o esencial en la política y las relaciones entre trabajadores, empleadores y el gobierno. Todos ellos pueden estar interesados en aumentar la cantidad total de bienes y servicios producidos, que son fuente de salarios, beneficios e ingresos estatales, pero muchas veces surgen conflictos sobre la distribución del fruto de esos bienes y servicios. No obstante los conflictos sólo podrán ser evitados si las pretensiones de todos los interesados son justas y razonables, si son hábiles negociadores y si están dispuestos a hacer concesiones mutuamente.

El mejor procedimiento para aumentar los salarios en todo los países, es aumentando la productividad nacional que resultarían más convenientes y ventajosas que estar en conflictos permanentes entre el empleador y el trabajador. Para lograr una tasa de aumento uniforme en la productividad es preciso que el gobierno realice una buena planificación económica, que se mejoren equipos y

métodos de producción y que los trabajadores adquirieran una mayor formación profesional.

Debemos propender y éste debe ser el criterio general entre nuestros países "darle al trabajador un sentido con la vida". El criterio debe ser completamente opuesto al sentido consistente en la búsqueda del placer y del dinero porque en ese caso el deber de trabajar no tendría ningún sentido moral.

Como se puede observar existen instrumentos y mecanismos desde el espacio internacional de los derechos humanos que permiten que las ONG's incidan en la mejoría de estos derechos salariales en el país y en el avance del desarrollo social. A pesar de sus limitaciones estos recursos pueden y deben utilizarse para mejorar los niveles de bienestar de la población y para perfeccionar el derecho internacional de los derechos humanos laborales y su eficacia real.

Es preocupación justificada en el país el bajo nivel de vida de su población obrera, lo que constituye un sector muy numeroso, pues comprende cerca de una tercera parte de la población activa como consecuencia se producen frecuentes reclamos de los propios obreros y/o trabajadores para elevar el nivel de remuneraciones y adicionar a estas determinados beneficios.

La causa fundamental del bajo nivel de ingresos de los obreros y de la población del país es general, está constituida por la escasez de recursos naturales aprovechables, principalmente de tierras no cultivables, como también se da la escasez de capital y equipo todo lo que se traduce en baja productividad.

Contribuye también a compensar la situación el hecho de que la distribución de la renta nacional se caracteriza por su gran desigualdad, habiendo un sector muy numeroso que recibe ingresos muy bajos y otro sector muy reducido que adquiere ingresos muy elevados. Este es un hecho común en casi todos los países sub desarrollado. Sin embargo hay que tener presente que el problema fundamental está constituido por la pobreza o el escaso desarrollo del país, sólo aumentando la producción se podrá elevar un mejoramiento apreciable y continuo de la situación de la población trabajadora.

Es ya un axioma que la economía debe estar al servicio del hombre, para asegurar el bienestar general y no el hombre al servicio de la economía, la dignidad del

trabajador es tan importante como la subsistencia de la empresa, la cual se justifica por su eficacia para promover mejores niveles de vida. Es por eso que es considerado como un derecho y un deber inherente a la condición libre del hombre.

El uso de procedimientos adecuados por parte de la empresa, teniendo presente un plan como punto fundamental para el bienestar social, el trabajador se sentirá un colaborador y no una pieza más de la máquina. En una palabra la valorización del trabajo personal traerá consigo actitudes favorables a la empresa, la que manifestara un mayor rendimiento por parte de los trabajadores.

De otro lado la empresa al proporcionar esta armonía contribuye a mejorar el nivel de vida de sus trabajadores, pues es evidente que no basta un jornal o salario a cambio del servicio que presta, sino que hay que comprender que hoy día el "factor humano", lo constituye el obrero y su familia.

El interés del obrero y del empresario en el salario podemos comprobar una fuerza diversa de intereses por parte del empresario, los salarios no son en modo alguno sus únicos costos, por consiguiente el obrero apenas si puede compensar un aumento de los costos debido al aumento del salario. Además el empresario puede variar sus ingresos en dos sentidos precisamente por tratarse de empresas que constituyen un resto, con otras palabras puede tratar de reservarse de un aumento de los salarios subiendo los precios de los productos.

La legislación social vigente revela una clara conciencia de solidaridad nacional a favor de la clase trabajadora, siendo finalidad de toda medida de política social, mejorar y asegurar la situación económica. Lo primero que debe procurar es la remuneración directa, es decir, que el salario sea suficiente para que el trabajador y su familia puedan llevar una vida satisfactoria, atendiendo debidamente sus necesidades de alimentación, vivienda y vestido.

Es evidente que esta finalidad tiene precedencia sobre las cosas pero deben ser completadas por medidas destinadas a procurar al trabajador el descanso necesario para reparar el desgaste producido por el trabajo como también para poner a él y a su familia al cubierto de la contingencia de desocupación, invalidez, enfermedad que puedan o no presentarse, de vejez y de muerte que son

inevitables. Para ello la legislación social peruana tiene vigentes un conjunto de medidas cuya finalidad es asegurar la situación económica de los trabajadores.

El sindicato, sin abandonar su actitud de lucha, en las oportunidades que ella sea necesaria, debe dedicarse más tiempo a una mayor y más completa ilustración de sus afiliados, tanto en cuestiones de cultura general como en las de estricto carácter jurídico laboral, así como en las labores de mayor capacidad técnica de sus afiliados que los expediten para participar en forma directa en la cogestión de la empresa. Debe igualmente, liberarse en lo posible de las influencias político partidarias.

Estas transformaciones en el mercado de trabajo han ocasionado cambios en la distribución de las remuneraciones de los trabajadores. En el caso de Lima Metropolitana, la ciudad más inequitativa del país, estos cambios acentuaron el nivel de inequidad en el mercado de trabajo. En el resto de las ciudades el panorama es diverso. Así en las ciudades de Iquitos, Piura, Trujillo, Puerto Maldonado, Ica, Huánuco y Abancay se aprecia una ligera mejora en el nivel de equidad, mientras en las ciudades de Ayacucho, Cajamarca y Cerro de Pasco muestran una ligera tendencia hacia una distribución más inequitativa de las remuneraciones entre los trabajadores en empresas de 10 a más trabajadores.

De otro lado, el grupo de trabajadores jóvenes (menores de 25 años) en empresas de 10 a más trabajadores, quienes han experimentado un crecimiento en sus salarios, principalmente debido a un mayor retorno a la educación post secundaria y a una mayor demanda de aquellos trabajadores jóvenes con escasa calificación técnica. De igual forma, los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa y por lo tanto mayor experiencia y productividad, han experimentado un mayor crecimiento en sus remuneraciones, seguido por el grupo de menor experiencia (menos de 1 año de antigüedad), lo cual muestra una política de incentivos poco clara en lo que respecta a la experiencia del trabajador.

Crear a la empresa como comunidad de trabajo, donde los trabajadores y capitalistas estén convertidos en “societarios”, serían colaboradores de la dirección de la empresa, participando todos proporcionalmente en los beneficios de la empresa.



Rivera R. (2014) *“Uso de las teorías motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E. Construcciones Generales S.A.”*, Universidad Nacional Tecnológica de Lima sur, Lima - Perú, para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas. En su investigación concluyó lo siguiente:

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, la cual ocupa la mayor parte de la vida humana y permite vivir los días con más armonía, ayuda a experimentar de alguna manera un mayor bienestar en la vida de cada individuo.

Motivar a otras personas es una de las tareas más importantes y más complejas dentro del área administrativa. Motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, desarrollar y entrenar así como informar, ofrecer a los empleados una recompensa justa, que no siempre tiene que ver con incentivos económicos como se pudo comprobar en el presente estudio.

Existen tantos motivadores como tantos individuos. Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.

Al tiempo de integrar los resultados obtenidos, resalta la importancia que le dan los empleados como factor motivante al reconocimiento que los jefes o coordinadores les otorgan por su desempeño laboral, incluso sobresale más este factor que el mismo salario por sencilla y económica que parezca esta práctica.

Se concluye entonces, en este caso específico que la teoría bifactorial de Herzberg es aplicable para la empresa en estudio, puesto que sobresalen factores higiénicos que ya se contemplaron en el modelo, pero que por sí solos no producen motivación y por lo tanto es necesario agregar factores motivacionales, particularmente reconocimiento y respeto.

En cuanto a la teoría de McClelland, sobresale del estudio la necesidad de logro, lo que representa que los trabajadores buscan alcanzar las metas propuestas y obtener la oportunidad de crecimiento.

El modelo de motivación que se planteó en la presente investigación, tiene como objetivo cubrir aspectos tangibles e intangibles, de tal manera que la tarea de dar motivación a los empleados para mejorar el desempeño sea un proceso lógico, natural y continuo, dentro de los motivadores tangibles se pueden destacar aquellos que tiene que ver con incentivos económicos y reconocimientos. Al hablar de intangibles se hace hincapié de los que tienen que ver con la superación y desarrollo personal, el cual representa incremento potencial e intelectual de la persona y por lo tanto de la organización.

En cuanto al primer objetivo específico, se buscó evaluar la influencia de los factores motivacionales o intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E. Construcciones Generales S.A., dentro de los cuales, destacaron el reconocimiento y la necesidad de logro.

En cuanto al segundo objetivo específico, se pretendía analizar los factores insaciables o extrínsecos y su relación con el desempeño laboral, cuyos resultados demostraron que los factores más predominantes fueron: el nivel de sueldos, las condiciones de trabajo, las relaciones laborales con su jefe inmediato y el respeto que existe en el ambiente de trabajo, cuya ausencia o incidencia negativa repercute de manera significativa en su nivel de motivación y desempeño laboral.

Con respecto a la pregunta de investigación planteada al inicio del estudio, se puede concluir que los factores intrínsecos o motivacionales y los factores insaciables o extrínsecos que motivan a los trabajadores a un mejor desempeño son: Condiciones de trabajo, reconocimiento, logro, respeto, relación con el Jefe y sueldos.

El modelo propuesto pretende conseguir un efecto proactivo, entre la organización y el colaborador, demandando un esfuerzo para conseguirlo así como un beneficio para ambos.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

A nivel internacional, se destacaron las siguientes investigaciones:

Águila k. y Ortiz k. (2016) *“Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos MARCIMEX*

S.A. de la Ciudad de Milagro”, Universidad Estatal de Milagro, Milagro - Ecuador, para optar el Título de Ingenieras Comerciales. En su investigación concluyeron en lo siguiente:

La relación laboral debe tener una base de sinceridad y confianza mutua, los incentivos salariales es un valor agregado que puede en algunos casos aumentar el performance del trabajador pero no constituye la solución definitiva a problemas relacionados con la productividad. Ya que hay otros factores que interviene como el marketing, la calidad de los productos ofertados y la competitividad entre empresas del mismo tipo.

El incentivo no salarial es un reforzador externo de la conducta del trabajador y su éxito depende de las actividades motivacionales que sean agregadas a las políticas empresariales.

La capacitación por cuenta de la empresa es un factor determinante para que el otorgamiento de incentivos se dé de manera fluida y masiva, caso contrario los incentivos no podrán ser entregados ya que la respuesta laboral es insuficiente y los trabajadores podrán sentirse engañados.

Los incentivos deben ser tomados de aquellos que han dado resultado en las grandes empresas internacionales que se preocupan por sus trabajadores pero deben ser ajustados a la realidad y necesidades de los vendedores Milagreños y sus expectativas.

Caldera de Fex E. y Giraldo L. (2013) *“Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A.”*, Universidad de Medellín, Medellín - Colombia, para optar el Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. En su tema de estudio concluyeron en lo siguiente:

Se encontró que la empresa S&A Servicios y Asesoría S.A., posee en su mayoría un personal que lleva en la empresa menos de 7 años aproximadamente y con un porcentaje alto de empleados que labora para la compañía hace menos de un año.

Ante la deficiencia manifestada en la parte tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad

de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral; con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.

La impuntualidad para hacer los pagos a sus colaboradores y el reconocimiento real sobre el desempeño de los trabajadores, son dos evidencias fundamentales que perciben negativamente los empleados de la organización y que afectan muy fuertemente sobre su motivación personal y laboral, la satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.

Se encontró que la flexibilidad en el horario de trabajo en S&A Servicios y Asesoría S.A afecta positivamente la satisfacción laboral de los trabajadores.

Se manifestó un alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados.

Se detectó desmotivación de los empleados en cuanto a la estabilidad y seguridad que sienten en el empleo que desempeñen en la organización, por la falta de unanimidad que manifestaron los resultados de la encuesta; muy posiblemente ante los débiles programas implementados para retener personal por parte de la entidad.

En cuanto a la infraestructura e instalaciones se encontró que el factor más crítico que afecta las condiciones laborales es la ventilación, no obstante estos factores representaron mayores perspectivas de satisfacción por parte de los encuestados.

Uno de los principales motivadores del personal, fuera de la remuneración tangible o el dinero, corresponde al reconocimiento personal y profesional de los empleados, este reconocimiento está determinado en gran medida por la relación con el jefe

inmediato que influye directamente en la satisfacción laboral de los empleados, este factor presenta un principio de revisión y mejora para la organización.

La satisfacción laboral es un constructo importante y vital para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y crecimiento, al igual que contar con personas alineadas y motivadas en sus puestos de trabajo. Cada persona tiene necesidades y motivaciones diferentes para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es que la empresa se interese por el bienestar de sus colaboradores y de esta manera saber cuáles son sus aspiraciones y motivaciones.

Un colaborador insatisfecho no solo le cuesta a la empresa en rendimiento y calidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, ya que existe mayor posibilidad de que cometan errores, se accidente o se ausente de su puesto de trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. De igual forma un empleado que no se encuentre satisfecho con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, lo cual genera reproceso para la organización.

Es primordial mantener a los colaboradores motivados y satisfechos. Si bien durante mucho tiempo se pensó que la satisfacción era un producto directo del sueldo que devengaba (entre más dinero más satisfacción), existen evidencias de que esta relación no siempre se da. Claramente hay personas que trabajan más si ello conlleva un mayor salario, pero no siempre es mejor, es por eso la importancia del salario emocional donde la empresa logre brindar a los trabajadores beneficios no monetarios que les hagan sentirse cómodos y creen un valor adicional, es decir no solo satisfacer sus necesidades económicas sino también las necesidades emocionales y personales.

El esquema organizacional deja ver nuevas tendencias de compensación que obedecen a la necesidad de los colaboradores de buscar su bienestar general y a las nuevas estrategias de competitividad, que están asociadas a la búsqueda, captación y retención del mejor recurso humano y la firme convicción de que los empleados motivados incrementan la productividad y la rentabilidad del negocio.

Domínguez T. (2013) *“Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral en Restaurantes Casa Museo de la Zona 3 de Quetzaltenango”*, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango - Guatemala, para

optar el Título de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional. Según la investigación de estudio de la presente tesis se concluyó en lo siguiente:

Se comprueba que los incentivos no monetarios no influyen de manera directa en la motivación para el desempeño laboral en los restaurantes casa museo de la zona 3 de Quetzaltenango, ya que la motivación está determinada por factores integrales del ser humano, y no solamente por un refuerzo positivo programado por la organización.

Se determinó que en los restaurantes casa museo de la zona 3 de Quetzaltenango, no cuentan con un programa de incentivos no monetarios para el personal en todas las líneas jerárquicas.

Se estableció que los colaboradores se sienten motivados para realizar su trabajo y que a pesar de que las necesidades económicas básicas no son cubiertas completamente, si lo son al nivel social, profesional y de auto desarrollo. Aunque el reconocimiento por parte de jefes es débil. A pesar de que no existe un programa de incentivos no monetarios, los colaboradores del restaurante museo se sienten motivados por causas ya mencionadas, que no son necesariamente promovidas de manera institucional por la organización sino que es el resultado intrínseco de estos.

Los factores psicosociales de los trabajadores de la organización son motivadores integrales, que incluyen relaciones interpersonales, autoestima, autodesarrollo, familia y ruta profesional. Que unidos estos confirman la teoría de la pirámide de Maslow y la teoría de E-R-G de Alderfer.

Por lo tanto al no existir de manera sistemática un refuerzo positivo para motivar de manera extrínseca al colaborador, se determina que los incentivos no monetarios no influyen de manera directa en la motivación y la ausencia de esta no afecta la motivación del colaborador pero si la percepción de este hacia la organización.

Los incentivos no monetarios pueden mejorar la motivación existente de los colaboradores y la percepción de estos hacia la organización en relación a refuerzos positivos.

Se constató que el desempeño de los colaboradores es bueno, a pesar de las exigencias que supone la dinámica laboral y que a pesar de que los incentivos no

monetarios no inciden directamente en el desempeño, si puede ser un medio para conservar o mantener la motivación intrínseca.

Guatarasma F. y Marcano F. (2013) *“Propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal Docente de la Unidad Educativa Integral Nuevos Horizontes”*, Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, Maturín Monagas - Venezuela, para optar al Título de Licenciado de Gerencia de Recursos Humanos. En su tema de estudio concluyeron en lo siguiente:

El talento humano dentro de toda organización, empresa o institución juega un papel importante a la hora de la consecución de los objetivos planteados por lo que es importante mantener motivado al personal no solo con incentivos económicos que puedan satisfacer necesidades personales y profesionales para así lograr que el compromiso sea mayor a la hora de realizar sus actividades y contribuir de manera eficaz y eficiente con el logro de los objetivos organizacionales.

Cabe señalar que todas las personas además de tener necesidades personales y profesionales, poseen expectativas que cubrir, por diversas razones de índole emocional, lo que permite que el esfuerzo de cada individuo sea diferente, es por ello que las organizaciones deben asumir nuevos métodos para mantener satisfechos a su personal, ganando ambos; la empresa porque los empleados se sentirán comprometidos a realizar de mejor manera sus labores, y a los empleados porque esto actuará como estímulo que le generará cubrir toda sus expectativas en todos los ámbitos de su vida.

La institución carece de estrategias que permita mantener a los docentes con su puesto de trabajo y no se aplican buenas formas de motivación a los mismos ya que estos expresaron en su mayoría no sentir una alta satisfacción en el trabajo.

La forma de pago se realiza por horas, estableciendo así una forma rígida del mismo, obedeciendo a los parámetros de igual salario por horas trabajadas. No se aplica ningún tipo de bono que permita mejorar el rendimiento, solo se realiza el pago de bono de alimentación establecido por horas también.

La Unidad Educativa Integral “Nuevos Horizontes” no posee una política de incentivos bien definidos, esta no ofrece información adecuada sobre las mismas, por esto los docentes se encuentran un poco desorientados sobre el tema.

El único incentivo financiero que ofrece la institución es el bono de alimentación y el mismo no cubre las necesidades del personal docente, cabe señalar que esto afecta los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo.

Los incentivos no financieros, no se encuentran bien definidos por parte de la institución, debido a lo cual se puede decir que la institución no ofrece de manera estable los mismos.

Olvera Y. (2013) *“Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos”*, Universidad de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador, para optar el Título de Psicóloga Industrial. En su investigación concluyó en lo siguiente:

Los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral y estos son: Trabajo en equipo y seguridad e higiene ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los extrínsecos.

Los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, el medio preferido para obtener retribución es la expectativa, estos inciden en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño revelan que el 50% obtuvo una puntuación aceptable, dentro de este grupo se encuentran 15 empleados del proyecto Napoli y 4 de la Ciudad Santiago, mientras que el otro 50% del grupo evaluado obtuvo una puntuación regular, en el cual se encuentran 19 empleados de la Ciudad Santiago.

Los empleados del área comercial reciben los mismos beneficios económicos (bonos, premios, % comisión, movilización, entre otros), pero en los no económicos existen algunos beneficios que los empleados del proyecto Napoli reciben y que los de la Ciudad Santiago no, por lo que existe inconformidad. La empresa Furoiani Obras y Proyectos llevan a cabo un sistema de reconocimiento monetario atractivo, pero ellos no solo desean ser reconocidos de ésta forma, sino a través de un reconocimiento no económico que le otorgue prestigio personal y profesional.



Haciendo un análisis de los factores considerados de importancia por el personal encuestado y su relación con las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de desempeño demostraron que existe una influencia negativa entre los factores motivacionales de los empleados y su desempeño laboral.

Además podemos determinar que según el último informe de clima laboral realizado en el proyecto Ciudad Santiago no se está cumpliendo con las expectativas del personal con respecto a los factores motivacionales.

Sum M. (2015) *“Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de Alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango”*, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango - Guatemala, para optar el Título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional. En su investigación concluyó en lo siguiente:

Según los resultados obtenidos de la presente investigación se determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

La prueba estandarizada escala de motivaciones psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son: Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción.

La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas

de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable independiente**

#### **2.2.1.1. Definición de política salarial**

Arbaiza L. (2016) señala que la compensación puede entenderse, desde un punto de vista holístico, como todo un paquete de retribuciones ofrecido por la empresa a sus empleados a cambio de su trabajo; este paquete incluye tanto el pago en dinero como la prestación de servicios intangibles e incentivos o recompensas monetarias, no monetarias o psicológicas. La compensación es para la empresa un costo, pero también una inversión; un costo destinado a remunerar a los empleados por las tareas que realizan en la empresa y una inversión para atraer y retener a personas con talento que puedan generar una ventaja competitiva, rentabilidad futura y beneficios para los grupos de interés de la compañía. (p. 233)

Campos S. (2008) señala que, el sistema de política salarial o compensaciones comprende un determinado método diseñado con la finalidad de retribuir a las personas que pertenecen a una empresa por las labores desempeñadas. Es importante señalar que este sistema no solamente comprende la retribución conocida como “sueldo” o “salario” mensual que recibe el trabajador, sino también todos aquellos conceptos a través de los cuales la empresa retribuye la prestación de servicios, entre los cuales podemos incluir beneficios sociales, prestaciones de salud, bonos o incentivos. (p. 157)

Chiavenato I. (2009) determina que, el sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un

crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño (...). (p. 316)

Louffat E. (2012) afirma que, la política salarial es la herramienta técnica que permite una clasificación ordenada y equitativa de las remuneraciones que se otorgan en una empresa, en sus diversos niveles jerárquicos y áreas de trabajo, desde el puesto de mayor rango jerárquico hasta el último nivel jerárquico. Estas estructuras salariales se basan en dos elementos claves: un análisis de factores internos, constituidos por la evaluación de puestos, los méritos por competencia, los méritos por productividad y la aplicación de dispositivos legales, pero luego en el ámbito externo, se debe analizar también el mercado salarial constituido por lo que el mercado paga en un contexto determinado, el cual servirá de referencia para las remuneraciones que se paguen en las diversas categorías y puestos de la empresa (...). (p. 211).

Por tanto se coincide con lo que afirma Louffat, y se puede determinar que la política salarial es el conjunto de orientaciones y técnicas que tiene como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización. Es decir, la estructura organizacional será quién determine el pago y los beneficios que recibirá cada trabajador de acuerdo a la función que desempeñen dentro de la organización.

Por otra parte se demostró que la política salarial, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del personal y su desempeño. Por ello, los grandes expertos en desarrollo organizacional en la actual gestión de recursos humanos (Gestión del Talento Humano) se preocupan cada vez más por atender el diseño e implementación de dichos sistemas. Este reciente interés por la implementación de una política salarial como intervención se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida del personal en el trabajo, por ello esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones.

### **2.2.1.2. Definición de las dimensiones de política salarial**

#### **Remuneración**

Chiavenato I. (2009, 286) define que, “la remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. Es un proceso de intercambio en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo”.

Alles M. (2016, 230) define que, “la remuneración es un valor compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal, según corresponda, y otros beneficios que recibe el trabajador como retribución por su trabajo”.

En vista del significado anteriormente dado por Chiavenato y Alles, se puede deducir que la remuneración es el conjunto de salarios o sueldos que el trabajador recibe en un tiempo determinado por la organización, por su trabajo, esfuerzo y servicio realizado. Por tanto la remuneración es vista como una contraprestación en el ámbito laboral, ya que el trabajador realiza tareas o labores con el propósito de aumentar el capital y prestigio de la organización, mientras que el empleador paga por sus labores realizadas en la organización.

#### **Incentivos**

Werther W. y Davis K. (2008, 368) lo definen como: “Los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos enfocados al logro de determinadas metas”.

Ynfante R. (2008, 1) lo define como: “Aquello que se propone a estimular o inducir a los trabajadores a una conducta determinada que, generalmente va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos costos y mayor satisfacción, de este modo se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción siempre que no descienda la calidad, la asiduidad y puntualidad (...)”.

Con lo antes planteado por Werther e Ynfante, se puede indicar que los incentivos son diferentes estímulos que la organización puede ofrecer al trabajador (talento

humano) con el fin de compensarle su contribución de manera que se encuentren encaminados a realizar sus funciones eficaz y eficientemente con el fin de alcanzar sus objetivos personales y las metas organizacionales plateadas a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte los incentivos consisten en determinar un plan de beneficios a favor del trabajador (talento humano) por parte del área de Recursos Humanos de la organización, que implica asignar incentivos tales como: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, recompensas o estímulos para su mejor desempeño en la organización para el cual trabaja. Un incentivo es un estímulo que tiene como objetivo motivar a los trabajadores, incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

### **Prestaciones y Servicios**

Chiavenato I. (2009, 344) afirma que, “las prestaciones y servicios son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las prestaciones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etc.”.

Chiavenato I. (2009) señala que, las prestaciones y servicios son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional de sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forman parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como: asistencia médica y hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso del personal de nivel más elevado, estas llegan a incluir la provisión de automóvil (desde un vehículo rentado hasta el pago de todos los gastos, inclusive el conductor), casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguro de vida y gastos médicos. (p. 345).

Se concuerda con lo que afirma Chiavenato, ya que los servicios se definen como las actividades pagadas por la organización para brindar un apoyo de índole material o social a los trabajadores; en cambio, las prestaciones constituyen aportaciones financieras aportadas por la organización con la finalidad de incrementar indirectamente el monto total del salario percibido por el trabajador. En otras palabras, las prestaciones son factores que se adjuntan al salario nominal que recibe el trabajador en dinero o en especie y que significan un ingreso adicional.

### **2.2.1.3. Teorías sobre política salarial**

Con el avanzar del tiempo han surgido diferentes teorías sobre política salarial, donde todas ellas han resultado imperfectas e insuficientes para resolver problemas sobre salarios en diferentes tipos de empresas privadas y públicas. A continuación se mencionan dichas teorías.

#### **Teoría de los ingresos**

La planteó Adam Smith en su obra la riqueza de las naciones en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

#### **Teoría de la subsistencia**

Conocida también como del salario natural, fue expuesta por David Ricardo en sus principios de Economía Política y Tributaria en 1817. En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores “subsistir y perpetuar su raza”, sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las riquezas de la oferta y la demanda.

#### **Teoría del fondo de salarios**

Jhon Stuart Mill, en su obra Principios de Economía Política en 1848, sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la

demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacia el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.

### **Teoría de Marx**

En relación con los salarios, Marx encontró cosas interesantes, que plasmó en el capital; por ejemplo, lo que el patrono o empleador le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo.

Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía (aumento de valor de un objeto o cosa).

### **Teoría de la productividad marginal**

La tesis de Jhon Bates Clark, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

### **Teoría de la oferta y la demanda**

Los principales teóricos de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.

### **Teoría de los salarios altos**

Expuesta por Henry Ford en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad

de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria.

#### **2.2.1.4. Componentes de política salarial**

Según Chiavenato I. (2009) en la mayoría de las organizaciones ya sean privadas o públicas, los principales componentes de política salarial son: La remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones y servicios.

##### **a. La remuneración básica**

Chiavenato I. (2009) señala que, es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración, por ende la remuneración abarca todos los rubros del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto. En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización. (p. 284)

Por tanto se puede afirmar con lo que indica Chiavenato, que la remuneración básica es la sumatoria del salario directo y del salario indirecto que el trabajador recibe en forma de sueldo mensual o por hora del trabajo o servicio que realizó en una organización.

##### **Salario nominal y salario real**

Chiavenato I. (2009) señala que, en realidad, el salario representa la principal forma de recompensa organizacional. Existe un salario nominal y un salario real. El nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se puede adquirir con el salario. (p. 286)



También está el salario mínimo, la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica. Su determinación representa una intervención del Estado en el mercado de trabajo o, como ocurre en muchos países, es el resultado de negociaciones colectivas entre empleados y empleadores.

Chiavenato I. (2009, 286) afirma que, “el salario constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y en consecuencia, reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador”.

### **Tipos de salarios**

Según Chiavenato (2009, 286) existen tres tipos de salarios: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.

El salario por unidad de tiempo. Se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes.

El salario por resultados. Se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).

El salario por la tarea. Es una fusión de los dos tipos mencionados anteriormente, es decir, la persona o trabajador está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce dentro de la organización.

### **Formas de remunerar a los trabajadores**

Según Campos S. (2008,158) no existe ninguna obligación legal que establezca cuál es la modalidad a través de la cual el empleador debe retribuir el desempeño de los trabajadores; no obstante, la legislación laboral vigente contempla que la remuneración puede otorgarse bajo los siguientes conceptos:

Dinero. Retribución en efectivo que actualmente es la manera predominante de pago en el mercado.

Especie. Compuesta por bienes o servicios que el empleador otorga al trabajador, los cuales se valorizan de común acuerdo o, a falta de este, predominará el valor del mercado. El valor que se le asigne a estos conceptos deberá corresponder con el monto que el trabajador percibe como remuneración.

Mixta. Retribución que se paga parte en efectivo y otra parte en especies, siempre y cuando la suma de ambos conceptos equivalga a lo que el trabajador debe percibir como remuneración.

### Composición de los salarios

Según Chiavenato I. (2009, 287) los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condiciona. La definición de los salarios es compleja e implica múltiples decisiones, porque los factores internos y externos se interrelacionan y tienen diferentes efectos en los salarios, estos factores actúan de forma independiente o armónica, de modo que los elevan o los bajan. Por lo general, al tomar las decisiones relativas a los salarios se considera el conjunto de factores internos y externos que constituyen el compuesto salarial, como muestra la figura 1

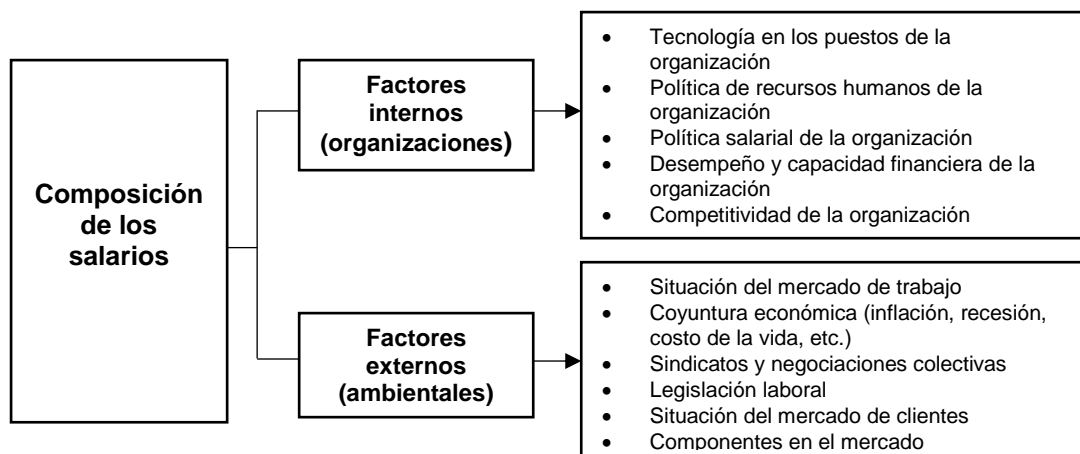


Figura 1. La composición del salario

Fuente: Chiavenato (2009, 288)

## **Administración de salarios**

Según Chiavenato I. (2009, 292) “se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización”.

Dado que esta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles salariales y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio:

**Equilibrio interno.** Es la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. El equilibrio interno se alcanza con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos.

**Equilibrio externo.** Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado. El equilibrio externo se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de los salarios.

Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial.

## **Objetivos de la administración de salarios**

Según Chiavenato I. (2009, 292) el sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

Atraer talentos a la organización y retenerlos.

Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.

Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.

Controlar los costos laborales.

Brindar un trato justo y equitativo a las personas.

Cumplir con las leyes laborales.

Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

### **Remuneración con base a competencias**

Según Chiavenato I. (2009, 307) la remuneración con base en competencias utiliza la misma tecnología que la administración tradicional de salarios, pero sustituye los factores de la evaluación por las competencias individuales.

El primer paso es hacer un mapa de las competencias para alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizacionales. El segundo paso consiste en definir una jerarquía de competencias. El tercer paso trata de las competencias administrativas necesarias para que los gerentes, como administradores de personas, practiquen la administración de recursos humanos. En cuarto lugar, se ponderan las competencias individuales de la misma manera que hicimos con los factores para la evaluación de los puestos.

#### **b. Los incentivos**

Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de incentivos están al alza.

Chiavenato I. (2009, 316) dice que “son estímulos que la organización asigna a los trabajadores para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro”.

En vista de lo que afirma Chiavenato, se puede determinar que los incentivos son estímulos que les son asignados a los trabajadores por la organización, cuya finalidad es motivar y resaltar las contribuciones que los trabajadores han realizado para lograr el éxito de la organización.

## **Recompensas y sanciones**

Según Chiavenato I. (2009, 316) las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.

Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (mediante advertencias verbales o escritas) que se repitan y, en casos extremos, hasta castigar su reincidencia (con la suspensión del trabajo) o incluso separar al autor de la sanción de la convivencia con los demás (separándole de la organización).

### **El enfoque de los incentivos**

Según Chiavenato I. (2009, 319) afirma que el enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. La figura 2 muestra las opciones.

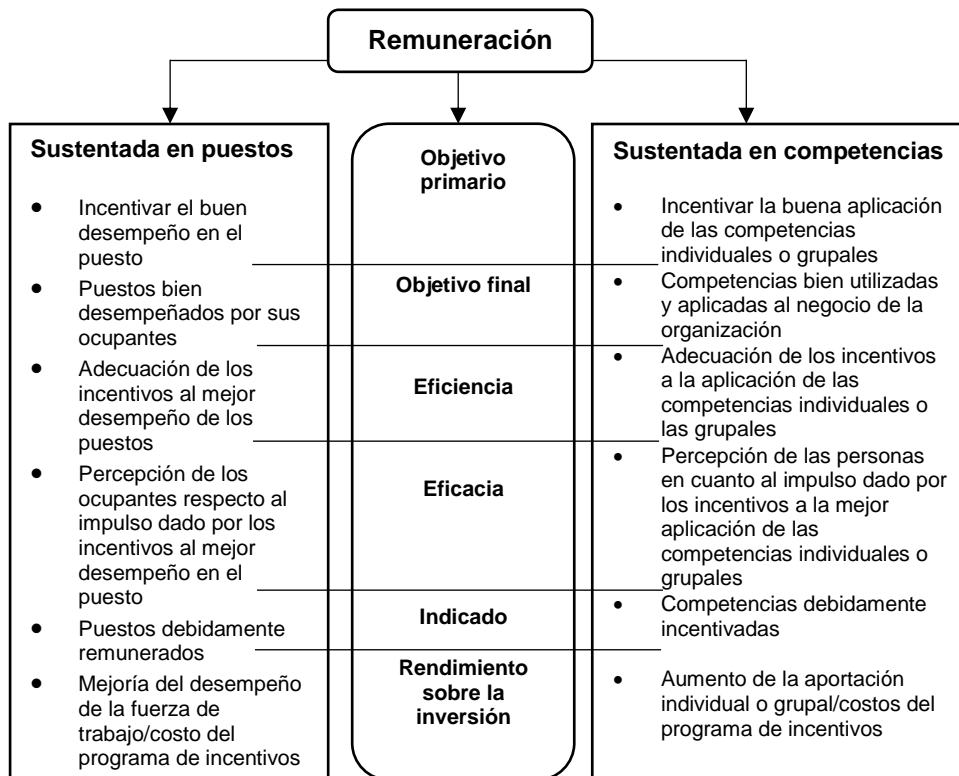


Figura 2. Los incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencias

Fuente: Chiavenato (2009, 319)

### c. Prestaciones y servicios

Chiavenato I. (2009, 344) define que, “las prestaciones y servicios representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios, como los pagos de la ley para la previsión social, los seguros, los planes de jubilación, los pagos por antigüedad en la compañía, los bonos por desempeño y una parte de los costos de servicios relacionados con la alimentación, el transporte, etc.”.

Por tanto se coincide con lo que interpreta Chiavenato que, las prestaciones y los servicios son formas indirectas de la remuneración total que les son asignadas a los trabajadores. Donde el salario que se paga por el puesto ocupado representa solo una fracción del paquete de recompensas que las organizaciones ofrecen a sus trabajadores y una parte considerable de la remuneración adopta la forma de las prestaciones y los servicios sociales. Además, las prestaciones y los servicios

que la organización brinda a sus trabajadores influyen enormemente en la calidad de vida en la organización.

### **Tipos de prestaciones sociales**

Según Chiavenato I. (2009, 346) en términos generales las prestaciones sociales se clasifican en tres tipos.

En razón de su obligación legal. Los planes de presentaciones se clasifican como legales o espontáneos en razón de su obligatoriedad legal.

Las prestaciones de ley son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales prestaciones de ley son: Vacaciones, aguinaldo, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, ayuda por enfermedad, día de descanso laborado, prima vacacional, prima dominical, prima de antigüedad, permiso pagado por maternidad, etc.

Las prestaciones espontaneas o adicionales a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. Se conocen también como prestaciones marginales o prestaciones voluntarias. Tales como: Gratificaciones, comidas subsidiadas, transporte subsidiado, vales de despensa, becas educativas, seguro de vida de grupo, préstamos a los trabajadores, membresía para clubes deportivos, ayuda para gastos funerarios, asistencia médica y hospitalaria, complemento de jubilación o planes de seguridad social, etc.

En razón de su naturaleza. Los planes de prestaciones se clasifican en monetarios o extra monetarios según su naturaleza.

Las prestaciones monetarias se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas. Vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad, etc.

Las prestaciones extra monetarias se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, como: Atención médica y hospitalaria, comedor, atención odontológica, seguridad social y asesoría, club o agrupación gremial, transporte de ida y vuelta al trabajo, horario laboral flexible, etc.

En razón de sus objetivos. Los planes de prestaciones se clasifican como asistenciales y complementarios según sus objetivos.

Las prestaciones asistenciales buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control o ajenos a su voluntad incluyen: Atención médica y hospitalaria, atención odontológica, ayuda económica por medio de préstamos, seguridad social, complemento de jubilación o planes de prevención social, complemento de salario en separación prolongada por enfermedad, seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida de grupo o accidentes personales, guardería para hijos de los trabajadores, etc.

Las prestaciones recreativas son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. En algunos casos también se extiende a la familia del trabajador e incluyen: Club o agrupación gremial, áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias, excursiones y paseos programados, etc.

### **Objetivos de los planes de prestaciones**

Según Chiavenato I. (2009, 348) afirma que cada organización define su plan de prestaciones a efecto de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Por lo general, el plan de prestaciones es un paquete de prestaciones adecuado para el perfil de los trabajadores y de sus actividades. Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los empleados pretenden satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales.

**Objetivos individuales.** Las prestaciones buscan atender las necesidades individuales de las personas para proporcionarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentren en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas.

**Objetivos económicos.** Las prestaciones deben funcionar como un elemento que permite atraer y retener al personal. Por tanto, las prestaciones pretenden:



Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.

Apoyar el reclutamiento de personal y atraer a candidatos.

Reducir la rotación de personal y conservar a las personas de la empresa.

Reducir el ausentismo.

Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Minimizar el costo de las horas trabajadas.

Objetivos sociales. Las prestaciones procuran mitigar las deficiencias, lagunas o carencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el Gobierno o la comunidad, como transporte, seguridad, etc.

Para atender uno o más de esos objetivos, cada organización elabora su plan específico de prestaciones. En términos generales, los planes de prestaciones sociales se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en los siguientes aspectos:

En el puesto, incluyen gratificaciones, premios de producción, seguro de vida, etc.

Fuera del puesto, pero dentro de la organización, incluyen comedor, cafetería, ocio, transporte, etc.

Fuera de la organización, en la comunidad, incluye recreación, actividades deportivas y comunitarias, etc.

Así como el salario se relaciona con el puesto, las prestaciones lo están con el hecho de que la persona sea un trabajador de la organización.

### **Diseño del plan de prestaciones**

Según Chiavenato I. (2009, 350) afirma que, cada organización ofrece un plan de prestaciones que diseña con base a criterios propios y específicos. En la mayoría de las organizaciones la definición de la política de prestaciones es unilateral, dado que las demandas y exigencias de los trabajadores casi siempre se ubican en el terreno de los salarios. La tendencia apunta hacia una evolución en dirección a la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización. Por tanto, las organizaciones se deben preparar para atender esa futura demanda.

## **Aspectos relevantes para el diseño del plan de prestaciones**

Chiavenato I. (2009, 351) afirma que, la toma de decisiones sobre las prestaciones y los servicios sociales debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

Los programas de las prestaciones de ley se deben relacionar con las aportaciones para las provisiones.

Existe poca evidencia de que las prestaciones y los servicios motiven realmente un mejor desempeño.

Las prestaciones no necesariamente aumentan la motivación de las personas, porque funcionan como factores higiénicos.

Muchos trabajadores visualizan las prestaciones como adorno.

Los sindicatos, los competidores y las tendencias del mercado representan una presión constante para aumentar las prestaciones espontáneas.

Los costos de las prestaciones tienden a crecer notablemente.

## **Etapas del diseño del plan de prestaciones**

Según Chiavenato I. (2009, 351) las etapas del diseño del plan de prestaciones son:

Establecer los objetivos y la estrategia de las prestaciones. Existen tres tipos de estrategias de prestaciones:

La estrategia de pacificación consiste en ofrecer las prestaciones que desean los trabajadores en función de sus expectativas.

La estrategia comparativa de prestaciones consiste en proporcionar programas similares a los existentes en el mercado.

La estrategia de prestaciones mínimas consiste en ofrecer las prestaciones de ley y sólo las prestaciones espontáneas de menor costo.

Estas decisiones dependen de los objetivos que la organización pretende alcanzar con las prestaciones. Antes de concentrarse en los costos, la organización debe de fijar los objetivos que pretende alcanzar con el plan de prestaciones. Debe

tomar en cuenta, como criterios básicos, si busca crear un ambiente laboral sumamente atractivo o tan sólo atender las exigencias de ley.

Involucrar a todos los participantes y sindicatos. Una vez escogidos los objetivos y la estrategia, el paso siguiente es investigar y saber qué desea y necesitan los trabajadores. Esto requiere de una amplia consulta y participación. Algunas organizaciones realizan consultas internas, mientras que otras conforman equipos de trabajadores que se encargarán de consultar, diseñar y sugerir planes de prestaciones.

Comunicar las prestaciones. Un método eficiente para mejorar la eficacia de las prestaciones es desarrollar un amplio programa de comunicación. Para que los beneficios propicien la satisfacción que se busca en los trabajadores es necesario que éstas comprendan perfectamente el plan y sus condiciones. Se debe hacer un uso amplio de los medios de comunicación, que incluye boletines, folletos, informes anuales, evaluación de los trabajadores, reportes de costos.

Auditar los costos. Las prestaciones se deben administrar correctamente. Ello requiere de un seguimiento y una evaluación constante del desempeño y los costos involucrados. Es indispensable la continua comparación entre los costos y los beneficios. Para ello es preciso evaluar y ponderar los aspectos siguientes:

Costo total de las prestaciones, mensual y anual, de todos los trabajadores.

Costo mensual y anual por trabajador.

Porcentaje de la nómina, mensual y anual.

Costo por trabajador, por hora.

Participación de la organización y del trabajador en el programa.

Rendimiento de la inversión para la organización y para el trabajador.

#### **2.2.1.5. Criterios para preparar un plan de política salarial**

Según Chiavenato (2009, 288) existen nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneraciones o política salarial:

## **Equilibrio interno frente al equilibrio externo**

El plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo.

La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización. El modelo de la justicia distributiva subraya que las personas se sentirán satisfechas cuando perciben que su pago es equitativo en comparación con el de los colegas que desempeñan un trabajo similar.

Por otra parte, la equidad externa obedece al mercado de trabajo, el cual fija los salarios con base en ocupaciones similares de otras organizaciones del mismo ramo de actividad. La equidad externa alinea los salarios de la organización con los del mercado de trabajo. La organización debe equilibrar los dos tipos para mantener la consistencia de su estructura salarial.

## **Remuneración fija o remuneración variable**

La remuneración puede tener una base fija, el pago de salarios mensuales o por hora, o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. Otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los de presidentes y directores (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores (con base en comisiones de ventas).

## **Desempeño o antigüedad en la compañía**

La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción (con base en las unidades producidas) y de comisiones por ventas. Muchas compañías pagan premios por sugerencias para reducir costo, bonos por una atención perfecta al cliente o pago por méritos en las evaluaciones del desempeño.

## **Remuneración del puesto o remuneración de la persona**

La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de las personas contribuyen al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador o trabajador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante.

La política salarial con base en los puestos funciona bien cuando estos no cambian y cuando la tecnología es estable y la rotación baja, cuando los colaboradores reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas y los puestos que hay en el mercado son estándar y cuando las personas desean crecer por medio de promociones en la carrera.

El sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones. La remuneración aumenta en la medida en que la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito.

## **Igualitarismo o elitismo**

La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo).

En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización.

El sistema elitista lo utilizan las organizaciones más viejas, bien establecidas en el mercado y con poca competencia. El elitismo refuerza la jerarquía tradicional de la organización.

La tendencia actual se dirige hacia los sistemas igualitarios que conceden poca importancia a los niveles jerárquicos, lo cual proporciona flexibilidad y propicia

una mayor relación entre los subordinados y los gerentes y también una mayor cooperación entre los colaboradores.

### **Remuneración por debajo o por arriba del mercado**

La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos y que poseen una elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza de trabajo. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo.

### **Premios monetarios o premios extramonetarios**

El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extramonetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extramonetarios refuerzan el compromiso con la organización.

### **Remuneración abierta o confidencial**

Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en cuanto a la forma en que comunican los niveles de remuneración que pagan a sus colaboradores.

La remuneración abierta tiene más éxito en organizaciones donde existe una gran participación de los trabajadores y una cultura igualitaria que propicia la confianza y el compromiso.

## **Centralización o descentralización de las decisiones salariales**

Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea. La centralización es funcional cuando la organización considera prudente atribuir a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, las investigaciones de los salarios y la administración de prestaciones a efecto de afrontar los desafíos legales y laborales.

Campos S. (2008, 157) menciona algunos criterios importantes que se consideran para asignar retribuciones a los trabajadores.

Existen diversos criterios que las empresas toman en cuenta para establecer un sistema de pago a los trabajadores. La importancia que se le asigne a unos criterios más que a otros se encontrará determinada por diversos factores, como el mercado relevante en donde la empresa desarrolla sus actividades y la naturaleza de la prestación de servicios del colaborador. Algunos de estos pueden ser:

El puesto o cargo del trabajador.

El nivel de responsabilidad en relación con las actividades que el trabajador realice.

El desempeño del trabajador.

Las competencias del trabajador.

Los resultados individuales y colectivos.

### **2.2.1.6. Importancia de política salarial**

La política salarial es el conjunto de orientaciones que tiene como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización.

El objetivo principal de contar con una política salarial, es ofrecer una remuneración equilibrada y constante a los trabajadores y estimular a que realicen de manera correcta su trabajo. La gestión de recursos humanos cuenta a este aspecto como básico para manejar el desarrollo de la carrera de cada uno de los trabajadores, sin olvidar que esta política determina también los niveles de beneficios que obtendrá la organización.

Por tanto, la importancia consiste en que los trabajadores deben ser remunerados de acuerdo con el cargo que ocupan, su desempeño y dedicación; atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos solicitados, hace que los trabajadores acepten el sistema de retribución de la organización y así mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los trabajadores.

Toda persona que realiza una labor busca ser remunerado económicamente y que esta compensación sea justa. El salario satisface las necesidades básicas de los trabajadores y los integrantes de su familia y también es uno de los principales costos de producción de un empresario, en la mayoría de los casos. Para mantener el equilibrio es necesario un manejo adecuado. Contar con un sistema de política salarial justa constituye un factor clave para administrar las finanzas de la organización.

Su importancia también consiste en no olvidar la estrecha conexión entre retribución y motivación. Por tanto, es necesario fomentar un ambiente laboral sano, promoviendo una actitud positiva, participación y colaboración para que cada trabajador utilice el total de sus habilidades al máximo.

Una política salarial implementada de manera correcta y adecuada, es el mejor esquema para conseguir un grupo de trabajadores cohesionados y que no originen problemas por desmotivación, bajos rendimientos laborales o abandono de la empresa hacia otras empresas, generando una elevada rotación dentro de la empresa. Estos factores hacen necesario que la empresa tenga una política salarial clara en función del segmento del mercado que opere y las necesidades de los trabajadores que tenga.



### **2.2.1.7. Tipos de política salarial**

Según Chiavenato I. (2009, 284) la política salarial se clasifica en dos tipos, en financieras y extra financieras o no financieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas.

#### **Financieras**

Financiera directa. Consiste en la paga que cada trabajador recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al trabajador en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.

Arbaiza L. (2016, 245) afirma que, “son los sueldos fijos (sean semanales, quincenales, mensuales o por horas) y los incentivos o las comisiones que son pagos variables que por lo general dependen del rendimiento”.

Financiera indirecta. Es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, participación en los resultados, horas extras, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización como alimentación, transporte y seguro de vida.

Arbaiza L. (2016, 245) afirma que, “son las prestaciones o los servicios que, si bien tienen un valor financiero para la organización, el empleado no recibe en forma de dinero”.

#### **Extra financieras o no financieras**

Son aquellos que la organización utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

Werther W. (1995, 323) señala que, “entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de vida laboral del empleado”.

Según Sherman A. y Chruden H. (1999, 268) los incentivos no económicos son: la seguridad, afiliación, estima y autorrealización, las cuales se definen a continuación:

**Seguridad.** Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.

**Afiliación.** La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.

**Estima.** La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.

**Autorrealización.** Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

Para una mayor comprensión sobre los tipos de un sistema de política salarial, en la figura 3. Se brinda una idea resumida al respecto.

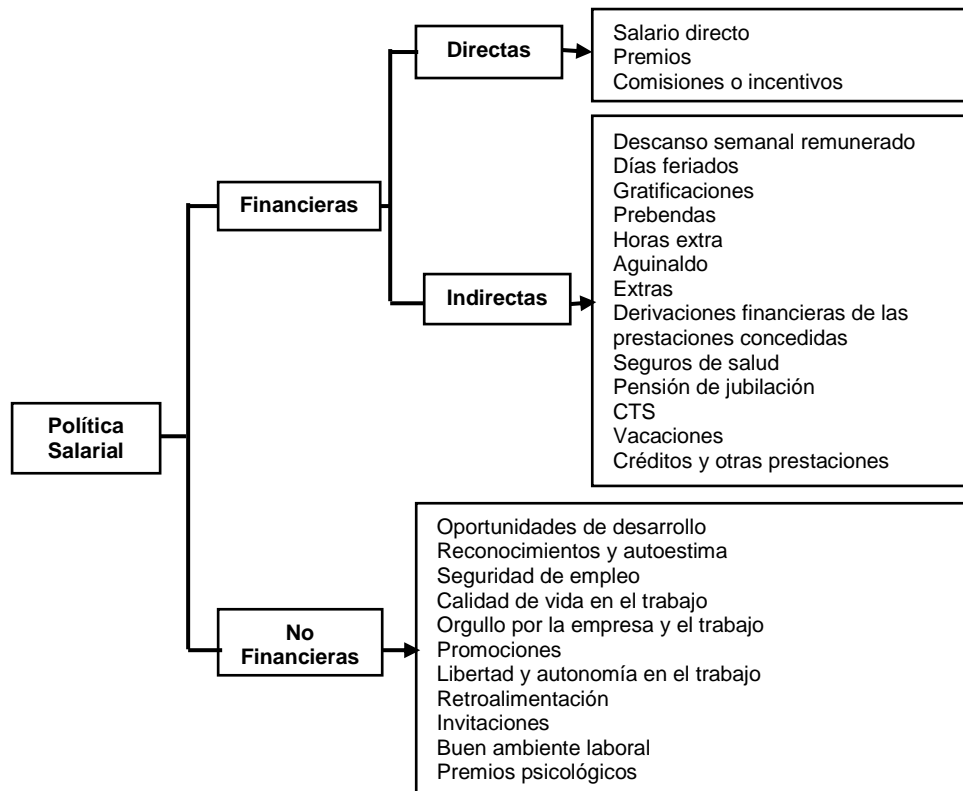


Figura 3. Diversos tipos de política salarial

Fuente: Chiavenato (2009, 285)

## 2.2.2. Bases teóricas de la variable dependiente

### 2.2.2.1. Definición del desempeño laboral

Araujo M. y Leal G. (2007, 510) define que, “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanza metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad y se mide en varios factores tales como: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo”.

Chiavenato I. (2007, 243) define que, “el desempeño laboral es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, afín de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una o varias personas”.

Milkovich G. y Boudreau J. (1994, 95) señalan, “al desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar:

las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”.

Stoner J. (1994, 510) afirma que, “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Por tanto, según lo afirmado por los distintos autores, se interpretó que el desempeño laboral es la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es a través del desempeño laboral donde el trabajador manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que integran, como un sistema, los conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados y objetivos que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Por otra parte el término desempeño laboral, se refiere a lo que en realidad hace el trabajador, por tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un determinado periodo), el comportamiento y disciplina (aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las tareas específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y por ende, la idoneidad demostrada.

#### **2.2.2.2. Definición de las dimensiones del desempeño laboral**

Según Flórez R. (2008, 89) “las características del desempeño laboral corresponden a las habilidades, conocimientos y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo”.

## **Habilidad**

Flórez R. (2008) señala, es la destreza o cualidad que se tiene u obtiene para lograr cumplir ciertos objetivos trazados, es decir la capacidad que tienen las personas de adaptabilidad (se refiere a la mantención de la actividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas), comunicación (se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente) e iniciativa (se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos, a la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas positivamente, a las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido). (p. 89)

Según lo afirmado por Flórez R. se determinó que la habilidad es la cualidad inherente que posee toda persona para cumplir de manera correcta y óptimo las funciones, actividades y objetivos trazados en un determinado tiempo. Entre ellos tenemos la capacidad de adaptabilidad, iniciativa y comunicación. Las habilidades o destrezas pueden darse también en otros múltiples ámbitos de la vida, ya sea en el deporte, en las artes, en las ciencias, en las actividades manuales, etc.

## **Conocimiento**

Según Flórez R. (2008, 89) “se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia”.

Se coincide con lo que refleja Flórez R. en decir que el conocimiento es la capacidad o nivel alcanzado de aprendizajes técnicos y profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. Para complementar, se puede añadir que el conocimiento son hechos o información adquiridos por una persona o individuo a través de la experiencia, educación, comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

## **Capacidad**

Flórez R. (2008) señala que, se denomina capacidad al conjunto de recursos y actitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea, es decir a las aptitudes que posee una persona como: trabajo en equipo (se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos o grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso) y desarrollo de talentos (se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionados con los cargos actuales y futuros). (p. 89)

Según lo descrito por Flórez R. se demostró que la capacidad es el conjunto de condiciones, cualidades, recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución para desempeñar de manera óptima una determinada tarea. Por ejemplo la capacidad de trabajo en equipo, desarrollo de talentos o capacitación y la capacidad de producción.

### **2.2.2.3. Teorías sobre desempeño laboral**

Se centran con mayor atención en los factores internos a la persona, estas teorías pretenden determinar las necesidades individuales al explicar la satisfacción laboral, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensas. Dentro de esta clasificación se muestra las siguientes teorías:

#### **Teoría de Abraham Maslow (teoría sobre la motivación humana, 1943)**

La pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas, formula en su teoría que existe una jerarquía de las necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas y prioritarias (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan y buscan cubrir sus necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). A continuación se muestra en la figura 4

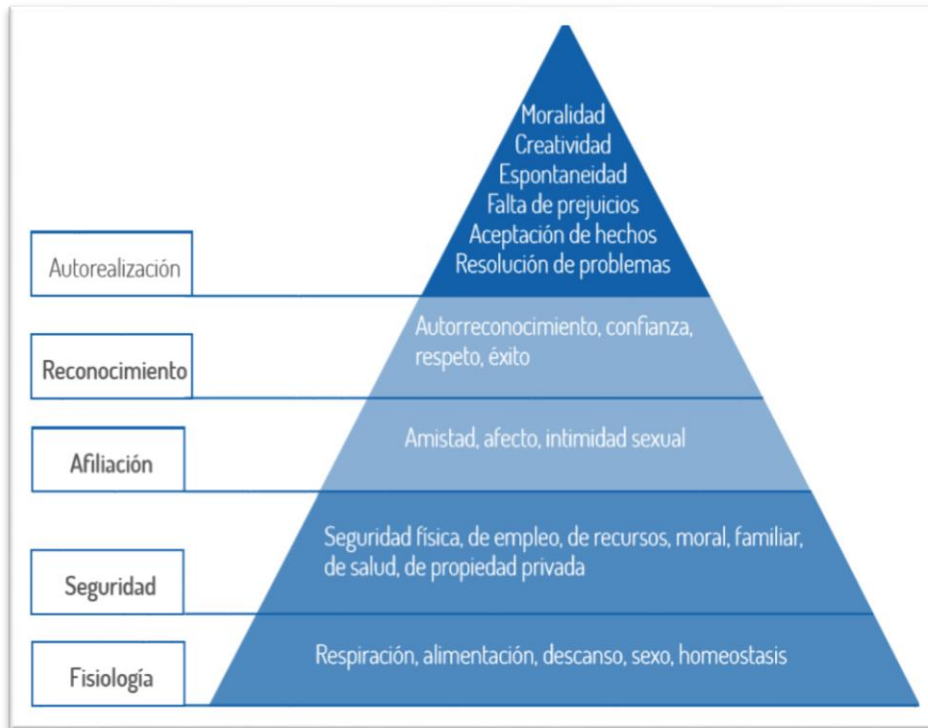


Figura 4. Pirámide de Maslow de las necesidades humanas

Fuente: Maslow (1943)

### Teoría de Frederick Irving Herzberg (“una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?”, 1968)

Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, que diferencia dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factor higiénico o factores extrínsecos. Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones en que estas desempeñan su trabajo. Al estar esas condiciones administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores Higiénicos son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Herzberg hacía notar que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores porque todavía no había evolucionado mucho la psicología del trabajo hasta entonces. Cuando los factores higiénicos funcionan perfectamente consiguen evitar la insatisfacción de los trabajadores, pero no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Sin embargo, cuando los factores higiénicos funcionan pésimamente o son inexistentes provocan la insatisfacción de los trabajadores.

Factores motivacionales o factores intrínsecos. Son los que están relacionados realmente con la satisfacción y el compromiso en el trabajo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están mucho más bajo del control del trabajador, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

### **Teorías X-Y de Douglas McGregor (1960)**

McGregor, propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: Una básicamente negativa, nombrada teoría X y la otra básicamente positiva, nombrada teoría Y; según el autor:

La teoría X está sustentada por tres supuestos:

A los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible.

Como les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas.

Derivado de lo anterior los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando poca ambición y sobre todo ansían seguridad.

La teoría Y está sustentada por seis supuestos:

Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa natural como lo es el descanso o la diversión.

Tanto hombres como mujeres ejercerán una buena autodirección y un autocontrol siempre y cuando estén comprometidos con los objetivos organizacionales.



Este compromiso se dará en proporción con la importancia de los premios o recompensas que se dan por su cumplimiento.

Los seres humanos buscan y aceptan las responsabilidades, siempre que se encuentren en condiciones adecuadas.

Ejercen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la resolución de problemas.

La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que los recursos humanos desarrollen y reconozcan sus potencialidades intelectuales en beneficio de la organización, ya que en promedio se utilizan sólo parcialmente.

En este postulado McGregor mantuvo la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X, por tanto, propuso tales ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo, como métodos que podrían maximizar la motivación de un trabajador.

### **Teoría ERC de Clayton Alderfer (1969 – 1972)**

Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar alguna de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

**Necesidades de existencia.** Se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellos que Maslow denominada fisiológicas o básicas y de seguridad.

**Necesidades de relación.** Corresponde al deseo personal de establecer vínculos interpersonales de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales, de reconocimiento y de estima descritas por Maslow.

**Necesidades de crecimiento.** Corresponde al deseo personal de establecer vínculos de autorrealización de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales, de reconocimiento y de estima descrita por Maslow.

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow, es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades

simultáneamente. Así mismo afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúan el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes.

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede iniciar una regresión a una necesidad inferior. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia. La figura 5 muestra a detalle sobre la regresión de frustración y la regresión de satisfacción.

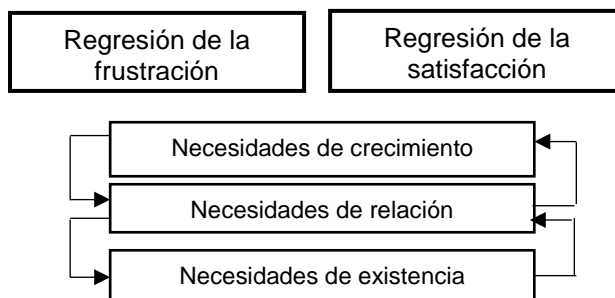


Figura 5. Teoría ERC de la motivación

Fuente: Hellriegel D. y Slocum J. W.

### Teoría de expectativas de VIE de Víctor Vroom (1964)

Vroom, propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa (esperanza) de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras. El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

Valencia. Hace referencia al valor personal que los trabajadores conceden a las recompensas que ellos especulan que recibirán por su desempeño. Por tanto, se puede decir que valencia es la fuerza del deseo de un individuo por obtener un resultado específico, es el valor subjetivo atribuido a un incentivo o a una recompensa.

Instrumentalidad. Es la idea que tiene el trabajador de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. Se refiere a la relación que surge entre el desempeño y la recompensa, a la medida en la que el primer nivel de resultados (desempeño) llevará al siguiente nivel deseado (recompensa).

Expectativa. Es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá un buen desempeño. Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel desempeño, su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el trabajador, de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Porter Lawler, afirma que “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa del acto, seguirá ciertos resultados que el individuo encuentre atractivo”.

Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales. De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

Relación esfuerzo y desempeño. Probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.

Relación desempeño y recompensa. Grado en que el individuo estima que desenvolverse a ciertos niveles le traerá el resultado esperado.

Relación de recompensas y metas personales. Medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

En resumen, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas y instrumentalidad en la motivación. Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los trabajadores realizan un análisis costo-beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los trabajadores aplicarán más esfuerzos.

### **Teoría de la equidad de John S. Adams (1963 - 1965)**

Teoría creada por John Stacey Adams, en la que intenta explicar la satisfacción relacional en términos de percepciones; existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los trabajadores comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salarios, aumentos, reconocimiento) con lo de sus pares en el mundo laboral.

Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a los que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerar equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad.

El referente que la persona utilice, parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los trabajadores pueden realizar cuatro comparaciones de referente:

Yo interior, las experiencias del trabajador en otro cargo en la organización actual.

Yo exterior, las experiencias del trabajador en otro puesto fuera de la organización actual.

Otro interior, otro u otros individuos dentro de la organización actual.

Otro exterior, otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona. La figura 6 detalla sobre la teoría de la equidad de Adams.

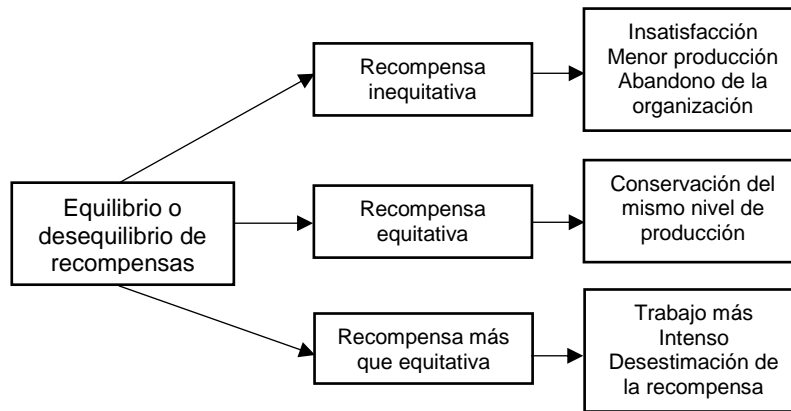


Figura 6. Teoría de la equidad

Fuente: Koontz H. y Wehrich H. Administración – Una perspectiva global

#### 2.2.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral

El éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los trabajadores están a gusto, su rendimiento será óptimo y aumentará su productividad laboral.

Para garantizar un buen desempeño laboral de los trabajadores, es importante que los trabajadores tengan claro sus funciones, procedimientos a seguir y los objetivos a cumplir. La motivación que cada uno de los trabajadores tenga en su puesto de trabajo será fundamental para obtener los resultados esperados por la organización. Algunos expertos recomiendan varias técnicas para mejorar el desempeño laboral, como recompensar los logros obtenidos, fomentar un buen clima laboral en la oficina y hasta delegar mayor responsabilidad.

Según el artículo de Workmeter y Harvard Deusto EAE Business School, Para lograr el máximo rendimiento laboral de los trabajadores y conseguir que den lo mejor de sí en su puesto de trabajo. Hay que tener en cuenta los siguientes factores:

## **Comunicación estratégica**

Una buena comunicación, tanto interna como externa, es un elemento totalmente indispensable para que la empresa alcance óptimos estándares de calidad y sea más productiva. La falta de transmisión efectiva de información entre departamentos y trabajadores, trae consigo no solo que se cometan más errores, sino que estos se perpetúen y la resolución de los problemas no llegue nunca o lo haga a destiempo.

Para conseguir una óptima comunicación es preciso definir una estrategia e implementar diversos planes de actuación con acciones concretas encaminadas a:

Mejorar el clima laboral.

Coordinar adecuadamente el trabajo interno de la empresa. Todo trabajador debe conocer perfectamente cuáles son sus funciones o tareas específicas y los procedimientos a seguir.

Definir y comunicar claramente los objetivos de la empresa e involucrar a todos los trabajadores.

Mejorar la imagen de la empresa a nivel externo.

Generar buena reputación a través de una excelente atención al cliente.

## **Motivación**

Un conjunto de trabajadores satisfechos en su lugar de trabajo, que se sientan valorados y reconocidos es, sin lugar a dudas, la mejor garantía para asegurar el óptimo funcionamiento de la empresa y la consecución de los objetivos planteados. Algunos caminos para mejorar la satisfacción de los trabajadores son:

Programas de conciliación entre la vida familiar y personal con jornadas intensivas, reducciones de jornadas o flexibilidad horaria.

Organización de viajes, actividades de ocio y otros eventos corporativos para mejorar el clima laboral y favorecer los lazos de fidelización e identificación con la empresa.

Facilitar la desconexión, organizar unos horarios más racionales o cómodos y estipular un tiempo de descanso donde los trabajadores puedan esparcirse, conversar tranquilamente mientras se toman un descanso, tomar un café y darse un masaje, son experiencias que han sido ejecutadas con éxito por algunas organizaciones.

### **Trabajo por objetivos**

Trabajar por objetivos es una buena técnica para motivar a los trabajadores, pues su consecución hará que se sientan satisfechos. Deben ser objetivos viables, medibles y que ofrezcan un desafío. Cuando mejor entiendan los trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor desempeñaran sus labores. Aunque también es necesario que sepan lo que pueden esperar a cambio de la organización.

### **Formación**

El desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación en la empresa, o fuera de ella. Es beneficioso tanto para el empleador como para el trabajador que:

Se sentirá orgulloso de los logros conseguidos.

Mejorará su autoestima.

Aumentará su nivel de satisfacción laboral.

Podrá incluso optar a una promoción.

### **Participación**

Hacer partícipe al trabajador en la toma de decisiones conseguirá que haga suyo el producto final. Si se democratiza la planificación de tareas, aunque sean sencillas, el trabajador se sentirá más en confianza y también se sentirá parte de la organización.

### **Reconocimiento**

De entre todas las recomendaciones, la más importante para promover un buen desempeño laboral, es el reconocimiento del trabajo por parte del superior. Al

reconocer que se está haciendo un buen trabajo o mostrar satisfacción por lo logrado, el trabajador se siente valorado, útil y ve su autoestima reforzada.

### **Adecuación de un buen ambiente de trabajo**

Sentirse cómodo en la oficina, ofrece a los trabajadores mayores posibilidades para desempeñar correctamente sus tareas. Para lograrlo, es importante que los trabajadores sean seleccionados según sus habilidades para el puesto, que tenga los conocimientos, habilidades y experiencias suficientes y que además estén motivados.

Por otra parte, según el artículo de Máster en Recursos Humanos de la EUDE (Escuela Europea de Dirección y Empresa). Los factores del desempeño laboral, según la revisión realizada a la literatura correspondiente al desempeño laboral existen diversos autores que hacen referencia a elementos que influyen en el desempeño laboral, entre estos se definen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newton (2000), quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximizar el desempeño.

Chiavenato I. expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos.

#### **Factores actitudinales**

Chiavenato I. hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

#### **Factores operativos**

Chiavenato I. hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.



Por tanto, podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo como expresa Strauss (1981), los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para la ejecución del trabajo, es un aspecto importante. Por tanto, no se debe dejar de lado la importancia que tienen los recursos materiales para el desempeño laboral.

#### **2.2.2.5. Importancia del desempeño laboral**

Dentro de lo que se identifica hoy como gestión de Recursos Humanos o gestión del capital humano, uno de los componentes fundamentales es la evaluación de desempeño laboral, esto se da debido a que las organizaciones están obligados a ser más eficaces y eficientes.

La importancia de la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores es necesaria, ya que permite a la organización medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback a los trabajadores sobre su comportamiento y desempeño. Evaluar el desempeño laboral de un trabajador es un componente fundamental para la organización, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. Dicho proceso abarca la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Aunque los profesionales de Recursos Humanos entiendan hoy en día claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto para los que evalúan como para los evaluados, algunos de los puntos claves que se tiene en cuenta en la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores son: la conducta, solución de conflictos, la efectividad, los objetivos, el

desarrollo personal, la capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento.

Puede ocurrir que el trabajador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarles su permanencia en la organización. Para esto, la organización debe tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación de desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

En consecuencia, un desarrollo seguro de la evaluación de desempeño laboral, permitirá analizar el rendimiento individual de cada trabajador, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los trabajadores. Además, permitirá reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado esperado. El desempeño equivale a las conductas que tuvo el trabajador en el periodo evaluado, mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos por la organización.

Por otra parte hay que resaltar que los métodos utilizados para medir el desempeño laboral de los trabajadores y el entrenamiento que tengan los evaluadores, también aportan positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los trabajadores con la organización.

Es importante que durante este proceso se tengan en cuenta la entrega de retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral, proporcionándole oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuado, hacer un reconocimiento y entrega de incentivos a los que obtuvieron las calificaciones más altas. En cuanto a la realización de un proceso de medición de desempeño laboral poco estructurado puede inducir a la desconfianza, menor compromiso y productividad, porque si los trabajadores con menor nivel laboral no ven la diferenciación entre las calificaciones obtenidas, los incentivos y beneficios, ocasionará en ellos desmotivación y por ende afectará su rendimiento.

El seguimiento regular del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño laboral, ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los trabajadores por su rendimiento y esfuerzo, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los trabajadores quieren sentirse exitosos para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los trabajadores necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y como encajan con la organización.

#### **2.2.2.6. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral**

Según Campos S. (2008, 125) para establecer un adecuado sistema de evaluación del desempeño, debe tener como objetivo los siguientes aspectos:

Alinear los objetivos individuales de cada trabajador con los de la empresa.

Apoyar el desarrollo y crecimiento de cada trabajador buscando que alcance su máximo potencial, y como consecuencia de esto, la maximización de los resultados de la empresa.

Usar la calificación obtenida en la evaluación del desempeño para definir el rango salarial y las oportunidades de avance que se le ofrecerá al trabajador.

Por tanto, La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización.

#### **2.2.2.7. Etapas del sistema de evaluación del desempeño laboral**

Según Campos S. (2008, 126) el sistema de evaluación de desempeño debe contar con tres etapas claramente definidas:

##### **a. Establecimiento de objetivos**

Para la implementación de la evaluación de desempeño es indispensable que el personal directivo y otros responsables, así como los trabajadores de cada área de la empresa, se reúnan para determinar conjuntamente los indicadores y objetivos que habrán de utilizarse y los niveles de desempeño que deberán alcanzarse.

Al respecto, los especialistas en materia de recursos humanos señalan que la fijación de metas sugiere que mientras más conjuntamente se establezcan estas, más probable es que las personas que conforman una organización las acepten, se sientan motivadas y vean la evaluación de desempeño como un proceso justo y razonable.

### **Características que deben cumplir los objetivos**

Al momento de fijar los objetivos a alcanzar es importante verificar que estos cumplan con las siguientes características:

**Estratégicos.** Es decir, los objetivos que individualmente se determinen deben encontrarse relacionados con los objetivos estratégicos de la organización.

**Específicos.** Deben describir de manera clara cuál es el resultado final al que se pretende llegar.

**Medibles.** Deben ser factibles de asignarles determinado puntaje o calificación.

**Alcanzables.** Si bien los objetivos deben configurar un desafío para los trabajadores, es importante tener en cuenta que estos deben encontrarse dentro de sus posibilidades. Esto, debido a que establecer objetivos que los trabajadores no puedan alcanzar, ni siquiera esforzándose, podría generar una gran desmotivación en relación con el proceso.

**Delimitados en el tiempo.** El establecimiento de un tiempo prudente para el cumplimiento de un objetivo concreto podría incentivar a los colaboradores a lograrlo con mayor prontitud y generar resultados a corto plazo.

### **b. Asesorías periódicos**

Las asesorías consisten en reuniones que los jefes mantienen con sus colaboradores con la finalidad de realizarles seguimiento y apoyarlos para poder alcanzar los objetivos que habían sido fijados previamente. Asimismo, tienen por finalidad reconocer los progresos obtenidos hasta el momento, otorgar retroalimentación sobre el desempeño del trabajador y prestar especial atención en los aspectos que todavía faltan por conseguir.

Estas reuniones son importantes porque permiten analizar el progreso del trabajador en la consecución de los objetivos asignados; permite que tanto este como el jefe realicen un balance de lo actuado. Así, se busca analizar si las conductas adoptadas hasta el momento sirvieron para que el trabajador pueda mejorar su desempeño, o si, por el contrario, no han logrado dicho objetivo. En este último caso, las asesorías permiten reorientar las conductas de los trabajadores para así lograr mejores resultados.

### **c. La evaluación**

En esta etapa es donde se realiza la evaluación propiamente dicha. Empieza con una autoevaluación de los logros alcanzados en cada objetivo trazado por el evaluado. Las autoevaluaciones favorecen la autocrítica pues plantean el análisis interno del desempeño de cada trabajador. Así, animan a estos a realizar el reconocimiento de sus destrezas y también de los aspectos que todavía no se encuentran desarrollados plenamente.

No obstante, se debe tener en cuenta que muchas veces los trabajadores pueden realizar una evaluación inflada de su desempeño, es decir, pueden describir conductas y habilidades que no necesariamente se ajustan a la realidad. Por ello, sin bien son importantes, las autoevaluaciones deben estar más orientadas a temas de desarrollo personal del trabajador que para fines de valoración de desempeño propiamente.

Luego de la autoevaluación, el jefe evaluador definirá una calificación para el trabajador. Al momento de asignar la referida calificación, el evaluador deberá tomar en cuenta, entre otros aspectos, el nivel alcanzado de los objetivos establecidos, el desenvolvimiento del trabajador a lo largo de toda la etapa de evaluación.

En suma, la evaluación general dependerá de los indicadores de desempeño que se establecieron en función a los resultados, conductas o características del trabajador.

### **2.2.2.8. Tipos de evaluación del desempeño laboral**

Según Alles M. (2008, 35) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los trabajadores información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los trabajadores realizan en la organización.

#### **Métodos basados en características**

Su diseño está basado para medir hasta qué punto un trabajador posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que las compañías consideran importante para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Escalas gráficas de calificación, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el trabajador posee esas características.

Método de escalas mixtas. Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada. Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

Método de formas narrativas. Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al trabajador que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un trabajador. Tiene, sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores

brindan evaluaciones más favorables de sus trabajadores que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

### **Métodos basados en el comportamiento**

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto trabajador se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico. Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del trabajador. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

### **Métodos basados en resultados**

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los trabajadores, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los trabajadores. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Además Alles M. (2008, 41) señala otros métodos de evaluación de desempeño.

### **Técnica de escala gráfica de calificación**

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

### **Método de alternancia en la clasificación**

Clasificación de los trabajadores desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

### **Métodos de comparación de pares**

Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor trabajador de ese par.

### **Método de evaluación de grados**

La evaluación en 90 grados, es cuando el trabajador es evaluado por su jefe inmediato. Evaluación en 180 grados, el trabajador es evaluado por su jefe inmediato, por sus pares o compañeros de trabajo y eventualmente por los clientes. Evaluación en 360 grados, el trabajador es evaluado por su jefe inmediato, sus pares o compañeros de trabajo, por sus subordinados (colaboradores) y eventualmente por los clientes.

Allies M. (2008, 205) señala que, “la evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-trabajador o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo”.

Allies M. (2008, 148) señala que, “la evaluación de 360°, es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes”.

La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Aunque ambas herramientas son



conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Por ello la aplicación de estas herramientas implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Dinero:**

Campos S. (2008, 158) define que, “es una retribución en efectivo que actualmente es la manera predominante de pago en el mercado”.

#### **Equidad interna:**

Campos S. (2008, 164): define, “la equidad interna hace referencia a cómo los trabajadores son tratados dentro de la empresa. Para establecer si se cumple con este precepto, es necesario verificar si existe imparcialidad y justicia al momento de retribuir la prestación de servicios dentro de la misma empresa”.

#### **Equidad externa:**

Campos S. (2008, 164) define, “la equidad externa se encuentra referida a la posibilidad de determinar cuánto es necesario pagar a cada posición en función del mercado, es decir, cuál es la remuneración promedio para un cargo que ostente las mismas condiciones en el sector en donde la empresa desarrolle sus actividades”.

#### **Evaluación del desempeño laboral:**

Chiavenato I. (2009, 244) define que, “la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo”.

#### **Gratificaciones extraordinarias:**

Campos S. (2008, 176) define, “son conceptos que hacen referencia a pagos que recibe el trabajador ocasionalmente, a título de liberalidad del empleador”.

**Incidencia crítica:**

Alles M. (2008, 37) define como, “suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo”.

**Motivación:**

Alles M. (2010, 46) define que, “la motivación es el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos (...)”.

**Política de reconocimiento:**

Campos S. (2008, 168) define, “son programas de reconocimiento que tienen por finalidad resaltar las contribuciones que los trabajadores han realizado para lograr el éxito de la organización”.

**Política salarial:**

Chiavenato I. (2009, 308) afirma que, “es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los trabajadores”.

**Prestaciones y servicios:**

Chiavenato I. (2009, 344) define que, “son facilidades, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituye la llamada remuneración indirecta, concedida como condición del empleo a todos los trabajadores, sin importar el puesto que ocupen, junto con la llamada remuneración directa, que representa el salario específico para el puesto ocupado, en función de la evaluación del puesto o del desempeño del ocupante”.

**Remuneración:**

Alles M. (2016, 230) define como, “un valor compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal, según corresponda, y otros beneficios que recibe el trabajador como retribución por su trabajo”.

**Remuneración fija:**

Campos S. (2008, 159) define, “comprendida por conceptos que se abonan al trabajador de manera permanente y en una cantidad determinada. Así, el trabajador todo los meses se encuentra a la expectativa de recibir un monto de manera estable, lo cual le otorga seguridad y confianza para realizar planes a largo plazo”.

**Remuneración variable:**

Campos S. (2008, 159) define, “son retribuciones que no tienen carácter permanente en la relación con el monto de su percepción y en cuanto al monto que esta comprende. Es por ello que el que sean otorgadas o no depende del cumplimiento de ciertas circunstancias, que pueden estar determinadas por el desempeño del trabajador o por la consecución de un resultado en concreto. Así, el trabajador no recibe todo los meses un mismo monto, sino que este varía en función al cumplimiento de los resultados o metas”.

**Remuneración integral o mixta:**

Campos S. (2008, 159) define como, “la remuneración que se determina en función a un monto fijo que se computa por un periodo anual, se paga de manera mensual y, además, comprende todo los conceptos que el trabajador deberá recibir como contraprestación por los servicios realizados. En este sentido, comprende la remuneración básica, así como todos los beneficios sociales, salvo la participación en las utilidades de la empresa”.

**Salario:**

Alles M. (2016, 230) define como, “Pago o remuneración regular que recibe el trabajador, generalmente es una cifra fija por un periodo de un mes o quincena. El término se utiliza, usualmente, para designar el pago a trabajadores en relación de dependencia. En otras palabras, también podría decirse que el salario es el monto de dinero que la organización abona a un colaborador como retribución por su trabajo”.

### **III. MÉTODOS Y MATERIALES**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

La política salarial sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

La remuneración sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Los incentivos sí influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Las prestaciones y servicios sí influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

#### **3.2. Variables del estudio**

##### **3.2.1. Definición conceptual**

##### **Variable Independiente: Política Salarial**

Louffat E. (2012) Señala, que la política salarial es la herramienta técnica que permite una clasificación ordenada y equitativa de las remuneraciones que se otorgan en una empresa, en sus diversos niveles jerárquicos y áreas de trabajo, desde el puesto de mayor rango jerárquico hasta el último nivel jerárquico. Estas estructuras salariales se basan en dos elementos claves: un análisis de factores internos, constituidos por la evaluación de puestos, los méritos por competencia, los méritos por productividad y la aplicación de dispositivos legales, pero luego en el ámbito externo, se debe analizar también el mercado salarial constituido por lo que el mercado paga en un contexto determinado, el cual servirá de referencia para las remuneraciones que se paguen en las diversas categorías y puestos de la empresa (...). (p. 211).

### **Variable Dependiente: Desempeño Laboral**

Milkovich G. y Boudreau J. (1994, 95) señalan, “al desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”.

### 3.2.2. Definición operacional

Tabla N° 1

*Definición operacional*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT	
<b>Independiente: POLÍTICA SALARIAL</b>	<b>I.1. REMUNERACIÓN</b>	<b>I.1.1. FIJA</b>	1 Niveles de sueldos 2 Los pagos son en las fechas establecidas 3 Se emiten boletas de pago	
		<b>I.1.2. VARIABLE</b>	4 Se dan bonificaciones 5 Se dan pagos por horas extras 6 Sistema de recompensas justas	
	<b>I.2. INCENTIVOS</b>	<b>I.2.1. BENEFICIOS MOTIVACIONALES</b>	7 Asignación de transporte 8 Condiciones de trabajo 9 Bonos de alimentación 10 Gratificaciones 11 Entrega de aguinaldos 12 Bonos por antigüedad 13 Asignación de viáticos 14 Línea de carrera	
		<b>I.2.2. RECONOCIMIENTO</b>	15 Entrega de reconocimientos 16 Trabajador del mes y del año 17 Cheques corporativos 18 Ascensos a trabajadores sobresalientes	
	<b>I.3. PRESTACIONES Y SERVICIOS</b>	<b>I.3.1. ACCESIBILIDAD</b>	19 Descansos por maternidad 20 Acceso a formación educativa 21 Acceso a un seguro de vida 22 Descuentos y becas de estudio 23 Acceso a vacaciones y días descanso	
		<b>I.3.2. SEGURIDAD</b>	24 Protección frente al acoso laboral 25 Ambiente de trabajo seguro 26 Seguridad en el trabajo	
	<b>Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>D.1. HABILIDAD</b>	<b>I.1.1. ADAPTABILIDAD</b>	27 Adaptable a diferentes áreas 28 Adaptable al uso de nuevas tecnologías 29 Adaptable a cambios de clima laboral
			<b>I.1.2. COMUNICACIÓN</b>	30 Es claro, preciso y entendible 31 Es en forma educada y breve 32 Enfoca tono firme y seriedad 33 Genera confianza, respeto 34 Uso de medios de comunicación formal
			<b>I.1.3. INICIATIVA</b>	35 Genera ideas innovadoras 36 Buena relación personal 37 Participaciones voluntarias
<b>D.2. CONOCIMIENTO</b>		<b>I.2.1. RENDIMIENTO</b>	38 Tienen vocación de servicio 39 Poseen disciplina y compromiso 40 Cumplimiento de objetivos 41 Tienen capacidad analítica	
		<b>I.2.2. CREATIVIDAD</b>	42 Identifican oportunidades 43 Capacidad personal y creativa 44 Ayuda a detectar problemas 45 Honestidad y responsabilidad 46 Capacidad organizativa y planificación	
<b>D.3. CAPACIDAD</b>		<b>I.3.1. TRABAJO EQUIPO</b> EN	47 Capacidad de lidiar conflictos 48 Toma de decisiones 49 Buscan objetivos en común	
		<b>I.3.2. DESARROLLO TALENTOS</b> DE	50 Lideran equipos de trabajo 51 Alineación de objetivos 52 Capacitación y desarrollo profesional	

Fuete: Elaboración propia

### **3.3. Tipo y nivel de la investigación**

#### **3.3.1. Tipo de la investigación**

Por el tipo de la investigación, el presente estudio es una investigación aplicada.

Es aplicada porque la presente investigación, política salarial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, se utilizó conocimientos de las ciencias administrativas.

Sabino C. (1992, 46) señala, “que la investigación aplicada persigue fines más directos e inmediatos. Tal es el caso de cualquier estudio que se proponga evaluar los recursos humanos o naturales con que cuenta una región para lograr su mejor aprovechamiento, o las investigaciones encaminadas a conocer las causas que provocan una enfermedad”.

#### **3.3.2. Nivel de la investigación**

Por su naturaleza o nivel de investigación, el presente estudio es una investigación explicativa.

Es explicativa porque el caso seleccionado como tema de investigación del presente estudio, política salarial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, son más estructuradas que los otros tipos de investigación y que abarca en su propósito de estudio la exploración, la descripción y correlación con lo cual permite generar un sentido de entendimiento más completo.

Hernández R. (2014, 95) señala, “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables”.

Sabino C. (1992, 47) señala, “son aquellos trabajos que se centran en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones

causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen. Este es el tipo de investigación que más profundiza nuestro conocimiento de la realidad porque nos explica la razón o el porqué de las cosas”.

### **3.4. Diseño de la investigación**

El presente estudio es una investigación no experimental – transversal.

Es no experimental porque sus variables en el caso seleccionado como tema de investigación del presente estudio, política salarial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, no han sido manipuladas.

Es transversal porque la recolección de información se dio en un momento y en un tiempo único el año 2017.

Ávila H. (2006, 75) señala que, “la investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables”.

Hernández R. (2014, 152) define el diseño no experimental como, “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos”.

Bernal C. (2010, 118) señala que el diseño no experimental transversal, “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado”.

Hernández R. (2014, 154) define el diseño no experimental transaccional o transversal como, “la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.



### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

La población de la presente investigación ha sido conformada por un total de 35 trabajadores entre funcionarios y servidores de bienes y servicios de áreas administrativas del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, se eligió esta institución por razones de que muchos de los funcionarios, servidores no desarrollan la labor administrativa correctamente de acuerdo a las normas legales vigentes.

Bernal C. (2010, 160) define la población como, “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

Hernández R. (2014, 174) define la población como, “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

#### **3.5.2. Muestra**

La muestra es censal, porque se trabajó con toda la población por ser relativamente pequeña, por lo tanto no se necesitó de un muestreo para seleccionar los elementos de la muestra censal y en consecuencia no existe error muestral.

Bernal C. (2010, 161) define que, “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

Sabino C. (1992, 77) opina que, “la muestra censal es cuando se recaba información a todas las personas que están involucradas en el problema”.

Tabla N° 2

*Ficha técnica de recolección de datos*

Nombre del instrumento	Política salarial y su influencia en el desempeño laboral
Autor de la ficha	Cruz Jaramillo Cruzbel
Año de elaboración	2017
Dirigido	Funcionarios y trabajadores administrativos
Tiempo de aplicación	15 a 20 minutos
Método de recolección	Encuesta
Periodo de recolección	Un día calendario
Procedimiento de selección	Toda la población del área administrativa del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú.
Método de muestreo	Muestra censal
Confianza	Alta de Cron Bach 99.60%
Error muestral	No existe error muestral

*Fuente:* Elaboración Propia

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación, es la encuesta aplicada a funcionarios y trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú Año 2017, con el tema referente a política salarial y su influencia en el desempeño laboral.

Bernal C. (2010, 194) señala que, “es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”.

Sabino C. (1992, 77) señala que, “la encuesta es requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos”.

#### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento empleado en la presente investigación, fue el cuestionario, el cual, mediante preguntas adecuadamente formuladas, han sido aplicadas a los sujetos

materia de investigación, es decir a los funcionarios y trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú Año 2017.

Dicho cuestionario cuenta con un membrete donde se identifica el propósito del estudio, así como la confidencialidad y anonimato de los encuestados debido a la información que deban brindar.

El cuestionario tiene un contenido de 52 preguntas, veintiséis (26) ítems para la primera variable (política salarial) y veintiséis (26) ítems para la segunda variable (desempeño laboral). Las alternativas de los ítems de las dos variables tienen la siguiente valoración: (escala de Likert)

(01) Nunca

(02) Casi Nunca

(03) a Veces si a Veces no

(04) Casi Siempre

(05) Siempre

Lo cual se calificó e interpretó con un criterio cuantitativo sumando los puntos obtenidos en cada ítem y en su distribución por perfiles se establecen tres categorías: Alta, media y baja.

Bernal C. (2010, 250) señala que, “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación”.

Hernández R. (2014, 217) señala que, “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”.

### **3.6.2.1. Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad del instrumento que consta de 52 ítems para las dos variables de la presente investigación, política salarial y su influencia en el desempeño laboral

de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú año 2017. Se contrasto con el coeficiente de alfa de Cron Bach.

Tabla N° 3

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cron Bach	Nº de elementos
99.60%	52

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=99.60\%$  lo cual nos permite decir que el cuestionario en su versión de 52 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada persona.

Bernal C. (2006) menciona: La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios o como afirma McDaniel y Gates “Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” es decir, el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a la siguiente. (p.214)

### **3.6.2.2. Validez del instrumento**

La validez del instrumento de la presente investigación, cuyo tema es la política salarial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú año 2017. Se realizó por dos expertos un temático y un metodólogo.

Tabla N° 4

*Validación de Expertos*

Mgr. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodólogo
Dra. Bernardo Santiago Grisi	Experta Temática

*Fuente:* Elaboración propia

Bernal C. (2006, 214) menciona, “Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado, o como afirman Anastasi y Urbina, la validez “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuan bien lo hace”, la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos”.

### **3.7. Método de análisis de datos**

El presente estudio es una investigación de método cuantitativo.

Es cuantitativo porque el caso seleccionado como tema de investigación del presente estudio, política salarial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú, fueron asociados con encuestas de preguntas cerradas o abiertas empleadas como instrumento de medición.

Hernández R. (2014, 4) señala, la investigación de método cuantitativo es “utilizar la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

Sabino C. (1992, 143) define que, “este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación”.

Luego de aplicar las encuestas a la población de estudio, los datos fueron recolectados de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se ha obtenido las tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

Se elaboró una matriz de datos para ambas variables, con la finalidad de agilizar el análisis de la información y garantizar su posterior uso e interpretación.

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó la prueba de rango de Wilcoxon, que es una comparación de medianas, ya que se trata de variables ordinales y en este tipo de variables se tiene que usar la estadística no paramétrica. En este tipo de pruebas es necesario plantear hipótesis de trabajo ( $H_0$  y  $H_1$ ), con ello se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que existe de la variable política salarial sobre la variable desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

### **3.8. Propuesta de valor**

En vista del resultado obtenido de la presente investigación, de que la política salarial si influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017, se debe implementar de manera eficaz, transparente y equitativamente un sistema de política salarial o compensaciones que hoy en día se fomenta en diversas instituciones públicas y privadas, ya que es considerado en la actualidad pieza clave para mejorar el desempeño laboral del trabajador y con ello pueda retener al personal talentoso y eficiente que le permita a la empresa (Banco de la Nación) alcanzar sus objetivos organizacionales trazados en su misión y visión, es de ahí donde se desprende la necesidad de crear un equipo de trabajo que con la asesoría y capacitación de un experto puedan diseñarlo de manera adecuada, buscando el equilibrio entre la satisfacción del trabajador por la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa en el mercado donde se desenvuelve o realice su actividad.

Para mayor satisfacción y desenvolvimiento oportuno de los trabajadores administrativos dentro y fuera de la empresa es importante brindar una remuneración equitativa y competente como factor motivador, ya que a través de ello el trabajador podrá incrementar su nivel productivo personal y el nivel productivo de la empresa. Además se debe de implementar y equilibrar un plan de incentivos laborales ya sea económicas y no económicas dentro de la empresa,

donde a través de ello se pueda lograr satisfacer los intereses y necesidades de los trabajadores.

Como complemento al sueldo base que recibe el trabajador se debe incentivar y motivar con la entrega de primas anuales, pensiones, aumentos de salarios, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, y como incentivos no económicos que ayuden a que un equipo de trabajo se sienta a gusto en el trabajo y se mantenga competitivo se debe motivar con horarios flexibles, elección de días libres y vacaciones, reconocimiento y premiación de los logros, buen ambiente de trabajo y una buena integración a la empresa.

Aparte de los salarios e incentivos, la aplicación correcta y transparente de prestaciones y servicios que ofrece una empresa de acuerdo a la ley tales como: seguro médico, vacaciones, capacitaciones, aguinaldos, vales de despensa, seguros de gastos médicos mayores, fondos de ahorro y bonos por productividad, hace que el trabajador se sienta motivado y satisfecho en su centro de trabajo y con el tiempo eso implique un mayor crecimiento y competitividad para la empresa.

### **3.9. Aspectos éticos**

La población de la presente investigación ha sido informada de la aplicación de la encuesta días antes de su ejecución. Como parte de los criterios éticos de la empresa se solicitó la autorización respectiva, la misma que ha sido aceptada en forma consciente y voluntaria por parte de los trabajadores administrativos a fin de brindar su respuesta en base a su percepción personal.

La investigación fue redactada de acuerdo a los principios éticos, morales y de responsabilidad; respetando los derechos de autor de otras tesis e investigaciones, ensayos, libros y las normativas o reglamentos establecidos en el manual de publicaciones de la American Psychological Association (APA).

En las respectivas redacciones de la investigación, se tomó en cuenta las fuentes bibliográficas, hemerográficas de manera correcta, respetando los derechos de autor, tales como el nombre, año de publicación, el tema de estudio y el país donde fue elaborado y publicado. La encuesta se realizó con normalidad en el proceso, la población encuestada colaboró con amabilidad; no se manipularon

los resultados de las encuestas, se actuó con ética a pesar de que pudieran salir inválidos los resultados.



## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Descripción y análisis estadístico

Variable independiente: Política Salarial

Dimensión 1: Remuneración

Tabla N° 5

*Los niveles de sueldo que percibe el trabajador cubren con sus expectativas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	5,7	5,7	5,7
Casi nunca	6	17,1	17,1	22,9
A veces si a veces no	13	37,1	37,1	60,0
Casi siempre	12	34,3	34,3	94,3
Siempre	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

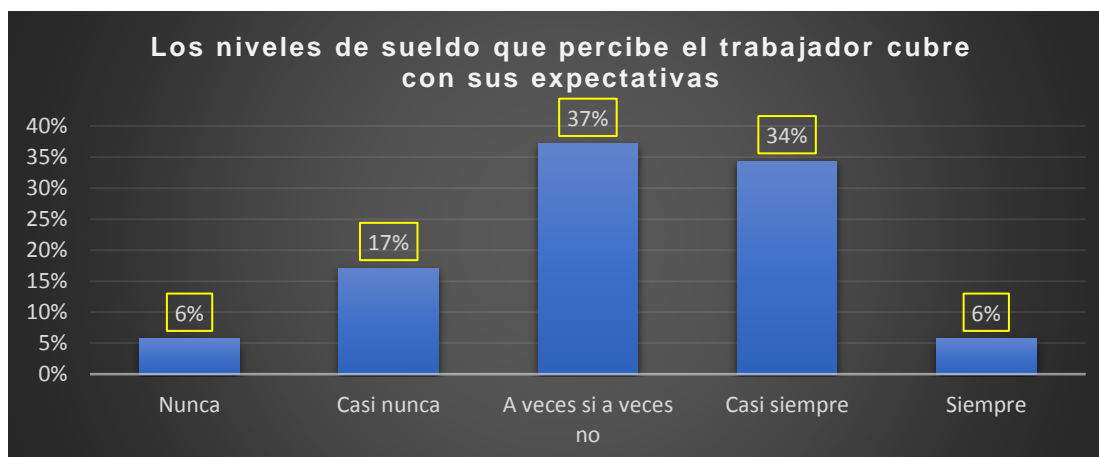


Figura 7. Los niveles de sueldo que percibe el trabajador cubren con sus expectativas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 40% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los niveles de sueldo que perciben los trabajadores, cubren con sus expectativas y el 6 % de los encuestados lo considera nunca.

Tabla N° 6

*La empresa suele abonar los sueldos a los trabajadores en las fechas establecidas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,9	2,9	2,9
	A veces si a veces no	3	8,6	8,6	11,4
	Casi siempre	12	34,3	34,3	45,7
	Siempre	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

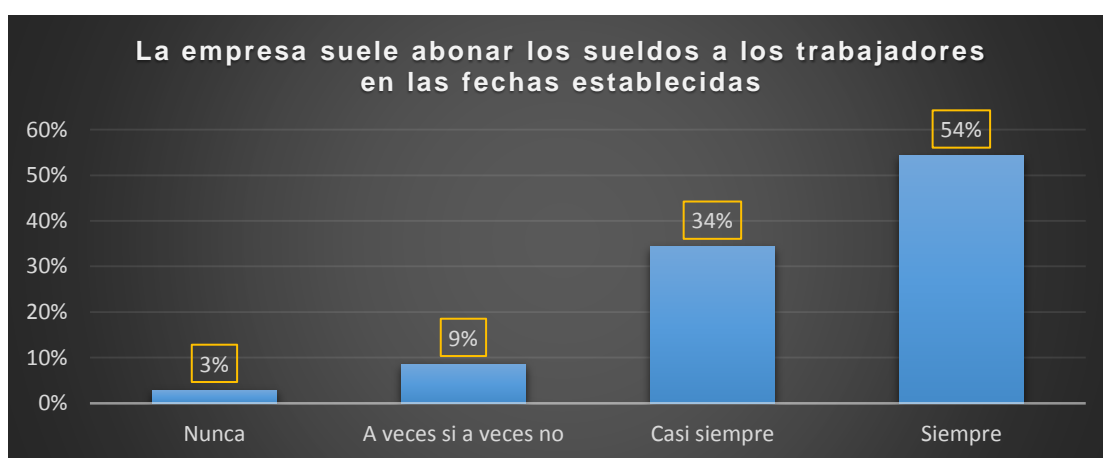


Figura 8. La empresa suele abonar los sueldos a los trabajadores en las fechas establecidas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 88% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre la empresa suele abonar los sueldos a los trabajadores en las fechas establecidas y el 3% de los encuestados considera nunca.

Tabla N° 7

*La empresa suele otorgar las boletas de pago cuando el trabajador lo solicita*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	7	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	10	28,6	28,6	48,6
Siempre	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

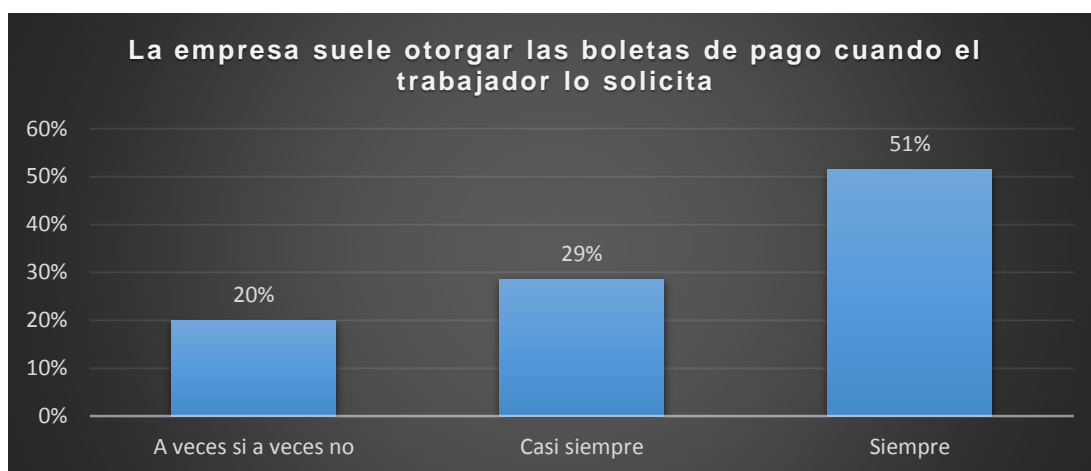


Figura 9. La empresa suele otorgar las boletas de pago cuando el trabajador lo solicita

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: el 80% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre la empresa suele otorgar las boletas de pago cuando el trabajador lo solicita y el 20% de los encuestados lo considera a veces si a veces no.

Tabla N° 8

*El trabajador es acreedor a bonificaciones por cumplir metas y objetivos personales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5,7	5,7	5,7
	Casi nunca	4	11,4	11,4	17,1
	A veces si a veces no	10	28,6	28,6	45,7
	Casi siempre	12	34,3	34,3	80,0
	Siempre	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

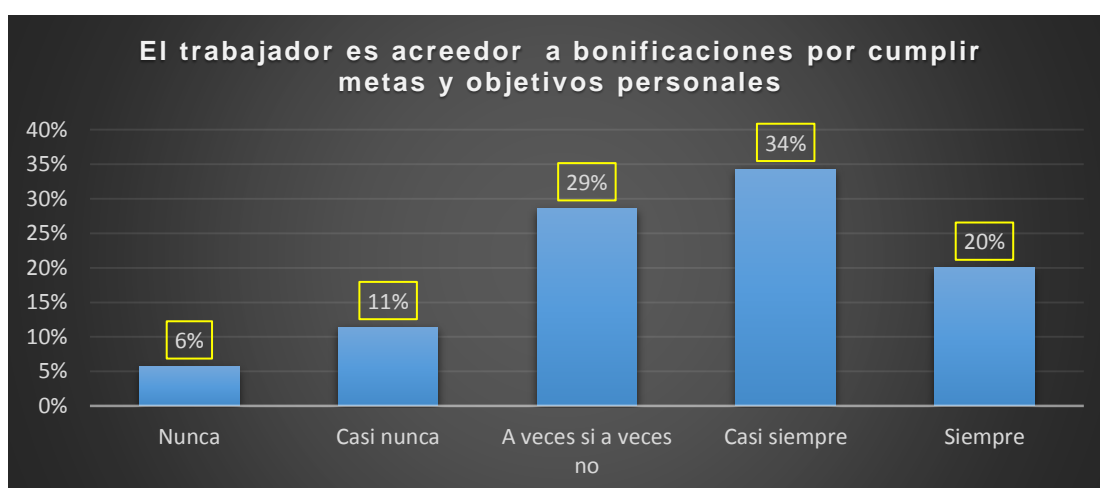


Figura 10. El trabajador es acreedor a bonificaciones por cumplir metas y objetivos personales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 54% de los encuestados considera que casi siempre y siempre el trabajador es acreedor a bonificaciones por cumplir metas y objetivos personales y el 6% de los encuestados considera nunca.

Tabla N° 9

*Por horas extras trabajadas el trabajador recibe los pagos correspondientes a ley*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	9	25,7	25,7	28,6
Casi siempre	17	48,6	48,6	77,1
Siempre	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

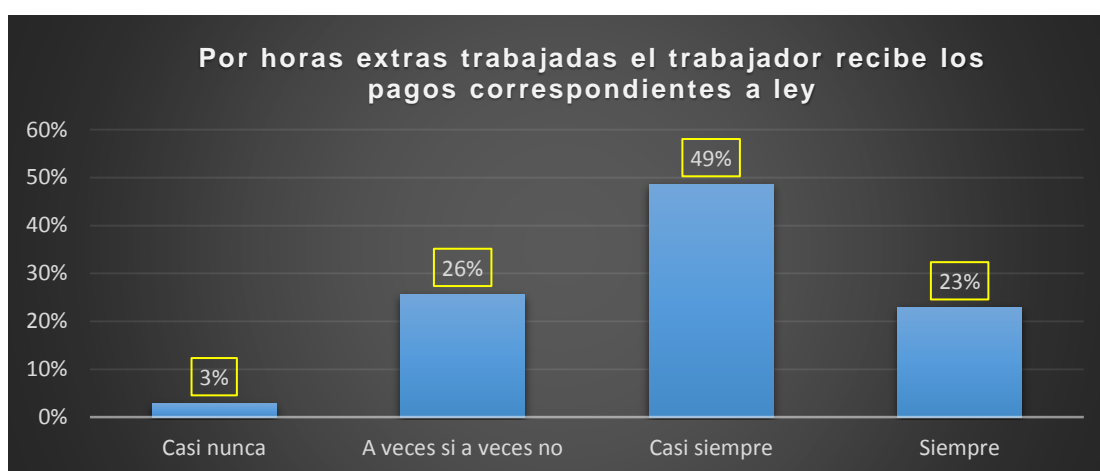


Figura 11. Por horas extras trabajadas el trabajador recibe los pagos correspondientes a ley

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 72% de los encuestados por horas extras trabajadas considera que casi siempre y siempre el trabajador recibe los pagos correspondientes a la ley y el 3% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 10

*El sistema de recompensas que perciben los trabajadores es justa y transparente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	17,1	17,1	17,1
	A veces si a veces no	9	25,7	25,7	42,9
	Casi siempre	16	45,7	45,7	88,6
	Siempre	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

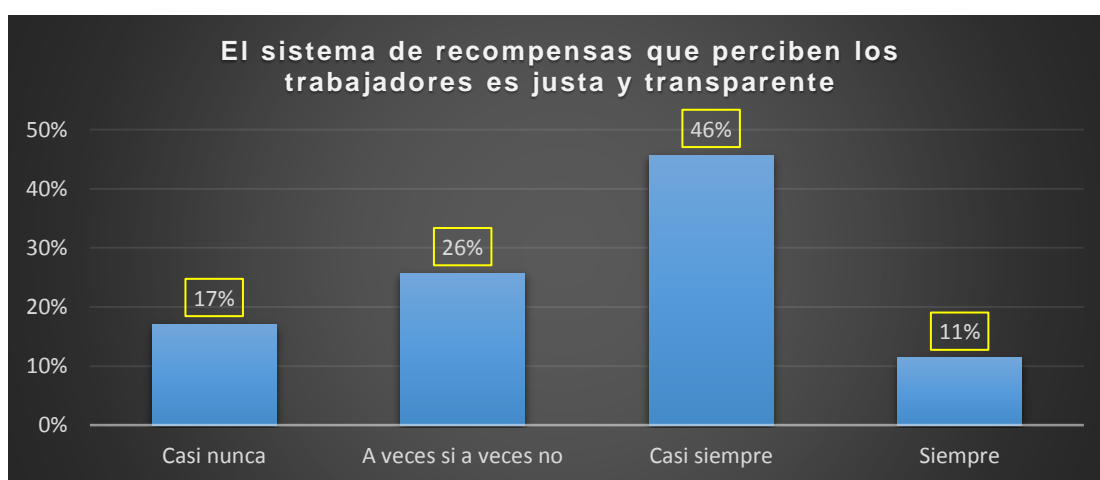


Figura 12. El sistema de recompensas que perciben los trabajadores es justa y transparente

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 57% de los encuestados considera que casi siempre y siempre el sistema de recompensas que perciben los trabajadores es justa y transparente y el 17% de los encuestados considera casi nunca.

## Dimensión 2: Incentivos

Tabla N° 11

*Los trabajadores son acreedores a una asignación de transporte para llegar a su centro de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	14	40,0	40,0	40,0
Casi nunca	2	5,7	5,7	45,7
A veces si a veces no	8	22,9	22,9	68,6
Casi siempre	6	17,1	17,1	85,7
Siempre	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

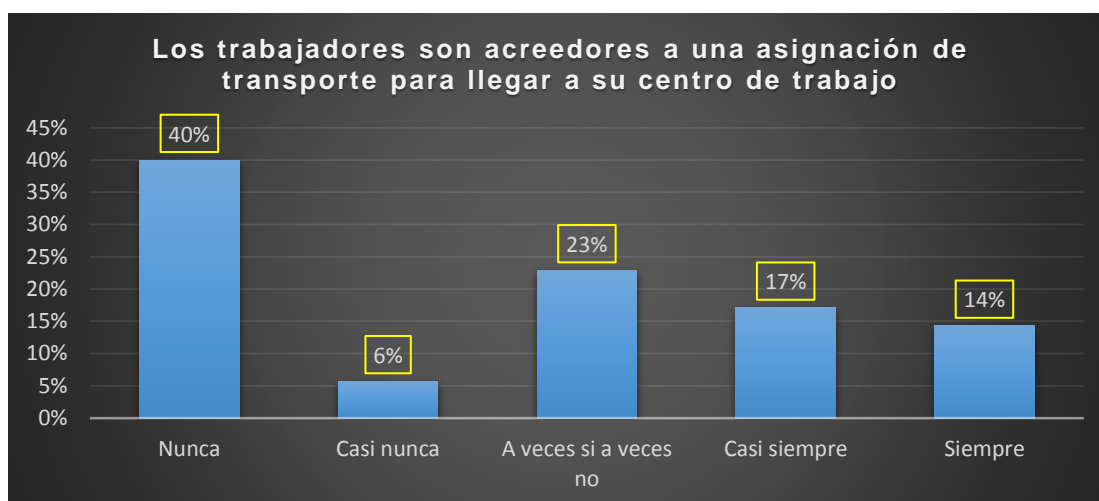


Figura 13. Los trabajadores son acreedores a una asignación de transporte para llegar a su centro de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 46% de los encuestados consideran que nunca y casi nunca los trabajadores son acreedores a una asignación de transporte para llegar a su centro de trabajo y el 14% de los encuestados lo considera siempre.

Tabla N° 12

*Las condiciones de trabajo en su centro de atención de los trabajadores a los clientes son óptimas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	8	22,9	22,9	25,7
Casi siempre	18	51,4	51,4	77,1
Siempre	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

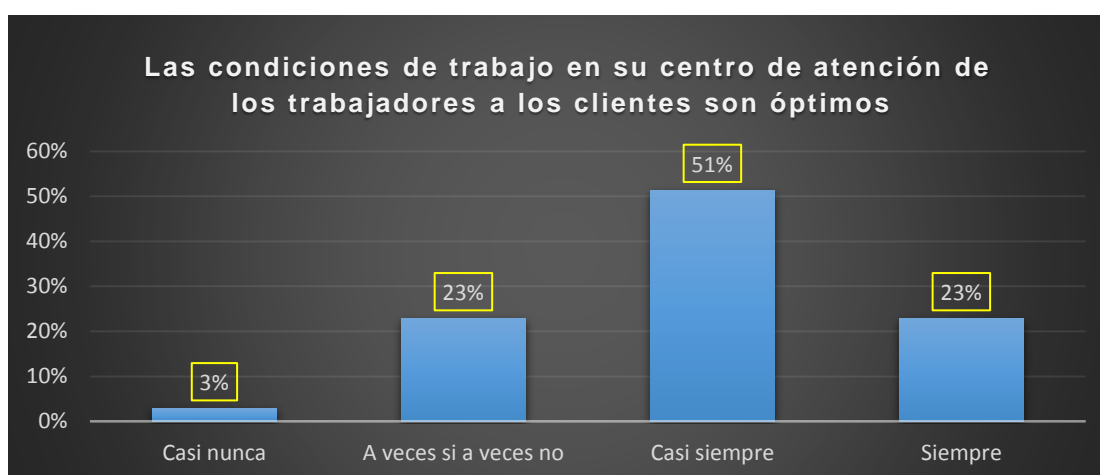


Figura 14. Las condiciones de trabajo en su centro de atención de los trabajadores a los clientes son óptimas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 74% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre las condiciones de trabajo en su centro de atención de los trabajadores a los clientes son óptimas y 3% de los encuestados considera casi nunca.



Tabla N° 13

*Por parte de la empresa los trabajadores son beneficiados con bonos de alimentación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	17,1	17,1	17,1
	Casi nunca	7	20,0	20,0	37,1
	A veces si a veces no	9	25,7	25,7	62,9
	Casi siempre	10	28,6	28,6	91,4
	Siempre	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

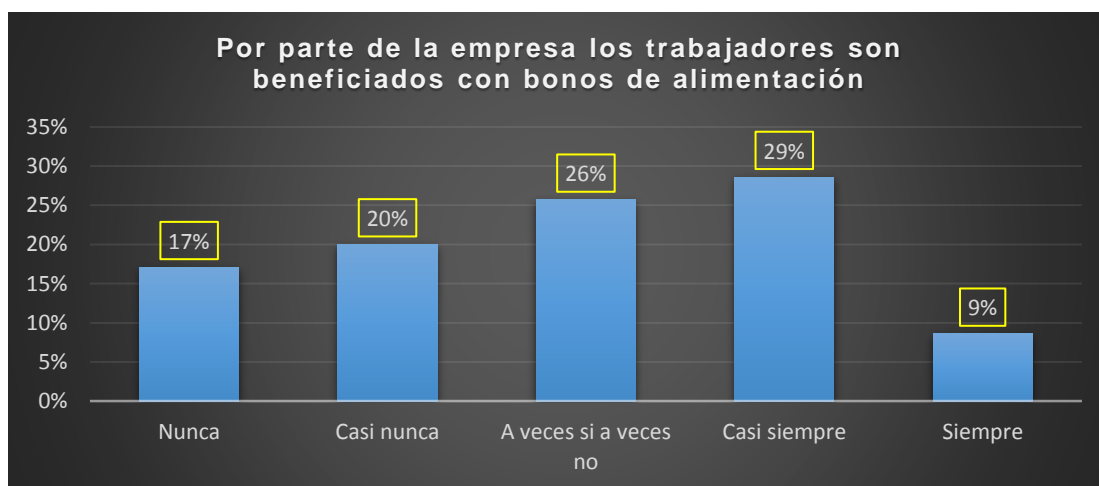


Figura 15. Por parte de la empresa los trabajadores son beneficiados con bonos de alimentación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 37% de los encuestados consideran que nunca o casi nunca los trabajadores son beneficiados con bonos de alimentación por parte de la empresa, el 29% de los encuestados lo considera casi siempre y el 9% siempre.

Tabla N° 14

*Por parte de la empresa los trabajadores perciben las gratificaciones conformes a la ley*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	4	11,4	11,4	14,3
Casi siempre	4	11,4	11,4	25,7
Siempre	26	74,3	74,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

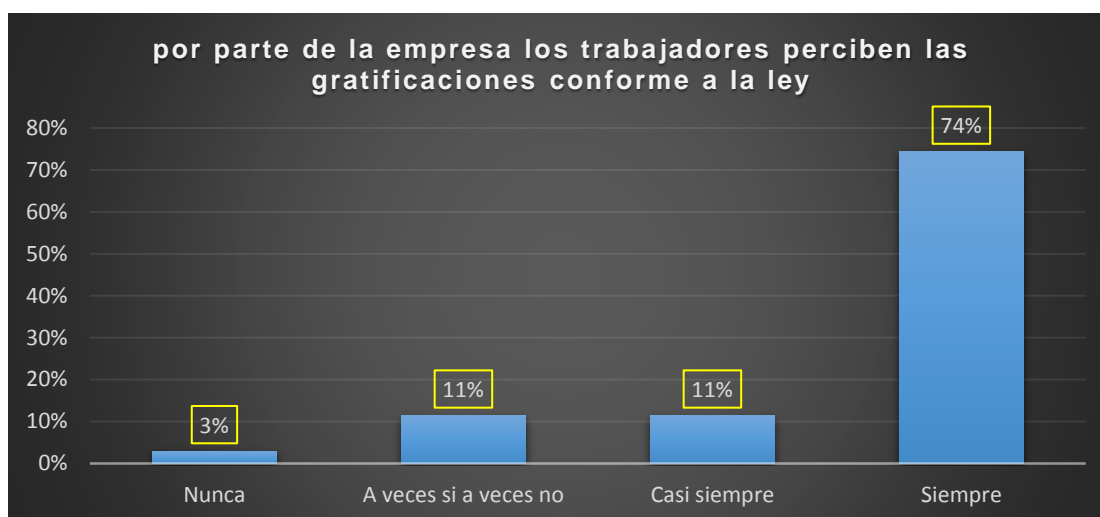


Figura 16. Por parte de la empresa los trabajadores perciben las gratificaciones conformes a la ley

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 85% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores perciben las gratificaciones conformes a la ley por parte de la empresa y el 3% de los encuestados lo considera nunca.

Tabla N° 15

*La empresa otorga aguinaldos a los trabajadores sin importar su condición de contrato de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5,7	5,7	5,7
	Casi nunca	2	5,7	5,7	11,4
	A veces si a veces no	10	28,6	28,6	40,0
	Casi siempre	12	34,3	34,3	74,3
	Siempre	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

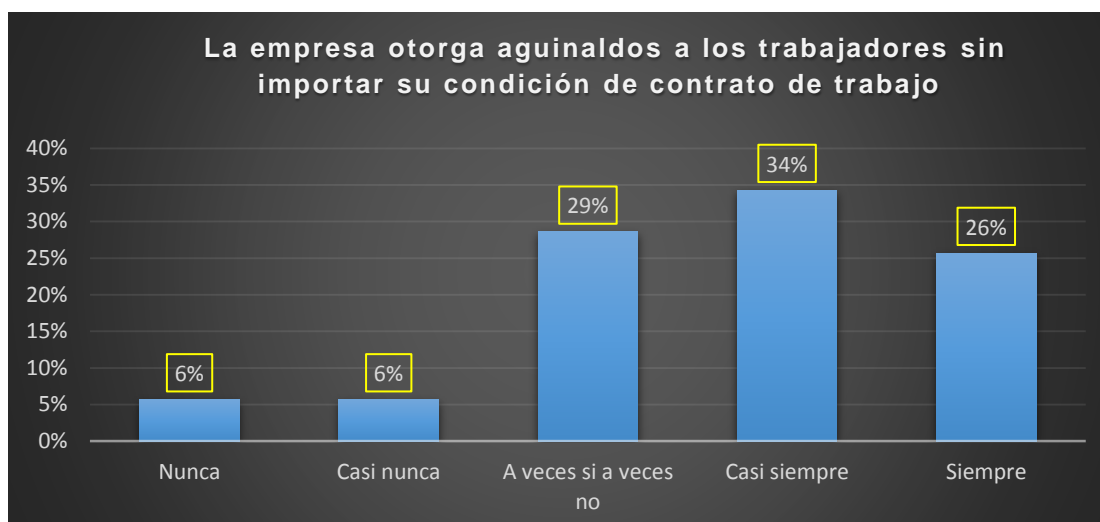


Figura 17. La empresa otorga aguinaldos a los trabajadores sin importar su condición de contrato de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 60% de los encuestados considera que casi siempre y siempre la empresa otorga aguinaldos a los trabajadores sin importar su condición de contrato de trabajo y el 6% de los encuestados lo considera nunca.

Tabla N° 16

*Los trabajadores son beneficiados con bonos corporativos por antigüedad en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	17,1	17,1	17,1
Casi nunca	4	11,4	11,4	28,6
A veces si a veces no	7	20,0	20,0	48,6
Casi siempre	10	28,6	28,6	77,1
Siempre	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

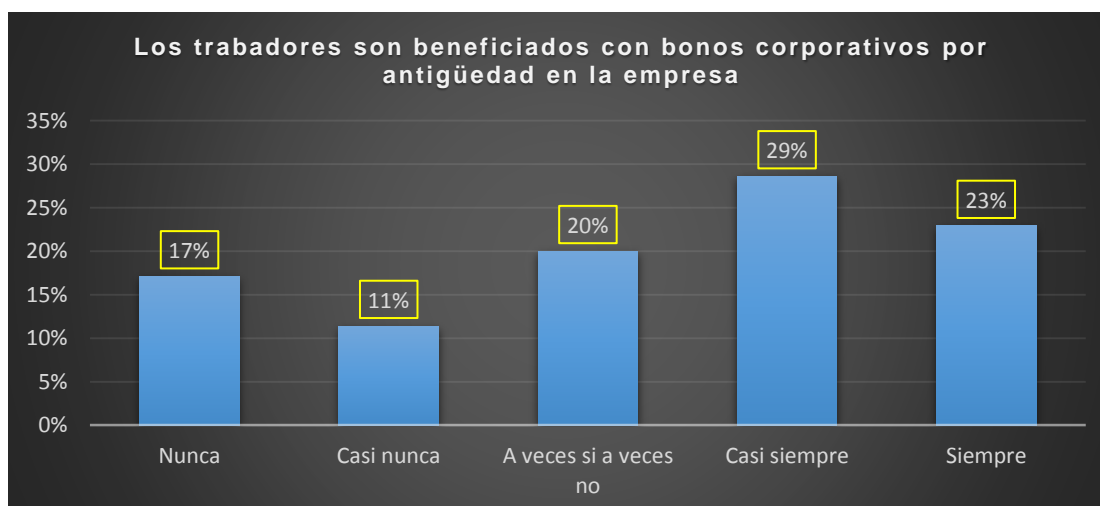


Figura 18. Los trabajadores son beneficiados con bonos corporativos por antigüedad en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 52% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores son beneficiados con bonos corporativos por antigüedad en la empresa, el 17% de los encuestados considera nunca y el 11% casi nunca.

Tabla N° 17

*Por alguna comisión de campo realizada por los trabajadores, la empresa asigna los viáticos correspondientes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	2	5,7	5,7	5,7
A veces si a veces no	10	28,6	28,6	34,3
Casi siempre	16	45,7	45,7	80,0
Siempre	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

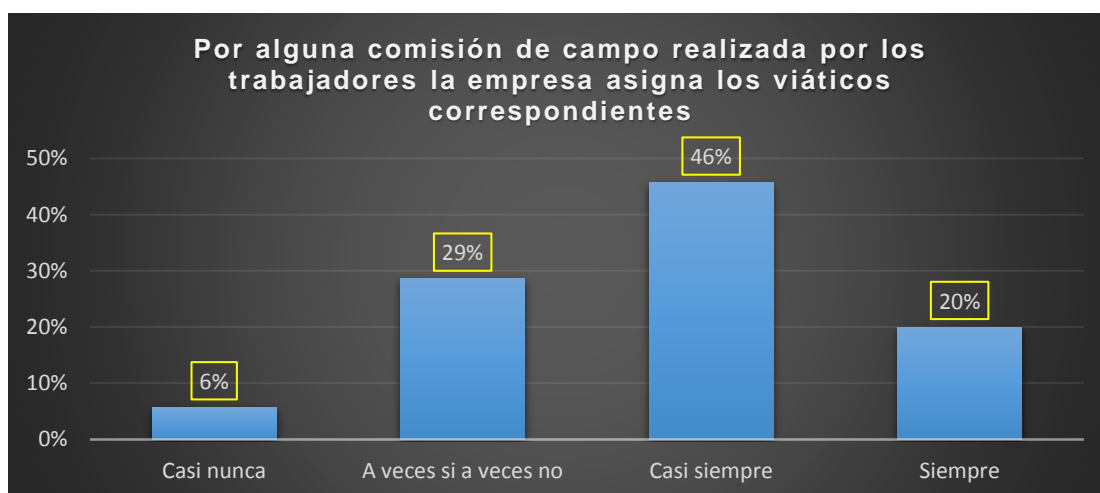


Figura 19. Por alguna comisión de campo realizada por los trabajadores, la empresa asigna los viáticos correspondientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 66% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre, por alguna comisión de campo realizada por los trabajadores la empresa asigna los viáticos correspondientes, el 29% de los encuestados considera a veces si a veces no y el 6% casi nunca.

Tabla N° 18

*La empresa da oportunidades de línea de carrera a los trabajadores con mayor desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5,7	5,7	5,7
	Casi nunca	2	5,7	5,7	11,4
	A veces si a veces no	12	34,3	34,3	45,7
	Casi siempre	15	42,9	42,9	88,6
	Siempre	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

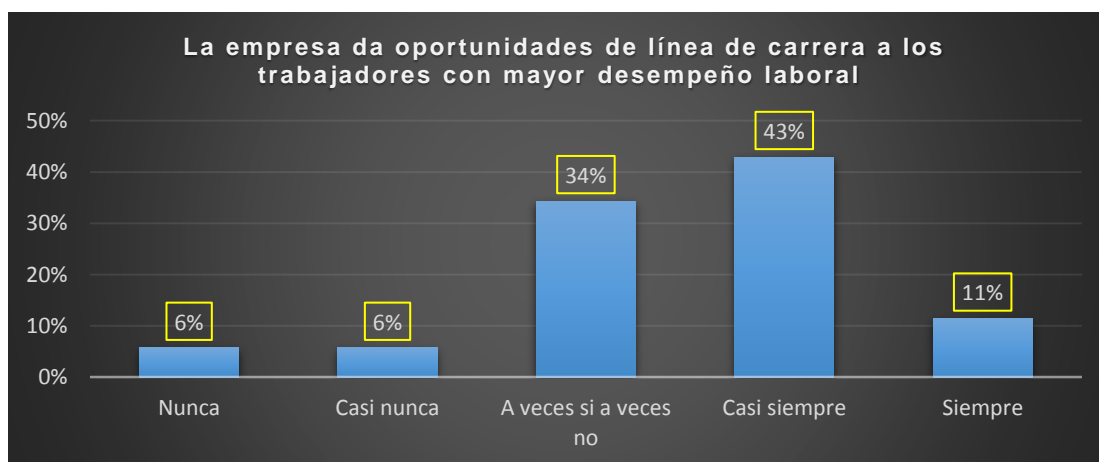


Figura 20. La empresa da oportunidades de línea de carrera a los trabajadores con mayor desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 54% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre la empresa da oportunidades de línea de carrera a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral y el 6% de los encuestados lo considera nunca.

Tabla N° 19

*La empresa hace entrega de reconocimientos a los trabajadores más destacados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	4	11,4	11,4	11,4
A veces si a veces no	14	40,0	40,0	51,4
Casi siempre	14	40,0	40,0	91,4
Siempre	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 21. La empresa hace entrega de reconocimientos a los trabajadores más destacados

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 49% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre la empresa hace entrega de reconocimientos a los trabajadores más destacados, el 40% de los encuestados considera a veces si a veces no y el 11% casi nunca.

Tabla N° 20

*La empresa realiza actividades de nombramiento a los trabajadores del mes y del año*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	17,1	17,1	17,1
	Casi nunca	2	5,7	5,7	22,9
	A veces si a veces no	15	42,9	42,9	65,7
	Casi siempre	8	22,9	22,9	88,6
	Siempre	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

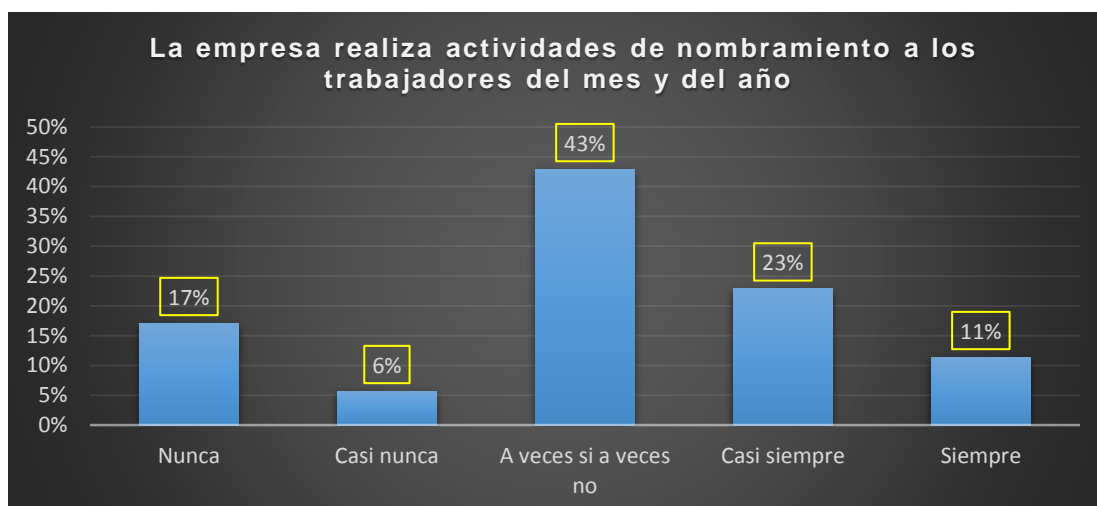


Figura 22. La empresa realiza actividades de nombramiento a los trabajadores del mes y del año

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 43% de los encuestados considera que a veces si a veces no la empresa realiza actividades de nombramiento a los trabajadores del mes y del año y el 23% de los encuestados considera nunca o casi nunca.



Tabla N° 21

*Los trabajadores son beneficiados y reconocidos con cheques corporativos por la empresa por cumplir una tarea específica*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	28,6	28,6	28,6
Casi nunca	2	5,7	5,7	34,3
A veces si a veces no	12	34,3	34,3	68,6
Casi siempre	7	20,0	20,0	88,6
Siempre	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

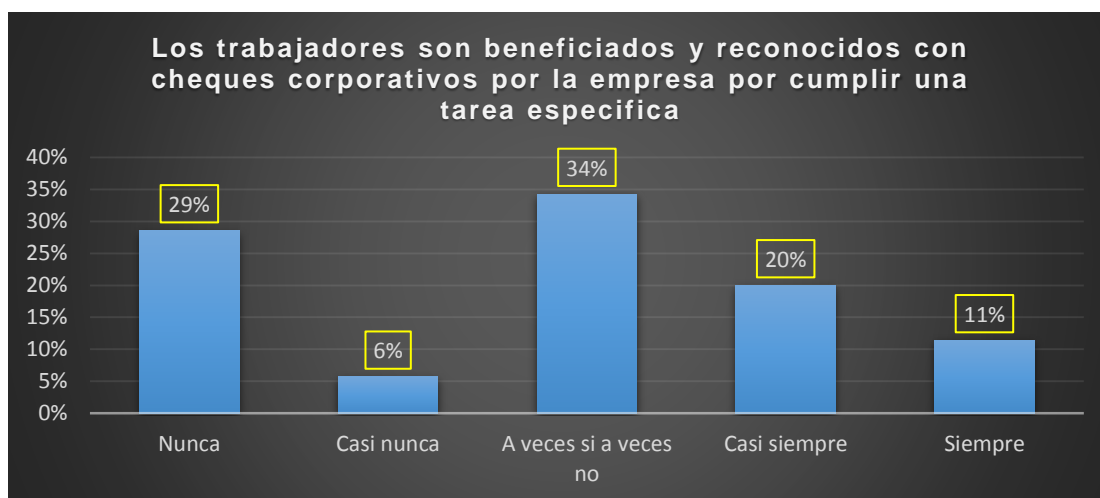


Figura 23. Los trabajadores son beneficiados y reconocidos con cheques corporativos por la empresa por cumplir una tarea específica

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 35% de los encuestados consideran que nunca o casi nunca los trabajadores son beneficiados y reconocidos con cheques corporativos por la empresa por cumplir una tarea específica, el 34% de los encuestados considera a veces si a veces no y el 11% siempre.

Tabla N° 22

*La empresa premia a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral con ascensos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	8,6	8,6	8,6
Casi nunca	6	17,1	17,1	25,7
A veces si a veces no	15	42,9	42,9	68,6
Casi siempre	8	22,9	22,9	91,4
Siempre	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

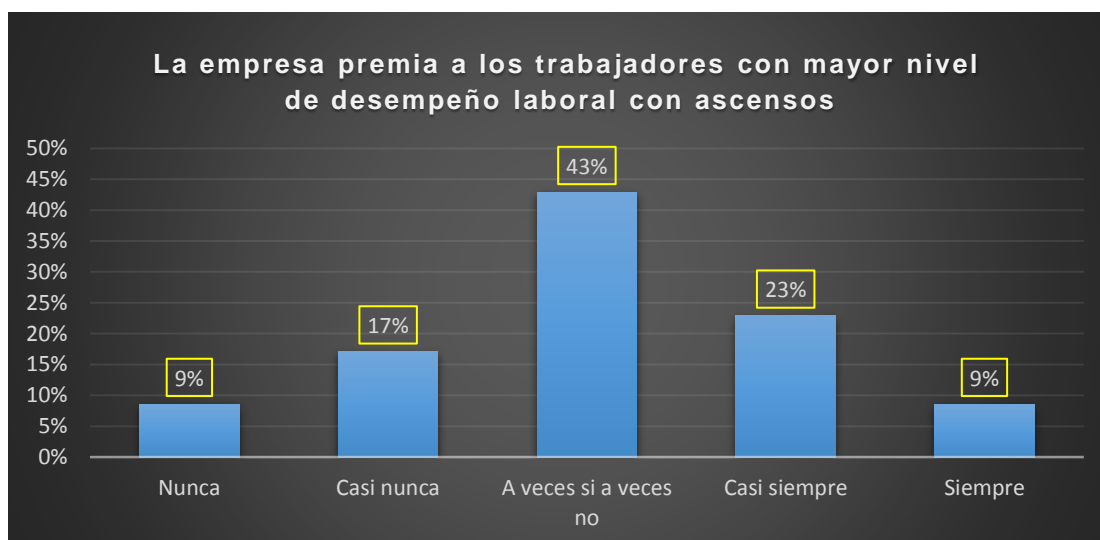


Figura 24. La empresa premia a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral con ascensos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 43% de los encuestados consideran que a veces si a veces no la empresa premia a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral con ascensos y el 32% de los encuestados lo consideran casi siempre y siempre.

### Dimensión 3: Prestaciones y servicios

Tabla N° 23

*La empresa da licencias de permiso y descanso por maternidad y enfermedad a los trabajadores de acuerdo a la ley*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces si a veces no	7	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	8	22,9	22,9	42,9
	Siempre	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

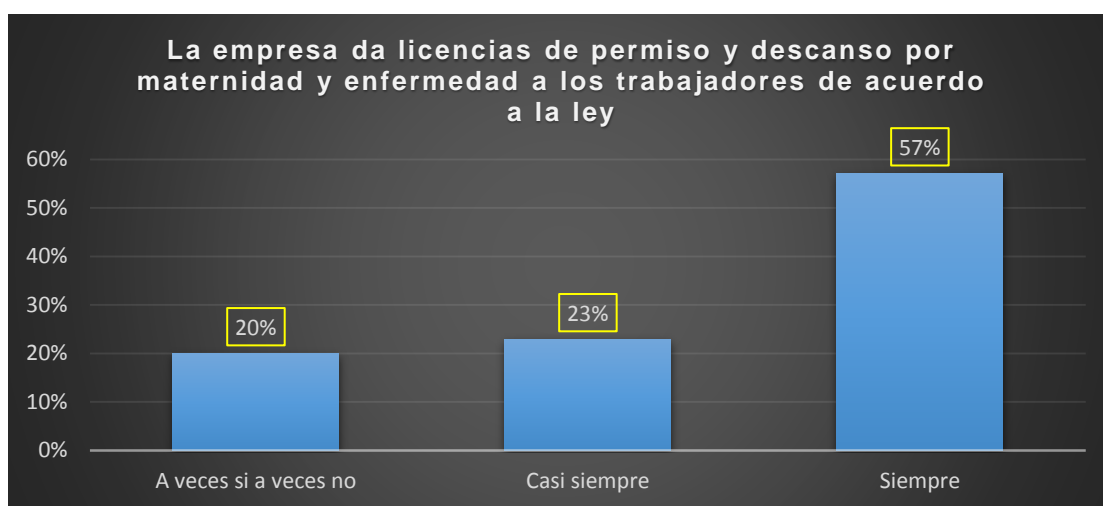


Figura 25. La empresa da licencias de permiso y descanso por maternidad y enfermedad a los trabajadores de acuerdo a la ley

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 80% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre la empresa da licencias de permiso y descanso por maternidad y enfermedad a los trabajadores de acuerdo a la ley y el 20% de los encuestados considera que a veces si a veces no.

Tabla N° 24

*Los trabajadores tienen acceso a una formación educativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5,7	5,7	5,7
	Casi nunca	5	14,3	14,3	20,0
	A veces si a veces no	10	28,6	28,6	48,6
	Casi siempre	13	37,1	37,1	85,7
	Siempre	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

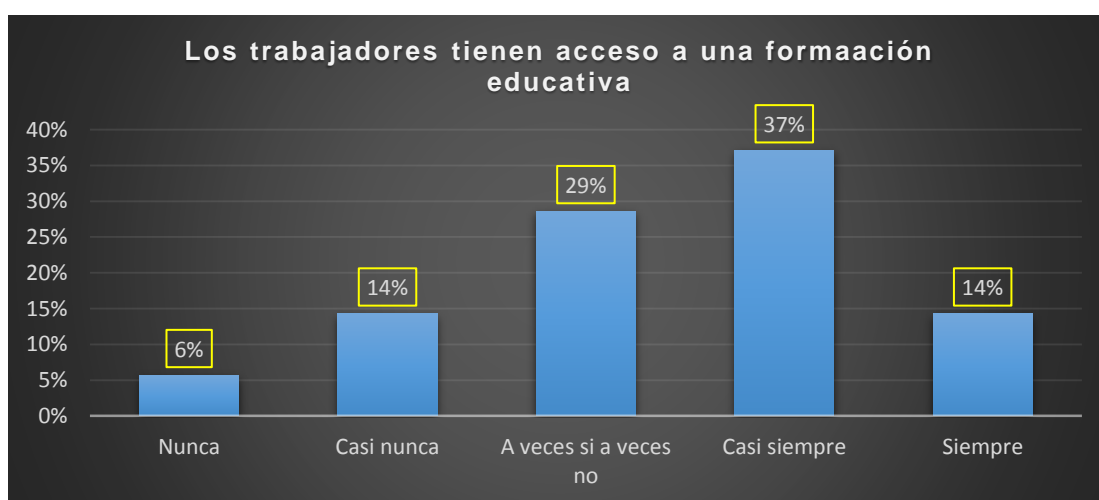


Figura 26. Los trabajadores tienen acceso a una formación educativa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 51% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores tienen acceso a una formación educativa y el 6% de los encuestados considera nunca.

Tabla N° 25

*Los trabajadores tienen acceso a un seguro de vida*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	8	22,9	22,9	25,7
Casi siempre	15	42,9	42,9	68,6
Siempre	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

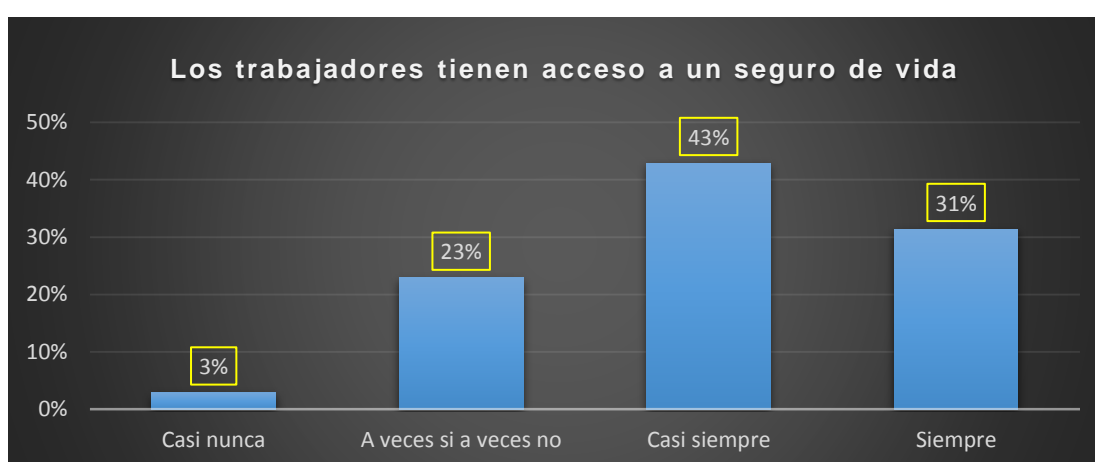


Figura 27. Los trabajadores tienen acceso a un seguro de vida

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 74% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores tienen acceso a un seguro de vida y el 3% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 26

*La empresa motiva a sus trabajadores con descuentos y becas de estudio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	8,6	8,6	8,6
	Casi nunca	3	8,6	8,6	17,1
	A veces si a veces no	13	37,1	37,1	54,3
	Casi siempre	13	37,1	37,1	91,4
	Siempre	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

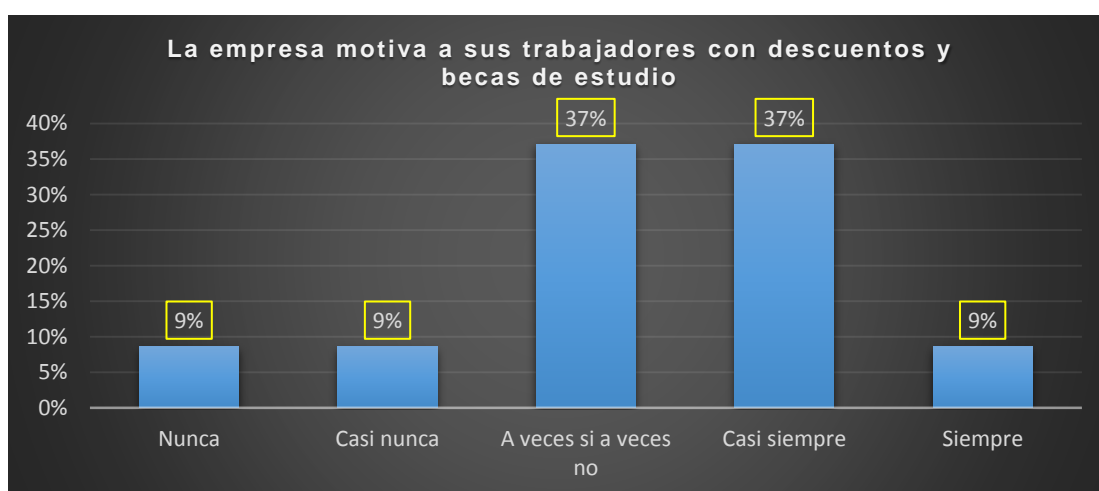


Figura 28. La empresa motiva a sus trabajadores con descuentos y becas de estudio

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 74% de los encuestados consideran que a veces si a veces no y casi siempre la empresa motiva a sus trabajadores con descuentos y becas de estudio y el 9% de los encuestados considera nunca.

Tabla N° 27

*Los trabajadores tienen acceso a vacaciones y días de descanso conformes a la ley*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	3	8,6	8,6	8,6
Casi siempre	14	40,0	40,0	48,6
Siempre	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

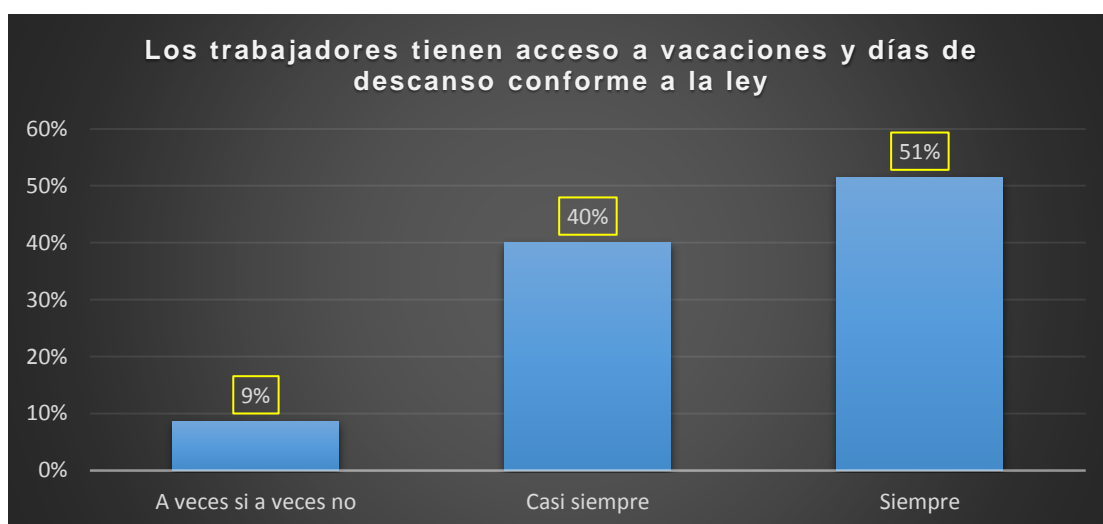


Figura 29. Los trabajadores tienen acceso a vacaciones y días de descanso conformes a la ley

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 91% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores tienen acceso a vacaciones y días de descanso conformes a la ley y el 9% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 28

*Los trabajadores son protegidos frente al acoso laboral por la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,9	2,9	2,9
	Casi nunca	1	2,9	2,9	5,7
	A veces si a veces no	11	31,4	31,4	37,1
	Casi siempre	11	31,4	31,4	68,6
	Siempre	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

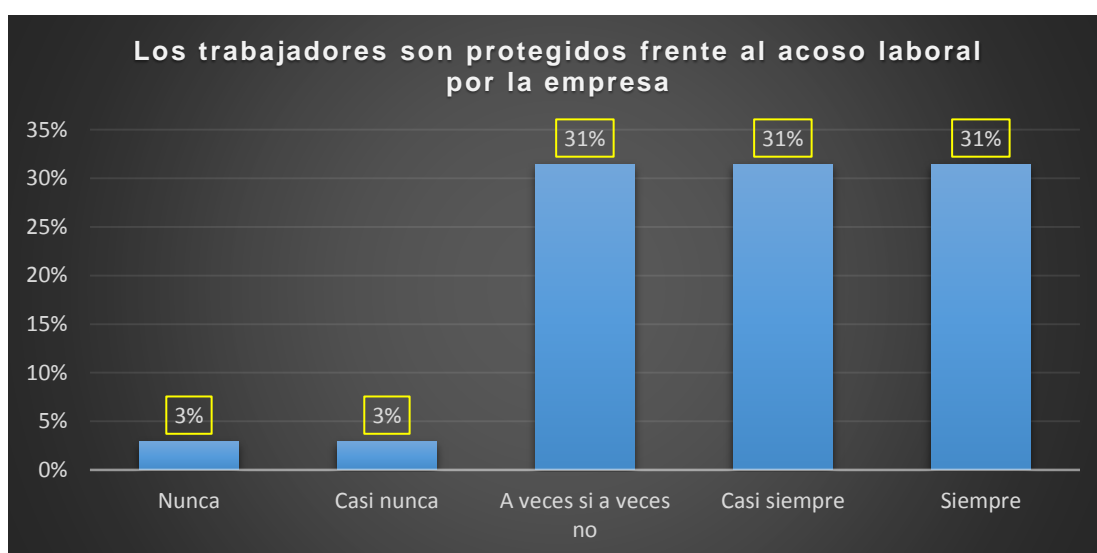


Figura 30. Los trabajadores son protegidos frente al acoso laboral por la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 62% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores son protegidos frente al acoso laboral por la empresa, el 31% de los encuestados considera a veces si a veces no y el 6% nunca o casi nunca.



Tabla N° 29

*El ambiente de trabajo en la empresa es confortable y seguro*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	12	34,3	34,3	37,1
Casi siempre	15	42,9	42,9	80,0
Siempre	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

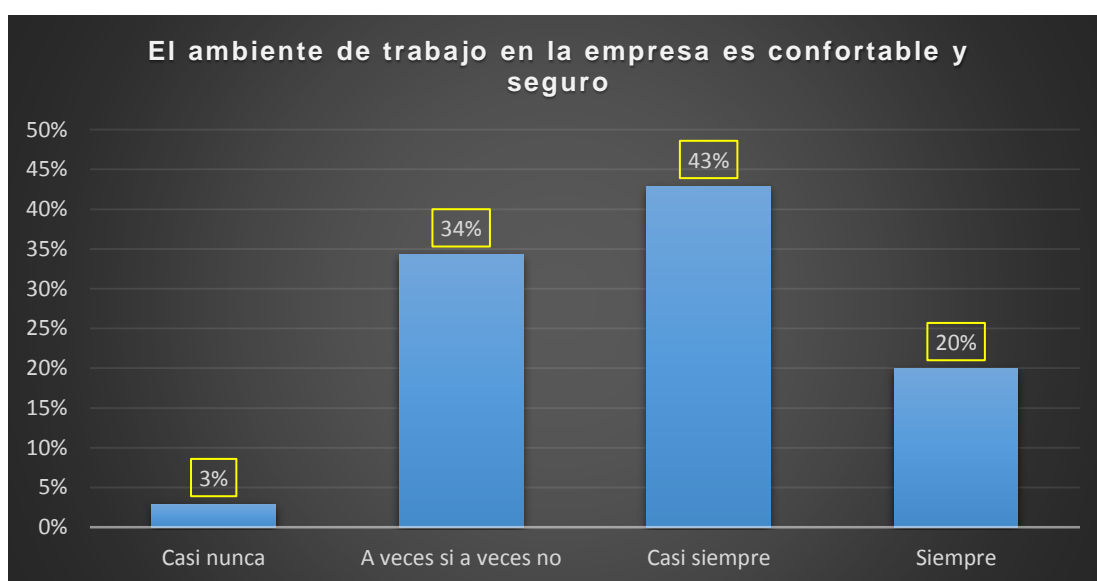


Figura 31. El ambiente de trabajo en la empresa es confortable y seguro

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 63% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre el ambiente de trabajo en la empresa es confortable y seguro y el 3% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 30

*Se brinda seguridad oportuna y óptima a los trabajadores dentro y fuera de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	3	8,6	8,6	8,6
A veces si a veces no	14	40,0	40,0	48,6
Casi siempre	12	34,3	34,3	82,9
Siempre	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

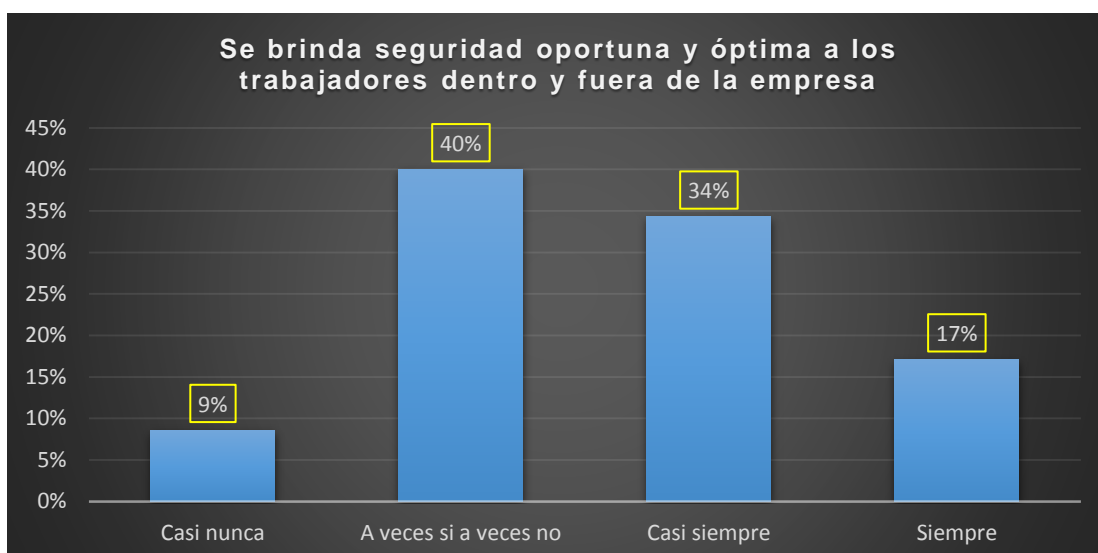


Figura 32. Se brinda seguridad oportuna y óptima a los trabajadores dentro y fuera de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 51% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre se brinda seguridad oportuna y óptima a los trabajadores dentro y fuera de la empresa, el 40% de los encuestados considera a veces si a veces no y el 9% casi nunca.

## Variable dependiente: Desempeño Laboral

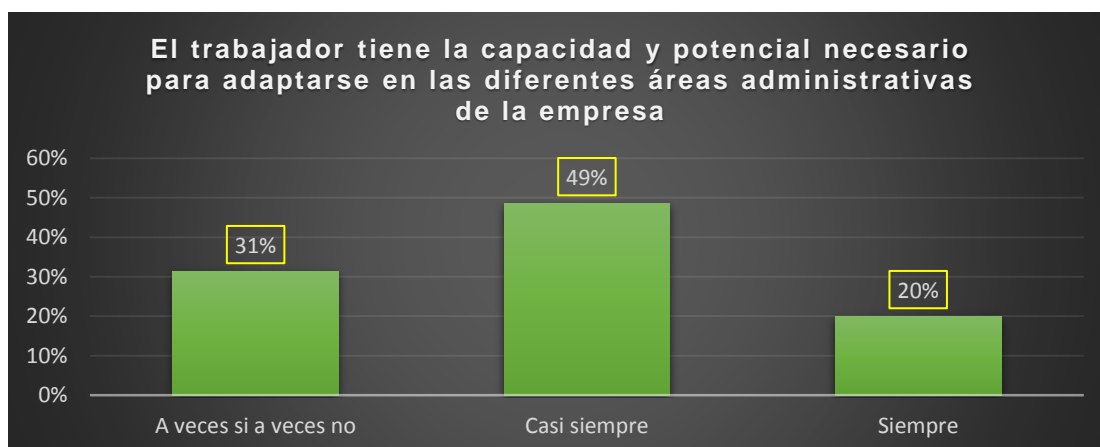
### Dimensión 1: Habilidad

Tabla N° 31

*El trabajador tiene la capacidad y potencial necesario para adaptarse en las diferentes áreas administrativas de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	11	31,4	31,4	31,4
Casi siempre	17	48,6	48,6	80,0
Siempre	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 33. El trabajador tiene la capacidad y potencial necesario para adaptarse en las diferentes áreas administrativas de la empresa*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 69% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores tienen la capacidad y potencial necesario para adaptarse en diferentes áreas administrativas de la empresa y el 31% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 32

*El trabajador es entrenado para el uso correcto de las nuevas tecnologías*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	12	34,3	34,3	34,3
Casi siempre	19	54,3	54,3	88,6
Siempre	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

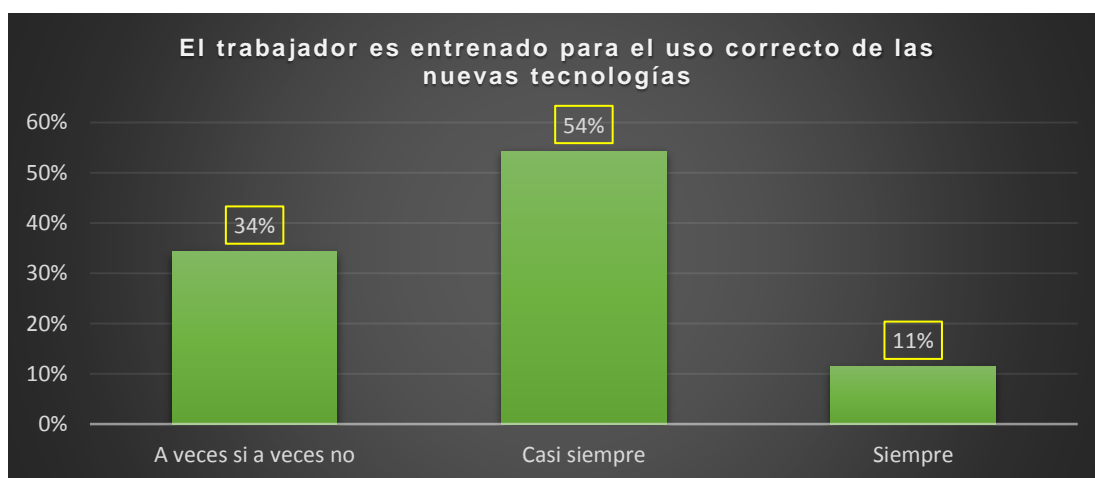


Figura 34. El trabajador es entrenado para el uso correcto de las nuevas tecnologías

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 65% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre el trabajador es entrenado para el uso correcto de las nuevas tecnologías y el 43% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 33

*El trabajador se adapta con facilidad y responsabilidad a nuevos cambios de clima laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	9	25,7	25,7	28,6
Casi siempre	17	48,6	48,6	77,1
Siempre	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

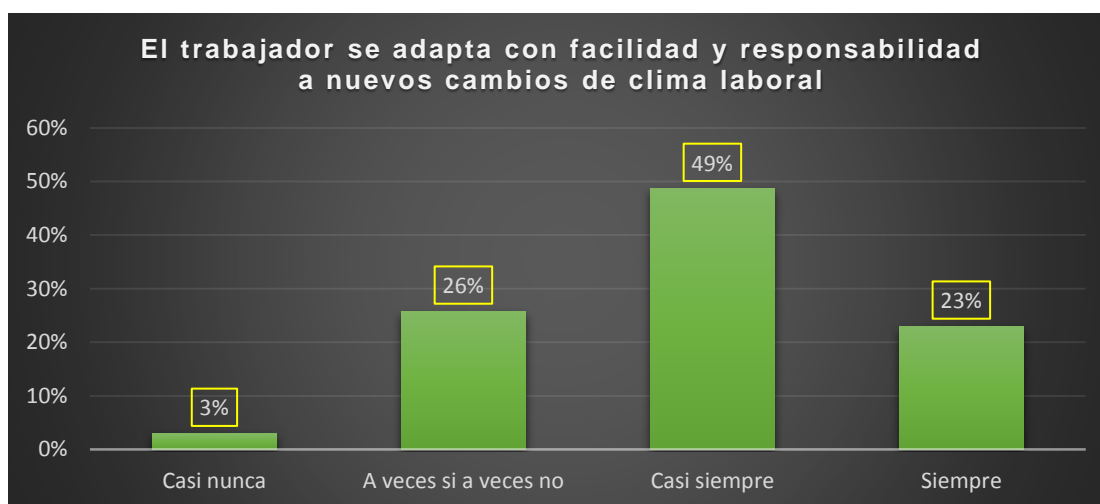


Figura 35. El trabajador se adapta con facilidad y responsabilidad a nuevos cambios de clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 72% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre el trabajador se adapta con facilidad y responsabilidad a nuevos cambios de clima laboral el 3% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 34

*El trabajador al atender a los clientes es claro, preciso y entendible*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
	A veces si a veces no	8	22,9	22,9	25,7
	Casi siempre	20	57,1	57,1	82,9
	Siempre	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

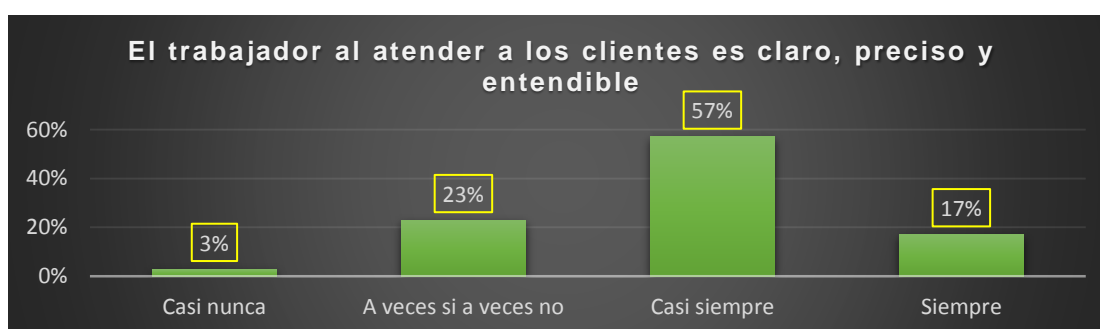


Figura 36. El trabajador al atender a los clientes es claro, preciso y entendible

Fuente: Elaboración propia

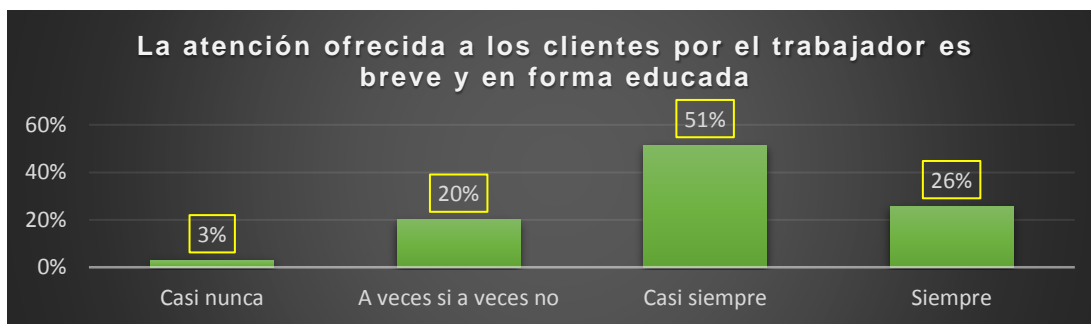
Interpretación: el 74% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre el trabajador al atender a los clientes es claro, preciso y entendible y el 3% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 35

*La atención ofrecida a los clientes por el trabajador es breve y en forma educada*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
	A veces si a veces no	7	20,0	20,0	22,9
	Casi siempre	18	51,4	51,4	74,3
	Siempre	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 37. La atención ofrecida a los clientes por el trabajador es breve y en forma educada*

Fuente: Elaboración propia

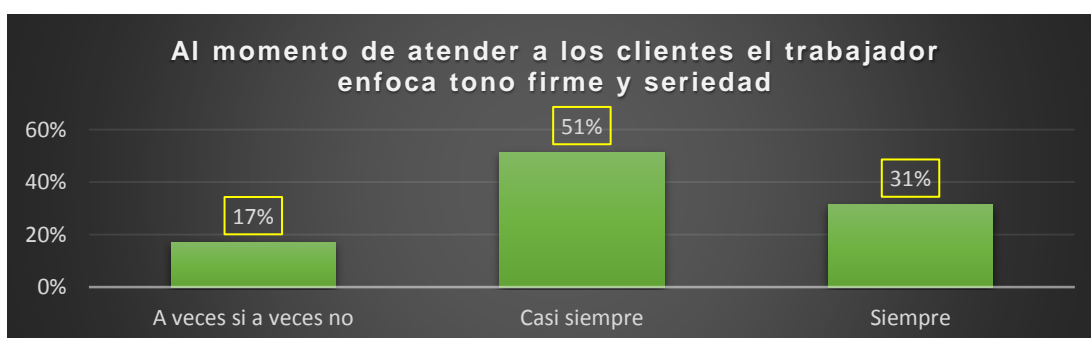
Interpretación: El 77% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre la atención ofrecida a los clientes por el trabajador es breve y en forma educada y el 3% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 36

*Al momento de atender a los clientes, el trabajador enfoca tono firme y seriedad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	6	17,1	17,1	17,1
Casi siempre	18	51,4	51,4	68,6
Siempre	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 38. Al momento de atender a los clientes, el trabajador enfoca tono firme y seriedad*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 82% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre el trabajador enfoca tono firme y seriedad al momento de atender a los clientes y el 17% de los encuestado considera a veces si a veces no.

Tabla N° 37

*El trabajador al atender genera confianza y respeto hacia los clientes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	6	17,1	17,1	17,1
Casi siempre	17	48,6	48,6	65,7
Siempre	12	34,3	34,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

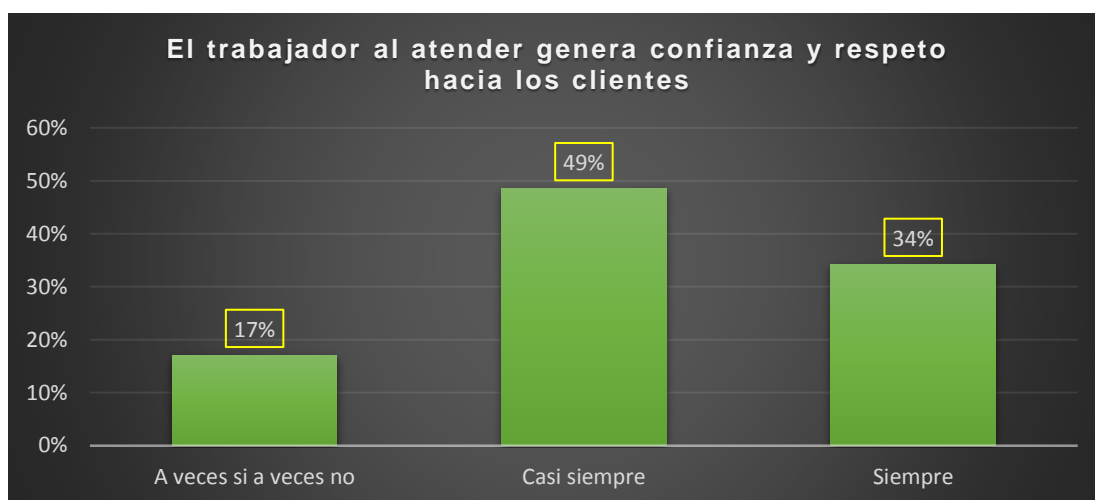


Figura 39. El trabajador al atender genera confianza y respeto hacia los clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 83% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre el trabajador al atender genera confianza y respeto hacia los clientes y el 17% de los encuestados considera a veces si a veces no.



Tabla N° 38

*Los medios de comunicación que usa el trabajador al brindar información a los clientes, es de manera formal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	5	14,3	14,3	17,1
Casi siempre	19	54,3	54,3	71,4
Siempre	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

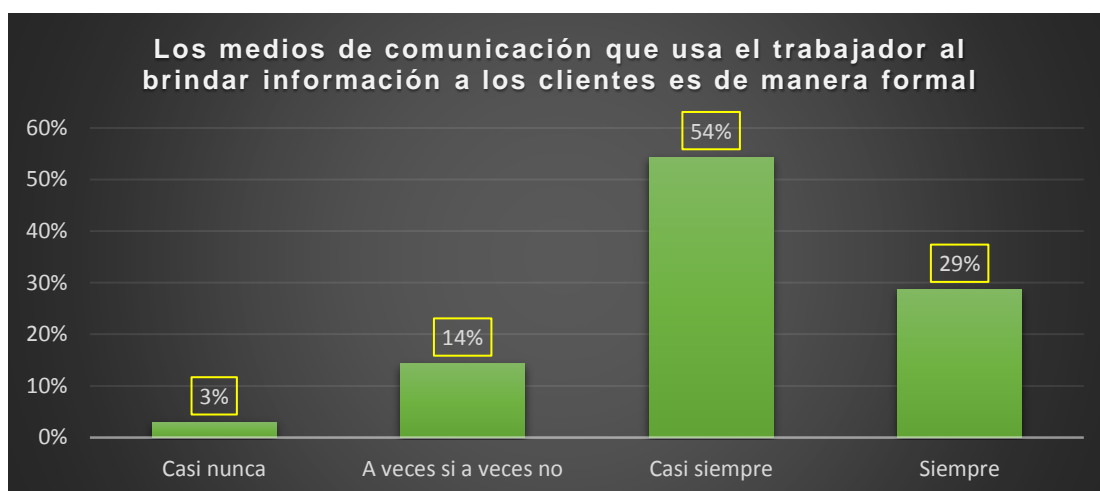


Figura 40. Los medios de comunicación que usa el trabajador al brindar información a los clientes, es de manera formal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 83% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los medios de comunicación que usa el trabajador al brindad información a los clientes es de manera formal y el 3% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 39

*Los trabajadores proponen ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	2	5,7	5,7	5,7
A veces si a veces no	13	37,1	37,1	42,9
Casi siempre	14	40,0	40,0	82,9
Siempre	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 41. Los trabajadores proponen ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 57% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores proponen ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo y el 6% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 40

*Los trabajadores tienen una iniciativa de buena relación personal con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	6	17,1	17,1	17,1
Casi siempre	21	60,0	60,0	77,1
Siempre	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

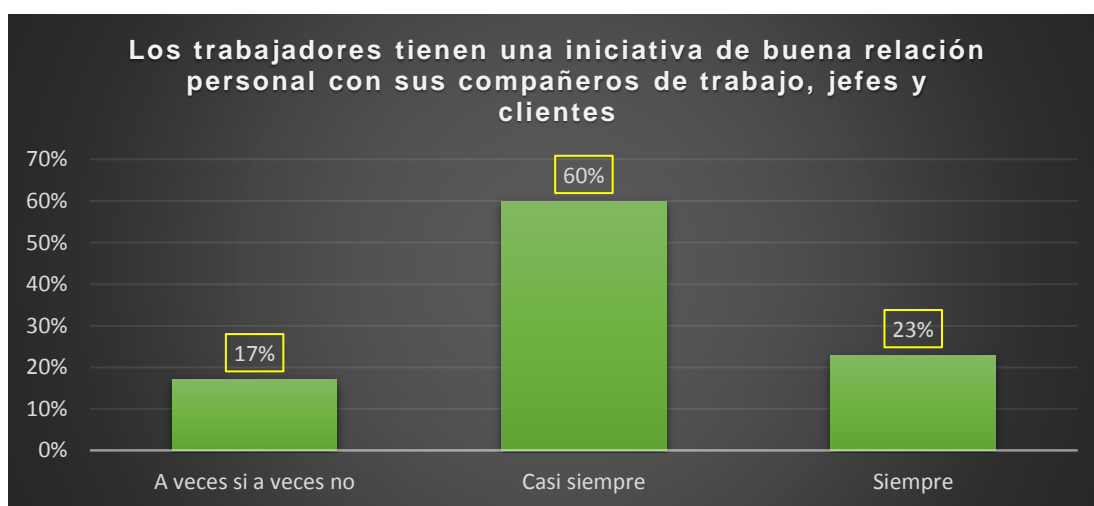


Figura 42. Los trabajadores tienen una iniciativa de buena relación personal con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 83% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores tienen una iniciativa de buena relación personal con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes y el 17% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 41

*Los trabajadores se involucran con frecuencia en participaciones voluntarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	17	48,6	48,6	51,4
Casi siempre	12	34,3	34,3	85,7
Siempre	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

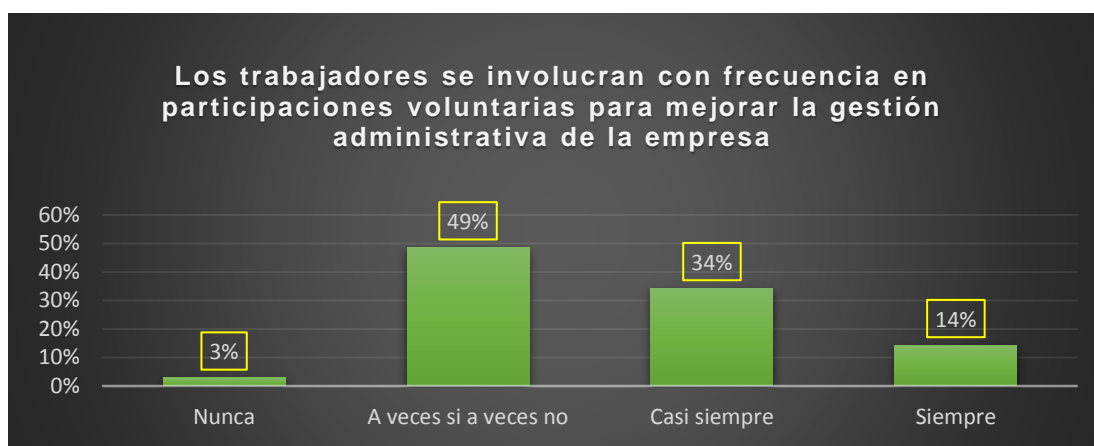


Figura 43. Los trabajadores se involucran con frecuencia en participaciones voluntarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 49% de los encuestados consideran que a veces si a veces no los trabajadores se involucran con frecuencia en participaciones voluntarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa, el 48% de los encuestados consideran casi siempre y siempre y el 3% nunca.

## Dimensión 2: Conocimiento

Tabla N° 42

*Los trabajadores tienen vocación de servicio al brindar información al cliente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces si a veces no	11	31,4	31,4	31,4
	Casi siempre	18	51,4	51,4	82,9
	Siempre	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

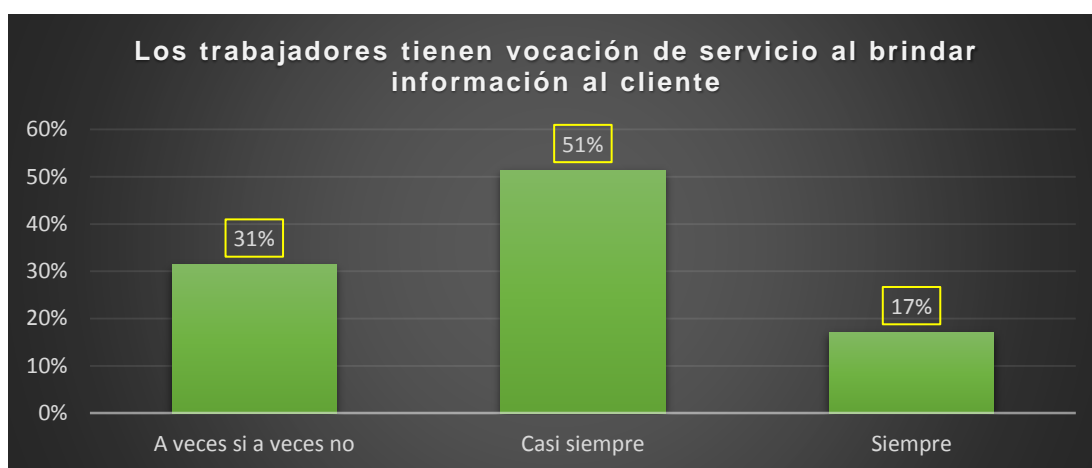


Figura 44. Los trabajadores tienen vocación de servicio al brindar información al cliente

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 68% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores tienen vocación de servicio al brindar información al cliente y el 31% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 43

*Los trabajadores poseen disciplina y compromiso al realizar sus funciones laborales asignadas por su jefe inmediato*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	10	28,6	28,6	28,6
Casi siempre	15	42,9	42,9	71,4
Siempre	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

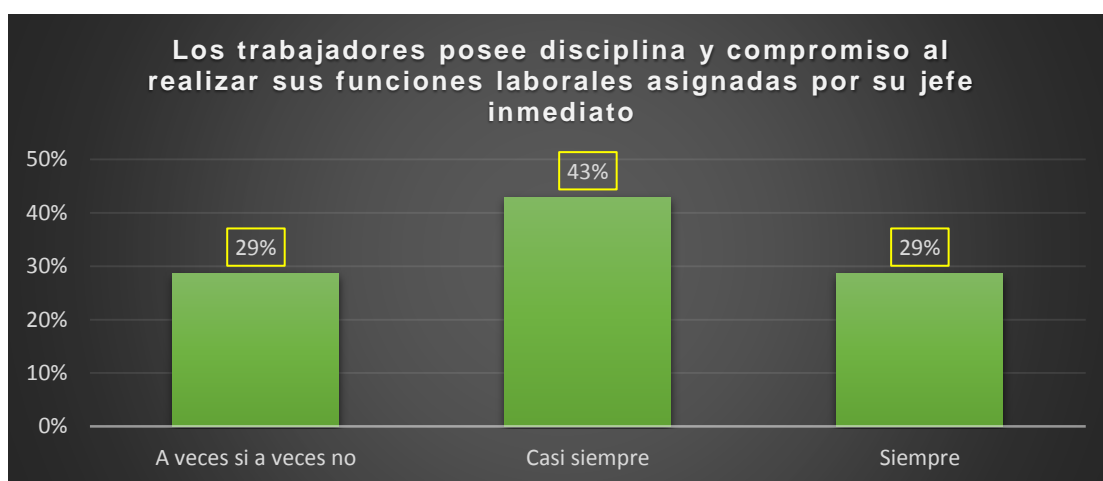


Figura 45. Los trabajadores poseen disciplina y compromiso al realizar sus funciones laborales asignadas por su jefe inmediato

Elaboración propia

Interpretación: El 72% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores poseen disciplina y compromiso al realizar sus funciones laborales asignadas por su jefe inmediato y el 29% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 44

*Los trabajadores son eficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	7	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	20	57,1	57,1	77,1
Siempre	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 46. Los trabajadores son eficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 80% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores son eficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa y el 20% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 45

*Los trabajadores poseen la capacidad analítica para resolver los problemas que puedan existir con los clientes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	9	25,7	25,7	28,6
Casi siempre	16	45,7	45,7	74,3
Siempre	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

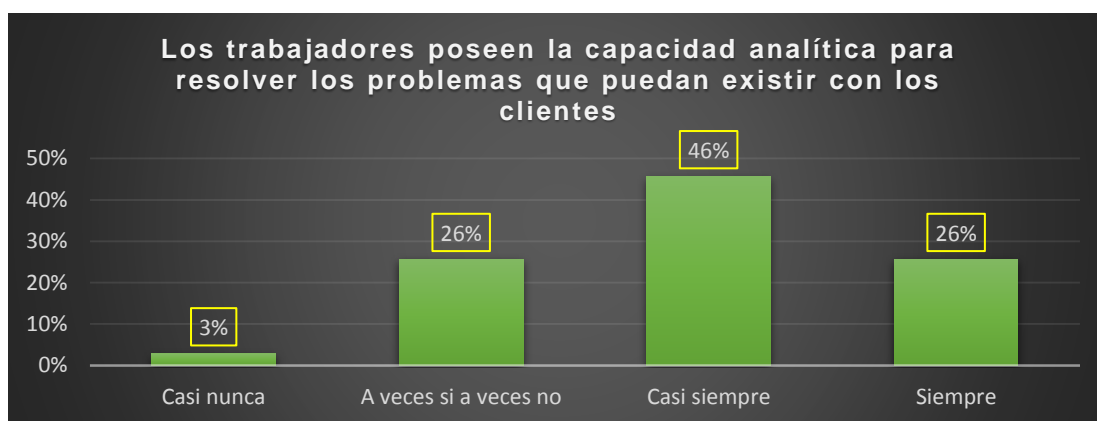


Figura 47. Los trabajadores poseen la capacidad analítica para resolver los problemas que puedan existir con los clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 72% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los trabajadores poseen la capacidad analítica para resolver los problemas que puedan existir con los clientes y el 3% de los encuestados considera casi nunca.



Tabla N° 46

*El trabajador identifica oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	4	11,4	11,4	11,4
A veces si a veces no	14	40,0	40,0	51,4
Casi siempre	11	31,4	31,4	82,9
Siempre	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

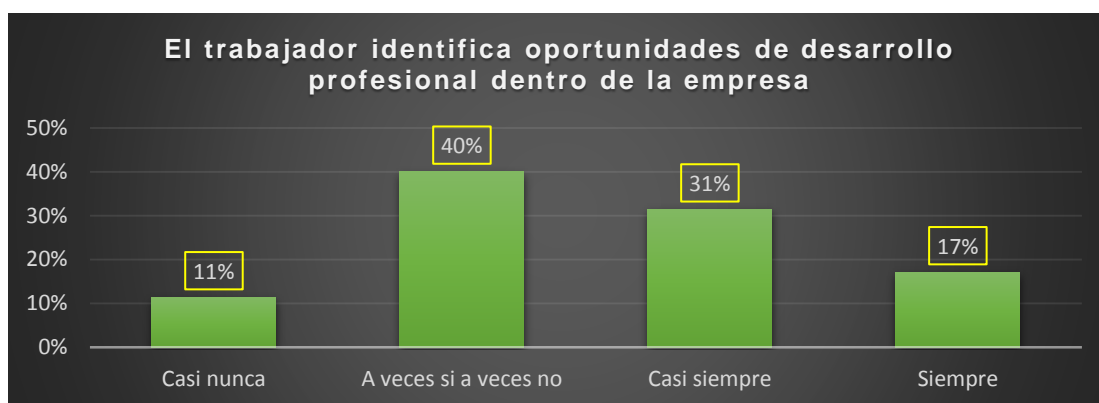


Figura 48. El trabajador identifica oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 48% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre el trabajador identifica oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa y el 11% de los encuestados considera casi nunca.

Tabla N° 47

*El trabajador posee la capacidad personal y creativa al orientar y brindar información a los clientes dentro de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	7	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	20	57,1	57,1	77,1
Siempre	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

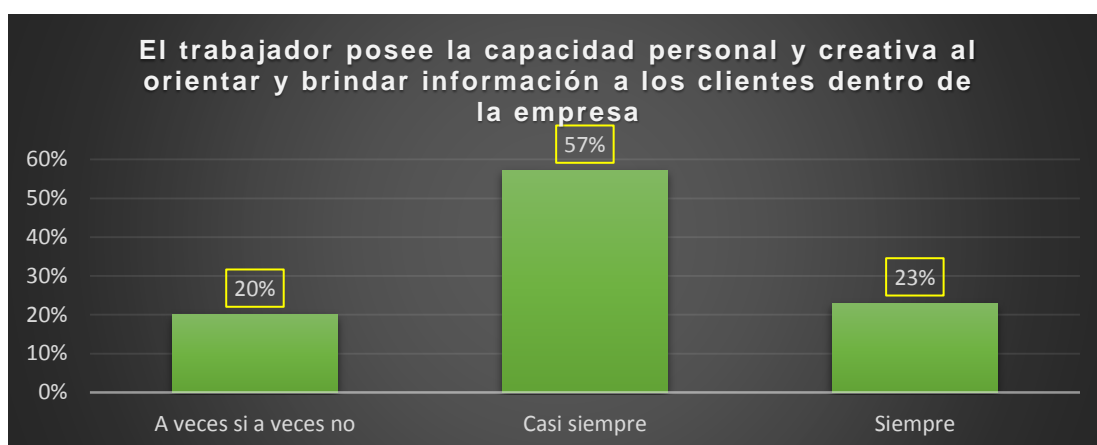


Figura 49. El trabajador posee la capacidad personal y creativa al orientar y brindar información a los clientes dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 80% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre el trabajador posee la capacidad personal y creativa al orientar y brindar información a los clientes dentro de la empresa y el 20% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 48

*El trabajador participa y ayuda a detectar los problemas que pueda existir con los clientes, para luego ser resueltos por la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	12	34,3	34,3	34,3
Casi siempre	16	45,7	45,7	80,0
Siempre	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

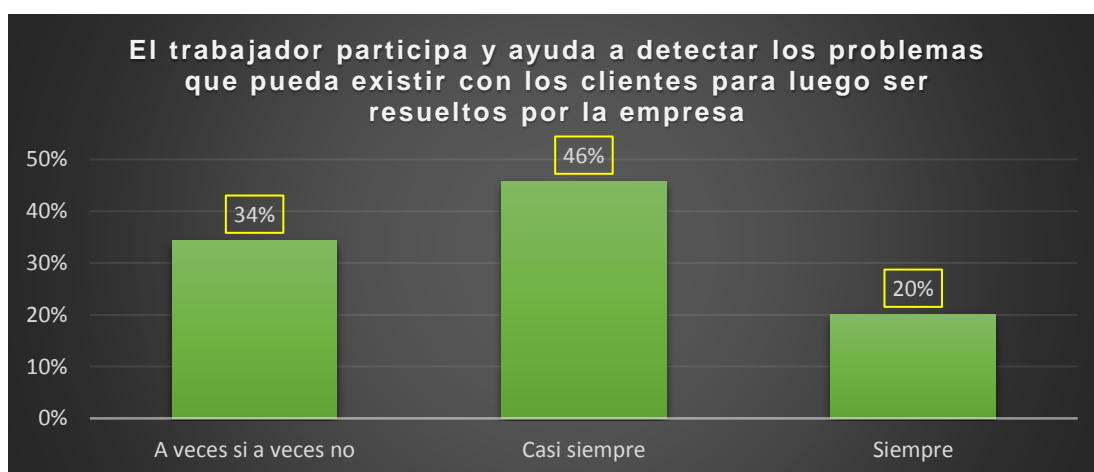


Figura 50. El trabajador participa y ayuda a detectar los problemas que pueda existir con los clientes, para luego ser resueltos por la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 66% de los encuestados considera que casi siempre y siempre el trabajador participa y ayuda a detectar los problemas que puedan existir con los clientes para luego ser resueltos por la empresa y el 34% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 49

*Al momento de atender a los clientes, el trabajador lo hace con honestidad y responsabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	6	17,1	17,1	17,1
Casi siempre	17	48,6	48,6	65,7
Siempre	12	34,3	34,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

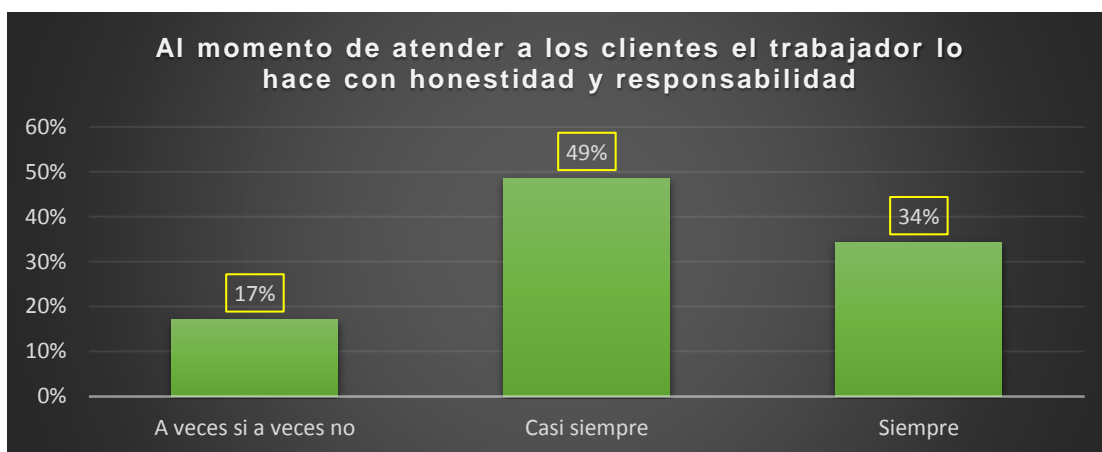


Figura 51. Al momento de atender a los clientes, el trabajador lo hace con honestidad y responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 83% de los encuestados considera que casi siempre y siempre el trabajador al momento de atender a los clientes lo hace con honestidad y responsabilidad y el 17% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 50

*El trabajador sintetiza, organiza y planifica sus actividades diarias a realizar dentro de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	2	5,7	5,7	5,7
A veces si a veces no	9	25,7	25,7	31,4
Casi siempre	13	37,1	37,1	68,6
Siempre	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

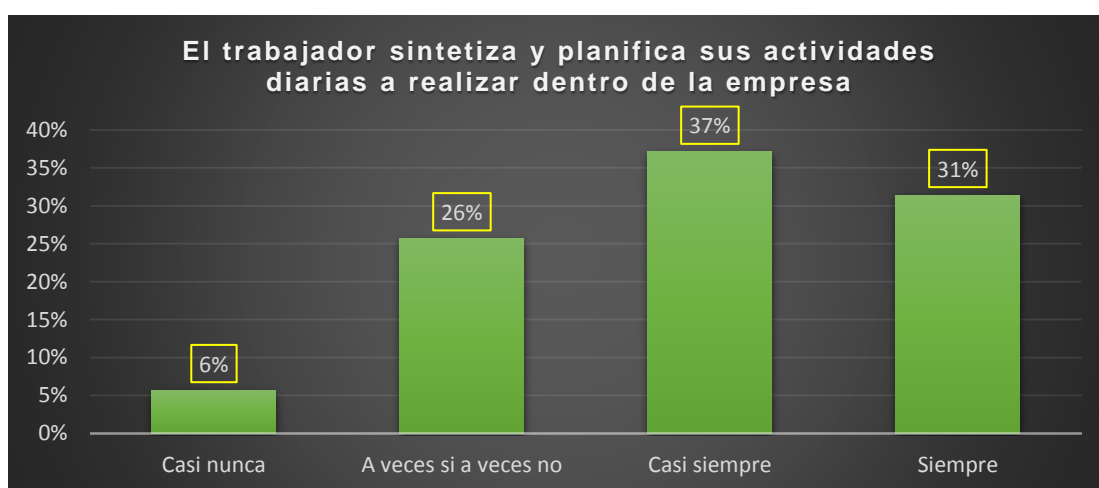


Figura 52. El trabajador sintetiza, organiza y planifica sus actividades diarias a realizar dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 68% de los encuestados considera que casi siempre y siempre el trabajador sintetiza, organiza y planifica sus actividades diarias a realizar dentro de la empresa y el 6% de encuestados considera casi nunca.

### Dimensión 3: Capacidad

Tabla N° 51

*El trabajador sabe lidiar de manera abierta y efectiva los conflictos interpersonales con su equipo de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces si a veces no	13	37,1	37,1	37,1
	Casi siempre	13	37,1	37,1	74,3
	Siempre	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

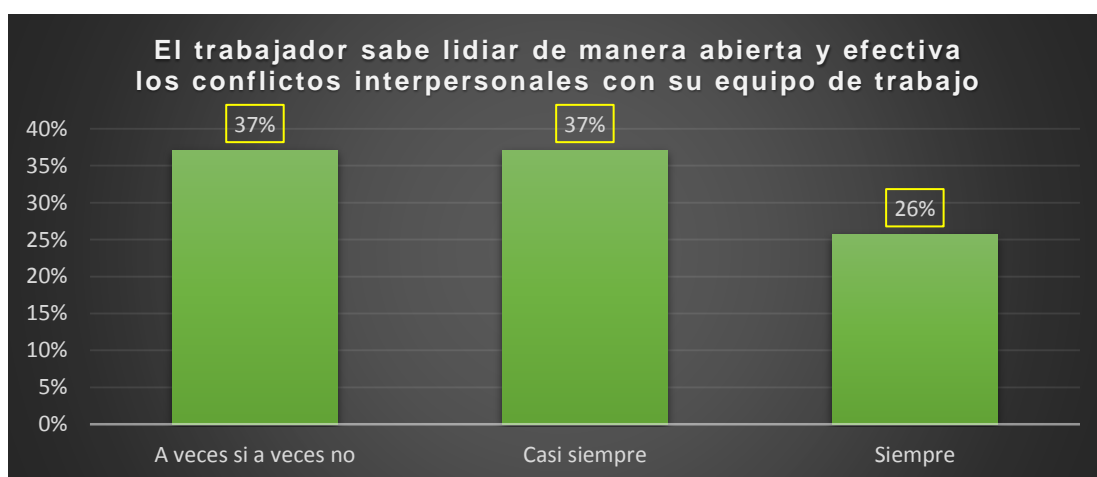


Figura 53. El trabajador sabe lidiar de manera abierta y efectiva los conflictos interpersonales con su equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 63% de los encuestados considera que casi siempre y siempre el trabajador sabe lidiar de manera abierta y efectiva los conflictos interpersonales con su equipo de trabajo y el 37% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 52

*Cuando se trabaja en equipo, el trabajador participa en la toma de decisiones junto a sus compañeros de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	13	37,1	37,1	37,1
Casi siempre	15	42,9	42,9	80,0
Siempre	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

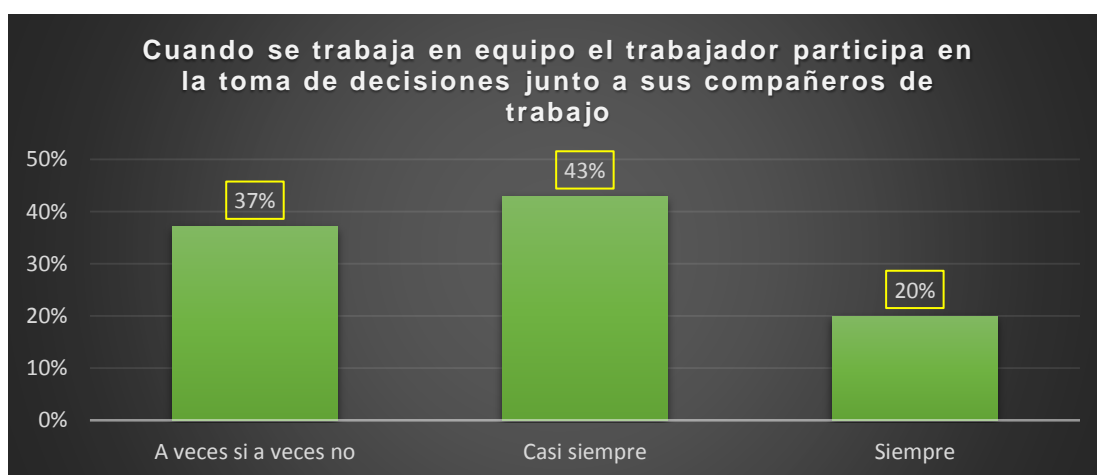


Figura 54. Cuando se trabaja en equipo, el trabajador participa en la toma de decisiones junto a sus compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 63% de los encuestados considera que casi siempre y siempre cuando se trabaja en equipo el trabajador participa en la toma de decisiones junto a sus compañeros de trabajo y el 37% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 53

*A realizar sus funciones y actividades, el trabajador busca objetivos en común con su equipo de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	1	2,9	2,9	2,9
A veces si a veces no	13	37,1	37,1	40,0
Casi siempre	14	40,0	40,0	80,0
Siempre	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

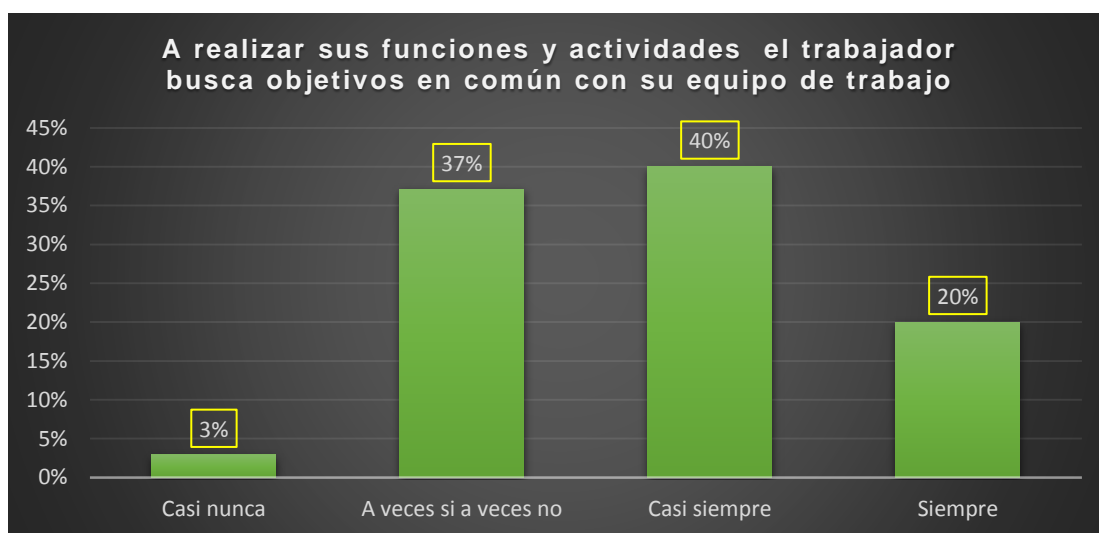


Figura 55. A realizar sus funciones y actividades, el trabajador busca objetivos en común con su equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 60% de los encuestados considera que casi siempre y siempre el trabajador busca objetivos en común con su equipo de trabajo a realizar sus funciones y actividades y el 3% de los encuestados lo considera casi nunca.



Tabla N° 54

*Los jefes poseen la suficiente capacidad y potencial para liderar su equipo de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces si a veces no	17	48,6	48,6	48,6
Casi siempre	15	42,9	42,9	91,4
Siempre	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

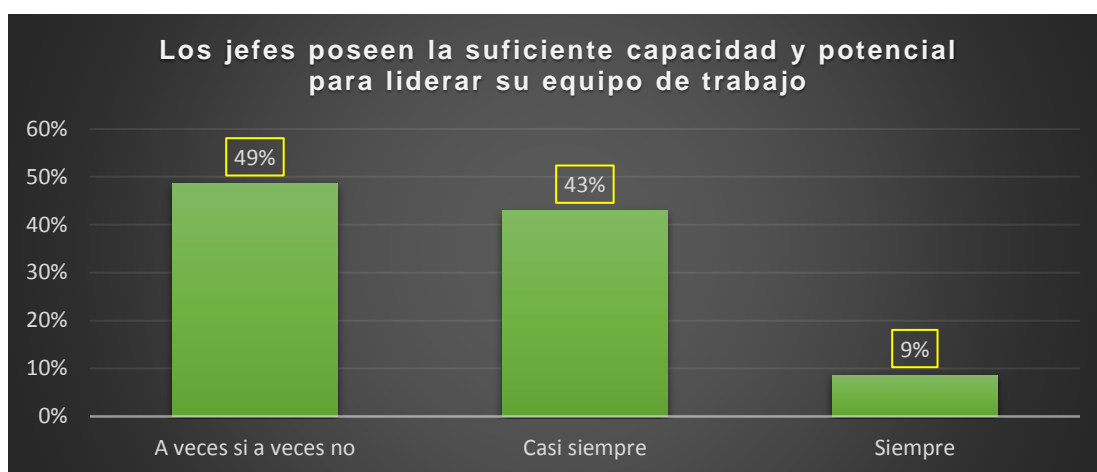


Figura 56. Los jefes poseen la suficiente capacidad y potencial para liderar su equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 52% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los jefes poseen la suficiente capacidad y potencial para liderar su equipo de trabajo y el 49% de los encuestados considera a veces si a veces no.

Tabla N° 55

*Los jefes alinean el desempeño individual de los trabajadores con los objetivos de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	2,9	2,9	2,9
Casi nunca	1	2,9	2,9	5,7
A veces si a veces no	11	31,4	31,4	37,1
Casi siempre	19	54,3	54,3	91,4
Siempre	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

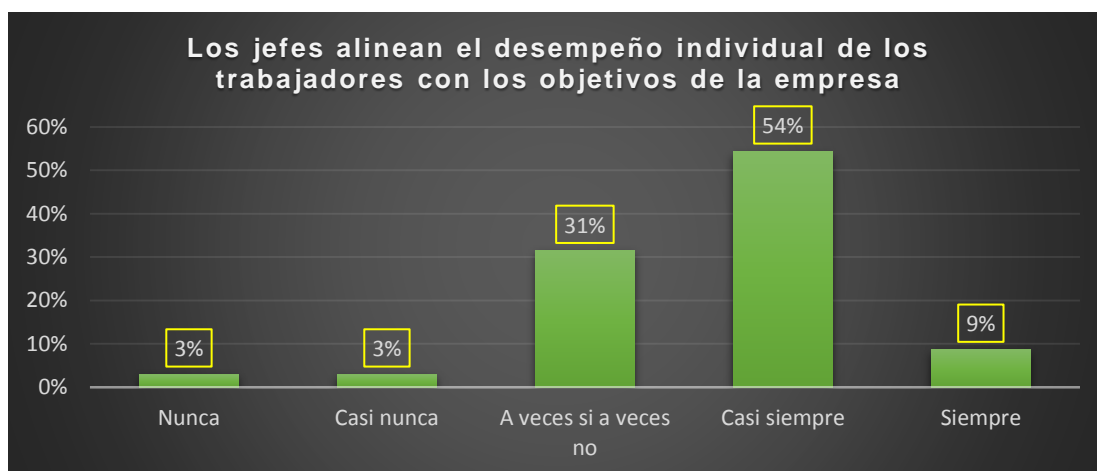


Figura 57. Los jefes alinean el desempeño individual de los trabajadores con los objetivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 63% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los jefes alinean el desempeño individual de los trabajadores con los objetivos de la empresa y el 6% de los encuestados lo consideran nunca o casi nunca.

Tabla N° 56

*La empresa promueve la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	3	8,6	8,6	8,6
A veces si a veces no	13	37,1	37,1	45,7
Casi siempre	16	45,7	45,7	91,4
Siempre	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

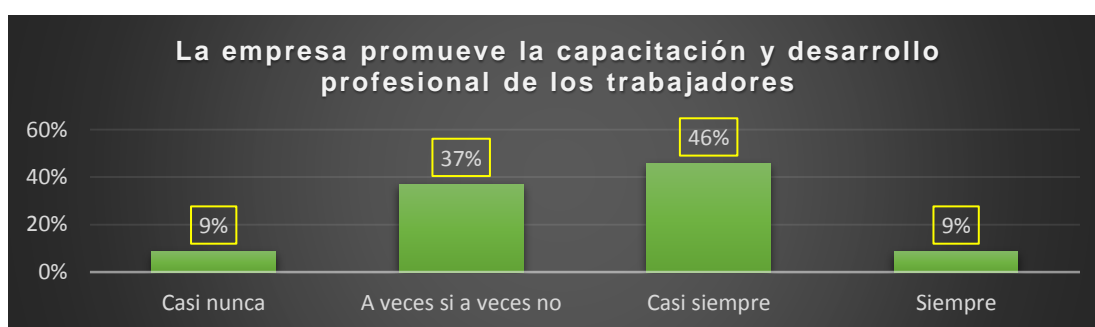


Figura 58. La empresa promueve la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 54% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre la empresa promueve la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores y el 9% de los encuestados considera casi nunca.

#### 4.1.2. Contrastación de hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis usamos la prueba de rango de Wilcoxon, que es una comparación de medianas, ya que se trata de variables ordinales y en este tipo de variables se tiene que usar la estadística no paramétrica.

En este tipo de pruebas es necesario plantear hipótesis de trabajo (Ho y H1)

## Rango de decisión

Si la prueba es menor que  $p = 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la alterna ( $H_1$ )

## Hipótesis general

La política salarial sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

## Hipótesis de trabajo

$H_0$ : La política salarial no influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

$H_1$ : La política salarial sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Tabla N° 57

## Resultados

Rangos		N	Rango promedio	Suma de rangos
Desempeño laboral	Rangos negativos	10 <sup>a</sup>	9,50	95,00
- política salarial	Rangos positivos	23 <sup>b</sup>	20,26	466,00
	Empates	2 <sup>c</sup>		
	Total	35		

a. Desempeño laboral < política salarial

b. Desempeño laboral > política salarial

c. Desempeño laboral = política salarial

## Estadísticos de prueba

	Desempeño laboral - política salarial
Z	-3,317 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como la prueba es menor que  $p = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que dice: La política salarial no influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú 2017 y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) afirmando que la política salarial si influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

### Hipótesis secundaria 1

La remuneración si influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Hipótesis de trabajo

$H_0$ : La remuneración no influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

$H_1$ : La remuneración si influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Tabla N° 58

### Resultados

Rangos		N	Rango promedio	Suma de rangos
Desempeño laboral – Remuneración	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
	Rangos positivos	35 <sup>b</sup>	18,00	630,00
	Empates	0 <sup>c</sup>		
	Total	35		

a. Desempeño laboral < remuneración

b. Desempeño laboral > remuneración

c. Desempeño laboral = remuneración

Estadísticos de prueba

	Desempeño laboral – Remuneración
Z	-5,161 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos

*Fuente:* Elaboración propia

Interpretación: Como la prueba es menor que  $p = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que dice: La remuneración no influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017 y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) afirmando que la remuneración si influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

## Hipótesis Secundaria 2

Los incentivos si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Hipótesis de trabajo

$H_0$ : Los incentivos no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

$H_1$ : Los incentivos si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú 2017.

Tabla N° 59

### Resultados

Rangos		N	Rango promedio	Suma de rangos
Desempeño laboral – Incentivos	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
	Rangos positivos	35 <sup>b</sup>	18,00	630,00
	Empates	0 <sup>c</sup>		
	Total	35		

a. Desempeño laboral < incentivos

b. Desempeño laboral > incentivos

c. Desempeño laboral = incentivos

Estadísticos de prueba

	Desempeño laboral – Incentivos
Z	-5,161 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000

- a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon
- b. Se basa en rangos negativos

*Fuente:* Elaboración propia

Interpretación: Como la prueba es menor que  $p = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que dice: Los incentivos no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017 y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) afirmando que los incentivos si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú 2017.

### Hipótesis secundaria 3

Las prestaciones y servicios si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Hipótesis de trabajo

$H_0$ : Las prestaciones y servicios no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

$H_1$ : Las prestaciones y servicios si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

Tabla N° 60

### Resultados

Rangos		N	Rango promedio	Suma de rangos
Desempeño laboral -	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
Prestaciones y servicios	Rangos positivos	35 <sup>b</sup>	18,00	630,00
	Empates	0 <sup>c</sup>		
	Total	35		

- a. Desempeño laboral < prestaciones y servicios
- b. Desempeño laboral > prestaciones y servicios
- c. Desempeño laboral = prestaciones y servicios

## Estadísticos de prueba

	Desempeño laboral - Prestaciones y servicios
Z	-5,161 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000

- a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon
- b. Se basa en rangos negativos

*Fuente:* Elaboración propia

Interpretación: Como la prueba es menor que  $p = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que dice: Las prestaciones y servicios no influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017 y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) afirmando que las prestaciones y servicios si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.



## V. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos del caso seleccionado como tema de investigación del presente estudio “política salarial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017, se puede afirmar que efectivamente si existe una influencia de la variable independiente (política salarial) sobre la variable dependiente (desempeño laboral), la cual guarda relación con la tesis nacional realizada por la tesista Carnaqué Álvarez Pilar de la ciudad de Chiclayo – Perú, al obtener como resultado de su estudio que si existe relación directa entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral, que fue realizada con el tipo de investigación explicativa al igual que la presente investigación. Donde según los resultados que se ha obtenido por ambos estudios, se puede indicar que ante una mejora y uso correcto del sistema de compensación salarial o política salarial se logrará incrementar el desempeño laboral del trabajador.

Según el resultado explicativo de la variable dependiente desempeño laboral alcanzo un nivel alto, la cual guarda relación con la tesis internacional realizada por las tesis Aguilera Florencia Karla y Ortiz Sánchez Karolina de Milagro - Ecuador, la cual obtuvo como resultado que la relación laboral debe tener una base de sinceridad y confianza mutua, los incentivos salariales es un valor agregado que puede en algunos casos aumentar el performance del trabajador pero no constituye la solución definitiva a problemas relacionados con la productividad. Fundamentando lo antes dicho, el resultado de dicha tesis, dice que los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, estos inciden en el desempeño laboral de los trabajadores.

El resultado obtenido por la prueba de rango de Wilcoxon, que es una comparación de medianas, cuyo valor  $z = -3,317$ , como la prueba es menor que  $p = 0.05$  se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) que dice: La política salarial no influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú 2017 y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) afirmando que la política salarial si influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **6.1. Conclusiones**

Según los resultados obtenidos de la presente investigación, se puede concluir en lo siguiente:

Se determinó que si existe una influencia de rango positiva alta entre las variables política salarial y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Institución Financiera Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima - Perú 2017, se obtuvo un índice de rango promedio de 20.26, lo que indica que ante una mejora e incremento del sistema de política salarial es decir, los salarios, compensaciones e incentivos de la empresa, se logrará incrementar la satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores administrativos. Cabe señalar que no es el único factor que puede incrementar el nivel de productividad del trabajador sino que también existen otros factores motivacionales tales como: reconocimiento, seguridad, buen ambiente de trabajo, flexibilidad de horarios de trabajo, entre otros.

La remuneración si influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017. Se obtuvo un índice de rango positiva alta de 35 y un rango promedio de 18, lo que indica que ante una remuneración elevada y equitativa se mejorará el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

Los incentivos si son un factor influyente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017. Se obtuvo un índice de rango positiva alta de 35 y un rango promedio de 18, lo que indica que ante una buena aplicación de incentivos por parte de la empresa hacia sus trabajadores generará un incremento en la productividad y mejorará su imagen de la empresa ante sus clientes.

Las prestaciones y servicios si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017. Se obtuvo un índice de rango positiva alta de 35 y un rango promedio de 18, ante ello se puede indicar que las prestaciones y servicios son factores importantes dentro de una empresa, la implementación y uso correcto de dichos factores implicará un crecimiento y satisfacción laboral de los trabajadores.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **7.1. Recomendaciones**

Implementar eficazmente el sistema de política salarial o compensaciones ya que es considerado pieza clave para mejorar el desempeño laboral del trabajador y retener al personal talentoso y eficiente que permita a la empresa (Banco de la Nación) alcanzar sus objetivos organizacionales trazados en su misión y visión, es de ahí donde se desprende la necesidad de crear un equipo de trabajo que con la asesoría y capacitación de un experto puedan diseñarlo de manera adecuada, buscando el equilibrio entre la satisfacción del trabajador por la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa en el mercado donde se desenvuelve o realice su actividad.

Para mayor satisfacción y desenvolvimiento oportuno de los trabajadores administrativos dentro y fuera de la empresa es importante brindar una remuneración equitativa y competente como factor motivador, ya que a través de ello el trabajador podrá incrementar su nivel productivo personal y el nivel productivo de la empresa.

Implementar y equilibrar un plan de incentivos laborales ya sea económicos y no económicos dentro de la empresa, ya que a través de ello se logrará satisfacer los intereses y necesidades de los trabajadores. Como complemento al sueldo base que recibe el trabajador se debe incentivar o motivar con la entrega de primas anuales, pensiones, aumentos de salarios, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos y como incentivos no económicos que ayuden a sentirse a gusto en el trabajo y se mantenga competitivo, se debe motivar con horarios flexibles, elección de días libres y vacaciones, reconocimiento y premiación de los logros, buen ambiente de trabajo y una buena integración a la empresa.

Aparte de los salarios, la aplicación correcta de prestaciones y servicios que ofrece una empresa de acuerdo a la ley tales como: seguro médico, vacaciones, capacitaciones, aguinaldos, vales de despensa, seguros de gastos médicos mayores, fondos de ahorro y bonos por productividad, hace que el trabajador esté motivado y satisfecho en su centro de trabajo y con el tiempo eso implique un mayor crecimiento y competitividad para la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águila, K. y Ortiz, K. (2016). *Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos MARCIMEX S.A. de la Ciudad de Milagro*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Alfaro R., Leyton S., Meza A. y Sáenz I. (2012). *Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica de Lima.
- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica Recursos Humanos Vol. 2 Casos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias evaluación de 360°* (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alvitez, F. y Ramírez, M. (2013) *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la Motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Araujo, M. C. y Leal, G. M. (2007). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación superior Pública*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG).
- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de Recursos Humanos el Factor Humano*. Lima, Perú: Ediciones ESAN.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua, México. Edición electrónica. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación.

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2da ed.). México: Pearson Educación.
- Campos, S. (2008). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (4ta. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Caldera de Fex, E. y Giraldo, L. (2013) *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A.* Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Carnaqué, P. (2014) *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico ABACO*. Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Domínguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral en Restaurantes Casa Museo de la Zona 3 de Quezaltenango*. Quezaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Flórez, R. (2008). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Guatarasma, F. y Marcano, F. (2013). *Propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal Docente de la Unidad Educativa Integral Nuevos Horizontes*. Maturín Monagas, Venezuela: Universidad de Oriente Núcleo de Monagas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: Interamericana Editores S.A.
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones ESAN.

- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. USA. Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Olvera Y. (2013). *Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la Constructora Furojani Obras y Proyectos*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas Venezuela. Ediciones Panapo.
- Sherman, A. y Chruden, H. (1977). *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental A.S.
- Sum M. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de Alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Stoner, J. (1994). *Administración* (5ta. ed.). Editorial Prentice – Hall, Hispanoamericana S.A.
- Rivera A. (2007). *Regulación de las remuneraciones en el Régimen común del sector privado en la Legislación Peruana*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rivera R. (2014). *Uso de las teorías motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E. Construcciones Generales S.A.* Lima, Perú: Universidad Nacional Tecnológica de Lima sur.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Werther, W. y Davis, K. (2001). *Administración de Personal y de Recursos Humanos* (5ta. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Ynfante, R. (2008). *Incentivos (Documento en Línea)*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Matriz de consistencia

**Anexo 2:** Matriz de operacionalización

**Anexo 3:** Instrumentos

**Anexo 4:** Validación de instrumentos

**Anexo 5:** Matriz de data

**Anexo 6:** Constancia de corrección de estilo

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y CIENCIAS CONTABLES

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: POLÍTICA SALARIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA 28 DE JULIO LIMA – PERU 2017

CRUZ JARAMILLO CRUZBEL  
AUTOR

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																						
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cómo influye la política salarial en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p><b>A.</b> ¿Cómo influye la remuneración en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017?</p> <p><b>B.</b> ¿Cómo influyen los incentivos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017?</p> <p><b>C.</b> ¿Cómo influyen las prestaciones y servicios en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar cómo influye la política salarial en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>A.</b> Establecer cómo influye la remuneración en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017.</p> <p><b>B.</b> Establecer cómo influyen los incentivos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017.</p> <p><b>C.</b> Establecer cómo influyen las prestaciones y servicios en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017.</p>	<p><b>Hipótesis principal:</b></p> <p>La política salarial sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017.</p> <p><b>Hipótesis secundarias:</b></p> <p><b>H1.</b> La remuneración sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017.</p> <p><b>H2.</b> Los incentivos sí influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017.</p> <p><b>H3.</b> Las prestaciones y servicios sí influyen en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Peru 2017.</p>	<p><b>V. INDEPENDIENTE: (X):</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">I. Remuneración</td> <td>Fija</td> <td>1, 2, 3</td> </tr> <tr> <td>Variable</td> <td>4, 5, 6</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">II. Incentivos</td> <td>Beneficios Motivacionales</td> <td>7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14</td> </tr> <tr> <td>Reconocimiento</td> <td>15, 16, 17, 18</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">III. Prestaciones y Servicios</td> <td>Accesibilidad</td> <td>19, 20, 21, 22, 23</td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td>24, 25, 26</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>V. DEPENDIENTE: (Y)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">I. Habilidad</td> <td>Adaptabilidad</td> <td>27, 28, 29</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>30, 31, 32, 33, 34</td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>35, 36, 37</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">II. Conocimiento</td> <td>Rendimiento</td> <td>38, 39, 40, 41</td> </tr> <tr> <td>Creatividad</td> <td>42, 43, 44, 45, 46</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">III. Capacidad</td> <td>Trabajo en equipo</td> <td>47, 48, 49</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de talentos</td> <td>50, 51, 52</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	I. Remuneración	Fija	1, 2, 3	Variable	4, 5, 6	II. Incentivos	Beneficios Motivacionales	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	Reconocimiento	15, 16, 17, 18	III. Prestaciones y Servicios	Accesibilidad	19, 20, 21, 22, 23	Seguridad	24, 25, 26	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	I. Habilidad	Adaptabilidad	27, 28, 29	Comunicación	30, 31, 32, 33, 34	Iniciativa	35, 36, 37	II. Conocimiento	Rendimiento	38, 39, 40, 41	Creatividad	42, 43, 44, 45, 46	III. Capacidad	Trabajo en equipo	47, 48, 49	Desarrollo de talentos	50, 51, 52
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																																							
I. Remuneración	Fija	1, 2, 3																																							
	Variable	4, 5, 6																																							
II. Incentivos	Beneficios Motivacionales	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14																																							
	Reconocimiento	15, 16, 17, 18																																							
III. Prestaciones y Servicios	Accesibilidad	19, 20, 21, 22, 23																																							
	Seguridad	24, 25, 26																																							
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																																							
I. Habilidad	Adaptabilidad	27, 28, 29																																							
	Comunicación	30, 31, 32, 33, 34																																							
	Iniciativa	35, 36, 37																																							
II. Conocimiento	Rendimiento	38, 39, 40, 41																																							
	Creatividad	42, 43, 44, 45, 46																																							
III. Capacidad	Trabajo en equipo	47, 48, 49																																							
	Desarrollo de talentos	50, 51, 52																																							



MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA	PROPUESTA DE BASES TEÓRICAS
<p><b>DISEÑO:</b> El presente estudio es una investigación No Experimental – Transversal.</p> <p>Es No Experimental porque sus variables no han sido manipuladas.</p> <p>Es transversal porque la recolección de información se dio en un momento y en un tiempo único el año 2017.</p> <p><b>TIPO:</b> El presente estudio es una investigación aplicada - explicativa.</p> <p>Es aplicada porque en el estudio se utilizaron conocimientos de la ciencia administrativa y es explicativa porque son más estructuradas que los otros tipos de investigación.</p> <p><b>MÉTODO:</b> El presente estudio es una investigación de método cuantitativo.</p> <p>Es cuantitativo porque el tema de estudio ha sido asociado con encuestas de preguntas cerradas o abiertas empleadas como instrumento de medición.</p>	<p>La población de la presente investigación ha sido conformada por un total de 35 trabajadores entre funcionarios y servidores de bienes y servicios de áreas administrativas del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú.</p> <p>Bernal C. (2010, 160) define la población como, “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.</p> <p>La muestra es censal, porque se trabajó con toda la población por ser relativamente pequeña, por lo tanto no se necesita de un muestreo para seleccionar los elementos de la muestra censal y en consecuencia no existe error muestral.</p> <p>Bernal C. (2010, 161) define que, “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.</p>	<p>La técnica de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta.</p> <p>El instrumento empleado en la presente investigación fue el cuestionario, la cual, mediante preguntas adecuadamente formuladas, han sido aplicadas a los sujetos de materia de investigación, es decir a los funcionarios y trabajadores de áreas administrativas del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú Año 2017.</p> <p>El cuestionario tendrá un contenido de 52 preguntas, veintiséis (26) ítems para la primera variable (política salarial) y veintiséis (26) ítems para la segunda variable (desempeño laboral). Las alternativas de los ítems de las dos variables tendrán la siguiente valoración: (Escala de Likert)</p> <p>(01) Nunca (02) Casi Nunca (03) a Veces si a Veces no (04) Casi Siempre (05) Siempre</p>	<p>Luego de aplicar las encuestas a la población de estudio, los datos fueron recolectados de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se ha obtenido las tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentadas y analizados. Se elaboró una matriz de datos para ambas variables, con la finalidad de agilizar el análisis de la información y garantizar su posterior uso e interpretación.</p> <p>Para la contrastación de las hipótesis se utilizó la prueba de rango de Wilcoxon, que es una comparación de medianas, ya que se trata de variables ordinales y en este tipo de variables se tiene que usar la estadística no paramétrica. En este tipo de pruebas es necesario plantear hipótesis de trabajo (Ho y H1), con ello se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que existe de la variable política salarial sobre la variable desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017.</p>	<p><b>2.2 BASES TEÓRICAS</b></p> <p>2.2.1. Bases teóricas de la variable independiente</p> <p>2.2.1.1. Definición de política salarial</p> <p>2.2.1.2. Definición de las dimensiones de política salarial</p> <p>2.2.1.3. Teorías sobre política salarial</p> <p>2.2.1.4. Componentes de política salarial</p> <p>2.2.1.5. Criterios para preparar un plan de política salarial</p> <p>2.2.1.6. Importancia de política salarial</p> <p>2.2.1.7. Tipos de política salarial</p> <p>2.2.2. Bases teóricas de la variable dependiente</p> <p>2.2.2.1. Definición del desempeño laboral</p> <p>2.2.2.2. Definición de las dimensiones del desempeño laboral</p> <p>2.2.2.3. Teorías sobre desempeño laboral</p> <p>2.2.2.4. Factores que Influyen en el desempeño laboral</p> <p>2.2.2.5. Importancia del desempeño laboral</p> <p>2.2.2.6. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral</p> <p>2.2.2.7. Etapas del sistema de evaluación del desempeño laboral</p> <p>2.2.2.8. Tipos de evaluación del desempeño laboral</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO O CATEGORIAS
<b>Independiente: POLÍTICA SALARIAL</b>	<b>D.1. REMUNERACIÓN</b>	<b>I.1.1. FIJA</b>	1, 2, 3	LIKERT (01) Nunca (02) Casi Nunca (03) a Veces si a Veces no (04) Casi Siempre (05) Siempre	Alta (96 - 130)  Media (61 - 95)  Baja (26 – 60)
		<b>I.1.2. VARIABLE</b>	4, 5, 6		
	<b>D.2. INCENTIVOS</b>	<b>I.2.1. BENEFICIOS MOTIVACIONALES</b>	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14		
		<b>I.2.2. RECONOCIMIENTO</b>	15, 16, 17, 18		
	<b>D.3. PRESTACIONES Y SERVICIOS</b>	<b>I.3.1. ACCESIBILIDAD</b>	19, 20, 21, 22, 23		
		<b>I.3.2. SEGURIDAD</b>	24, 25, 26		
<b>Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>D.1. HABILIDAD</b>	<b>D.1.1. ADAPTABILIDAD</b>	27, 28, 29	LIKERT (01) Nunca (02) Casi Nunca (03) a Veces si a Veces no (04) Casi Siempre (05) Siempre	Alta (96 - 130)  Media (61 - 95)  Baja (26 – 60)
		<b>D.1.2. COMUNICACIÓN</b>	30, 31, 32, 33, 34		
		<b>D.1.3. INICIATIVA</b>	35, 36, 37		
	<b>D.2. CONOCIMIENTO</b>	<b>D.2.1. RENDIMIENTO</b>	38, 39, 40, 41		
		<b>D.2.2. CREATIVIDAD</b>	42, 43, 44, 45, 46		
	<b>D.3. CAPACIDAD</b>	<b>D.3.1. TRABAJO EN EQUIPO</b>	47, 48, 49		
		<b>D.3.2. DESARROLLO DE TALENTOS</b>	50, 51, 52		

## Anexo 3: Instrumentos



### ENCUESTA SOBRE POLÍTICA SALARIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA 28 DE JULIO LIMA – PERÚ 2017

#### ESTIMADO TRABAJADOR ADMINISTRATIVO:

El presente cuestionario tiene por objetivo recopilar información sobre la influencia que tiene la política salarial en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos dentro de la institución bancaria donde usted labora; los resultados de esta investigación le ayudarán a comprender mejor sobre las políticas remunerativas.

**Banco de la Nación Agencia 28 de Julio Lima – Perú 2017**

#### RECOMENDACIÓN:

**El llenado del presente cuestionario es de forma anónima y confidencial**

**Lea las preguntas detenidamente y marque con una equis (X) en un casillero por pregunta**

**Cada número equivale a:**

**5 = Siempre**

**4 = Casi Siempre**

**3 = A Veces sí a Veces no**

**2 = Casi Nunca**

**1 = Nunca**

#### I. POLÍTICA SALARIAL

##### I.1. REMUNERACIÓN

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

##### I.1.1. FIJA

1	¿Los niveles de sueldo que percibe el trabajador, cubre con sus expectativas?					
2	¿La empresa suele abonar los sueldos a los trabajadores en las fechas establecidos?					
3	¿La empresa suele otorgar las boletas de pago cuando el trabajador lo solicita?					

##### I.1.2. VARIABLE

4	¿El trabajador es acreedor a bonificaciones por cumplir metas y objetivos personales?					
5	¿Por horas extras trabajadas, el trabajador recibe los pagos correspondientes a ley?					
6	¿El sistema de recompensas que perciben los trabajadores, es justa y transparente?					

##### I.2. INCENTIVOS

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

##### I.2.1. BENEFICIOS MOTIVACIONALES

7	¿Los trabajadores son acreedores a una asignación de transporte para llegar a su centro de trabajo?					
8	¿Las condiciones de trabajo, en su centro de atención de los trabajadores a los clientes son óptimas?					
9	¿Por parte de la empresa, los trabajadores son beneficiados con bonos de alimentación?					
10	¿Por parte de la empresa, los trabajadores perciben las gratificaciones conformes a la ley?					
11	¿La empresa otorga aguinaldos a los trabajadores, sin importar su condición de contrato de trabajo?					

12	¿Los trabajadores son beneficiados con bonos corporativos por antigüedad en la empresa?					
13	¿Por alguna comisión de campo realizada por los trabajadores, la empresa asigna los viáticos correspondientes?					
14	¿La empresa da oportunidades de línea de carrera a los trabajadores con mayor desempeño laboral?					
<b>I.2.2. RECONOCIMIENTO</b>						
15	¿La empresa hace entrega de reconocimientos a los trabajadores más destacados?					
16	¿La empresa realiza actividades de nombramiento a los trabajadores del mes y del año?					
17	¿Los trabajadores son reconocidos con cheques corporativos por la empresa por cumplir una tarea específica?					
18	¿La empresa premia a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral con ascensos?					
<b>I.3. PRESTACIONES Y SERVICIOS</b>						
N°		5	4	3	2	1
<b>I.3.1. ACCESIBILIDAD</b>						
19	¿La empresa da licencias de permiso y descanso por maternidad y enfermedad a los trabajadores de acuerdo a la ley?					
20	¿Los trabajadores tienen acceso a una formación educativa?					
21	¿Los trabajadores tienen acceso a un seguro de vida?					
22	¿La empresa motiva a sus trabajadores con descuentos y becas de estudio?					
23	¿Los trabajadores tienen acceso a vacaciones y días de descanso conformes a la ley?					
<b>I.3.2. SEGURIDAD</b>						
24	¿Los trabajadores son protegidos frente al acoso laboral por la empresa?					
25	¿El ambiente de trabajo en la empresa es confortable y seguro?					
26	¿Se brinda seguridad oportuna y óptima a los trabajadores dentro y fuera de la empresa?					
<b>II. DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>II.1. HABILIDAD</b>						
N°		5	4	3	2	1
<b>II.1.1. ADAPTABILIDAD</b>						
27	¿El trabajador tiene la capacidad y potencial necesario para adaptarse en las diferentes áreas administrativas de la empresa?					
28	¿El trabajador es entrenado para el uso correcto de las nuevas tecnologías?					
29	¿El trabajador se adapta con facilidad y responsabilidad a nuevos cambios de clima laboral?					
<b>II.1.2. COMUNICACIÓN</b>						
30	¿El trabajador al atender a los clientes es claro, preciso y entendible?					
31	¿La atención ofrecida a los clientes por el trabajador es breve y en forma educada?					
32	¿Al momento de atender a los clientes, el trabajador enfoca tono firme y seriedad?					
33	¿El trabajador al atender genera confianza y respeto hacia los clientes?					
34	¿Los medios de comunicación que usa el trabajador al brindar información a los clientes, es de manera formal?					
<b>II.1.3. INICIATIVA</b>						
35	¿Los trabajadores proponen ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo?					
36	¿Los trabajadores tienen una iniciativa de buena relación personal con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes?					
37	¿Los trabajadores se involucran con frecuencia en participaciones voluntarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa?					
<b>II.2. CONOCIMIENTO</b>						
N°		5	4	3	2	1
<b>II.2.1. RENDIMIENTO</b>						
38	¿Los trabajadores tienen vocación de servicio al brindar información a los clientes?					
39	¿Los trabajadores poseen disciplina y compromiso al realizar sus funciones laborales asignadas por su jefe inmediato?					
40	¿Los trabajadores son eficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?					
41	¿Los trabajadores poseen la capacidad analítica para resolver los problemas que puedan existir con los clientes?					
<b>II.2.2. CREATIVIDAD</b>						
42	¿El trabajador identifica oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa?					

43	¿El trabajador posee la capacidad personal y creativa al orientar y brindar información a los clientes dentro de la empresa?					
44	¿El trabajador participa y ayuda a detectar los problemas que pueda existir con los clientes, para luego ser resueltos por la empresa?					
45	¿Al momento de atender a los clientes, el trabajador lo hace con honestidad y responsabilidad?					
46	¿El trabajador sintetiza, organiza y planifica sus actividades diarias a realizar dentro de la empresa?					
<b>II.3. CAPACIDAD</b>						
N°		5	4	3	2	1
<b>II.3.1. TRABAJO EN EQUIPO</b>						
47	¿El trabajador sabe lidiar de manera abierta y efectiva los conflictos interpersonales con su equipo de trabajo?					
48	¿Cuándo se trabaja en equipo, el trabajador participa en la toma de decisiones junto a sus compañeros de trabajo?					
49	¿A realizar sus funciones y actividades, el trabajador busca objetivos en común con su equipo de trabajo?					
<b>II.3.2. DESARROLLO DE TALENTOS</b>						
50	¿Los jefes poseen la suficiente capacidad y potencial para liderar su equipo de trabajo?					
51	¿Los jefes alinean el desempeño individual de los trabajadores con los objetivos de la empresa?					
52	¿La empresa promueve la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores?					
<b>MUCHAS GRACIAS</b>						

## Anexo 4: Validación de instrumentos

### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: POLITICA SALARIAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: REMUNERACIÓN</b>								
1	¿Los niveles de sueldo que percibe el trabajador, cubre con sus expectativas?	✓		✓		✓		
2	¿La empresa suele abonar los sueldos a los trabajadores en las fechas establecidos?	✓		✓		✓		
3	¿La empresa suele otorgar las boletas de pago cuando el trabajador lo solicita?	✓		✓		✓		
4	¿El trabajador es acreedor a bonificaciones por cumplir metas y objetivos personales?	✓		✓		✓		
5	¿Por horas extras trabajadas, el trabajador recibe los pagos correspondientes a ley?	✓		✓		✓		
6	¿El sistema de recompensas que perciben los trabajadores, es justa y transparente?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: INCENTIVOS</b>								
7	¿Los trabajadores son acreedores a una asignación de transporte para llegar a su centro de trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Las condiciones de trabajo, en su centro de atención de los trabajadores a los clientes son óptimas?	✓		✓		✓		
9	¿Por parte de la empresa, los trabajadores son beneficiados con bonos de alimentación?	✓		✓		✓		
10	¿Por parte de la empresa, los trabajadores perciben las gratificaciones conformes a la ley?	✓		✓		✓		
11	¿La empresa otorga aguinaldos a los trabajadores, sin importar su condición de contrato de trabajo?	✓		✓		✓		
12	¿Los trabajadores son beneficiados con bonos corporativos por antigüedad en la empresa?	✓		✓		✓		
13	¿Por alguna comisión de campo realizada por los trabajadores, la empresa asigna los viáticos correspondientes?	✓		✓		✓		
14	¿La empresa da oportunidades de línea de carrera a los trabajadores con mayor desempeño laboral?	✓		✓		✓		
15	¿La empresa hace entrega de reconocimientos a los trabajadores más destacados?	✓		✓		✓		
16	¿La empresa realiza actividades de nombramiento a los trabajadores del mes y del año?	✓		✓		✓		
17	¿Los trabajadores son beneficiados y reconocidos con cheques corporativos por la empresa por cumplir una tarea específica?	✓		✓		✓		
18	¿La empresa premia a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral con ascensos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: PRESTACIONES Y SERVICIOS</b>								
19	¿La empresa da licencias de permiso y descanso por maternidad y enfermedad a los trabajadores de acuerdo a la ley?	✓		✓		✓		
20	¿Los trabajadores tienen acceso a una formación educativa?	✓		✓		✓		
21	¿Los trabajadores tienen acceso a un seguro de vida?	✓		✓		✓		

22	¿La empresa motiva a sus trabajadores con descuentos y becas de estudio?	✓		✓		✓	
23	¿Los trabajadores tienen acceso a vacaciones y días de descanso conformes a la ley?	✓		✓		✓	
24	¿Los trabajadores son protegidos frente al acoso laboral por la empresa?	✓		✓		✓	
25	¿El ambiente de trabajo en la empresa es confortable y seguro?	✓		✓		✓	
26	¿Se brinda seguridad oportuna y óptima a los trabajadores dentro y fuera de la empresa?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mgtr. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

28 de Setiembre del 2017

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDAD</b>								
27	¿El trabajador tiene la capacidad y potencial necesario para adaptarse en las diferentes áreas administrativas de la empresa?	✓		✓		✓		
28	¿El trabajador es entrenado para el uso correcto de las nuevas tecnologías?	✓		✓		✓		
29	¿El trabajador se adapta con facilidad y responsabilidad a nuevos cambios de clima laboral?	✓		✓		✓		
30	¿El trabajador al atender a los clientes es claro, preciso y entendible?	✓		✓		✓		
31	¿La atención ofrecida a los clientes por el trabajador es breve y en forma educada?	✓		✓		✓		
32	¿Al momento de atender a los clientes, el trabajador enfoca tono firme y seriedad?	✓		✓		✓		
33	¿El trabajador al atender genera confianza y respeto a los clientes?	✓		✓		✓		
34	¿Los medios de comunicación que usa el trabajador al brindar información a los clientes, es de manera formal?	✓		✓		✓		
35	¿Los trabajadores proponen ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo?	✓		✓		✓		
36	¿Los trabajadores tienen una iniciativa de buena relación personal con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes?	✓		✓		✓		
37	¿Los trabajadores se involucran con frecuencia en participaciones voluntarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO</b>								
38	¿Los trabajadores tienen vocación de servicio al brindar información a los clientes?	✓		✓		✓		
39	¿Los trabajadores poseen disciplina y compromiso al realizar sus funciones laborales asignadas por su jefe inmediato?	✓		✓		✓		
40	¿Los trabajadores son eficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?	✓		✓		✓		
41	¿Los trabajadores poseen la capacidad analítica para resolver los problemas que puedan existir con los clientes?	✓		✓		✓		
42	¿El trabajador identifica oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
43	¿El trabajador posee la capacidad personal y creativa al orientar y brindar información a los clientes dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
44	¿El trabajador participa y ayuda a detectar los problemas que pueda existir con los clientes, para luego ser resueltos por la empresa?	✓		✓		✓		
45	¿Al momento de atender a los clientes, el trabajador lo hace con honestidad y responsabilidad?	✓		✓		✓		
46	¿El trabajador sintetiza, organiza y planifica sus actividades diarias a realizar dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD</b>								
47	¿El trabajador sabe lidiar de manera abierta y efectiva los conflictos interpersonales con su equipo de trabajo?	✓		✓		✓		



48	¿Cuándo se trabaja en equipo, el trabajador participa en la toma de decisiones junto a sus compañeros de trabajo?	✓		✓		✓	
49	¿A realizar sus funciones y actividades, el trabajador busca objetivos en común con su equipo de trabajo?	✓		✓		✓	
50	¿Los jefes poseen la suficiente capacidad y potencial para liderar su equipo de trabajo?	✓		✓		✓	
51	¿Los jefes alinean el desempeño individual de los trabajadores con los objetivos de la empresa?	✓		✓		✓	
52	¿La empresa promueve la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

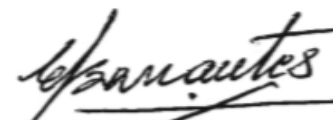
SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mgtr. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

28 de Setiembre del 2017

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: POLITICA SALARIAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: REMUNERACIÓN</b>								
1	¿Los niveles de sueldo que percibe el trabajador, cubre con sus expectativas?	✓		✓		✓		
2	¿La empresa suele abonar los sueldos a los trabajadores en las fechas establecidos?	✓		✓		✓		
3	¿La empresa suele otorgar las boletas de pago cuando el trabajador lo solicita?	✓		✓		✓		
4	¿El trabajador es acreedor a bonificaciones por cumplir metas y objetivos personales?	✓		✓		✓		
5	¿Por horas extras trabajadas, el trabajador recibe los pagos correspondientes a ley?	✓		✓		✓		
6	¿El sistema de recompensas que perciben los trabajadores, es justa y transparente?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: INCENTIVOS</b>								
7	¿Los trabajadores son acreedores a una asignación de transporte para llegar a su centro de trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Las condiciones de trabajo, en su centro de atención de los trabajadores a los clientes son óptimas?	✓		✓		✓		
9	¿Por parte de la empresa, los trabajadores son beneficiados con bonos de alimentación?	✓		✓		✓		
10	¿Por parte de la empresa, los trabajadores perciben las gratificaciones conformes a la ley?	✓		✓		✓		
11	¿La empresa otorga aguinaldos a los trabajadores, sin importar su condición de contrato de trabajo?	✓		✓		✓		
12	¿Los trabajadores son beneficiados con bonos corporativos por antigüedad en la empresa?	✓		✓		✓		
13	¿Por alguna comisión de campo realizada por los trabajadores, la empresa asigna los viáticos correspondientes?	✓		✓		✓		
14	¿La empresa da oportunidades de línea de carrera a los trabajadores con mayor desempeño laboral?	✓		✓		✓		
15	¿La empresa hace entrega de reconocimientos a los trabajadores más destacados?	✓		✓		✓		
16	¿La empresa realiza actividades de nombramiento a los trabajadores del mes y del año?	✓		✓		✓		
17	¿Los trabajadores son beneficiados y reconocidos con cheques corporativos por la empresa por cumplir una tarea específica?	✓		✓		✓		
18	¿La empresa premia a los trabajadores con mayor nivel de desempeño laboral con ascensos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: PRESTACIONES Y SERVICIOS</b>								
19	¿La empresa da licencias de permiso y descanso por maternidad y enfermedad a los trabajadores de acuerdo a la ley?	✓		✓		✓		
20	¿Los trabajadores tienen acceso a una formación educativa?	✓		✓		✓		
21	¿Los trabajadores tienen acceso a un seguro de vida?	✓		✓		✓		

22	¿La empresa motiva a sus trabajadores con descuentos y becas de estudio?	✓		✓		✓	
23	¿Los trabajadores tienen acceso a vacaciones y días de descanso conformes a la ley?	✓		✓		✓	
24	¿Los trabajadores son protegidos frente al acoso laboral por la empresa?	✓		✓		✓	
25	¿El ambiente de trabajo en la empresa es confortable y seguro?	✓		✓		✓	
26	¿Se brinda seguridad oportuna y óptima a los trabajadores dentro y fuera de la empresa?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: ..... *Dra. Crisi Bernardo Salcedo* .....

DNI: *100.41765* .....

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO

.....  


28 de Setiembre del 2017

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDAD</b>								
27	¿El trabajador tiene la capacidad y potencial necesario para adaptarse en las diferentes áreas administrativas de la empresa?	✓		✓		✓		
28	¿El trabajador es entrenado para el uso correcto de las nuevas tecnologías?	✓		✓		✓		
29	¿El trabajador se adapta con facilidad y responsabilidad a nuevos cambios de clima laboral?	✓		✓		✓		
30	¿El trabajador al atender a los clientes es claro, preciso y entendible?	✓		✓		✓		
31	¿La atención ofrecida a los clientes por el trabajador es breve y en forma educada?	✓		✓		✓		
32	¿Al momento de atender a los clientes, el trabajador enfoca tono firme y seriedad?	✓		✓		✓		
33	¿El trabajador al atender genera confianza y respeto a los clientes?	✓		✓		✓		
34	¿Los medios de comunicación que usa el trabajador al brindar información a los clientes, es de manera formal?	✓		✓		✓		
35	¿Los trabajadores proponen ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo?	✓		✓		✓		
36	¿Los trabajadores tienen una iniciativa de buena relación personal con sus compañeros de trabajo, jefes y clientes?	✓		✓		✓		
37	¿Los trabajadores se involucran con frecuencia en participaciones voluntarias para mejorar la gestión administrativa de la empresa?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO</b>								
38	¿Los trabajadores tienen vocación de servicio al brindar información a los clientes?	✓		✓		✓		
39	¿Los trabajadores poseen disciplina y compromiso al realizar sus funciones laborales asignadas por su jefe inmediato?	✓		✓		✓		
40	¿Los trabajadores son eficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?	✓		✓		✓		
41	¿Los trabajadores poseen la capacidad analítica para resolver los problemas que puedan existir con los clientes?	✓		✓		✓		
42	¿El trabajador identifica oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
43	¿El trabajador posee la capacidad personal y creativa al orientar y brindar información a los clientes dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
44	¿El trabajador participa y ayuda a detectar los problemas que pueda existir con los clientes, para luego ser resueltos por la empresa?	✓		✓		✓		
45	¿Al momento de atender a los clientes, el trabajador lo hace con honestidad y responsabilidad?	✓		✓		✓		
46	¿El trabajador sintetiza, organiza y planifica sus actividades diarias a realizar dentro de la empresa?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD</b>								
47	¿El trabajador sabe lidiar de manera abierta y efectiva los conflictos interpersonales con su equipo de trabajo?	✓		✓		✓		

48	¿Cuándo se trabaja en equipo, el trabajador participa en la toma de decisiones junto a sus compañeros de trabajo?	✓		✓		✓	
49	¿A realizar sus funciones y actividades, el trabajador busca objetivos en común con su equipo de trabajo?	✓		✓		✓	
50	¿Los jefes poseen la suficiente capacidad y potencial para liderar su equipo de trabajo?	✓		✓		✓	
51	¿Los jefes alinean el desempeño individual de los trabajadores con los objetivos de la empresa?	✓		✓		✓	
52	¿La empresa promueve la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: ..... *Dña. Grisi Bernardo Santiago* .....

DNI: ..... *1004765* .....

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO

.....  .....

28 de Setiembre del 2017

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 5: Matriz de data

MATRIZ DE DATOS																										
VARIABLE INDEPENDIENTE: POLÍTICA SALARIAL																										
Nº	REMUNERACIÓN						INCENTIVOS												PRESTACIONES Y SERVICIOS							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	4	5	5	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	4	5	3	5	5	5	4
2	3	4	3	3	4	3	5	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
3	3	4	3	3	5	4	1	3	2	5	1	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3
4	2	5	5	5	1	4	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5
6	4	5	4	5	5	5	1	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3
7	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	1	5	4	5	4	5	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
9	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3
10	2	5	3	4	3	4	3	4	1	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	4	5	3	4
11	3	5	5	1	1	3	3	4	2	4	4	2	5	4	2	1	1	1	5	5	5	3	5	5	4	4
12	2	5	3	3	4	4	2	4	2	5	4	2	2	4	4	4	3	4	5	2	3	2	5	4	5	3
13	1	1	5	5	5	2	5	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	3	2	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	5	5	4	3
15	1	3	5	1	3	3	3	3	2	5	1	1	3	1	3	1	1	2	5	3	5	4	5	5	3	3
16	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
17	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	2
18	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4
19	3	4	4	3	2	3	1	4	3	5	3	1	5	2	3	3	1	1	5	1	1	1	4	5	5	5
20	4	5	5	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
21	3	4	4	2	2	4	1	4	3	5	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	2	3	2
22	2	4	4	2	4	2	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	4	4	4	3	4	2	4	3	5	3	4	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	5	5	4	4
24	5	5	5	2	1	4	1	4	1	5	5	1	4	2	3	3	1	2	5	3	3	2	5	4	3	4
25	5	5	5	2	2	2	1	4	2	5	5	1	3	1	3	1	3	3	5	2	2	3	5	3	4	5
26	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	1	3	3	2	1	1	3	3	3	4	3	4	1	3	3
27	2	5	5	4	5	4	1	5	3	5	5	5	4	4	4	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	5	4	3	4	3	5	4	2	5	4	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
29	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
30	3	5	5	3	1	2	1	3	1	5	5	1	3	3	2	1	1	3	5	2	2	1	5	3	3	3
31	4	5	5	5	5	5	1	5	1	5	3	5	5	4	3	3	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4
32	2	5	5	4	3	3	1	2	3	5	2	3	4	4	4	3	3	3	5	4	2	3	4	4	2	2

33	3	5	5	3	4	2	1	3	2	5	5	5	4	3	4	3	1	2	5	4	4	2	4	3	4	3
34	3	4	5	5	5	2	1	3	1	5	5	3	3	3	2	2	1	1	4	2	5	1	5	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	1	4	3	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4
	111	153	151	123	118	123	91	138	102	159	129	115	133	122	121	107	98	107	153	119	134	115	155	135	133	126

V5	2	19	18	7	8	4	5	8	3	26	9	8	7	4	3	4	4	3	20	5	11	3	18	11	7	6
V4	12	12	10	12	11	16	6	18	10	4	12	10	16	15	14	8	7	8	8	13	12	13	14	11	15	12
V3	13	3	7	10	6	9	8	8	9	4	10	7	10	12	14	15	12	15	7	10	8	13	3	11	12	14
V2	6	0	0	4	6	6	2	1	7	0	2	4	2	2	4	2	6	0	5	3	3	0	1	1	3	
V1	2	1	0	2	4	0	14	0	6	1	2	6	0	2	0	6	10	3	0	2	1	3	0	1	0	0

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL																								SUMATORIA			
HABILIDAD												CONOCIMIENTO						CAPACIDAD						Variable Independiente	Variable Dependiente		
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	109	114
3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	92	90
3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	86	95
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116	130
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	96	96
4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	99	96
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	114	113
3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	79	85
4	4	5	4	4	3	4	3	5	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	96	98
3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	97	91
4	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	87	105
4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	90	96
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	78
4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	100	111
5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	2	75	108
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	90	110
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112	129
4	4	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	100	104
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	78	104
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	119	124
4	4	4	3	2	4	3	2	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	2	79	85
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	105
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	96	103
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	2	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	83	105
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	82	111
4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	1	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	83	91
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	110	125

3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	99	89
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	104	102
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	72	86
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	107	102
3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	2	4	85	89
4	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	89	80
3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	80	78
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	100	100
136	132	137	136	140	145	146	143	129	142	125	135	140	141	138	124	141	135	146	138	136	134	132	126	127	124	3271	3528
<b>PROMEDIO</b>																								<b>93</b>	<b>101</b>		

7	4	8	6	9	11	12	10	6	8	5	6	10	8	9	6	8	7	12	11	9	7	7	3	3	3
17	19	17	20	18	18	17	19	14	21	12	18	15	20	16	11	20	16	17	13	13	15	14	15	19	16
11	12	9	8	7	6	6	5	13	6	17	11	10	7	9	14	7	12	6	9	13	13	13	17	11	13
0	0	1	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	4	0	0	0	2	0	0	1	0	1	3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

<b>POLÍTICA SALARIAL</b>	<b>Rango</b>
	Alta (96 a 130)
	Media (61 a 95)
Baja (26 a 60)	
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Rango</b>
	Alta (96 a 130)
	Media (61 a 95)
Baja (26 a 60)	



## Anexo 6: Constancia de corrección de estilo

*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*

### CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

Quien suscribe, Mg. VICTOR MANUEL MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL, identificado con DNI N° 06722070, deja constancia de haber efectuado la revisión y corrección de estilo de la Tesis titulada **"POLÍTICA SALARIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA 28 DE JULIO LIMA – PERÚ 2017"** elaborada por el Bachiller **CRUZBEL CRUZ JARAMILLO** para obtener el título profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime convenientes.

Lima, 19 de abril de 2018.



Mg. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal  
Profesor de Lengua y Literatura  
Licenciado en Administración  
Maestro en Ingeniería Industrial  
MG. VICTOR M. MIGUEL DE PRIEGO C.  
ASESOR - TESIS