



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL Y  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL  
SECTOR AGROINDUSTRIAL EN LA LIBERTAD.

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autora:**

Evelin Melissa Castillo Saenz

**Asesor:**

Mg. César Montoya Ramírez

Trujillo – Perú

2021

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad, empresa dedicada a la producción y comercialización de Berries.

La investigación tuvo un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se contó con una población de 160 colaboradores, con un mínimo 6 meses de antigüedad. Se recolectó la información con el instrumento: encuesta de “Percepción del Sistema de Compensación Salarial (SCS)”, de elaboración propia, el cual contó con validez y confiabilidad y para la variable Clima Organizacional, se aplicó la encuesta “Escala Clima Laboral CL – SPC” elaborada por Sonia Palma.

Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva directa alta entre el Sistema de Compensación Salarial y el Clima Organizacional, con el coeficiente de Rho de Spearman de 0.825 y un nivel de significancia menor que  $0.001 < 0.05$ . Se evidenció que los colaboradores que perciben un mejor sistema de compensación salarial, perciben un mejor clima organizacional en la empresa del sector agroindustrial.

**Palabras clave:** Sistema de compensación salarial, clima organizacional.

## Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between the salary compensation system and the organizational climate in employees of a company in the agro-industrial sector in La Libertad, a company dedicated to the production and marketing of Berries.

The research had a non-experimental, cross-sectional and correlational design. There was a population of 160 employees, with a minimum of 6 months of seniority. The information was collected with the instrument: survey of "Perception of the Salary Compensation System (SCS)", of own elaboration, which had validity and reliability and for the Organizational Climate variable, the survey "Scale of Labor Climate CL - SPC" prepared by Sonia Palma.

The results showed that there is a high direct positive relationship between the Salary Compensation System and the Organizational Climate, with Spearman's Rho coefficient of 0.825 and a significance level less than 0.001 <0.05. It was evidenced that employees who perceive a better salary compensation system, perceive a better organizational climate in the company of the agro-industrial sector.

**Keywords:** Salary compensation system, organizational climate.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

### ***Dedico este trabajo de investigación:***

*A mi hijo Alejandro, quien me motiva a mejorar como persona, madre y profesionalmente.*

*A mi familia, quienes confían en mí y me brindan su apoyo en mi carrera personal y profesional.*

*Un especial agradecimiento a mi madre, por sus consejos que siempre son útiles en cada aspecto de mi vida.*

*A mis amistades en general, quienes son un soporte ante cualquier duda o consulta que haya tenido en este trabajo y en mi vida personal.*

*A mis mascotas, Canela y Blanca, que cada vez que las veo o paso tiempo con ellas me brindan paz y tranquilidad.*

### ***Agradezco este trabajo de investigación:***

*A Dios, quien es mi guía y mi fortaleza en todo momento, gracias a él logro todo lo que me propongo y no me deja sola en los tiempos más difíciles.*

*A mi asesor, por brindarme su tiempo y sus conocimientos para que este trabajo sea aprobado.*

**Evelin**

## Tabla de contenidos

Carátula .....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos .....	v
Índice de tablas y figuras .....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>1</b>
<b>I.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1 Problema general.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos.....</b>	<b>2</b>
<b>I.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo General .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>3</b>
<b>I.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>I.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>II.1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>5</b>
<b>II.2. MARCO LEGAL.....</b>	<b>9</b>
<b>II.3. TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL TRABAJO .....</b>	<b>10</b>
<b>II.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....</b>	<b>28</b>
<b>III. HIPÓTESIS.....</b>	<b>28</b>
<b>III.1. DECLARACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.1 Hipótesis general.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.2 Hipótesis Específicas .....</b>	<b>29</b>
<b>III.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>30</b>
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>31</b>
<b>IV.1 EL TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>IV.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>IV.3 MATERIAL .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.1 Población .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.2 Muestra.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.3 Unidad de análisis .....</b>	<b>31</b>
<b>IV.4 TÉCNICAS .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4.1 Técnicas para la recolección de datos.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4.2 Instrumentos para la recolección de datos .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4.3 Validez y confiabilidad.....</b>	<b>33</b>
<b>V. RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>V.1 DATOS INFORMATIVOS.....</b>	<b>34</b>
<b>V.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>

<b>V.3 RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DELSCS Y CL.....</b>	<b>37</b>
<b>V.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO Y SUS DIMENSIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>VI. DISCUSIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>

### Índice de tablas y figuras

<b>TABLA N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>29</b>
--	-----------

TABLA N° 2 DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL, SEGÚN SEXO.....	34
TABLA N° 3 DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL, SEGÚN ESTADO CIVIL.....	34
TABLA N° 4 DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL, SEGÚN EDAD.....	35
TABLA N° 5 PRUEBA DE NORMALIDAD DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
TABLA N° 6 PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LAS VARIABLES DEL SCS Y CO, SEGÚN TAU B DE KENDALL.....	36
TABLA N° 7 PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LAS VARIABLES DEL SCS Y CO, SEGÚN RHO DE SPEARMAN.....	37
TABLA N° 8 PRUEBA DE HIPÓTESIS DE LA DIMENSIÓN REMUNERACIÓN BASE DEL SCS Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	38
TABLA N° 9 PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA DIMENSIÓN INCENTIVOS SALARIALES DEL SCS Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	39
TABLA N° 10 PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA DIMENSIÓN PRESTACIONES (BENEFICIOS) DEL SCS Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
TABLA N° 11 PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA DIMENSIÓN POLÍTICA SALARIAL DEL SCS Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
TABLA N° 12 NIVELES DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL.....	42
TABLA N° 13 NIVELES DE LA DIMENSIÓN REMUNERACIÓN BASE DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL.....	42
TABLA N° 14 NIVELES DE LA DIMENSIÓN INCENTIVOS SALARIALES DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL.....	43
TABLA N° 15 NIVELES DE LA DIMENSIÓN PRESTACIONES (BENEFICIOS) DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL.....	43
TABLA N° 16 NIVELES DE LA DIMENSIÓN POLÍTICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL.....	44
TABLA N° 17 NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
TABLA N° 18 NIVELES DE LA DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
TABLA N° 19 NIVELES DE LA DIMENSIÓN INVOLUCRAMIENTO LABORAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
TABLA N° 20 NIVELES DE LA DIMENSIÓN SUPERVISIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
TABLA N° 21 NIVELES DE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
TABLA N° 22 NIVELES DE LA DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	47
FIGURA 1 ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS .....	12
FIGURA 2 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	13

<b>FIGURA 3 EJEMPLOS DE VALORES DE PUNTOS Y DEFINICIÓN DE LOS GRADOS PARA EL FACTOR DE LA COMPLEJIDAD DEL PUESTO.....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURA 4 PUNTOS ASIGNADOS A FACTORES Y SUS GRADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 5 TRAZADO DE UNA CURVA SALARIAL.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 6 LA CURVA SALARIAL ACTUAL/INTERNA.....</b>	<b>19</b>
<b>FIGURA 7 TRAZADO DE LAS CURVAS SALARIALES INTERNAS Y DEL MERCADO.....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 8 ESTRUCTURA SALARIAL.....</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA 9 MODELO DE MOTIVACIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 10 COMPARACIÓN DE MODELOS DE MASLOW, HERZBERG Y ALDEFER.....</b>	<b>26</b>

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

En el mundo, la gestión adecuada de recursos humanos acerca de las compensaciones salariales (sueldos, salarios, y prestaciones) permite a las organizaciones atraer, mantener un buen clima organizacional y retener a sus mejores empleados, estando ellos más comprometidos con la empresa.

Un desafío importante en las organizaciones es desarrollar una estrategia de compensación que sea justa y eficaz, y debe buscar los siguientes objetivos: captar y retener a los empleados mejores calificados en la empresa, garantizar la equidad salarial interna y externa, controlar costos, cumplir con las disposiciones legales vigentes y eficiencia administrativa.

Los sistemas de compensación y beneficios aportan a los resultados de la organización, la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, generar mal clima organizacional, un bajo desempeño laboral, un incremento de la rotación de personal, un aumento del ausentismo, etc.

Las organizaciones que han implantado estas medidas ventajosas en sus trabajadores son empresas como Facebook, que ofrece espacios donde pueden comer gratis o hacer deporte en gimnasios al aire libre, permisos de paternidad y maternidad de 4 meses, un cheque de 4 mil dólares que haya sido padre o madre; Mercadona, compañía que ofrece contrato indefinido a todos sus trabajadores, tiene guarderías gratuitas, jornada laboral reducida.

Muchas grandes compañías a nivel mundial suelen ofrecer seguros médicos, más vacaciones pagadas, formación gratuita o flexibilidad laboral y teletrabajo como incentivos a sus plantillas.

En el Perú, existen normas que regulan los beneficios y prestaciones que se otorgan a todos los trabajadores que laboran formalmente. Estos están contenidos dentro de la ley de Productividad y competitividad laboral Decreto Legislativo N° 728 y de esta derivan otras normas que guardan relación según los diferentes sectores económicos.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del Perú propone un sistema Nacional de compensaciones laborales que busca reducir los gastos administrativos, establecer reglas claras respecto de escalas remunerativas, aumentos, reajustes todo ello basado en meritocracia y desempeño, básicamente esto aplicaría al sector público porque en el sector privado depende del sistema de compensaciones de cada empresa dependiendo de su sector/giro de negocio.

La empresa del sector agrario que se hace mención en la presente investigación cuenta con una fuerte inversión en el Perú, ésta se estableció en el 2018 como productor y exportador de berries luego de separarse de una empresa del mismo sector, además de contar con una firma para el desarrollo genético – productivo, siendo una de las principales empresas exportadoras en el Perú en el 2018, según Promperú.

Esta empresa que tiene poco tiempo en el mercado se está consolidando y formando una cultura organizacional con todos sus colaboradores y es importante que ésta se enfoque en el sistema

de compensación salarial y el clima organizacional para atraer, retener y desarrollar el talento humano externo e interno para lograr los objetivos de la empresa.

La empresa está en una fase de expansión, con puestos, beneficios y sueldos aparentemente atractivos para los clientes internos y externos, estos podrían no ser tan atractivos con el mercado externo.

Dentro de las estrategias de la organización, y con los nuevos desafíos para la campaña 2020 - 2021, la empresa ha considerado dentro de su organigrama, crear puestos que velen por la equidad interna y externa en cuanto a beneficios, prestaciones económicas y sueldos de los colaboradores.

La empresa cuenta con una política salarial que ha sido planteada y comunicada en febrero del 2020, no se brindan bonos extras al sueldo que perciben los trabajadores empleados, los puestos de trabajo se han ido creando conforme a la necesidad de la empresa y cumplen con la necesidad de la operación, pero esto no quiere decir que sea lo óptimo. Ahora con tantos puestos creados es necesario, identificar si estos están alineados a los objetivos de la empresa y aportan valor a la organización. Una vez identificados, es necesario categorizarlos para luego darles un valor según sus roles y funciones. Luego crear una escala salarial interna que sea competitiva con el mercado externo. Además de ello incluir salarios fijos, variables y emocionales que enriquezcan el sistema de compensaciones.

Una vez creado un sistema de compensaciones que sea eficiente y eficaz para la organización es necesario que este influya positivamente en el clima de la empresa porque es importante crear compromiso con los colaboradores identificando sus necesidades y motivaciones.

## **I.2. Pregunta de Investigación**

### **1.2.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

### **1.2.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre el sistema de compensación salarial en su dimensión remuneración base y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

#### **Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre el sistema de compensación salarial en su dimensión incentivos salariales y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

#### **Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre el sistema de compensación salarial en su dimensión prestaciones (beneficios) y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

**Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre el sistema de compensación salarial en su dimensión política de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

**Problema específico 5**

¿Cuáles son los niveles del sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

**Problema específico 6**

¿Cuáles son los niveles de las dimensiones del sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

**Problema específico 7**

¿Cuáles son los niveles del clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

**Problema específico 8**

¿Cuáles son los niveles de las dimensiones del clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la relación entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación entre el sistema de compensación salarial en su dimensión remuneración base y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- b) Determinar la relación entre el sistema de compensación salarial en su dimensión incentivos salariales y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- c) Determinar la relación entre el sistema de compensación salarial en su dimensión prestaciones (beneficios) y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- d) Determinar la relación entre el sistema de compensación salarial en su dimensión política de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- e) Identificar los niveles del sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- f) Identificar los niveles de las dimensiones del sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.

- g) Identificar los niveles del clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- h) Identificar los niveles de las dimensiones del clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.

#### I.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se justificará según los criterios que considera

**Conveniencia:** La empresa en mención pertenece al sector agrario y debe ser una herramienta clave para generar una oportunidad importante, de abordar con precisión la solución de problemas que actualmente se presentan en el clima organizacional.

pertenece al sector agroindustrial, la presente investigación sirve para verificar la relación entre el sistema de compensación salarial y su influencia en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa. Con la mejora del sistema de compensaciones se permitirá llevar a cabo una mejora en el clima organizacional. A su vez sirve para mejorar la imagen de la empresa y convertirla en una de las empresas más importantes para trabajar y de esta manera tomar buenos talentos para mejorar la productividad de la empresa.

**Relevancia Social:** La presente investigación tiene alcance en los colaboradores empleados de la empresa del sector agroindustrial, los resultados obtenidos darán paso a una mejora del sistema de compensación salarial en los colaboradores, con programas de retribuciones con ajustes salariales, bonos por desempeño, capacitaciones gratuitas o cofinanciadas para mejorar la productividad y por ende también beneficia a la comunidad donde tiene sedes la empresa al generar mayor empleabilidad.

**Implicaciones prácticas:** la presente investigación permite resolver el nivel de percepción que se tiene sobre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional, la relación que tienen estas dos variables, de esta manera la empresa podrá mejorar la política de compensación salarial mejorando los beneficios laborales de sus colaboradores.

**Valor teórico:** la presente investigación sirve para futuros estudios relacionados en este tema y para empresas del mismo sector, se pretende llenar reforzar o llenar algunos vacíos sobre las compensaciones y el clima organizacional. Las encuestas aplicadas para estas variables están dimensionadas y nos permite medir la relación que hay entre ellas.

**Utilidad metodológica:** El presente trabajo de investigación analiza información obtenida de los colaboradores que trabajan en las sedes de la empresa del sector agroindustrial, lo cual aportará a otras investigaciones en el tema de establecer la relación existente entre el sistema compensación salarial y clima organizacional. El diseño, la validación y la fiabilidad de la encuesta para el sistema de compensación salarial será de utilidad para conocer la percepción y mejorar sus procesos y/o políticas en la empresa con respecto al tema.

## **I.5. Alcance de la investigación**

Los resultados que se obtuvieron a partir del presente trabajo de investigación determinaron que si existe relación entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional. Estos resultados son de la muestra de estudio pertenece únicamente a los colaboradores empleados que tienen como mínimo 6 meses en una empresa del sector agroindustrial en la Libertad, género masculino y femenino, con distintos rangos de edad y estado civil.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

#### **II.1.1. Antecedentes internacionales**

Carpio (2020), en su investigación: *Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la cadena de valor agraria*, tesis para optar el grado de Doctor en Ciencia e Ingeniería Agroalimentaria y de Biosistemas

presentada en la Universidad de Valladolid, Valladolid, España; cuyo objetivo es analizar la aplicación de las técnicas de motivación, coaching y Medios Sociales (MS) como instrumentos de salario emocional en la Cadena de Valor Agraria (CVA); fue logrado la metodología cuantitativa - cualitativa; llegando a la siguiente conclusión que hay satisfacción de los trabajadores de las empresas de la CVA que aplican técnicas de motivación, coaching, MS y retribuciones flexibles de salario emocional.

Sugiere que la importancia del salario emocional en las empresas de la CVA debe aplicarse en ellas ya que las preferencias de los universitarios pre titulados al momento de elegir un trabajo son esas.

Ocaranza (2017), en su investigación: *Propuesta de un plan piloto de compensaciones para una empresa constructora con administración familiar*, tesis para optar el grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional presentada en la Universidad de Chile, Santiago, Chile; cuyo objetivo general es Proponer un plan piloto de compensaciones tanto monetarias como no monetarias acorde a las necesidades de los empleados de oficina de la Constructora Río Elqui Ltda.; fue logrado aplicando el método cualitativo - cuantitativo; llegando a la siguiente conclusión que la categoría "Compensaciones" completa requiere atención porque las actividades en esta área no existen ni menos se han diseñado para cumplir con los requerimientos de la organización.

Sugiere que la propuesta se sustente en los valores de la equidad, la justicia, la transparencia y la consistencia. Además, que para asegurar que la contribución que cada persona hace a la organización sea recompensada por medios monetarios y no monetarios.

Tomasello (2017), en su investigación: *Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria*, tesis para optar el grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional presentada en la Universidad de Chile, Santiago, Chile; cuyo objetivo general es crear un sistema de incentivos/recompensas que aumente la productividad en el área de ventas de la Inmobiliaria Vida Nueva; fue logrado aplicando la metodología cualitativa; llegando a la siguiente conclusión que la creación e implementación de un plan de incentivos y recompensa eficaz, requiere dedicación, estudio, tiempo, seriedad y planificación tanto en su creación e implementación, como en la posterior evaluación y modificación.

Sugiere que la inmobiliaria debe tomar un compromiso con esta propuesta, y prepararse para enfrentar futuros cambios.

Asto (2015), en su investigación: *La satisfacción laboral de los teleoperadores en los Call/Contact Center*, tesis para optar el grado de Doctor en Psicología presentada en la Universidad de Lérida, Lérida, España; cuyo objetivo es medir la satisfacción laboral de los teleoperadores en los call/contact center; fue logrado la metodología cuantitativa; llegando a la siguiente conclusión

que no hay satisfacción de los trabajadores en los siguientes factores: el salario, los incentivos y las prestaciones sociales flexibles de salario emocional.

Sugiere este tipo de empresas debe elaborar un plan de compensación que incluya el mejoramiento de los salarios, incentivos y las prestaciones sociales.

Soler (2015), en su investigación: *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)*, tesis para optar el grado de Doctor en Psicología presentada en la Universidad Ramon Llull, Barcelona, España; cuyo objetivo general es analizar la situación del salario emocional en las universidades; fue logrado aplicando el método cuantitativo; llegando a la siguiente conclusión que los trabajadores consideran que lo que les puede ser necesario está relacionado con la gestión del tiempo de trabajo y el dinero. Este hecho permite recordar que en el marco teórico se ha mencionado que lo denominado, comúnmente, 'Conciliación laboral' se refería a la organización de los tiempos y hacía falta ampliarlo a más ámbitos, como es ahora el económico, y denominarlo 'Equilibrio de la vida personal y profesional.

Sugiere es importante que todos los trabajadores deben tener conocimiento de la política retributiva emocional y los beneficios sociales que se aplican en dichos centros ya sean particulares o públicos.

## II.1.2. Antecedentes nacionales

Trinidad (2019), en su investigación: *El clima laboral y su influencia sobre la rotación del personal de la empresa Bol Plas S.A.C., del distrito de Puente Piedra en el año 2016*, tesis para optar el grado de Bachiller en Administración de Empresa presentada en la Universidad Tecnológica Del Perú, Lima, Perú; cuyo objetivo general Conocer la relación entre el clima laboral con la rotación del personal en la Empresa "Bol plas S.A.C", del Distrito de Puente Piedra en el año 2016; fue logrado aplicando el método hipotético deductivo; llegando a la siguiente conclusión en la investigación se pudo obtener un alto porcentaje de deficiencias que existen con respecto al clima laboral en la empresa y uno de los mayores es que el jefe no tiene buena relación con el personal del área de producción.

Sugiere que es recomendable realizar actividades de integración, motivación para que el personal sienta involucrado con la empresa, eso construirá un clima laboral en confianza y sobre todo estarán comprometidos con los deberes y derechos que tienen como trabajadores.

Mogollon (2018), en su investigación: *La compensación salarial y la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa IESA S.A. – Callao 2018*, tesis para optar el grado de Maestro en gestión del talento humano presentada en la Universidad Cesar Vallejo, La Libertad, Perú; cuyo objetivo general es determinar la relación directa entre la compensación salarial y la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa IESA S.A. – Callao 2018.; fue logrado aplicando el método hipotético deductivo; llegando a la siguiente conclusión que existe una relación directa

entre la compensación salarial y la calidad de vida laboral del medio ambiente del trabajo de los trabajadores de la empresa IESA S.A. – Callao.

Sugiere que se formule y aplicación de nuevas políticas de recursos humanos y la educación de los líderes o responsables de administrar dichas políticas, así como la capacitación e involucramiento de los trabajadores para con sus actividades, con la organización.

Espinoza, Ramos & Viclhez (2017), en su investigación: *Aplicación Del Salario Emocional y La Calidad del Clima Laboral de los Trabajadores en Centrum Católica Graduate Business School, Lima*, tesis para optar el grado de Licenciado en Administración presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú; cuyo objetivo general es evaluar la aplicación del salario emocional y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima; fue logrado aplicando el método deductivo; llegando a la siguiente conclusión que se obtuvo un 92.58% correspondiente a la hipótesis general, indicando que la aplicación del salario emocional influye significativamente en la calidad del clima laboral de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.

Sugiere que Identificar factores motivacionales del salario emocional para obtener mejores niveles de desempeño, productividad, responsabilidad y pertenencia por parte de los empleados hacia la organización.

Luna (2017) en su investigación: *Relación entre las compensaciones y satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT año 2017*, tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios presentada en la Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú; cuyo objetivo general es determinar si existe relación entre las compensaciones y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT Año 2017; fue logrado aplicando el método deductivo; llegando a la siguiente conclusión que existe relación entre las compensaciones y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT Año 2017, en razón a que el cálculo de la prueba estadística de chi cuadrado resultó el valor de 4,507 y una significación asintótica (bilateral) de 0,034 (p valor) con 1 grados de libertad a un nivel de significancia del 5% ( $0,034 < 0,05$ ), cálculos que permiten sostener que existe relación entre ambas variables.

Sugiere que el superintendente e intendente nacional de recursos humanos, y regional respectivamente de la SUNAT, continuar mejorando las políticas de compensaciones, principalmente en incentivos, gratificaciones, subvenciones y bonificaciones ya que en estos ítems es que los colaboradores lo califican como bajo y muy bajo en la encuesta aplicada, siendo que aún se tiene brecha para mejora, de esta manera lograremos un mayor grado de relación entre las compensaciones y la satisfacción laboral.

Pozo (2017) en su investigación: *Compensaciones y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017*, tesis para optar el grado de Maestro en Gestión

Pública presentada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Lima, Perú; cuyo objetivo general es Determinar la relación que existe entre las compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017; fue logrado aplicando el método hipotético deductivo; llegando a la siguiente conclusión en la investigación se pudo obtener que los bonos se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017.

Sugiere que el alcalde de la municipalidad distrital de Vegueta debe gestionar y solicitar al gobierno central el incremento del presupuesto en el rubro de remuneraciones para sus trabajadores. Además, debe brindar a sus trabajadores incentivos, bonos de acuerdo con su desempeño.

## II.2. Marco legal

Las principales normas legales y reglamentarias son:

- a. El artículo N° 2 del Convenio N° 111 de la Organización Internacional de Trabajo, sobre la discriminación (empleo y ocupación) de 1958, ratificado por el Estado peruano el 10 de agosto de 1970, señala que todo miembro para el cual este Convenio se halle en vigor se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacional, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.
- b. El inciso 2 del artículo N° 2 de la Constitución Política Del Perú (CPP) señala que toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley y que nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.
- c. El primer párrafo del artículo N° 24 de la CPP establece que el trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual.
- d. Ley N° 31110, Ley de Régimen Laboral Agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial. La Remuneración Básica (RB) no puede ser menor a la Remuneración Mínima Vital (RMV); las gratificaciones legales equivalen a 16.66% de la RB y la compensación por tiempo de servicios equivale a 9.72% de la RB, el trabajador percibe una Bonificación Especial por Trabajo Agrario (BETA) del 30% de la RMV con carácter no remunerativo, no constituyendo remuneración para efecto legal. El BETA puede pagarse mensualmente o en proporciones diarias en función al número de días laborados.
- e. Ley N° 25129 (06/12/1989) Los trabajadores de la actividad privada percibirán el equivalente 10% del ingreso mínimo legal por todo concepto de Asignación Familiar.

- f. Ley N° 27735 (28/05/2002) Ley que Regula el Otorgamiento de las Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad. Las gratificaciones en el Régimen Agrario (01/01/2020) son equivalentes al 16.66 % de la remuneración.
- g. Ley N° 29549 (03/07/2010) Seguro de Vida Ley, a partir del 11 de febrero del 2020 las empresas deberán asumir el seguro vida ley desde el inicio de la relación laboral (anteriormente esta obligación se iniciaba cuando el trabajador cumplía los cuatro años).
- h. Ley N° 27056 (26/04/1999) Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD) El aporte de los afiliados regulares en actividad que equivale al 9% de la remuneración o ingreso. El aporte mensual al Seguro de Salud para los trabajadores del régimen agrario (01/01/2021), es de 7% de la remuneración en el mes por cada trabajador.
- i. El inciso 5.1 del artículo N° 5 de la Ley N° 29381, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, señala que este Ministerio es el organismo rector en materia de trabajo y promoción del empleo y ejerce competencia exclusiva y excluyente respecto de otros niveles de gobierno en todo el territorio nacional, en formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en derechos fundamentales en el ámbito laboral, entre otras materias.
- j. La ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, dispone la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igualdad remuneración por igual trabajo; ello, a su vez, se encuentra en concordancia con el principio de igual remuneración por trabajo de igual valor.
- k. Decreto Legislativo N° 008-2002-TR (04/07/2002) Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo.
- l. Decreto Legislativo N° 713 sobre descansos remunerados de los trabajadores en el sector. establece las vacaciones anuales para todos los trabajadores al término de un año de servicio continuo con el mismo empleador. Un empleado tiene derecho a 30 días de vacaciones anuales pagadas. En el sector agrario el descanso vacacional (01/01/2020), se incrementa a 30 días por año laborado.
- m. Decreto Supremo N° 001-97-TR (01/03/1997) Texto Único Ordenado de la Ley de compensación por tiempo de servicios. En el régimen agrario, la CTS (01/01/2020) tiene un valor de 9,72 % de la remuneración.
- N. Decreto Supremo N° 002-2018-TR, reglamento de la ley N° 30709, ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. El objetivo de esta normativa es asegurar el cumplimiento del principio de igual remuneración por trabajo de igual valor. Considerando que lo que se analiza es el valor del puesto y no de la persona que lo ocupa.
- o. Resolución Ministerial N° 091-92-TR (08/04/1992) La Remuneración Mínima Vital (930 mensual)

### II.3. Bases Teóricas

#### Remuneración

La Remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de la retribución destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetario-directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el empleador y las vacaciones con goce de sueldo) (Dessler & Varela, 2017)

### **Compensación**

Conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera).

La compensación directa comprende sueldos y salarios, los incentivos y participación en las utilidades, así como la compensación indirecta, en el amplio campo de las prestaciones al personal. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014)

Teniendo en cuenta estos conceptos, la compensación no comprende solo incrementos salariales sino también salarios emocionales, que contribuyen a la satisfacción laboral, además también podemos mencionar que un atractivo y competitivo sistema de compensaciones genera mayor compromiso y retención del talento humano.

### **Teoría de la Equidad**

Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de relaciones de intercambios: las personas contribuyen a la organización y esta les proporciona incentivos o premios. Cada persona compara los premios (rendimientos) que recibe con los que reciben otras personas. Si hay equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. (Chiavenato, 2011)

Las organizaciones deben mantener a sus colaboradores satisfechos y motivados, por lo que es necesario que haya equidad dentro de ésta. Si el colaborador siente que hay un desequilibrio y percibe que su compañero tiene mayores premios por sus contribuciones, se sentirá en un ambiente de injusticia. Además, las personas tienden a compararse y si hay inequidad, el colaborador sentirá que su salario es demasiado bajo o muy alto, ambas opciones son un ejemplo de inequidad. El salario puede estar debajo de la justo o por encima ambas propician sentimiento de ira o culpa respectivamente. Lo ideal es mantener un equilibrio entre los incentivos y contribuciones en una organización. (Chiavenato, 2011)

Entre los objetivos de la administración de las compensaciones podemos mencionar (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) :

**Incorporar personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

**Retener a los empleados actuales:** El nivel de compensación debe ser atractivo y competitivo con relación al mercado en que se encuentre la organización.

**Garantizar la igualdad:** Es esencial lograr igualdad interna, así como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos expresados en la fórmula de 'igual retribución a igual función', mientras que la igualdad externa significa que se paga a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

**Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro.

**Controlar los costos:** Un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

**Cumplir con las disposiciones legales:** Un programa adecuado de compensaciones debe considerarse estos factores y asegurarse de cumplir las disposiciones legales vigentes.

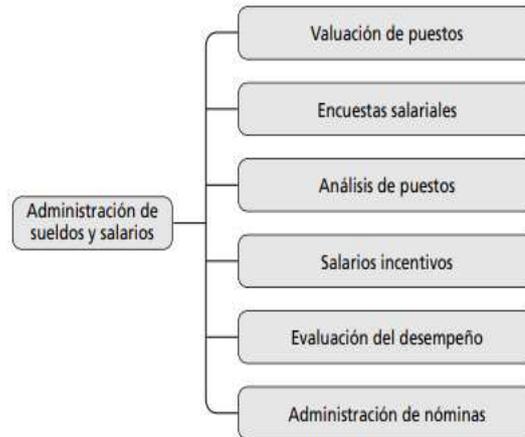
### **Administración de sueldos y salarios**

La administración de sueldos y salarios es el conjunto de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa. También se le denomina administración de retribuciones o de compensaciones. La administración de sueldos y salarios es de gran importancia, ya que mediante ésta deben satisfacerse las necesidades básicas del personal. A través de su adecuada aplicación se logra un mayor compromiso, mayor estabilidad y mejor calidad de vida del personal de la organización. (Munch, 2010)

A través de la administración de sueldos y salarios se aplican principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador sea adecuada a la capacidad que se requiere para el desempeño del puesto. (Munch, 2010)

### **Figura 1**

*Organigrama del área de administración de sueldos y salarios*



## **Análisis y valuación de puestos, calificación de méritos y remuneración del personal**

### **ELEMENTOS**

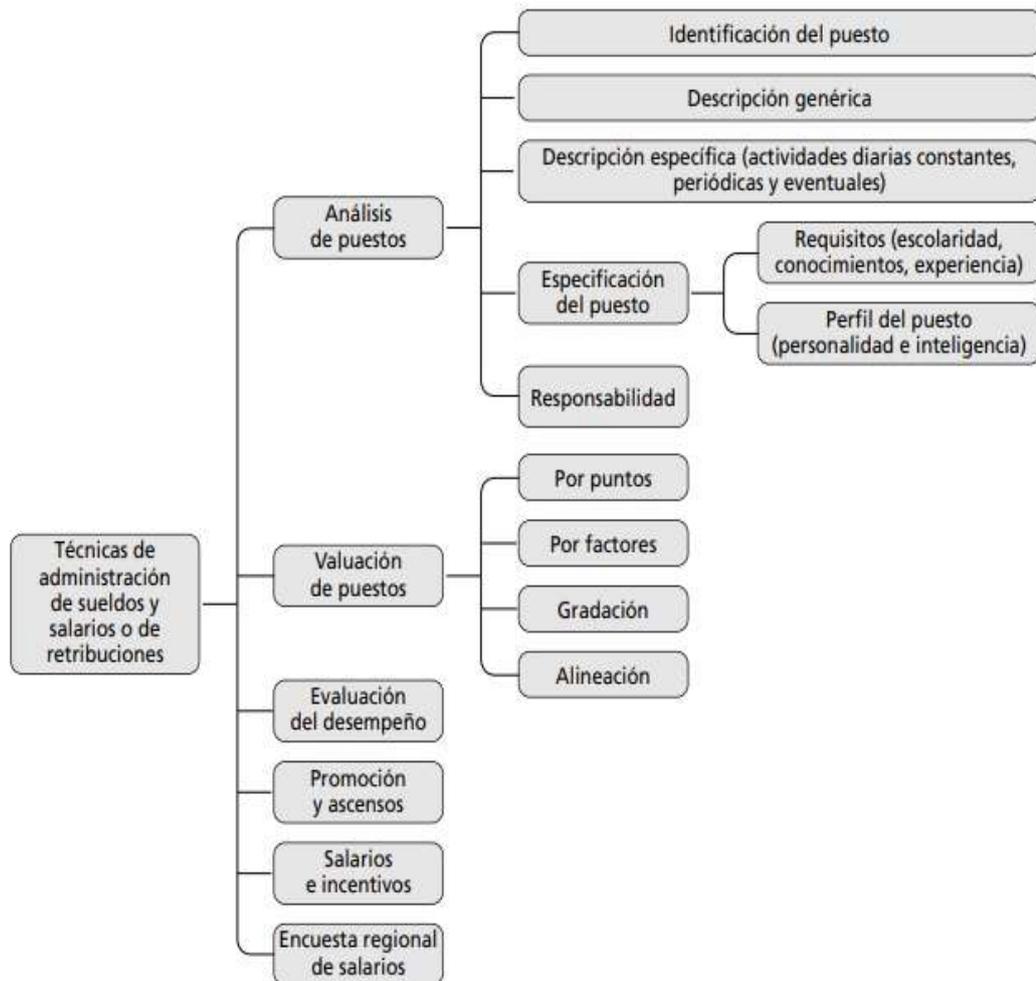
El análisis de puestos es la descripción detallada de las actividades y requisitos que se requieren para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal. (Munch, 2010)

El análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos (Munch, 2010):

- **Identificación del puesto.** Incluye todos los datos que sirven para identificar el puesto.
- **Descripción genérica.** Es una descripción general de la función que se desempeña en el puesto; incluye las actividades más importantes desarrolladas en él.
- **Descripción específica.** Es la definición detallada de todas las actividades desarrolladas en el puesto. Se integra por tres secciones: actividades diarias y constantes, actividades periódicas y actividades esporádicas.
- **Requisitos del puesto o perfil del puesto.** Incluye la descripción de todos los factores indispensables para desempeñar el puesto tales como: escolaridad, conocimientos, requisitos intelectuales, de personalidad, físicos, competencias, responsabilidad y riesgos.

**Figura 2**

*Técnicas de administración de sueldos y salarios*



**MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS**

La valuación de puestos es la comparación formal y sistemática de puestos para determinar el valor de un puesto de trabajo en relación con el otro; se usa para determinar el valor relativo de un puesto. Finalmente produce una estructura o jerarquía de sueldo o salarios (que indica cuantos ganaran diversos puestos o grupos de puestos). El principio básico de la valuación de puestos es el siguiente: los puestos de trabajo que requieren mejores calificaciones, mayores responsabilidades y obligaciones más complejas deberían recibir sueldos más altos, que aquellos con menores requerimientos. El procedimiento básico consiste en comparar unos puestos con otros, por ejemplo, en términos el esfuerzo, las habilidades y las responsabilidades requeridas. Suponga que

sabe (a partir de su valuación de puestos) que valor asignará a los puestos de referencia clave de su empresa, y luego realiza una encuesta salarial de puestos para determinar lo que otras empresas pagan por puestos similares. Así, ya cuenta con todos los elementos para asignar un sueldo a todos los puestos de su organización de forma equitativa, clasificándolo alrededor de los puestos clave. (Dessler & Varela, 2017)

Existen cuatro métodos fundamentales para la valuación del puesto: método de gradación previa o clasificación, método de alineamiento o de valuación por series, método de comparación de factores y método de valuación por puntos. La empresa debe elegir el que se adapte más a sus requerimientos y recursos. (Munch, 2010)

### **Método de valuación por puestos: Por puntos**

El método para valuar puestos donde se identifican un número de factores sujetos a remuneración y, luego, se determina el grado en el que cada uno de ellos está presente en cada puesto. (Dessler & Varela, 2017)

El objetivo principal del **método por puntos** consiste en determinar cuál de los puestos que se están evaluando contiene los factores sujetos a remuneración seleccionados. Esta técnica implica identificar varios factores sujetos a remuneración para los puestos, así como el grado en el que cada uno de los factores está presente en el puesto. Suponga que los puestos de una compañía incluyen cinco grados de “responsabilidad”. Asimismo, que asigna un número distinto de puntos a cada uno de los grados de cada factor sujetos a remuneración. Una vez que el comité de valuación determina el grado en el que cada factor (como “responsabilidad” y “esfuerzo”) está presente en el puesto, calcula los puntos totales para el puesto sumando los puntos correspondientes para cada factor. El resultado es una calificación cuantitativa de puntos para cada puesto. El método por puntos es la técnica más popular actualmente para la valuación de puestos. (Dessler & Varela, 2017)

### **Factores sujetos a remuneración**

Algunos empleadores desarrollan sus propios factores sujetos a remuneración. Sin embargo, casi todos utilizan factores difundidos por paquetes de sistemas de la valuación de puesto, o bien por legislación. Por ejemplo: las habilidades, el esfuerzo, las responsabilidades y las condiciones laborales. El método divulgado por la empresa de consultoría Hay se enfoca en tres factores: los conocimientos técnicos, la solución de problemas y la responsabilidad asumida. Walmart basa su estructura salarial en los conocimientos, las habilidades para resolver problemas y los requisitos de responsabilidad. (Dessler & Varela, 2017)

## **Políticas Salariales**

La estrategia de remuneración del empleador se manifestará en políticas Salariales. Los gerentes deben establecer políticas salariales que cubran varios aspectos relacionados con la remuneración. Uno de ellos consiste en determinar si se dará mayor importancia a la antigüedad o al desempeño. (Dessler & Varela, 2017)

Considerando el concepto anterior, lo más adecuado es establecer una política que permita distinguir a los trabajadores con alto desempeño de aquello con uno bajo. También debemos conocer cuántos años tiene la empresa y si está en condiciones de establecer incrementos e incentivos para su personal. Esta investigación está enfocada en una empresa agroindustrial que si tiene la capacidad para adecuarse a este tipo de políticas considerando también que tiene pocos años en el mercado peruano.

A continuación, se propone un tipo de política de remuneraciones que puede servir como estructura para las aplicaciones que, en definitiva, la empresa decida. (Maristany, 2007) Es política de la empresa otorgar al personal remuneraciones cuyo valor comparativo interno este de acuerdo con las responsabilidades y autoridad del puesto, que su valor comparativo externo esté en relación con el promedio del mercado para ese puesto. (Maristany, 2007)

En la implementación las remuneraciones de los empleados se regirán por las siguientes políticas generales (Maristany, 2007):

- Todo puesto será descriptivo, y la descripción será un acuerdo del empleado, del supervisor y del jefe del supervisor.
- Todos los puestos serán evaluados de acuerdo con un sistema común a todos.
- En forma anual o bianual se hará una encuesta propia de sueldos. Además, se podrán realizar comparaciones con otras encuestas como dato de referencia.

### **Plan Salarial: modelo competitivo con el mercado**

En un plan salarial competitivo en el mercado, la remuneración de un puesto refleja el valor que tiene para la compañía, y también lo que otros empleadores están pagando por puestos similares al mercado. (Munch, 2010)

Los 16 pasos para crear un plan salarial que sea competitivo en el mercado inician con la selección de los puestos de referencia. (Munch, 2010)

#### **1. Elegir puesto de referencia (benchmarking)**

El primer paso en el método por puntos consiste en seleccionar puestos de referencia, los cuales son representativos de una gama completa de puestos que el empleador tiene que valorar. Como es el caso de “empleado de contabilidad”, deberían ser comunes en las empresas (así será más fácil investigar cuanto pagan los competidores por puestos similares). (Munch, 2010)

## **2. Seleccionar factores sujetos a remuneración**

El empleador debe definir cada factor de forma cuidadosa, con la finalidad de garantizar que los miembros del comité de valuación apliquen los factores con consistencia. La elección de estos factores depende de las costumbres, así como de consideraciones prácticas y estratégicas. La ley de Igualdad Salarial de 1963 utiliza cuatro factores sujetos a remuneración: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales. (Munch, 2010)

## **3. Asignar pesos a los factores sujetos a remuneración**

Una vez se seleccionan estos factores, el siguiente paso es determinar la importancia relativa (o el peso) de cada factor (por ejemplo, ¿Qué tanto más vale la “habilidad” que el “esfuerzo”?). Esto es importante porque, para cada conjunto de puestos, algunos factores se consideran más relevantes que otros. De esta manera, para los puestos ejecutivos el factor “requisitos mentales” tendría un peso mucho mayor que el factor “requisitos físicos”. Para asignar los pesos, suponemos que contamos con una total de 100 puntos porcentuales para asignar a cada puesto. Luego (por ejemplo), se asigna un peso porcentual del 60% al factor de la complejidad de puesto, 30% al esfuerzo y 10% a las condiciones laborales. (Munch, 2010)

## **4. Convertir porcentajes en puntos para cada factor**

Luego, se busca convertir los porcentajes pondéralos asignados a cada factor sujeto a remuneración en puntos para cada factor (después de todo, se trata del método por puntos). (Munch, 2010)

## **5. Definir los grados de cada factor**

Después, se divide cada factor en grados y se define cada grado (se redactan sus definiciones) para que los evaluadores pueden juzgar la cantidad o los grados de un factor que existen en un puesto. Así, para un factor como “complejidad del puesto” se elegirían cinco grados, que van desde “en este caso el trabajo rutinario” hasta “uso del juicio independiente”. (Munch, 2010)

### **Figura 3**

*Ejemplos de valores de puntos y definición de los grados para el factor de la complejidad del puesto*

**Definición del factor: ¿Qué es la complejidad del puesto?** ¿Qué es la complejidad del puesto? Por lo general, la complejidad se refiere a la cantidad de juicio, iniciativa, ingenio y análisis de datos sofisticados que requiere el puesto. ¿Qué tanto la persona que realiza este trabajo se enfrenta a problemas desconocidos, maneja decisiones complejas y debe ejercer discreción?

Grado	Puntos	Definiciones del grado de complejidad del puesto: Lo que se debe buscar en el puesto
Primero	120	En este caso, el puesto es rutinario y consiste en operaciones repetitivas que requieren de poca o ninguna elección de acciones y la aplicación automática de reglas y procedimientos sencillos. Por ejemplo, un empleado de archivo.
Segundo	240	Aquí el trabajador sigue instrucciones detalladas, pero toma decisiones limitadas con base en instrucciones prescritas anteriormente, que plantean nuestras alternativas prescritas. Por ejemplo, un empleado de facturación o un(a) recepcionista.
Tercero	360	En este caso, el trabajador también sigue instrucciones detalladas aunque, debido al número de asuntos que debe considerar, son más variadas. El empleado necesita demostrar iniciativa y juicio independiente, bajo supervisión directa. Por ejemplo, un(a) auxiliar de enfermería.
Cuarto	480	Aquí el trabajador por lo general sigue prácticas estándar, pero la presencia de problemas no rutinarios requiere que sea capaz de utilizar su iniciativa y buen juicio para analizar y evaluar situaciones, posiblemente modificando los procedimientos estándar para ajustarlos a la nueva situación. Por ejemplo, un(a) enfermero(a).
Quinto	600	En este puesto, el trabajador necesita utilizar su juicio independiente, y planear y realizar tareas sofisticadas bajo una supervisión general; a menudo, debe laborar de manera independiente para lograr resultados generales. Por ejemplo, un residente médico.

Fuente: Derechos reservados, doctor Gary Dessler

#### 6. Para cada factor, definir puntos de los grados de sus factores

El comité de valuación tiene que ser capaz de determinar el valor de cada puesto en puntos. Para ello, el comité podrá examinar cada puesto y (a partir de las definiciones de grados para cada factor determinar qué grado de cada factor sujeto a remuneración. (Munch, 2010)

#### 7. Revisar las descripciones y las especificaciones de los puestos

Una parte fundamental de la valuación de puestos es determinar la cantidad o el grado en que el puesto contienen los factores sujetos a remuneración seleccionados, como esfuerzo, complejidad del puesto y condiciones laborales. El equipo que realiza la valuación del puesto suele hacer esto al revisar primero las descripciones y las especificaciones de cada puesto. Lo ideal sería que el análisis incluyera información acerca de los factores sujetos a remuneración (como la complejidad del puesto) alrededor de los cuales el empleador planea crear su plan de remuneración. (Munch, 2010)

#### 8. Valuación de puestos

Al conocer los grados de complejidad, esfuerzo y condiciones laborales para cada puesto, y al conocer el número de puestos que se asignaron previamente a cada grado de cada factor sujeto a remuneración, ahora podemos determinar cuántos puntos

debería contener cada puesto de referencia respecto de complejidad esfuerzo y condiciones laborales. (Munch, 2010)

Por último, se suman los puntos de los grados para cada puesto con la finalidad de determinar el número total de puntos de cada puesto. Por ejemplo, de la figura 4 el puesto de mecánico calificado recibe  $360+60+20=440$  puntos. Así, es posible asignar niveles salariales a cada uno; sin embargo, primero es necesario definir una curva y plan salariales que se competitivo en el mercado. (Munch, 2010)

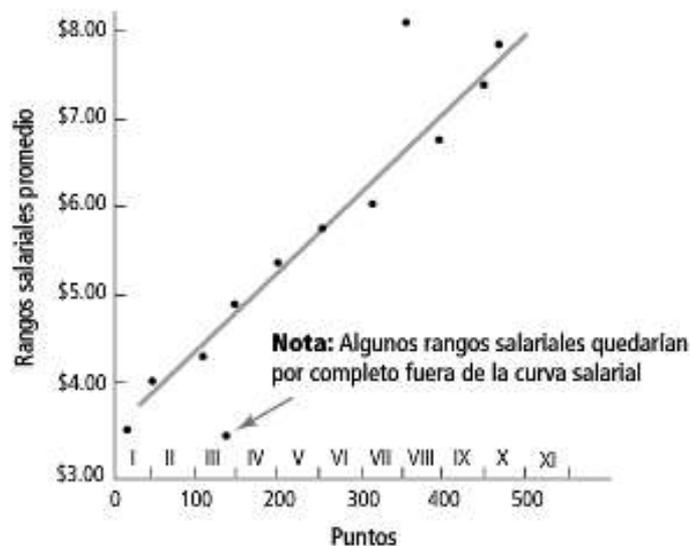
**Figura 4**

*Puntos asignados a factores y sus grados*

Factores	Puntos de primer grado	Puntos de segundo grado	Puntos de tercer grado	Puntos de cuarto grado	Puntos de quinto grado
Complejidad del trabajo (puntos máximos totales iguales a 600)	120	240	360	480	600
Esfuerzo (puntos máximos totales iguales a 300)	60	120	180	240	300
Condiciones laborales (puntos máximos totales iguales a 100)	20	40	60	80	100

**Figura 5**

*Trazado de una curva salarial*



**9. Trazar la curva salarial actual (interna)**

Primero, para estudiar la forma como los puntos de cada puesto se relacionan con su tarifa salarial actual, trazamos una curva salarial interna. Al graficar los puntos de cada puesto y la tarifa salarial que el empleador paga actualmente por cada puesto (no niveles salariales, si hay varias para cada puesto resulta un diagrama de dispersión

como el que se observa en la figura 6. (izquierda). Luego, utilizando estos puntos, trazamos una curva salarial (a la derecha) que indica que la forma en la cual los valores por puntos se relacionan con los niveles salariales actuales. (Munch, 2010)

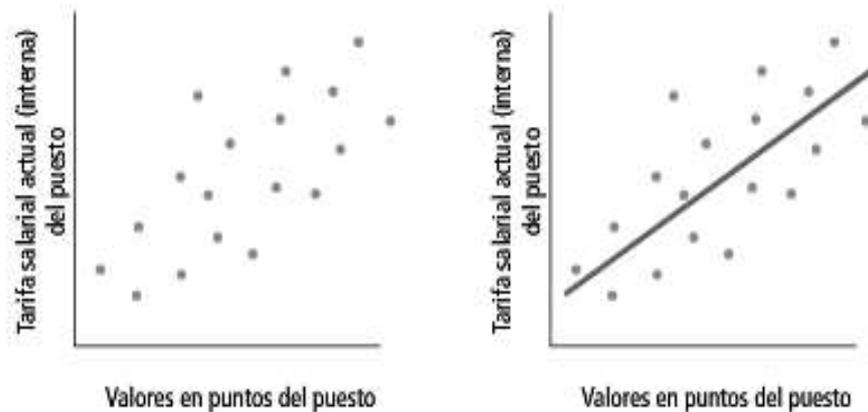
La equidad interna es la medición que permite determinar valor en dinero que cada punto tiene asignado al puesto de trabajo. (Munch, 2010)

La relación que debe existir entre los valores de los puestos asignados internamente y el dinero que la empresa debe pagar son una relación lineal; para ello, la ecuación que describe mejor nuestra idea es la siguiente:  $y = a + bx$ . (Munch, 2010)

Sin embargo, dependiendo del tipo de modelo de valuación de puestos, el tipo de salarios que paga la empresa se debe asegurar que esta relación entre puntos y dinero se exprese correctamente; pueden presentarse fenómenos diferentes que serían lineales, exponenciales o potenciales, y cada uno de ellos debe medirse con la finalidad de encontrar el “mejor ajuste”, también conocido como coeficiente de correlación. (Munch, 2010)

**Figura 6**

*La curva salarial actual/interna*



**10. Hacer un análisis del mercado: Encuestas salariales**

A continuación, debemos reunir la información necesaria para trazar una curva salarial externa para los puestos, con base en lo que otros empleadores pagan por trabajos similares. Las encuestas salariales pueden ser formales o informales. (Munch, 2010)

**11. Trazar a curva salarial del mercado (externa)**

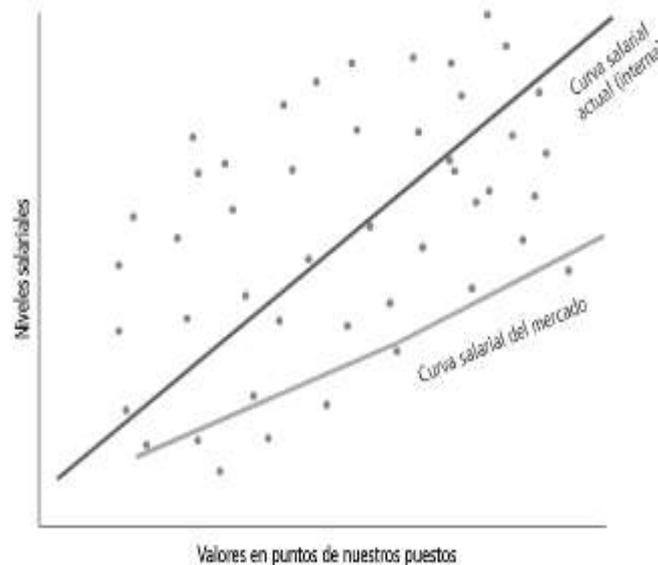
Para trazar la curva salarial del mercado o externa se realizaron diagramas de dispersión de una curva salarial. Se usarán los niveles salariales del mercado (obtenidas en las encuestas salariales). La curva salarial del mercado o externa compara los puntos de nuestros puestos con los niveles salariales del mercado correspondientes a nuestros puestos. (Munch, 2010)

**12. Comparar y ajustar los tabuladores salariales actual y del mercado de los puestos**

Podemos trazar las curvas salariales inter actual externa o del mercado en una gráfica, como se observa en la figura 7. La curva del mercado podría ser mayor que nuestra curva actual, o ser menos que nuestra curva salarial. O quizás los niveles salariales del mercado son más elevados para algunos de nuestros puesto y más bajos para otros. (Munch, 2010)

**Figura 7**

*Trazado de las curvas salariales internas y del mercado*



Al comparar la curva salarial actual interna y la curva salarial del mercado externa en la figura 7 debemos decidir si ajustaremos los tabuladores salariales actuales para nuestros puestos y cómo lo haremos. Esto exige a la gerencia la creación de una política, y algunas consideraciones estratégicas influyen en esa decisión. La curva final debería ser internamente equitativa y externamente equitativa. (Munch, 2010)

**13. Elaborar niveles salariales**

Se agrupan los puestos similares (en término de puntos) en niveles para efectos de la remuneración. Así, en vez de tener que manejar cientos de tarifas, solo deben enfocarse en digamos niveles salariales para 10 o 12 niveles.

El nivel salarial consiste en los puesto que caen dentro d un rango de puntos. Si utilizo el método de alineación, el nivel consiste en un numero especifica de grados. Si

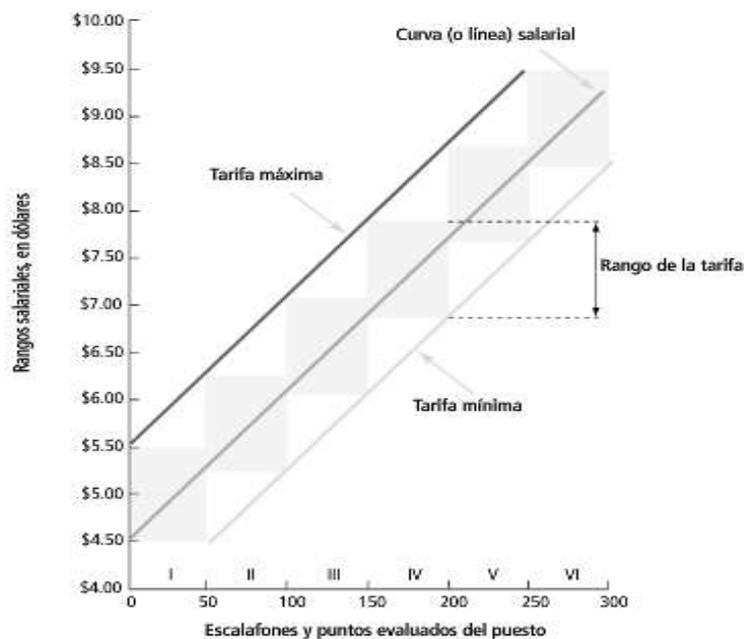
empleo el sistema de clasificación, entonces, los puestos y están separados en clases (o grados). (Munch, 2010)

#### 14. Establecer rangos salariales

Los rangos salariales a menudo aparecen como cuadros verticales dentro de cada escalafón, los cuales muestran niveles salariales máximas, mínimas e intermedias para el escalón como se observa en la figura 8. (Munch, 2010)

**Figura 8**

*Estructura Salarial*



#### 15. Abordar puestos restantes

Inicialmente se usaron puestos de referencia, ahora falta agregar los puestos restantes a la estructura salarial. Los puestos que son lo suficientemente similares a los puestos de referencia pueden insertarse fácilmente en la estructura salarial; aquellos de los que no estamos seguros deberían seguir el mismo proceso de valuación; se le deben asignar puntos e insertarlo con precisión en la estructura salarial. (Munch, 2010)

#### 16. Corregir los salarios que no se ajusten a la línea

Si el salario es demasiado bajo, la solución es aumentar los salarios de los trabajadores al mínimo del rango de la tarifa para su escalafón salarial. (Munch, 2010)

Los tabuladores salariales que caen por arriba del rango que representan una situación muy diferente. Se les llama “de cirulo rojo”, “marcadas” o “sobrevaloradas”. Hay varias formas de resolver este problema, una de ellas consiste en congelar el rango pagado a esos empleados, hasta que los incrementos generales los salarios la

pongan en línea con los otros puestos. Otra opción es trasladar o ascender a los empleados implicado para justificar, de modo legítimo, sus rangos salariales. La tercera opción es congelar los rangos durante seis meses, mientras se trata de trasladar o ascender a los empleados con sueldos sobrevalorados. Si no fuera posible, la tarifa que se les paga se reduce al máximo dentro del rango de pagos para su escalafón salarial. (Munch, 2010)

### **Prestaciones**

Las prestaciones son planes y sistemas de beneficios complementarios para el personal. La finalidad de los servicios y prestaciones es proporcionar bienes, facilidades o actividades, con el fin de lograr que el personal obtenga beneficios adicionales al sueldo, y consecuentemente una mayor motivación. (Munch, 2010)

Constituyen un medio de motivación mayormente utilizado por las empresas grandes; esto repercute en la productividad, debido a que influye de manera positiva en el mejoramiento del clima organizacional. Ejemplos de servicios y prestaciones son el servicio de comedor, transporte, caja de ahorros, convivencias y préstamos para la adquisición de casa y automóvil, entre otros. (Munch, 2010)

Las empresas pequeñas con menos recursos tienen menos posibilidad de implantar un programa de servicios y prestaciones, sin embargo, deben considerar seriamente proporcionar a sus trabajadores prestaciones mayores a las establecidas por la ley; de hecho, en algunos países los servicios y prestaciones tienen beneficios fiscales. (Munch, 2010)

### **Los beneficios**

Son servicios que las empresas dan a sus empleados aparte de los pagos en dinero. Pueden ser legales, convencionales o propios de la empresa, Los primeros son otorgados por la ley, los segundos por la convención colectiva del trabajo y los terceros por la empresa. (Maristany, 2007)

Las situaciones son diferentes según el país. Los beneficios generales suelen ser (Maristany, 2007):

- Comedor
- Seguro de vida
- Seguro contra accidentes
- Transporte
- Vacaciones
- Permisos pagos
- Permisos no pagos
- Beneficios por maternidad (tiempo libre, regalos, etc.)
- Préstamos
- Préstamos con aporte a un fondo en común con la empresa

- Pensión
- Asistencia medica
- Seguro medico
- Áreas de descanso
- Actividades deportivas
- Club
- Reuniones a fin de año
- Regalos de fin de año
- Cooperativa de productos alimenticios u otros
- Tickets de compra
- Productos de la empresa
- Ropa de trabajo
- Etcétera.

También otorgan beneficios más restringidos, relacionados con el nivel jerárquico de los empleados. Algunos de estos son:

- Automóvil
- Casa de vacaciones
- Prestamos medico superior
- Viajes con la familia
- Colegio de los hijos
- Etcétera

Los beneficios deben compararse con sus similares de mercado.

### **Sistema de Compensación Salarial**

Un sistema de compensación conforma la infraestructura económica sobre la cual se administran los recursos humanos, a la vez que permite satisfacer una serie de necesidades tendientes a optimizar el rendimiento de la empresa. (Varela, 2013)

Los expertos en este tema encauzan sus esfuerzos para obtener éxito en retos tan fundamentales como contar con personal calificado, retener al personal clave, motivar y reconocer el desempeño, vigilar la rotación del personal, controlar sus costos y, sobre todo, establecer un clima organizacional adecuado que permita a la empresa cumplir con su misión. (Varela, 2013)

El éxito de un sistema de compensación no se basa en pagar los mejores sueldos dentro de un segmento del mercado, sino en establecer un equilibrio entre los conceptos que integran el sistema, es decir, entre sueldos, incentivos y prestaciones. (Varela, 2013)

Es importante implementar un sistema de compensaciones y administrar los sueldos, los salarios y las prestaciones que sean congruentes con nuestro tiempo y entorno empresariales. (Varela, 2013)

### **Motivación:**

La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción se conduzcan. (Newstrom, 2011)

El ejemplo de Hyatt Hotels ilustra los cuatro indicadores principales de la motivación de los empleados que los empleados suelen valorar (Newstrom, 2011):

1. Deseo de participación es el grado de entusiasmo, iniciativa y esfuerzo que muestran los empleados.
2. Compromiso es grado en que los empleados crean lazos con la organización y realizan actos de ciudadanía organizacional.
3. Satisfacción es el reflejo de realización del contrato psicológico y expectativas cumplidas en el trabajo.
4. Rotación es la entrada y salida empleados, lo que ocasiona, en algunos casos, pérdida de empleados valiosos.

### **Modelo Motivacional**

Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos al desempeño de las tareas. (Newstrom, 2011)

El desempeño potencia es el producto de la habilidad y la motivación. Los resultados se logran cuando se da oportunidad a empleados motivados de tener un buen desempeño y los recursos para lograrlo. La presencia de metas y el conocimiento de la existencia de incentivos para satisfacer las necesidades propias son también factores motivacionales poderosos que provocan detonación del esfuerzo (motivación). Cuando un empleado es productivo y la organización se da cuenta, se le entregan recompensas (Newstrom, 2011).

### **Figura 9**

*Modelo de Motivación*



### Impulsos motivadores

David C. Mc. Clelland elaboró un esquema de clasificación que destaca tres impulsos más dominantes y señala su significado para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivadores de las personas reflejaban los elementos de la cultura en la que crecieron: su familia, escuela, iglesia y leer. Estos se clasifican en: (Newstrom, 2011)

**Motivación al logro**, impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante.

**Motivación de afiliación**, impulso para relacionarse bien con otras personas.

**Motivación de poder**, impulso para influir en personas y situaciones.

### Necesidades Humanas

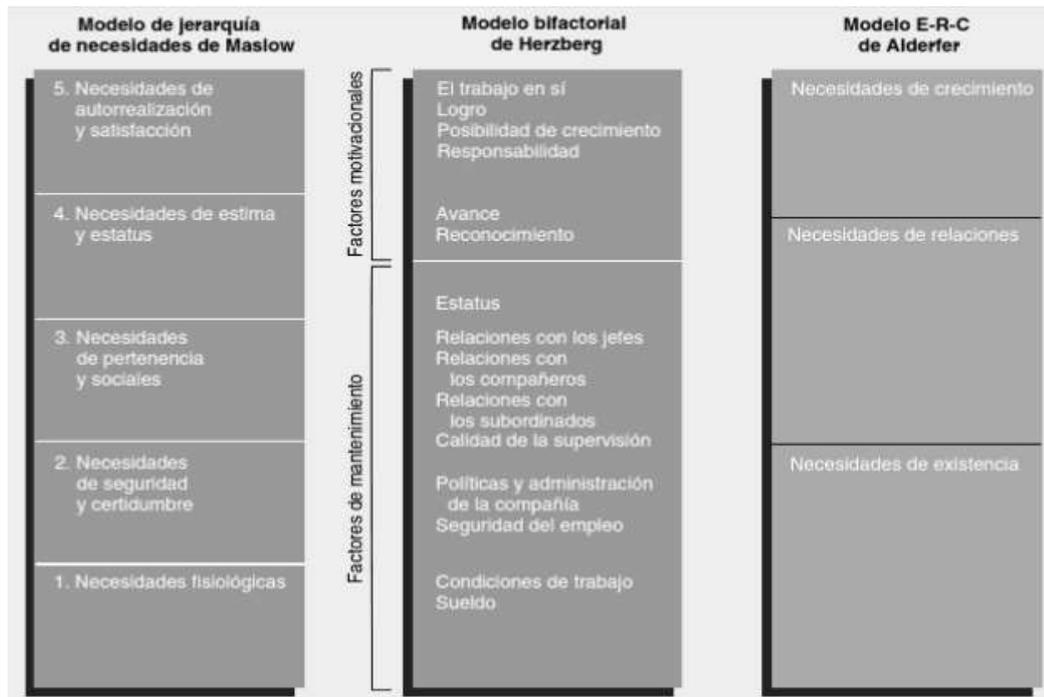
Es importante identificar las necesidades importantes para los trabajadores. Tipos de necesidades (Newstrom, 2011):

**Necesidades primarias:** necesidades físicas, básicas como la alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente cómoda (Newstrom, 2011).

**Necesidades secundarias:** necesidades sociales y psicológicas. Representan necesidades de la mente y el espíritu, más que del cuerpo; muchas se desarrollan medida que la gente madura como la autoestima, sentido del deber, competencia, sentido de pertenencia, asertividad, y dar y recibir afecto (Newstrom, 2011).

Figura 10

*Comparación de modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer*



### Clima Organizacional

Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera. (Chiavenato, 2011)

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. (Chiavenato, 2011)

Grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización (Werther, W. & Davis, K., 2008)

El concepto de motivación (nivel individual) conduce al clima organizacional (nivel organizacional). Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se define como un estado de

adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las pertenencias a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación (Chiavenato, 2018).

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un modo a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas (Chiavenato, 2018):

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

## II.4. Definición de términos básicos

**Equidad:** Proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas de este, comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes. (Varela, 2013)

**Inequidad:** Hay inequidad cuando los sueldos son muy altos o bajos en comparación con la aportación. En el primer caso, provocan sentido de culpabilidad; en el segundo, de insatisfacción. (Varela, 2013)

**Promoción:** consiste en ascender al empleado a un puesto de nivel superior con un mejor sueldo, o incrementar el sueldo en el mismo puesto. (Munch, 2010)

**Puesto:** Es la unidad básica de la estructura organizacional que ayuda a la organización a alcanzar su propósito. (Hay Group, 2014)

**Competencias:** Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas.

**Análisis de puesto:** Observar, identificar y relevar toda la información disponible sobre el contenido de un puesto en una organización determinada. (Hay Group, 2014)

**Descripción de puesto:** Documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto.

**Premio o incentivo:** Representa una recompensa, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez dentro de esta, contribuyen con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir). (Chiavenato, 2011)

**Transferencia:** consiste en cambiar al trabajador a un departamento, área o puesto distinto al que desempeña. (Munch, 2010)

**Nivel o grado salarial:** Un grado salarial está compuesto por puestos con un grado de dificultad aproximadamente equivalente. (Dessler & Varela, 2017)

## III. HIPÓTESIS

### III.1. Declaración de Hipótesis

#### 3.1.1 Hipótesis general

- Existe una relación directa entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.

### 3.1.2 Hipótesis Específicas

- Existe una relación directa entre el sistema de compensación salarial en su dimensión remuneración base y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- Existe una relación directa entre el sistema de compensación salarial en su dimensión incentivos salariales y clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- Existe una relación directa entre el sistema de compensación salarial en su dimensión prestaciones (beneficios) y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- Existe una relación directa entre el sistema de compensación salarial en su dimensión política de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad.
- El nivel identificado por el sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad es favorable.
- El nivel identificado por las dimensiones del sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad es: remuneración base es favorable, incentivos salariales es favorable, prestaciones (beneficios) es medio y para la política de compensación salariales es favorable.
- El nivel identificado por el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad es medio.
- El nivel identificado por las dimensiones del clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad es: Autorrealización es medio, involucramiento laboral es medio, supervisión es favorable, comunicación es medio y condiciones laborales es medio.

## III.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Escala
Sistema de Compensación Salarial	Cualitativa	Es un proceso gerencial clave en la empresa. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones (Juárez, 2014)	La remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones que recibe el colaborador de una empresa a cambio de su trabajo esto puede ser monetario o no monetario	Remuneración base	Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico. (Chiavenato, 2011)	Remuneración básica Porcentaje de remuneración fija Costo total de mano de obra Tasa de incremento de compensación total anual	Ordinal
				Incentivos Salariales	Programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados (Chiavenato, 2009)	Porcentaje de remuneración variable N° de Bonos adicionales a la remuneración Incentivos no monetarios	Ordinal
				Prestaciones (beneficios)	Son medios a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima) en el terreno de los factores higiénicos o los insatisfactorios. (Chiavenato, 2011)	Porcentaje de utilización de beneficios (por tipo) Costo del plan médico familiar por trabajador	Ordinal
				Política de compensación salarial	Conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica. (Chiavenato, 2011)	Políticas, normas, orientaciones y parámetros que actúen como patrones en el establecimiento de salarios de los cargos. N° trabajadores que conocen la política salarial	Ordinal
Clima Organizacional	Cualitativa	Es el ambiente generado por las prácticas de los	Es la percepción de	Autorrealización	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral	Grado de desarrollo personal y profesional del colaborador	Ordinal

<p>trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí. Este depende de muchos factores y el primero de ellos es la importancia que la propia compañía le dé. (Orellana, 2019)</p>	<p>los colaboradores respecto de su ambiente de trabajo</p>		<p>favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. (Palma, 2004)</p>	<p>Valores Organizacionales Crecimiento personal y profesional</p>	
		Involucramiento laboral	<p>Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. (Palma, 2004)</p>	<p>Grado de identificación y compromiso con los valores de desarrollo organizacional</p>	Ordinal
		Supervisión	<p>Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. (Palma, 2004)</p>	<p>Grado de funcionalidad y significación de los superiores. Nivel de Liderazgo de la plana gerencial Control de Actividades Monitoreo</p>	Ordinal
		Comunicación	<p>Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. (Palma, 2004)</p>	<p>Nivel de comunicación en la organización Coherencia Claridad Fluidez</p>	Ordinal
		Condiciones laborales	<p>Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. (Palma, 2004)</p>	<p>Nivel de reconocimiento a la provisión de elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios Índice de rotación voluntaria Número de quejas y reclamos Porcentaje de ausentismo</p>	Ordinal

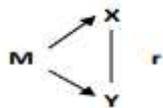
## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1 El tipo de investigación

Es aplicada porque se pretende hacer uso de teorías para demostrar la relación entre las variables y comprender su comportamiento.

### IV.2 Diseño de la Investigación

Para contrastar la hipótesis se ha utilizado el diseño No Experimental – Transversal - Correlacional, de una sola casilla, cuyo esquema dado por Goode y Hatt (1986), es el siguiente:



Donde:

M = La muestra de estudio

x = Sistema de compensación salarial

y = Clima organizacional en una empresa del sector agroindustrial.

r = Relación de las variables en estudio.

### IV.3 Material

#### 4.3.1 Población

Para el estudio, la población está conformada por 160 colaboradores empleados de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020

#### 4.3.2 Muestra

Se ha considerado el tamaño de muestra siguiente:

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

Donde:

N= tamaño de la población : 160

n= tamaño de la muestra : ¿?

p= probabilidad de ocurrencia : 0.5

q= probabilidad de no ocurrencia : 0.5

k= nivel de confianza : 1.96

e=error estimado : 5%

Teniendo como resultado una muestra de 113 colaboradores empleados.

#### 4.3.3 Unidad de análisis

Los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial.

## IV.4 TÉCNICAS

### 4.4.1 Técnicas para la recolección de datos

Según el trabajo de investigación se ha considerado la técnica de la encuesta para la recolección de datos. El proceso de recolección de datos será por intermedio de una encuesta “Escala Clima Laboral CL-SPC” elaborada por la Dra. Sonia Palma Carrillo para la variable de Clima Organizacional y una encuesta “Percepción del Sistema de Compensación Salarial (SCS)” de elaboración propia para la variable del Sistema de Compensación Salarial.

### 4.4.2 Instrumentos para la recolección de datos

El instrumento aplicado es la encuesta con escala tipo Likert, el mismo que se les aplicó a todos los colaboradores de la muestra para cada variable, la primera semana de marzo del 2020, correspondiente a la campaña 2019-2020.

Luego de aplicar el instrumento de cada variable, se procedió a la tabulación manual de los resultados en Excel, seguidamente de la elaboración de tablas y gráficos estadísticos y finalmente al análisis estadístico, mediante el software de IBM SPSS Statistics. El estadístico el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

La encuesta para medir la variable Sistema de Compensación Salarial, se empleó la escala de Likert, el cual consta de 19 ítems, elaborado por la autora del estudio. Dicha información se obtiene a través de las siguientes dimensiones:

- Remuneración base: Ítems 1, 5, 9, 13, 17
- Incentivos salariales: Ítems 2, 6, 10, 14, 18
- Prestaciones (beneficios): Ítems 3, 7, 11, 15, 19
- Política de compensación salarial: Ítems 4, 8, 12, 16, 20

Los enunciados pueden darse en cinco posibles respuestas, cada una con su respectivo puntaje:

- Ninguno o nunca: 1 punto
- Poco: 2 puntos
- Regular: 3 puntos
- Mucho: 4 puntos
- Todo o siempre: 5 puntos

Los valores obtenidos se sumarán para obtener un puntaje total y determinar los niveles del Sistema de Compensación Salarial:

- Muy favorable de 84 a 100 puntos
- Favorable de 68 a 83 puntos
- Media de 52 a 67 puntos
- Desfavorable de 36 a 51 puntos
- Muy desfavorable de 20 a 35 puntos

La encuesta para medir la variable de Clima Organizacional, se empleó la escala de Likert, el cual consta de 50 ítems, elaborado por Palma (2004). Dicha información se obtiene a través de las siguientes dimensiones:

- Autorrealización: Ítems 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
- Involucramiento Laboral: Ítems 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
- Supervisión: Ítems 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
- Comunicación: Ítems 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
- Condiciones Laborales: Ítems 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

Los ítems constan de cinco posibles respuestas, cada una con su respectivo puntaje:

- Ninguno o nunca: 1 punto
- Poco: 2 puntos
- Regular: 3 puntos
- Mucho: 4 puntos
- Todo o siempre: 5 puntos

Los valores obtenidos se sumarán para obtener un puntaje total y determinar los niveles de Clima Organizacional:

- Muy favorable de 210 a 250 puntos
- Favorable de 170 a 209 puntos
- Media de 130 a 169 puntos
- Desfavorable de 90 a 129 puntos
- Muy desfavorable de 50 a 89 puntos

#### **Técnicas de procesamiento y análisis e interpretación de la información**

Los resultados de la recolección de datos seguirán un procedimiento estadístico para su validación, después de ello, se analizará estadísticamente para contrastar la hipótesis.

#### **4.4.3 Validez y confiabilidad**

Para la realización del instrumento de la encuesta de la variable del Sistema de Compensación Salarial de elaboración propia se ha validado con 3 magísteres a juicio de expertos y para la variable Clima Organizacional se ha utilizado la encuesta de Sonia Palma.

Para la confiabilidad del instrumento de la encuesta del Sistema de Compensación Salarial y de la Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo (CL –SPC), los datos obtenidos de la muestra total se analizaron con el Programa Excel, dando como resultado el alfa de Cronbach con el 0.76 y 0.81 respectivamente; esto nos permite afirmar que el instrumento es confiable.

## **V. RESULTADOS**

## V.1 DATOS INFORMATIVOS

En función a las encuestas realizada, se muestra los resultados obtenidos según el estudio:

**Tabla 2**

*Distribución de colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
F	30	27%
M	83	73%
Total	113	100

*Nota.* Esta tabla muestra datos de los colaboradores de la muestra de estudio que tienen mínimo 6 meses de antigüedad en el año 2020.

En la tabla 2 se observa que la mayoría de los colaboradores son del sexo masculino, representado por el 74%. Una empresa del sector agroindustrial genera puestos de trabajo, en su mayoría lo ocupan varones, tanto para puestos operativos como administrativos.

**Tabla 3**

*Distribución de colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según estado civil*

<b>Estado Civil</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Soltero	100	89%
Conviviente	5	4%
Casado	8	7%
Total	113	100%

*Nota.* Esta tabla muestra datos de los colaboradores de la muestra de estudio que tienen mínimo 6 meses de antigüedad en el año 2020.

En la tabla 3 se observa que la mayoría de los colaboradores son solteros, representado por el 89%. Una empresa del sector agroindustrial dentro de su grupo de colaboradores ha contratado más solteros que tienen como mínimo 6 meses en la empresa.

**Tabla 4**

*Distribución de colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según edad*

<i>Edad</i>	<i>Colaboradores</i>	<i>% Colaboradores</i>
De 23 a 30 años	51	45%
De 31 a 38 años	41	36%
De 39 a 46 años	15	13%
De 47 a 53 años	4	4%
De 54 a 61 años	2	2%
Total	113	100%

*Nota.* Esta tabla muestra datos de los colaboradores de la muestra de estudio que tienen mínimo 6 meses de antigüedad en el año 2020.

En la tabla 4 se observa que la mayoría de los colaboradores tienen entre 23 a 30 años. El 45% es representado por el personal más joven. Una empresa del sector agroindustrial, la mayoría de sus colaboradores pertenecen a la generación Millennials (18 a 35 años), son la población más joven en el mercado laboral.

## V.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

**Tabla 5**

*Prueba de Normalidad del Sistema de Compensación Salarial y Clima Organizacional*

	<b>Pruebas de normalidad</b>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Sistema Compensación Salarial	,088	113	<b>,031</b>	,981	113	,102
Clima Organizacional	,093	113	<b>,019</b>	,969	113	,010

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos procesados con el programa estadístico SPSS.*

En la tabla 5, se muestra la prueba de Kolmogorov- Smirnov, donde la significación del sistema de compensación salarial y el clima organizacional es 0.031 y 0.019 respectivamente, estos son menores que el 0.05, lo que nos indica que los datos no corresponden a una distribución normal, por lo tanto, la técnica estadística que se va a utilizar para contrastar la hipótesis de investigación debe ser una prueba no paramétrica.

Después de probar la normalidad, la técnica que se utilizará para probar la hipótesis de la investigación considerando que los datos NO son normales y estamos buscando determinar relación

son: "Coeficiente Rho- Spearman", "Coeficiente Tau-b de Kendall". Se evalúa la relación, es decir si existe o no:

- $H_0$ : El sistema de compensación salarial no tienen relación con el clima organizacional.
- $H_1$ : El sistema de compensación salarial tiene relación con el clima organizacional.

La regla de decisión para determinar la relación entre variables:

- Valor  $p$  (sig.)  $> \alpha$ : 0.05, aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ), las variables no están relacionadas
- Valor  $p$  (sig.)  $< \alpha$ : 0.05, no aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) - Rechazamos  $H_0$ , las variables están relacionadas

Se evalúa el tipo de relación, es decir si es directa o inversa

Esto se realiza observando el valor del coeficiente de correlación, si es positivo (+) dirá relación directa y si es negativo (-) dirá relación inversa.

A continuación, se presentan los resultados de la correlación del estudio de investigación:

**Tabla 6**

*Prueba de hipótesis para las variables del SCS y CO, según Tau b de Kendall*

**Correlaciones**

			Niveles Sistema de Compensación Salarial	Niveles de Clima Organizacional
Tau b de Kendall	Niveles del Sistema de Compensación Salarial	Coeficiente de correlación	1,000	,768**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	113	113
	Niveles de Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	113	113

\*\* . La correlación es significativa e n el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos procesados con el programa estadístico SPSS.*

*Nota. Esta tabla muestra los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según Tau b de Kendall.*

En la tabla 6, se muestra la prueba de hipótesis, utilizando Tau-b de Kendall, en la cual se observa que la significación es menor que  $0.001 < 5\%$  y esto nos indica que existe relación entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional, además el coeficiente tau- b de Kendall es 0.768, nos indica que la correlación entre las variables es directa alta.

**Tabla 7**

Prueba de hipótesis para las variables del SCS y CO, según Rho de Spearman

### Correlaciones

			Niveles del Sistema de Compensación Salarial	Niveles del Clima Organizacional
Rho de Spearman	Niveles Sistema de Compensación Salarial	Coefficiente de correlación	1,000	,825**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	113	113
	Niveles Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,825**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	113	113

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos procesados con el programa estadístico SPSS.

Nota. Esta tabla muestra los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según Rho Spearman.

En la tabla 7, se muestra la prueba de hipótesis, utilizando Rho de Spearman, en la cual se observa que la sig. (bilateral) es menor que  $0.001 < 5\%$  (la probabilidad del error es menor a 0.05) y esto nos indica que existe relación entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional, además el coeficiente Rho de Spearman es 0.825, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa alta.

### V.3 RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DELSCS Y CL

La prueba de Kolmogorov- Smirnov, donde la significación de la Remuneración base del sistema de compensación salarial y el clima organizacional es 0.005 y 0.019 respectivamente, estos son menores que el 0.05, lo que nos indica que los datos no corresponden a una distribución normal, por lo tanto, la técnica estadística que se va a utilizar para contrastar la hipótesis de investigación debe ser una prueba no paramétrica, usaremos el "Coeficiente Rho- Spearman", Se evalúa la relación, es decir si existe o no:

- $H_0$ : La dimensión remuneración base del sistema de compensación salarial no tienen relación con el clima organizacional.
- $H_1$ : La dimensión remuneración base del sistema de compensación salarial tiene relación con el clima organizacional.

La regla de decisión para determinar la relación entre variables:

- Valor  $p$  (sig.)  $> \alpha$ : 0.05, aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ), las variables no están relacionadas
- Valor  $p$  (sig.)  $< \alpha$ : 0.05, no aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) - Rechazamos  $H_0$ , las variables están relacionadas

**Tabla 8**
*Prueba de hipótesis de la dimensión remuneración base del SCS y Clima Organizacional*
**Correlaciones**

			Niveles de la Remuneración base	Niveles del Clima Organizacional
Rho de Spearman	Niveles Remuneración base	Coefficiente de correlación	1,000	,635**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	113	113
	Niveles Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,635**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	113	113

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Esta tabla muestra los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según Rho Spearman, a partir de los datos procesados con el programa estadístico SPSS.

En la tabla 8, se muestra la prueba de hipótesis, utilizando Rho de Spearman, en la cual se observa que la sig. (bilateral) es menor que  $0.001 < 5\%$  (la probabilidad del error es menor a 0.05) y esto nos indica que existe relación entre la dimensión remuneración base del sistema de compensación salarial y el clima organizacional, además el coeficiente Rho de Spearman es 0.635, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa moderada.

La prueba de Kolmogorov- Smirnov, donde la significación de la dimensión incentivos salariales del sistema de compensación salarial y el clima organizacional es 0.015 y 0.019 respectivamente, estos son menores que el 0.05, lo que nos indica que los datos no corresponden a una distribución normal, por lo tanto, la técnica estadística que se va a utilizar para contrastar la hipótesis de investigación debe ser una prueba no paramétrica, usaremos el "Coeficiente Rho- Spearman", Se evalúa la relación, es decir si existe o no:

- $H_0$ : La dimensión incentivos salariales del sistema de compensación salarial no tienen relación con el clima organizacional.
- $H_1$ : La dimensión incentivos salariales del sistema de compensación salarial tiene relación con el clima organizacional.

La regla de decisión para determinar la relación entre variables:

- Valor  $p$  (sig.)  $> \alpha$ : 0.05, aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ), las variables no están relacionadas
- Valor  $p$  (sig.)  $< \alpha$ : 0.05, no aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) - Rechazamos  $H_0$ , las variables están relacionadas

**Tabla 9**
*Prueba de hipótesis para la dimensión incentivos salariales del SCS y Clima organizacional*
**Correlaciones**

			Niveles de la Incentivos Salariales	Niveles del Clima Organizacional
Rho de Spearman	Niveles de Incentivos Salariales		Coefficiente de correlación	1,000
			Sig. (bilateral)	,345**
			N	.
Spearman	Niveles	Clima	Coefficiente de correlación	113
	Organizacional		Sig. (bilateral)	,345**
			N	<,001
				113

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Esta tabla muestra los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según Rho Spearman, a partir de los datos procesados con el programa estadístico SPSS

En la tabla 9, se muestra la prueba de hipótesis, utilizando Rho de Spearman, en la cual se observa que la sig. (bilateral) es menor que 0.001 < 5% (la probabilidad del error es menor a 0.05) y esto nos indica que existe relación entre la dimensión incentivos salariales del sistema de compensación salarial y el clima organizacional, además el coeficiente Rho de Spearman es 0.345, nos indica que la correlación entre las variables es positiva media.

La prueba de Kolmogorov- Smirnov, donde la significación de la dimensión prestaciones (beneficios) del sistema de compensación salarial y el clima organizacional es 0.002 y 0.019 respectivamente, estos son menores que el 0.05, lo que nos indica que los datos no corresponden a una distribución normal, por lo tanto, la técnica estadística que se va a utilizar para contrastar la hipótesis de investigación debe ser una prueba no paramétrica, usaremos el "Coeficiente Rho- Spearman", Se evalúa la relación, es decir si existe o no:

- $H_0$ : La dimensión prestaciones (beneficios) del sistema de compensación salarial no tienen relación con el clima organizacional.
- $H_1$ : La dimensión prestaciones (beneficios) del sistema de compensación salarial tiene relación con el clima organizacional.

La regla de decisión para determinar la relación entre variables:

- Valor p (sig.) >  $\alpha$ : 0.05, aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ), las variables no están relacionadas
- Valor p (sig.) <  $\alpha$ : 0.05, no aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) - Rechazamos  $H_0$ , las variables están relacionadas

**Tabla 10**

*Prueba de hipótesis para la dimensión prestaciones (beneficios) del SCS y Clima Organizacional*
**Correlaciones**

			Niveles de prestaciones (beneficios)	Niveles del Clima Organizacional
Rho de Spearman	Niveles de prestaciones (beneficios)	Coeficiente de correlación	1,000	,760**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	113	113
	Niveles Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,760**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	113	113

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Esta tabla muestra los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según Rho Spearman, a partir de los datos procesados con el programa estadístico SPSS.

En la tabla 10, se muestra la prueba de hipótesis, utilizando Rho de Spearman, en la cual se observa que la sig. (bilateral) es menor que 0.001 < 5% (la probabilidad del error es menor a 0.05) y esto nos indica que existe relación entre la dimensión prestaciones (beneficios) del sistema de compensación salarial y el clima organizacional, además el coeficiente Rho de Spearman es 0.760, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa alta.

La prueba de Kolmogorov- mirnov, donde la significación de la dimensión política salarial del sistema de compensación salarial y el clima organizacional es 0.002 y 0.019 respectivamente, estos son menores que el 0.05, lo que nos indica que los datos no corresponden a una distribución normal, por lo tanto, la técnica estadística que se va a utilizar para contrastar la hipótesis de investigación debe ser una prueba no paramétrica, usaremos el "Coeficiente Rho- Spearman", Se evalúa la relación, es decir si existe o no:

- $H_0$ : La dimensión política salarial del sistema de compensación salarial no tienen relación con el clima organizacional.
- $H_1$ : La dimensión política salarial del sistema de compensación salarial tiene relación con el clima organizacional.

La regla de decisión para determinar la relación entre variables:

- Valor p (sig.) >  $\alpha$ : 0.05, aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ), las variables no están relacionadas
- Valor p (sig.) <  $\alpha$ : 0.05, no aceptamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) - Rechazamos  $H_0$ , las variables están relacionadas

**Tabla 11**
*Prueba de hipótesis para la dimensión política salarial del SCS y Clima Organizacional*

**Correlaciones**

			Niveles de la Política Salarial	Niveles del Clima Organizacional
Rho de Spearman	Niveles de la Política Salarial	Coefficiente de correlación	1,000	,668**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	113	113
	Niveles Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,668**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	113	113

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Esta tabla muestra de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial, según Rho Spearman, a partir de los datos procesados con el programa estadístico SPSS.

En la tabla 11, se muestra la prueba de hipótesis, utilizando Rho de Spearman, en la cual se observa que la sig. (bilateral) es menor que 0.001 < 5% (la probabilidad del error es menor a 0.05) y esto nos indica que existe relación entre la dimensión política salarial del sistema de compensación salarial y el clima organizacional, además el coeficiente Rho de Spearman es 0.668, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa moderada.

#### V.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO Y SUS DIMENSIONES

**Tabla 12**

*Niveles del sistema de compensación salarial*

<b>Nivel Sistema Compensación Salarial</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	1	1%
Favorable	61	54%
Media	50	44%
Desfavorable	1	1%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota.* Esta tabla muestra datos de los colaboradores de la muestra de estudio que tienen mínimo 6 meses de antigüedad en el año 2020 de una empresa del sector agroindustrial.

La tabla 12, muestra los niveles de Sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020. Estos resultados evidencian un buen indicador

para los niveles de percepción del sistema de compensación salarial, el 54% muestra una percepción favorable y el 44% una percepción media. No se encontró ningún colaborador que tenga una percepción muy desfavorable, aunque sí el 1% tiene una percepción desfavorable.

**Tabla 13**

*Niveles de la dimensión remuneración base del sistema de compensación salarial*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	6	5%
Favorable	54	48%
Media	51	45%
Desfavorable	2	2%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota.* Esta tabla muestra los datos de los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020.

En la tabla 13, podemos ver que existe un 48% favorable con respecto a la dimensión remuneración base, como además un 2% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 5% muy favorable con respecto a la remuneración pactada. La mayoría está de acuerdo con su remuneración o su sueldo pactado actualmente.

**Tabla 14**

*Niveles de la dimensión incentivos salariales del sistema de compensación salarial*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	13	12%
Favorable	67	59%
Media	32	28%
Desfavorable	1	1%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota.* Esta tabla muestra los datos de los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020.

En la tabla 14, podemos ver que existe un 59% favorable con respecto de la dimensión incentivos salariales, como además un 1% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 12% muy favorable con respecto a los incentivos salariales. La mayoría está de acuerdo con el factor de incentivos salariales que les brinda la empresa del sector agroindustrial.

**Tabla 15**

*Niveles de la dimensión prestaciones (beneficios) del sistema de compensación salarial*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	7	6%
Favorable	46	41%
Media	47	42%
Desfavorable	13	11%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota.* Esta tabla muestra los datos de los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020.

En la tabla 15, podemos ver que existe un 41% favorable con respecto a la dimensión prestaciones (beneficios), como además un 11% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 6% muy favorable con respecto a los beneficios que brinda la empresa. Casi el 50% está de acuerdo con las prestaciones que otorga la empresa sin embargo esperan que esto mejore con el tiempo.

**Tabla 16**

*Niveles de la dimensión política de compensación salarial del sistema de compensación salarial*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	12	11%
Favorable	58	51%
Media	42	37%
Desfavorable	1	11%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota.* Esta tabla muestra los datos de los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020.

En la tabla 16, podemos ver que existe un 51% favorable con respecto a la dimensión política de compensación salarial, como además un 1% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 11% muy favorable con respecto a las reglas que tiene la empresa al momento de otorgar la compensación salarial. La mayoría está de acuerdo con la política de la empresa.

**Tabla 17**

*Niveles del Clima Organizacional*

---

**Nivel Clima Organizacional Colaboradores % Colaboradores**

Muy favorable	0	0%
Favorable	33	29%
Media	79	70%
Desfavorable	1	1%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota. Esta tabla muestra de los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020*

La tabla 17, muestra los niveles de Clima Organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020. Estos resultados evidencian un buen indicador para los niveles de percepción del clima laboral, el 29% muestra una percepción favorable y el 70% una percepción media. No se encontró ningún colaborador que tenga una percepción muy desfavorable, aunque sí el 1% tiene una percepción desfavorable.

**Tabla 18**

*Niveles de la dimensión autorrealización del Clima Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	0	0%
Favorable	34	30%
Media	74	66%
Desfavorable	5	4%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota. Esta tabla muestra los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020*

En la tabla 18, podemos ver que existe un 30% favorable con respecto a la dimensión autorrealización, como además un 4% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 66% que no está a favor ni en contra con respecto su autorrealización. La minoría tiene una percepción que su autorrealización en la empresa es desfavorable.

**Tabla 19**

*Niveles de la dimensión involucramiento laboral del Clima Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	0	0%
Favorable	20	18%
Media	85	75%
Desfavorable	8	7%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota. Esta tabla muestra de los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020.*

En la tabla 19, podemos ver que existe un 18% favorable con respecto a la dimensión involucramiento laboral, como además un 7% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 75% que no está a favor ni en contra con respecto al involucramiento laboral que representa el compromiso. La minoría tiene una percepción que su involucramiento laboral en la empresa es desfavorable.

**Tabla 20**
*Niveles de la dimensión supervisión del Clima Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	0	0%
Favorable	63	56%
Media	50	44%
Desfavorable	0	0%
Muy desfavorable	0	0%
Total	113	100%

*Nota. Esta tabla muestra de los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020.*

En la tabla 20, podemos ver que existe un 56% favorable con respecto a la dimensión supervisión, sin embargo, se tiene un 44% que no está a favor ni en contra con respecto a la supervisión de sus jefes inmediatos. La mayoría tiene una percepción a favor con respecto al liderazgo de sus jefes.

**Tabla 21**
*Niveles de la dimensión comunicación del Clima Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
--------------	----------------------	----------------------------

Muy favorable	0	0%
Favorable	27	24%
Media	79	70%
Desfavorable	7	6%
Muy desfavorable	0	0%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

*Nota. Esta tabla muestra los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020.*

En la tabla 21, podemos ver que existe un 24% favorable con respecto a la dimensión comunicación, como además un 6% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 70% que no está a favor ni en contra con respecto comunicación que se maneja en la empresa. La minoría tiene una percepción que la comunicación interna en la empresa es desfavorable.

**Tabla 22**

*Niveles de la dimensión condiciones laborales del Clima Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>% Colaboradores</b>
Muy favorable	1	1%
Favorable	44	39%
Media	62	55%
Desfavorable	6	5%
Muy desfavorable	0	0%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

*Nota. Esta tabla muestra los colaboradores que tienen como mínimo 6 meses en la organización de una empresa del sector agroindustrial en el año 2020.*

En la tabla 22, podemos ver que existe un 39% favorable con respecto a la dimensión condiciones laborales, como además un 5% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 55% que no está a favor ni en contra con respecto a las condiciones laborales que brinda la empresa. La minoría tiene una percepción que las condiciones laborales de la empresa son desfavorables.

## VI. DISCUSIÓN

En el sector agroindustrial en la Libertad, existen muchas empresas en este mercado laboral, la reciente norma (Ley N° 31110) publicada el 30 de noviembre del 2020, favorece en su mayoría al trabajador obrero, sin embargo, la presente investigación se basa en los colaboradores empleados de una empresa del sector agroindustrial, donde los beneficios son competitivos a comparación de otras empresas:

- Según el objetivo principal, en la tabla 6 se usó la prueba de hipótesis, Tau-b de Kendall, en la cual se determinó que existe relación entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional, con un coeficiente de 0.768, lo cual nos indica que la relación de las
- variables es directa entre fuerte y perfecta. El sig. (bilateral) es menor que  $0.001 < 5\%$ . En la tabla 7, se muestra la prueba de hipótesis, utilizando Rho de Spearman, en la cual se observa que la sig. (bilateral) es menor que  $0.001 < 5\%$  (la probabilidad del error es menor a 0.05) y esto nos indica que existe relación entre el sistema de compensación salarial y el

clima organizacional, además el coeficiente Rho de Spearman es 0.825, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa entre fuerte y perfecta. Estos resultados nos permiten rechazar la hipótesis nula, y afirmar que las variables están relacionadas; estos resultados coinciden con el autor Luna (2017) en su tesis “Relación entre las compensaciones y satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT año 2017”, donde la prueba chi cuadrado resultando la cifra de 4,507 y una significación asintótica (bilateral) de 0,034 con 1 grados de libertad a un nivel de significancia del 5%, se determinó la relación entre las variables: compensaciones y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT Año 2017.

- Según el primer objetivo específico, que consiste en determinar la relación de las variables remuneración base del SCS y el CO, en la tabla 8 se usó el coeficiente de Rho de Spearman, donde el sig. (bilateral) es menor que  $0.001 < 5\%$  (la probabilidad del error es menor a 0.05) y se rechazó la hipótesis nula y se afirmó que existe relación entre las dos variables, además se determinó que el coeficiente es 0.635, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa moderada; estos resultados coinciden con el autor Pozo (2017) en su investigación “Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017” donde la significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0.05) y se concluye que la remuneración se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.712, de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.
- Según el segundo objetivo específico que consiste en determinar la relación entre las variables la dimensión incentivos salariales del SCS y CO, en la tabla 9, se usó el coeficiente Rho de Spearman, donde la sig. (bilateral) es menor que  $0.001 < 5\%$ , se afirmó que existe relación entre las variables, además se determinó que el coeficiente Rho de Spearman es 0.345, la correlación entre las variables es positiva directa media; estos resultados coinciden con el autor Pozo (2017) en su investigación “Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017”, la significancia asintótica (0,000) es menor que el nivel de significación (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación directa entre los incentivos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.499, de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.
- Según el tercer objetivo específico que consiste en determinar la relación entre las variables la dimensión de las prestaciones (beneficios) del SCS y CL, en la tabla 10, se usó el coeficiente Rho de Spearman, donde la sig. (bilateral) es menor que  $0.001 < 5\%$  y esto nos indica que existe relación entre las variables, además el coeficiente Rho de Spearman es 0.760, la correlación entre las variables es positiva directa alta. Estos resultados coinciden con los autores Espinoza, Ramos, & Vilchez (2017) en su investigación: “Aplicación del

Salario Emocional y la Calidad del Clima Laboral de los trabajadores en CETRUM CATÓLICA GRADUATE BUSINESS SCHOOL, Lima”, donde se concluyó que el 92.58% de la aplicación del salario emocional influye significativamente en la calidad del clima laboral de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima.

- Según el cuarto objetivo específico que consiste en determinar la relación entre las variables la dimensión política salarial del SCS y el CO, en la tabla 11, se usó el coeficiente Rho de Spearman, donde la sig. (bilateral) es menor que  $0.001 < 5\%$  y se afirma que existe relación entre las variables, además el coeficiente Rho de Spearman es 0.668, la correlación entre las variables es positiva directa moderada. Estos resultados coinciden con el autor Soler (2015) en su investigación: “El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)”, donde se concluyó los resultados de la investigación han demostrado que los trabajadores son conscientes y asumen los principios básicos de la política del salario emocional. En primer lugar, que es una política que se aplica en las empresas preocupadas por sus empleados. En segundo lugar, que es necesario adaptar los beneficios sociales a las necesidades de los trabajadores. Y, en último lugar, que todas estas medidas que la empresa aplica a solicitud de los empleados no sólo tienen un efecto en la gestión del tiempo o la economía sino que, también, supone unos beneficios de salud para los empleados
- Según el quinto objetivo específico que consiste en identificar los niveles del sistema de compensación salarial, en la tabla 12, se muestran los niveles. Los resultados evidencian que el 54% muestra una percepción favorable y el 44% una percepción media. No se encontró ningún colaborador que tenga una percepción muy desfavorable, aunque sí el 1% tiene una percepción desfavorable. Estos resultados no coinciden exactamente con el autor Luna (2017), en su investigación: “Relación entre las compensaciones y satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT año 2017”, donde se concluyó que el nivel de las compensaciones laborales de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT Año 2017, es alta para el 86,4% (89 encuestados), seguido del 13,6% (14 encuestados), que consideran que el nivel es medio. Por tanto, se concluye que la mayor parte de los colaboradores consideran que las compensaciones en la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de SUNAT son de nivel alto. Con los resultados de la percepción obtenida en la presente investigación se podría mejorar el sistema de compensación salarial.
- Según el sexto objetivo que consisten en identificar los niveles de las dimensiones del SCS, en la tabla 13, podemos ver que existe un 5% y 48% muy favorable y favorable respectivamente sobre la dimensión remuneración base, como además un 2% desfavorable, en la tabla 14, podemos ver que existe un 12% y 59% es muy favorable y favorable respectivamente sobre de la dimensión incentivos salariales, como además un 1% desfavorable con respecto a este factor, sin embargo, se tiene un 12% muy favorable con respecto a los incentivos salariales. En la tabla 15, podemos ver que existe un 6% y

41% es muy favorable y favorable respectivamente sobre la dimensión prestaciones (beneficios), como además un 11% desfavorable. En la tabla 16, podemos ver que existe un 11% y 51% es muy favorable y favorable respectivamente sobre la dimensión política de compensación salarial, como además un 1% desfavorable con respecto a este factor. Estos resultados coinciden con el autor Tomasello (2017), en su investigación: “Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa inmobiliaria”, donde una se determinó que contribución al desarrollo de las personas, donde aquellos que forman la fuerza de ventas se sienten escuchados, considerados y con la posibilidad de desarrollarse como profesionales, potenciando sus habilidades, siendo reconocidos y recompensados. Inevitablemente, y quizás mucho tiempo después, esto también repercute en el entorno personal tanto de los vendedores, como gerentes y directores, y finalmente en una sociedad más conforme, reconocida, escuchada, premiada, segura. Ambos resultados contribuyen que la percepción de las compensaciones es necesarios para la satisfacción de los colaboradores.

- Según el sétimo objetivo específico que consiste en identificar los niveles del Clima Organizacional, en la tabla 17 se muestra los niveles. Estos resultados evidencian que el 29% y el 70% tiene una percepción favorable y media y además el 1% tiene una percepción desfavorable. Los resultados coinciden con el autor Luna (2017) en su investigación: “Relación entre las compensaciones y satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT año 2017”, donde el nivel de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT Año 2017. Es media para el 88,3% (91 encuestados) de la muestra, seguido del 11,7% (12 encuestados), que consideran que el nivel es bajo. Por tanto, se concluye que la mayor porción de colaboradores percibe que la satisfacción laboral en la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de SUNAT es de nivel medio.
- Según el octavo objetivo específico que consiste en identificar los niveles de las dimensiones del Clima Organizacional, en la tabla 18, podemos ver que existe un 30% y 66% favorable y medio respectivamente sobre la dimensión autorrealización, como además un 4% desfavorable. En la tabla 19, podemos ver que existe un 18% y 75% favorable y media respectivamente sobre la dimensión involucramiento laboral, como además un 7% desfavorable. En la tabla 20, podemos ver que existe un 56% y 44% favorable y media respectivamente sobre dimensión supervisión. En la tabla 21, podemos ver que existe un 24% y 70% favorable y media respectivamente sobre la dimensión comunicación como además un 6% desfavorable. En la tabla 22, podemos ver que existe un 39% y 55% favorable y media sobre la dimensión condiciones laborales, como además un 5% desfavorable. Estos resultados coinciden con Trinidad (2019) en su investigación: “El clima laboral y su influencia sobre la rotación del personal de la empresa Bol Plas S.A.C., del distrito de Puente Piedra en el año 2016”, donde durante el desarrollo de su investigación se llegó a la conclusión que el clima laboral tiene un gran efecto con respecto a la rotación

del personal y muchas veces gran fuga de buenos talentos que muchas veces con ingresos a la competencia. Ambos resultados nos llevan a tomar medidas de mejora en la gestión para que los colaboradores tengan una percepción positiva del clima organizacional.

## VII. CONCLUSIONES

- En la presente investigación se determinó que, si existe relación entre sistema de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020, con el coeficiente de Rho de Spearman de 0.825, siendo la correlación positiva directa alta.
- Se determinó que la relación entre el sistema de compensación salarial en su dimensión remuneración base y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020, según el coeficiente Rho de Spearman es 0.635, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa moderada.
- Se determinó que la relación entre el sistema de compensación salarial en su dimensión incentivos salariales y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020, según el coeficiente Rho de Spearman es 0.345, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa media.

- Se determinó la relación entre el sistema de compensación salarial en su dimensión prestaciones (beneficios) y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020, según el coeficiente Rho de Spearman es 0.760, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa alta.
- Se determinó la relación entre el sistema de compensación salarial en su dimensión política de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020, según el coeficiente Rho de Spearman es 0.668, nos indica que la correlación entre las variables es positiva directa moderada.
- Se identificó que el nivel del sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020 es favorable en su mayoría, representada por el 54%.
- Los niveles de las dimensiones del sistema de compensación salarial de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020, en su mayoría son favorables. La dimensión remuneración base tiene un 48% favorable y un 5% muy favorable, la mayoría está de acuerdo con la remuneración que percibe actualmente. La dimensión incentivos salariales tiene un 59% favorable y un 12% muy favorable, la mayoría está de acuerdo que la empresa otorgue una compensación económica extra de forma complementaria a su sueldo. La dimensión prestaciones (beneficios) tiene un 41% favorable y un 6% muy favorable, casi el 50% está de acuerdo con las prestaciones que otorga la empresa y están a favor que se mejore. En la dimensión política salarial tiene un 51% favorable y un 11% muy favorable, la mayoría está de acuerdo con la política de la empresa y están a favor que haya un presupuesto para los incrementos salariales.
- Se identificó que los niveles del clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020 tienen una percepción favorable representada por el 29% y una percepción neutra o media representada por el 70%, siendo estos resultados positivos para el clima organizacional de la empresa.
- Los niveles de las dimensiones del clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020, es su mayoría está representada por la media y una parte favorable. La dimensión autorrealización tiene un 30% favorable y un 66% media, la minoría tiene una percepción que su autorrealización en la empresa es desfavorable. La dimensión involucramiento laboral tiene un 18% favorable y un 75% media, la minoría tiene una percepción que su involucramiento laboral en la empresa es desfavorable. En la dimensión supervisión tiene un 56% favorable y un 44% media, la mayoría tiene una percepción a favor con respecto al liderazgo de sus jefes. La dimensión comunicación tiene un 24% favorable y un 70% media, la minoría tiene una percepción que la comunicación interna en la empresa es desfavorable. La dimensión condiciones laborales tiene un 39% favorable y un 55% media, la minoría tiene una percepción que las condiciones laborales de la empresa son desfavorables.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Establecer un bono de desempeño a final de la campaña equivalente a medio sueldo en base al logro de objetivos por gerencias para los colaboradores empleados. Este bono se pagará si se logra ahorrar un 15% en el presupuesto anual.
- Se sugiere que en campaña baja (marzo – junio) el horario semanal sea de 5 días a la semana no afectando el giro del negocio.
- Se sugiere que el área de Compensaciones realice una categorización de puestos (mapping), posteriormente se elabore una estructura salarial considerando la equidad interna y externa con la finalidad de realizar los ajustes salariales.
- Se sugiere realizar un mapeo de todos los beneficios, homologarlos y establecer un paquete de beneficios, por ejemplo: día libre por cumpleaños, considerando que el permiso deberá solicitarse en el mes de su cumpleaños, otorgar cofinanciamiento para cursos externos solicitados por los empleados, con el V°B° de su jefatura. Posteriormente capacitar al personal sobre todos los beneficios (monetarios y no monetarios) a cargo del área de Capacitaciones.
- Se sugiere que se maneje una política interna adecuada para el aumento de los sueldos, teniendo en consideración aspectos como años de servicio, la inflación, el desempeño, logro

de objetivos, el mercado, etc. y con ello haya una periodicidad dentro del año para los incrementos (Abril y Julio).

- Se sugiere mejorar la oportunidad de desarrollo, bienestar psicológico y balance de vida de la empresa, como por ejemplo incluir cofinanciamiento en programas o cursos externos para un mejor desempeño en su puesto de trabajo cumpliendo ciertos requisitos que establezca la empresa, también incluir programas gratuitos del manejo del estrés y un plan de EPS para los trabajadores empleados.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asto, M. (2015). *La satisfacción laboral de los teleoperadores en los Call/Contact Center*. España.

Carpio, D. (2020). *Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la cadena de valor agraria*. España.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: The McGraw-Hill Companies.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill Education.

Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.

Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson.

- Espinoza, D., Ramos, M., & Vilchez, H. (2017). *Aplicación del Salario Emocional y la Calidad del Clima Laboral de los trabajadores en CETRUM CATÓLICA GRADUATE BUSINESS SCHOOL*, Lima. Lima, Perú.
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- Humanos, R. (3 de Setiembre de 2007). *Recursos Humanos*. Obtenido de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>
- Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. de C.V.
- Luna, E. (2017). *Relación entre las compensaciones y satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT año 2017*. Tarapoto.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Mogollon, C. (2018). *La Compensación Salarial y la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de la empresa IESA S.A.* Callao, Perú.
- Munch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Prentice Hall.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Ocaranza, P. (2017). *Propuesta de un Plan Piloto de Compensaciones para una Empresa Constructora con Administración Familiar*. Santiago de Chile.
- Orellana, P. (18 de Diciembre de 2019). *Economipedia haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC* (Primera ed.). Lima, Perú.
- Peiró, R. (19 de Octubre de 2020). *Economipedia haciendo fácil la economía*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/autorrealizacion.html>
- Pozo, E. (2017). *Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017*. Lima, Perú.
- Rios, M. (18 de Diciembre de 2018). *Gestión*. Obtenido de Gestión Web Site: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/sistema-nacional-compensaciones-laborales-consiste-propuesta-mef-253141>
- Soler, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)*. Barcelona, España.

- Tomasello, M. (2017). *Propuesta de Incentivos, Beneficios y Recompensas para el Área de Ventas de EESA Inmobiliaria*. Santiago de Chile, Chile.
- Trinidad, J. (2019). *El clima laboral y su influencia sobre la rotación del personal de la empresa Bol Plas S.A.C., del distrito de Puente Piedra en el año 2016*”. Lima, Perú.
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Valencia, A. (2012). Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *IDC- Analyze The Future*, 1.
- Varela, R. A. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y prestaciones* (Segunda ed.). México: Pearson.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, P. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

### FICHA TÉCNICA

<b>NOMBRE</b>	Percepción del Sistema de Compensación Salarial (SCS)
<b>AUTOR</b>	Evelin Castillo Saenz
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la percepción de los colaboradores frente al SCS
<b>QUE MIDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración base: Nivel de equilibrio interno entre el esfuerzo, dedicación al trabajo, cumplimiento efectivo de los objetivos y el sistema de retribución actual de la empresa.</li> <li>• Incentivos Salariales: son una parte variable del salario que reciben los trabajadores. Son pagos en los que se valora de forma más tangible la contribución del empleado</li> <li>• Prestaciones (beneficios): Son entregas dinerarias, de carácter periódico o de pago único, concedidas a personas o a familias para facilitar su integración social, apoyar el cuidado de personas dependientes, paliar situaciones transitorias de necesidad o garantizar mínimos de subsistencia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de compensación salarial: Establece criterios de asignación de retribuciones, con lo cual se evita la entrega arbitraria de incentivos.</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	Remuneración base: 1, 5, 9, 13, 17 Incentivos salariales: 2, 6, 10, 14, 18 Prestaciones (beneficios): 3, 7, 11, 15, 19 Política de compensación salarial: 4, 8, 12, 16, 20
<b>PUNTEOS</b>	Ninguno o nunca: 1 punto Poco: 2 puntos Regular: 3 puntos Mucho: 4 puntos Todo o siempre: 5 puntos
<b>FORMA DE INTERPRETACIÓN</b>	Muy favorable de 84 a 100 puntos Favorable de 68 a 83 puntos Media de 52 a 67 puntos Desfavorable de 36 a 51 puntos Muy desfavorable de 20 a 35 puntos
<b>FORMA DE APLICACIÓN</b>	Auto aplicable
<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>	15 – 25 minutos

### ENCUESTA DE SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_

Fecha Ingreso: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

La presente está dirigida a los colaboradores de una empresa del sector Agroindustrial, a fin de dimensionar el sistema de compensación salarial – SCS en remuneración base, incentivos salariales, prestaciones (beneficios) y política salarial que se percibe por la labor realizada.

A continuación, encontrará posiciones sobre aspectos relacionados con las características del sistema de compensación salarial.

Cada ítem tiene cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su percepción de su compensación salarial. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo

una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N°	ITEM	NINGUNO O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
1	Estás de acuerdo con la remuneración que percibes actualmente.					
2	Las oportunidades de desarrollo (capacitación, plan de carrera), bienestar psicológico (reconocimiento, retos profesionales) y balance de vida (oportunidad de recreación, integración de la familia) son lo más convenientes.					
3	Las prestaciones voluntarias por parte de empresa como la alimentación, el transporte, los préstamos personales son los adecuados.					
4	Está de acuerdo con los criterios que utiliza la empresa para definir las remuneraciones.					
5	Tu remuneración cumple con los requisitos fijados por ley.					
6	Estás de acuerdo que evalúen tu desempeño para un incentivo salarial					
7	Los beneficios que te otorgan en comparación con los beneficios que otorgan en otras empresas son mejores					
8	Estas satisfecho con los criterios que actualmente se utilizan para los aumentos salariales					
9	Según tu opinión tu remuneración es justo comparado con el sueldo de personas que realizan un trabajo similar en otras empresas					
10	Crees conveniente que se plantee objetivos para el pago del bono de desempeño y estos sean alcanzados y justos					
11	Mi trabajo me da el tiempo necesario para aprovechar oportunidades de entrenamiento relacionadas con mi trabajo (horarios flexibles)					
12	Crees que el presupuesto anual para los incrementos salariales es suficiente					
13	Tu remuneración está acorde según tu perfil profesional					
14	Los incentivos que percibes son motivadores					

15	Te sientes satisfecho con el seguro de salud que te brinda la empresa					
16	Piensas que la política de salarial se alinea es competitiva con el mercado laboral					
17	Tu remuneración se ajusta a la cantidad de años laborados en la empresa					
18	Los beneficios que otorga la empresa son equitativos para todos los empleados					
19	Tu horario de trabajo a la semana se ajusta para realizar tus labores					
20	Piensas que la política salarial no discrimina por sexo según el puesto de trabajo					

## FORMATO DE FICHA DE VALIDACIÓN



### FICHA DE VALIDACIÓN INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador:
- 1.2 Grado Académico:
- 1.3 Cargo e Institución donde labora:
- 1.4 Título de la investigación: "El sistema de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial".
- 1.5 Autor del Instrumento: Evelin Castillo Saenz
- 1.6 Mención: Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.7 Nombre del instrumento: Encuesta de Percepción del Sistema de Compensación Salarial (SCS)

#### II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENO
		(0 - 20)	(21 - 40)	(41 - 60)	(61 - 81)	(81 - 100)
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					

4. Organización	Existe una organización lógica					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos – científicos					
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores, dimensiones					
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio					
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito del estudio					

Opinión de Aplicabilidad: a) Regular

b) Bueno

c) Muy Bueno

Promedio de Valoración: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Experto  
DNI N° .....

**FICHA DE VALIDACIÓN: EXPERTO N° 01**



**FICHA DE VALIDACIÓN**  
**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 **Apellidos y Nombres del validador:** Gonzales Lázaro Harold
- 1.2 **Grado Académico:** Magister en Organización y Dirección de Personas
- 1.3 **Cargo e Institución donde labora:** Gerente de Gestión Humana – Chimú Agropecuaria
- 1.4 **Título de la investigación:** "El sistema de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial".
- 1.5 **Autor del Instrumento:** Evelin Castillo Saenz
- 1.6 **Mención:** Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.7 **Nombre del instrumento:** Encuesta de Percepción del Sistema de Compensación Salarial (SCS)

**II. ASPECTOS DE VALIDACION**

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENO
		(0 - 20)	(21 - 40)	(41 - 60)	(61 - 81)	(81 - 100)
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				80	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables				80	
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología				80	
4. Organización	Existe una organización lógica					90
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio				80	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos – científicos					90
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores, dimensiones					90
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio					90
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito del estudio				80	

Opinión de Aplicabilidad: a) Regular

b) Bueno

c) Muy Bueno

Promedio de Valoración: 85

Lugar y Fecha: Trujillo, 21 de abril del 2021



Firma del Experto  
DNI N° 40303633

FICHA DE VALIDACIÓN: EXPERTO N° 02



FICHA DE VALIDACIÓN  
INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: *Eslava Alsamora Roro Noly*  
 1.2 Grado Académico: *MA*  
 1.3 Cargo e Institución donde labora: *Mission - Avocado Packing Company*  
 1.4 Título de la investigación: "El sistema de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial".  
 1.5 Autor del Instrumento: Evelin Castillo Saenz  
 1.6 Mención: Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano  
 1.7 Nombre del instrumento: Encuesta de Percepción del Sistema de Compensación Salarial (SCS)

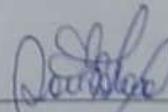
II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENO
		(0 - 20)	(21 - 40)	(41 - 60)	(61 - 81)	(81 - 100)
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables				X	
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología			X		
4. Organización	Existe una organización lógica				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio			X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos - científicos				X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores, dimensiones				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio				X	
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito del estudio				X	

Opinión de Aplicabilidad: a) Regular       b) Bueno      c) Muy Bueno

Promedio de Valoración: 76.8

Lugar y Fecha: 22/04/2021



Firma del Experto  
DNI N° 40677475

FICHA DE VALIDACIÓN: EXPERTO N° 03



**FICHA DE VALIDACIÓN**  
**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 **Apellidos y Nombres del validador:** Claudia Maribel Toribio Gavidia  
 1.2 **Grado Académico:** Magister en Dirección y Gestión del Talento Humano  
 1.3 **Cargo e Institución donde labora:** Psicóloga en Centro Médico Dakar  
 1.4 **Título de la investigación:** "El sistema de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial".  
 1.5 **Autor del Instrumento:** Evelin Castillo Saenz  
 1.6 **Mención:** Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano  
 1.7 **Nombre del instrumento:** Encuesta de Percepción del Sistema de Compensación Salarial (SCS)

**II. ASPECTOS DE VALIDACION**

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENO
		(0 - 20)	(21 - 40)	(41 - 60)	(61 - 81)	(81 - 100)
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				80	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					85
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología					90
4. Organización	Existe una organización lógica				80	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					97
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio					97
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos – científicos					98
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores, dimensiones					98
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio					95
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito del estudio					90

Opinión de Aplicabilidad: a) Regular

b) Bueno

c) Muy Bueno

Promedio de Valoración: 91

Lugar y Fecha: Trujillo, 21 de abril del 2021



Firma del Experto

DNI N° .....70672706.....

**FICHA TÉCNICA**

<b>NOMBRE</b>	Escala Clima Laboral CL - SPC
<b>AUTOR</b>	Sonia Palma Carrillo
<b>OBJETIVO</b>	Identificar el nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la autorrealización
<b>QUE MIDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización: Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.</li> <li>• Involucramiento laboral: Es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.</li> <li>• Supervisión: Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.</li> <li>• Comunicación: Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de esta.</li> <li>• Condiciones laborales: Es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	<p>Autorrealización: 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46</p> <p>Involucramiento Laboral: 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47</p> <p>Supervisión: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48</p> <p>Comunicación: 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49</p> <p>Condiciones Laborales: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50</p>
<b>PUNTEOS</b>	<p>Ninguno o nunca: 1 punto</p> <p>Poco: 2 puntos</p> <p>Regular: 3 puntos</p> <p>Mucho: 4 puntos</p> <p>Todo o siempre: 5 puntos</p>
<b>FORMA DE INTERPRETACIÓN</b>	<p>Muy favorable de 210 a 250 puntos</p> <p>Favorable de 170 a 209 puntos</p> <p>Media de 130 a 169 puntos</p> <p>Desfavorable de 90 a 129 puntos</p> <p>Muy desfavorable de 50 a 89 puntos</p>
<b>FORMA DE APLICACIÓN</b>	Auto aplicable
<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>	15 – 30 minutos aproximadamente

#### ESCALA DE CLIMA LABORAL CL – SPC

Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_ Fecha Ingreso: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

A continuación, encontrará posiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N°	ITEM	NINGUNO O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En la oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos del trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					

23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

## TABLAS DE FIABILIDAD DE LAS ENCUESTAS

Tabla 5.

*Análisis de confiabilidad de la variable Sistema de Compensación Salarial*

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,76	20

Fuente: *Elaboración propia*

En la tabla 5, se observa que el coeficiente alfa de Cronbach es 0.76 lo cual nos indica que el instrumento es muy confiable y se puede aplicar a la muestra definitiva. El número de elementos utilizado para la encuesta son 19 preguntas.

Tabla 6.

*Análisis de confiabilidad de la variable Clima Organizacional*

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,81	50

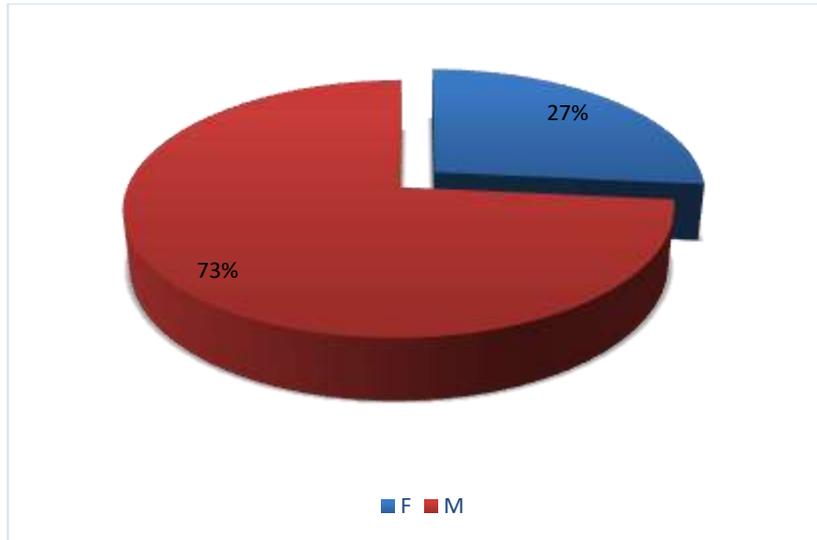
Fuente: *Elaboración propia*

En la tabla 6, se observa que el coeficiente alfa de Cronbach es 0.81 lo cual nos indica que el instrumento es muy confiable y se puede aplicar a la muestra definitiva. El número de elementos utilizado para la encuesta son 50 preguntas.

## FIGURAS DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

### Figura 11

*Distribución de colaboradores de la empresa del sector agroindustrial, según sexo*



**Figura 12**

*Distribución de colaboradores de la empresa del sector agroindustrial, según estado civil*



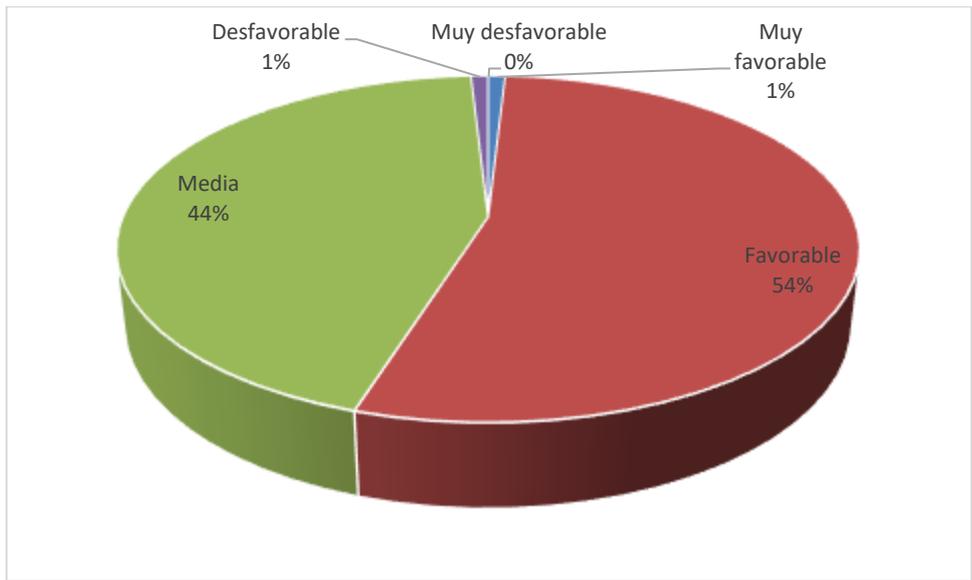
**Figura 13**

*Distribución de colaboradores de la empresa del sector agroindustrial, según edad*



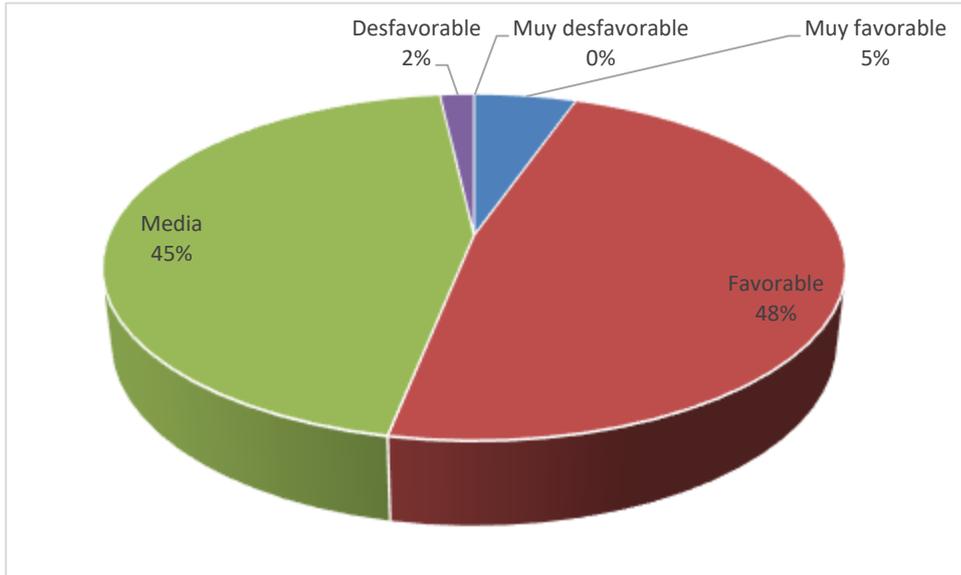
**Figura 14**

*Niveles de Percepción del SCS en una empresa del sector agroindustrial*



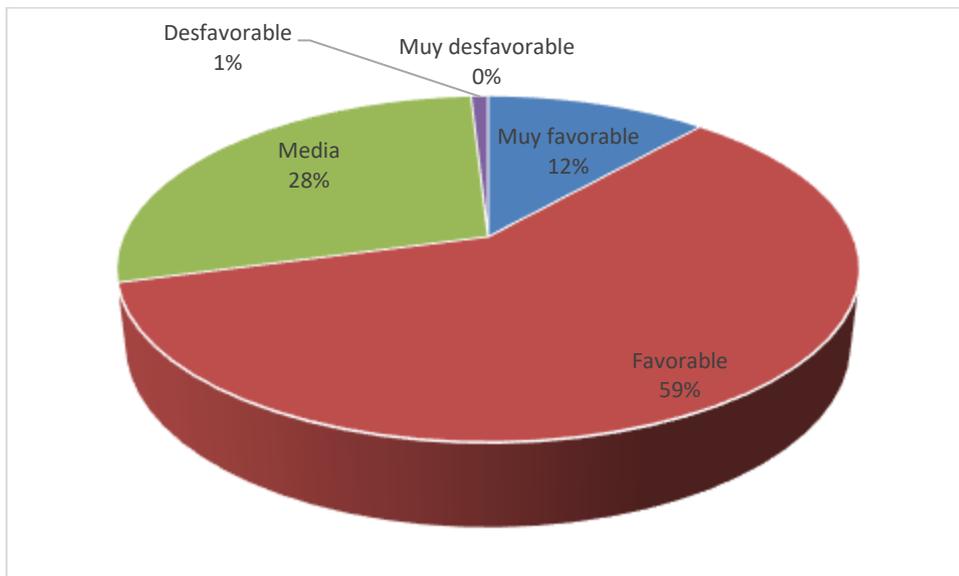
**Figura 15**

*Evaluación de la dimensión remuneración base del SCS de los colaboradores sector agroindustrial*



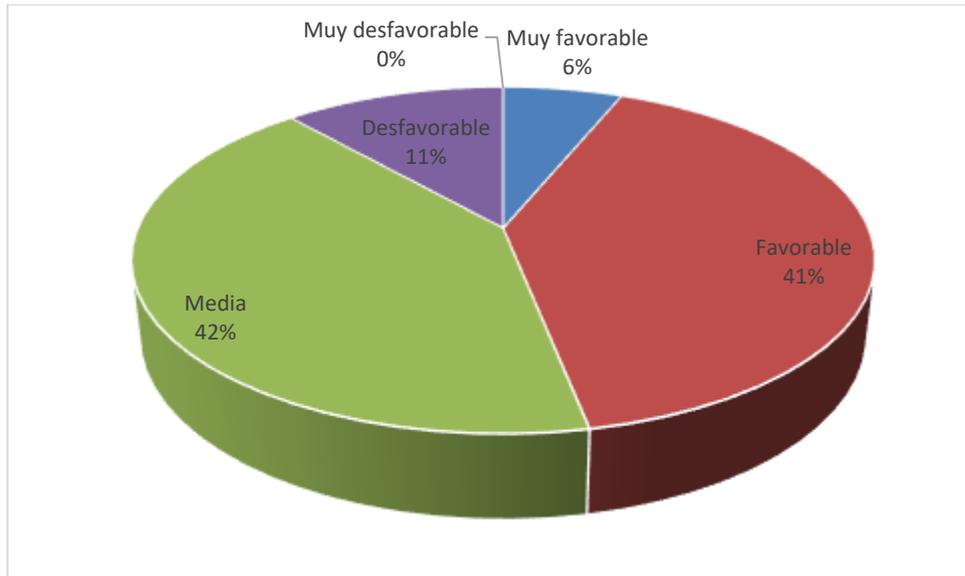
**Figura 16**

*Evaluación de la dimensión incentivos salariales del SCS de los colaboradores sector agroindustrial*



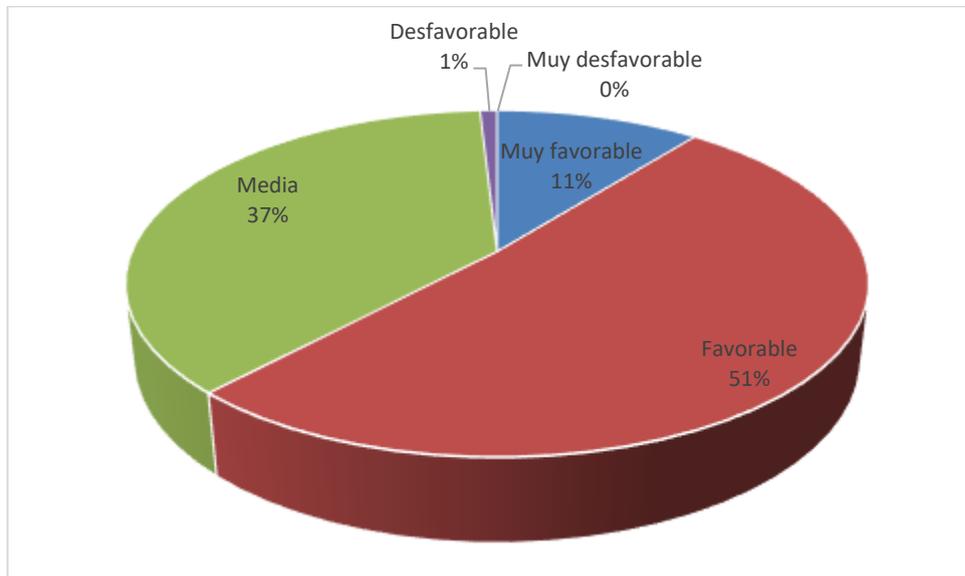
**Figura 17**

*Evaluación de la dimensión prestaciones (beneficios) del SCS de los colaboradores sector agroindustrial*



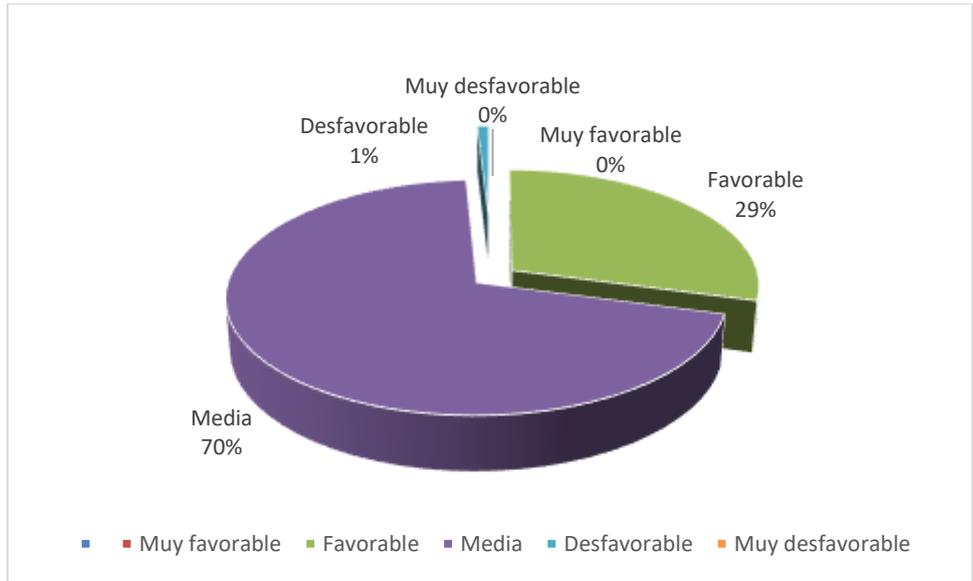
**Figura 18**

*Evaluación de la dimensión política de compensación salarial del SCS de los colaboradores sector agroindustrial*



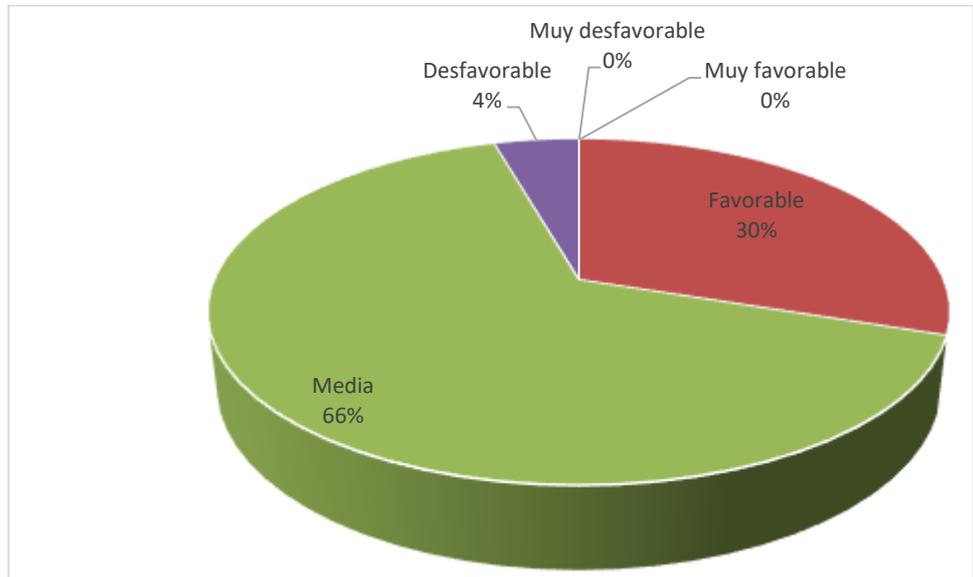
**Figura 19**

*Niveles de percepción del Clima Organizacional en una empresa del sector agroindustrial*



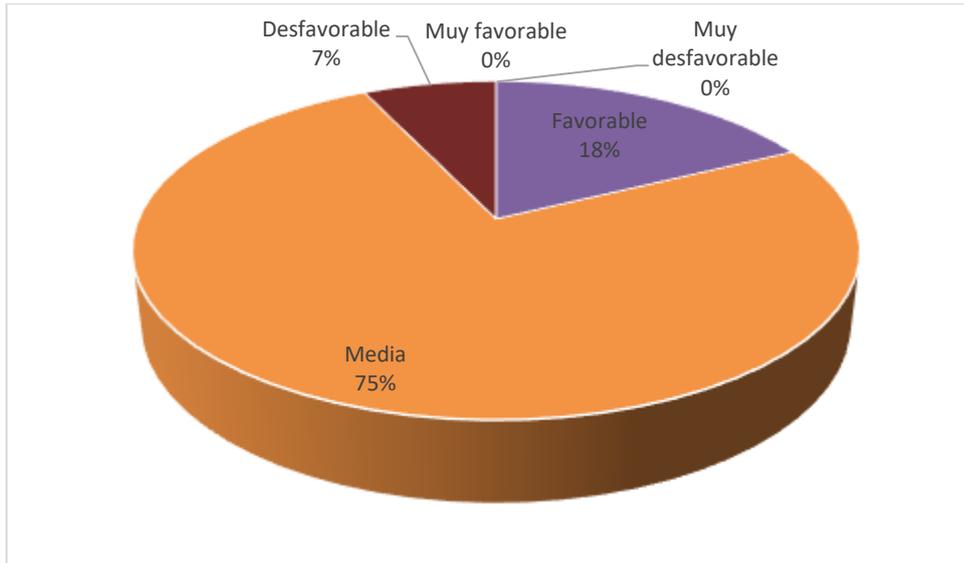
**Figura 20**

*Evaluación de la dimensión autorrealización del CO de los colaboradores sector agroindustrial*



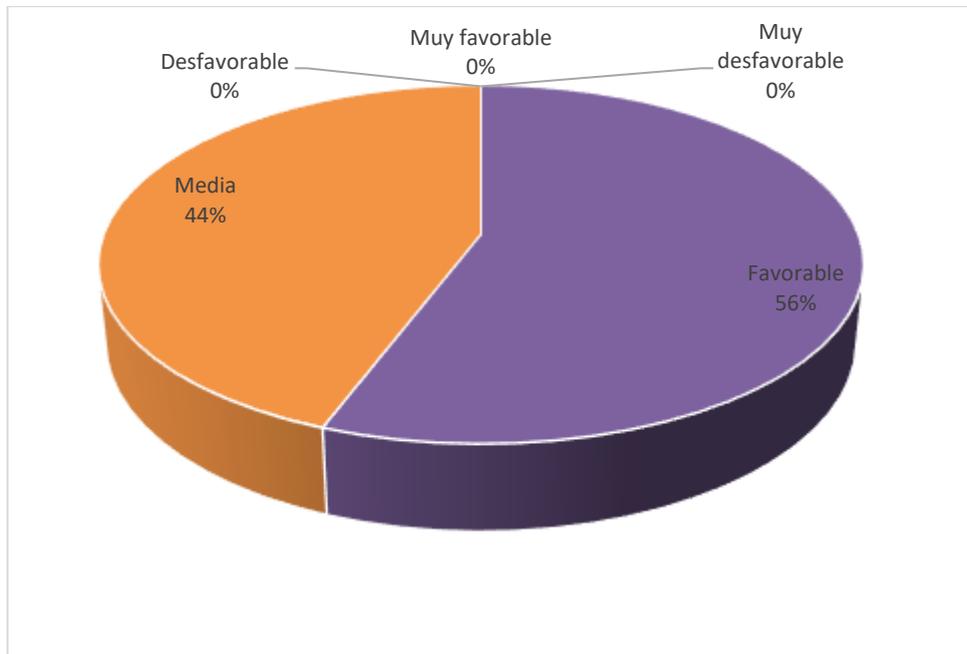
**Figura 21**

*Evaluación de la dimensión involucramiento laboral del CO de los colaboradores sector agroindustrial*



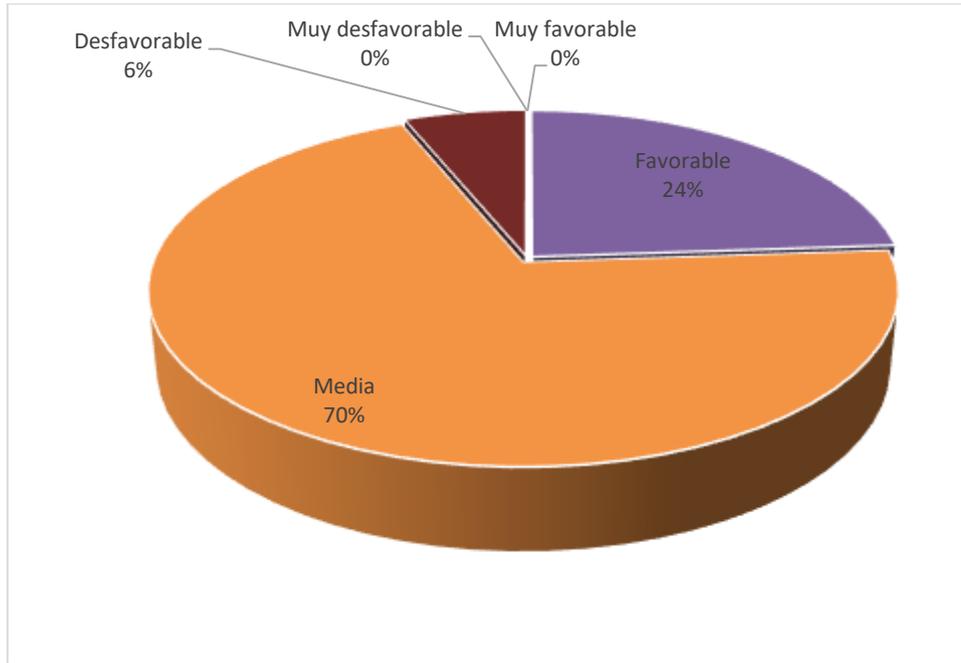
**Figura 22**

*Evaluación de la dimensión supervisión del CO de los colaboradores sector agroindustrial*



**Figura 23**

*Evaluación de la dimensión comunicación del CO de los colaboradores sector agroindustrial*



**Figura 24**

*Evaluación de la dimensión condiciones laborales del CO de los colaboradores sector agroindustrial*

