



# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CONSTRUCTORA SAN JUDAS TADEO S.A.C. AÑO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Br. Nelson Enrique Marruffo Gutiérrez

Br. Sheyla Katherine Rengifo Díaz

**Asesor:**

Mg. Luis Guido Tesierra Ayala

Trujillo – Perú

2018

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los bachilleres **Nelson Enrique Marruffo Gutiérrez** y **Sheyla Rengifo Díaz**, denominada:

**“RELACIÓN DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CONSTRUCTORA SAN JUDAS  
TADEO S.A.C. AÑO 2016”**

---

**Mg. Guido Tresierra Ayala**  
**ASESOR**

---

**Mg. Jean Carlos Zapata Rojas**  
**PRESIDENTE**

---

**Mg. Dora Luz Zegarra Escalante**  
**JURADO**

---

**Mg. William David Carranza Lujan**  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*La presente tesis la dedico a mi familia, principalmente a mi madre que ha sido un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme confianza y consejos, a mi esposa y a mis hijos por estar siempre en esos momentos de éxito brindándome su amor, paciencia y comprensión.*

*Nelson M.*

*Dedico la presente tesis a Dios por haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi familia en especial a mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien*

*Sheyla R.*

## AGRADECIMIENTO

A la primera persona, que queremos agradecer es a nuestro asesor Mg. Luis Guido Tesierra Ayala, que sin su ayuda y conocimiento no hubiese sido posible realizar este proyecto.

Agradecemos a nuestros profesores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarnos a llegar al punto en donde nos encontramos. Gracias a las ganas de transmitirnos sus conocimientos y dedicación que los ha regido, hemos logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de nuestra tesis con éxito y obtener nuestro título de licenciados.

A la Universidad Privada del Norte que confió en nosotros de poder crecer profesionalmente.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	6
CAPÍTULO 3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	35
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	41
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....	48
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS.....	58
ANEXO.....	61



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Población de colaboradores

Tabla N° 2: Compensación financiera directa

Tabla N° 3: Compensación financiera indirecta

Tabla N° 4: Evaluación de desempeño

Tabla N° 5: Prueba estadística de hipótesis

Tabla N° 6: Prueba estadística compensación directa y desempeño

Tabla N° 7: Prueba estadística compensación indirecta y desempeño

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Compensación financiera directa

Figura N°2: Compensación financiera indirecta

Figura N°3: Evaluación de desempeño

## RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo determinar la relación de la compensación financiera y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. El estudio fue de diseño no experimental de tipo correlacional – transversal.

Para la recolección de información de las variables de estudio “compensación financiera” y “desempeño laboral” se empleó el instrumento cuestionario diseñado para obtener información de los colaboradores; y un segundo para evaluar el desempeño del personal administrativo y operario de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. para el procesamiento estadístico de datos cuantitativos se empleó el software SPSS versión 20.

La población estuvo conformada por 25 colaboradores administrativos y operarios de la mencionada empresa por la cantidad de la población no se aplicó fórmula para determinar el número de la muestra; se empleó un muestro no probabilístico por conveniencia.

Como principal conclusión se determinó que existe relación positiva moderada entre las variables compensación financiera y desempeño laboral, dado que el valor de alfa de 0.020 es menor a 0.05 por lo cual se aceptó la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Cuyas hipótesis específicas presentan relación positiva moderada con coeficientes 0,654 (compensación directa) y 0,595 (compensación indirecta).

**Palabras claves:** compensación financiera y desempeño laboral

## ABSTRACT

The objective of the investigation was to determine the relationship between the financial compensation and the work performance of the employees of the construction company San Judas Tadeo S.A.C. The study was of non - experimental design of correlational - transverse type.

For the collection of information from the study variables "Financial Compensation" and "Labor Performance", the questionnaire instrument was used to obtain information from employees; And a second to evaluate the performance of the administrative and operative personnel of the construction company San Judas Tadeo S.A.C. For the statistical processing of quantitative data SPSS software version 20 was used.

The population was made up of 25 administrative employees and operators of the mentioned company for the amount of the population did not apply formula to determine the number of the sample; A non-probabilistic sample was used for convenience.

As the main conclusion, it was determined that there is a moderate positive relationship between the variables Financial Compensation and Labor Performance, since the alpha value of 0.020 is less than 0.05, for which the alternative hypothesis was accepted and the null hypothesis rejected. The specific hypotheses presented moderate positive relation with coefficients 0.654 (direct compensation) and 0.595 (indirect compensation).

Key words: financial compensation and labor performance

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Producto del fenómeno de la globalización, las condiciones y entornos empresariales han cambiado en términos de oferta y demanda. Exigiendo productos y servicios competitivos que cubran las tendencias del mercado, como respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas. Es este contexto, es que las personas son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de lograr al éxito empresarial y enfrentar las exigencias de la demanda y desafíos de la competencia.

Teniendo en cuenta la relevancia de las personas para las empresas surgen conceptos importantes como Compensación Financiera sobre eso; Caldera de Fex y Giraldo Valencia (2013) afirman “los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización; es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos premios y comisiones”.

Otro concepto relevante para el éxito empresarial, íntimamente relacionado con la gestión de recursos humanos, es el desempeño laboral. Chiavenato (2004) indica: “El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos”. Se entiende que el desempeño es el rendimiento laboral y actuación del colaborador en sus funciones y tareas en la empresa, su importancia radica en que el desempeño óptimo se verá reflejado en el nivel de productividad y rentabilidad empresarial.

La importancia de la compensación financiera dentro de la gestión de recursos humanos para la empresa no sólo recae en el éxito empresarial, sino también en las situaciones problemáticas resultantes que tienen impactos inmediatos y a largo plazo en las políticas de gestión de funcionamiento de la organización, contratación de empleados y la rentabilidad de las empresas.

Una compensación financiera inadecuada dentro de la gestión de recursos humanos podría ocasionar serios problemas a la empresa, entre ellos: que los colaboradores no estén alineados con las metas y objetivos de la empresa; la

actitud indiferente de la alta dirección y de recursos humanos se filtran rápidamente a través de los niveles de organización y las jerarquías de empleados; aspecto como la ética de trabajo se vea afectada, hay conflictos de personalidad y el trabajo en equipo se vuelve inexistente; existe subutilización de las habilidades y capacidades de los colaboradores con experiencia, desaprovechando sus potencialidades en beneficio de la empresa; y finalmente, la poca motivación y ausencia de incentivos y reconocimiento de logros, desmotivan al colaborador repercutiendo en sus resultados (mal desempeño laboral) e incluso ocasionando la producción bienes y servicios de mala calidad.

La problemática descrita es de interés de cualquier tipo de organización, independientemente del tamaño, rubro o ubicación; ya que todas están enfocadas al éxito empresarial y requieren minimizar riesgos. Es así que los directivos de la empresa San Judas Tadeo S.A.C. se sienten interesados en investigar sobre el tema dentro de su organización, con la finalidad de identificar aspectos a mejorar que le permitan seguir creciendo como empresa a nivel rentabilidad y llegar al posicionamiento en el rubro empresarial.

El interés de la investigación sobre la compensación financiera en relación al desempeño de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. radica en la presencia de situaciones problemáticas que invitan a la gerencia a analizar y reflexionar; se menciona entre ellas:

Pérdida de tiempo y recursos provocados por el área de logística, que producto de la mala planificación y coordinación con ingeniero residente de obra, no abastece de los materiales necesarios; retrasando el trabajo provocando pérdida de horas de trabajo hombre y por consiguiente retraso de fecha de entrega de la obra.

En el caso de los obreros muchas veces no distribuyen o emplean correctamente el tiempo o en otras oportunidades malgastan los materiales de obra.

Limitada proactividad de colaboradores para emprender nuevas iniciativas de mejora en la empresa.

Constante reclamos y/o solicitud informal de colaboradores por aumento de salario. En promedio de 10 obreros 8 se están quejando por el importe de su sueldo; expresándolo en comentarios y actitudes negativas entre compañeros.

Colaborador se limita desarrollar sus actividades dentro de horarios de trabajo estipulados.

Se considera que todas estas situaciones a mejorar en la empresa pueden obedecer a una compensación financiera; lo cual se cree que está repercutiendo en el desempeño de los colaboradores que muchas veces no muestran compromiso con la empresa ni desarrollan sus funciones cubriendo las expectativas de la gerencia.

La gerencia conociendo la importancia del tema cree oportuno investigar, porque es consistente a los aspectos a mejorar requieren un análisis para posterior intervención. Por eso, se cree conveniente determinar en qué medida se relaciona la compensación financiera con el desempeño de los colaboradores administrativos y operarios de la empresa.

Se cree que al no investigarse la problemática descrita en la empresa, se estaría limitando la posibilidad de desarrollar propuestas de mejora; y en un futuro podría generar serios problemas que irían desde baja rentabilidad, altos índices de rotación de personal, bajos niveles de productividad, ineficiencia en los procesos, pérdida de recursos; hasta un estancamiento posible o declive como organización.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cómo se relaciona la compensación financiera y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.?

¿Cómo se relaciona la compensación financiera directa y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.?

¿Cómo se relaciona la Compensación financiera indirecta y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.?

### 1.3. Justificación

Cambios importantes en el entorno empresarial de entorno y sectores fuerzan a las empresas a revisar sus estrategias y redefinir su gestión. Cambios en la tecnología, economía, sociales y competitivos influyen en las empresas para adoptar nuevas prioridades.

Las empresas exitosas, dentro de sus nuevas prioridades, consideran al recurso humano como su principal activo de crecimiento y desarrollo, lo definen como aliados estratégicos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este contexto destaca la importancia de la compensación financiera como parte de la estratégica empresarial. La que se podría definir como incentivos económicos que designan las empresas como parte de su estrategia para mantener motivado, comprometido a su colaborador con la empresa y que esto se vea reflejado en su productividad.

En consideración a lo mencionado resultó atractivo a investigar el tema compensación financiera dentro de la gestión de recursos humanos en la medida que representantes de la empresa constructora San Judas Tadeo S.A.C. se encuentran interesados en desarrollar acciones de mejora continua; además existe el interés de obtener información fiable y actualizada sobre las acciones de compensación financiera que viene practicando en términos de resultados. Por eso y todo lo que representa la investigación científica surge la investigación orientada a conocer la relación de las variables compensación financiera y desempeño laboral.

Por otro lado, se considera que realizar investigación dentro del campo de la administración de empresa permite grandes aportes al campo de la literatura académica, la metodología de la investigación y la actividad práctica empresarial.

Desde el punto de vista teórico, resulta importante destacar la revisión de literatura sobre las variables de estudio, y a partir de ello argumentar y construir de definiciones propias, que podrían ser de utilidad o complementarias otras investigaciones.

Desde el sentido metodológico, la investigación permitirá construir instrumentos de investigación, teniendo en cuenta la importancia y utilidad del método científico; cuyos instrumentos serán validados y formarán parte de las propuestas metodológicas para futuras investigaciones.

Finalmente, la investigación ofrecerá conocimiento importante y de gran utilidad para la empresa San Judas Tadeo, la información será tomada en cuenta para la formulación de propuestas de mejora que contribuyan al éxito de la organización.

#### **1.4. Limitaciones**

Poco tiempo para la fase de recolección de datos. Para ello se elaboró un horario de salida de campo y se dividió el trabajo entre los dos investigadores. Cierta temor de los trabajadores a responder con la verdad el cuestionario de satisfacción de compensación financiera por miedo a represarías en la empresa. Como estrategia se coordinó con el área de recursos humanos de la empresa San Judas Tadeo S.A.C. para que un representante tenga una conversación previa con los colaboradores para explicar las razones de la investigación y asegurar que no habrá ningún tipo de represarías.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación de la compensación financiera y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- 1.5.2.1.** Determinar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C
- 1.5.2.2.** Determinar la relación de la compensación financiera directa y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.
- 1.5.2.3.** Determinar la relación de la compensación financiera indirecta y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### A) Antecedentes

Las variables compensación financiera y desempeño laboral han dado origen a distintas investigaciones. Respecto a la primera variable en el ámbito internacional podemos citar importantes estudios como:

La tesis titulada: Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A., de Caldera & Giraldo (2013), publicado por la universidad de Medellin, en Medellín, Colombia, tuvo por objetivo realizar una propuesta de sistema de compensación laboral para la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A, identificando los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de sus empleados a través de un instrumento de medición de su motivación, y planteando estrategias y recomendaciones con base en los resultados del estudio. La investigación fue de tipo correlacional de tipo no experimental. La principal fuente de datos corresponde a los empleados de la empresa S&A Servicios & Asesoría S.A, quienes fueron encuestados y a partir de los cuales se obtuvo información vital mediante comunicación escrita vía e-mail, a través de una herramienta tecnológica como internet que les permitió llegar a las otras sucursales de la entidad ubicadas en diferentes ciudades del país. El instrumento de encuesta se aplicó vía correo electrónico a los empleados de la empresa Servicios & Asesoría S.A., quienes debían acceder a un link para resolverla, con un tiempo estimado de duración de 3 minutos. Esta encuesta consistió en un cuestionario de 7 preguntas, con las que se pretendió analizar 7 variables: Afectación de la satisfacción laboral de los trabajadores internos, planes y políticas de reconocimiento de la empresa, beneficios sociales e incentivos, flexibilidad en el trabajo, oportunidades de desarrollo, remuneración y condiciones laborales. Los investigadores arribaron a las siguientes conclusiones: Ante la deficiencia manifestada en la parte la tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral; con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos. Y existe un alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones,

felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un nivel bajo de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados. El antecedente contribuye porque ratifica la existencia de dos elementos influyentes en el desempeño del empleado (remuneración e intangibles) tal como se diferencia en esta investigación (compensación financiera y compensación y no financiera).

La tesis titulada: Influencia de los sistemas de compensación total para que empresas del sector farmacéutico sean catalogadas como exitosas, de Rondón & Schmitz (2007), publicada por la universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, Venezuela, tuvo como objetivo identificar y analizar las relaciones significativas que existen entre los sistemas de compensación total y el éxito de las empresas del sector farmacéutico pertenecientes al área Metropolitana de Caracas en el año 2007. La investigación fue de diseño no experimental de tipo correlacional transeccional. La población estudiada estuvo conformada por empresas venezolanas pertenecientes al sector farmacéutico, de carácter privado, afiliadas a CAVEME y ubicadas en Caracas quienes fueron seleccionadas por medio de un muestreo no probabilístico. Para la obtención de la información salarial actualizada, los beneficios, emolumentos y pagos en efectivo, volumen de ventas estimadas y de costos salariales por parte de las empresas, se solicitó información a las empresas participantes y se aplicó un cuestionario encuesta. Para obtener el índice de motivación, se estableció contacto telefónico, ya que las empresas manejan un índice de motivación estandarizado para todos sus empleados (por pertenecer a una misma cámara). Sólo fue necesario solicitar el índice motivacional, expresado en porcentaje no se requirió de la elaboración de ningún instrumento de recolección de datos, este estudio se realizó con información y/o datos secundarios. Los investigadores concluyeron que el indicador de éxito de cada una de las empresas tomando en cuenta el índice de motivación, y el volumen de ventas estimadas, el monto total anual destinado al salario (tanto para gerentes y directores como para el resto de los empleados), el número de pagos en efectivo, beneficios, emolumentos y el número de directores, gerentes y empleados en general. Mediante este procedimiento se consiguió reducir el número de factores a considerar para medir el éxito empresarial y agrupar a las empresas en dos conjuntos, el de las empresas exitosas, con un valor superior al promedio del

indicador y las no exitosas, con un valor por debajo de este promedio. Tal ejercicio puede ser considerado una contribución sobre todo en relación a los factores que no aparecen asociados al éxito empresarial. El antecedente contribuye en la ampliación de los sistemas de información empírica en cuanto a la relación a los sistemas de compensación y el éxito organizacional. Lo que nos permite tener un mejor panorama de la participación de la compensación financiera motivo de nuestra investigación.

La tesis titulada: Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros, de Corzo (2005), presentada a la universidad San Carlos, en Guatemala, tuvo como objetivo desarrollar un sistema de compensación salarial que ayude a mejorar la productividad de una empresa de servicios financieros, juntamente con la mejora de la productividad de cada trabajador, enfocado en los resultados obtenidos por cada uno de ellos. La investigación fue de tipo descriptiva, se basó en la revisión de documentos administrativos y financieros de la empresa “servicios financieros, S.A.” del mismo modo se diseñó y aplicó un cuestionario de encuesta dirigido a colaboradores con la finalidad de conocer cómo se definen los estándares de desempeño individual. Dentro de las principales conclusiones del estudio se mencionan: El sistema de compensación actual de la empresa de servicios financieros, S.A. carece de un enfoque que verdaderamente haga valer a las compensaciones como un motivador y facilitador, permitiendo impulsar a cada trabajador y a la empresa misma a ser más productiva, ya que su sistema de compensación está únicamente ligado a cuotas fijas salariales que no estimulan a los trabajadores a obtener resultados por encima de los estándares normales de desempeño. Los procesos de compensación salarial han sido vistos únicamente, como una forma de remunerar al trabajador por su aporte o trabajo realizado dentro de una organización; este enfoque tradicionalista ha funcionado como un paradigma para muchas empresas actualmente en nuestro medio. Es muy importante entender que nuevos estudios sobre el tema de las compensaciones nos impulsan a entender el rubro de remuneración como una inversión, y que el diseño de un buen sistema de compensación puede hacer que una empresa logre mejorar su productividad total. Estas nuevas tendencias hacen ver a los sistemas de compensación salarial como verdaderas herramientas efectivas para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado. El antecedente contribuye porque cita como ejemplo el análisis de un sistema de compensación salarial. Además

brinda una perspectiva de la remuneración como inversión. Aportando en el análisis de los resultados de la presente investigación.

El artículo científico titulado: La compensación financiera: una medida de valor del trabajador, de García (2006), publicado en la revista Pensamiento y Gestión, en Barranquilla, Colombia, examinó la incidencia que tiene la estructura de los sistemas de compensación financiera en el logro de los objetivos de atraer, retener y motivar a los trabajadores en la organización. La investigación se basa en la identificación de las posibles restricciones de los sistemas de compensación financiera en el cumplimiento de estos objetivos. El desarrollo de la investigación, se realizó en dos fases; la primera referida al estudio monográfico de la teoría de la evolución del pensamiento del hombre, analizando el papel que cumplen los recursos humanos dentro de las organizaciones. Por otro lado, se entrevistó a gerentes de recursos humanos, ya sea de fábricas como empresas de servicios que se encuentren en diferentes fases del ciclo de vida. De esta manera pudo acceder al pensamiento y creencias de quienes en las empresas deberían impulsar la implementación de la metodología propuesta, para que sus perspectivas sean consideradas en el desarrollo de la investigación. El investigador arribó como conclusión que los resultados son coherentes con los de otros estudios que han formulado iguales relaciones tanto en la empresa norteamericana como colombiana. Aunque son muy amplios los estudios consultados, este trabajo ha detectado en su confrontación teórica que la diferenciación y reafirmación de los empleados se fundamenta en su eficiente y objetiva evaluación. Por lo tanto, un adecuado sistema de evaluación del desempeño constituye el eje central de la propuesta planteada. También argumento que un proceso eficiente de evaluación del talento es tan fundamental para una organización bien dirigida, como lo es el proceso comercial de conocimiento de sus clientes actuales y potenciales. Esto no es lo mismo que la tradicional evaluación del desempeño que se hace anualmente entre jefes y subalternos. Se trata de identificar en forma permanente a quienes se desempeñan bien o mal, y pagarles o estructurar su compensación financiera, según los resultados obtenidos. El antecedente contribuye en la información sobre compensación proveniente del análisis de otros estudios que fueron de utilidad para la comparación de sus resultados y, parte de los resultados de nuestra investigación.

La tesis titulada: Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos, de Flores & Sepúlveda (2008), publicada por la universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile, tuvo como objetivo de distinguir, analizar y evaluar la importancia de los planes retributivos o incentivos del subsector astilleros, el objetivo se centra en las reconocidas empresas de “ASENAV S.A.” y “PROCINAV LTDA.” en la ciudad de Valdivia, en la Región de Los Ríos. El diseño de investigación fue no experimental y transeccional, debido a que, no se manipuló ninguna variable, porque estas sucedieron, es decir, se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador; y a la vez fue transeccional porque se recolectaron datos, se describieron variables y finalmente se analizó su incidencia e interrelación en un momento dado. Los instrumentos de recopilación de datos, fueron dos encuestas; la primera fue una encuesta para trabajadores, la cual estaba compuesta por 10 preguntas con alternativas de elección múltiple; y la segunda encuesta, de 18 preguntas también de elección múltiple, dirigida a los ejecutivos. Las principales conclusiones del estudio fueron: Los incentivos monetarios más comunes en las empresas, sólo destaca las bonificaciones en ASENAV S.A.; en cuanto a lo no monetario ambas empresas coinciden, en otorgarles a sus trabajadores un medio de transporte, que lleva y trae a los trabajadores a la empresa; a ello se suma la ropa de trabajo que es de suma importancia, debido a que al trabajador se le valora como persona. En ambas compañías (“ASENAV S.A.” y “PROCINAV LTDA”) se han preocupado de habilitar un espacio físico para que los trabajadores puedan alimentarse tranquilamente, aprovechando su tiempo de colación al máximo, esto a causa del trabajo de esfuerzo y desgaste físico que realizan. La mayor parte de los trabajadores en ambas empresas, está de acuerdo en que el incentivo monetario que les gustaría recibir son los aguinaldos, ya que como se mencionó anteriormente, ninguna de las empresas lo incluye dentro del sistema de compensaciones que entrega. La mayor parte del personal de producción se siente insatisfecho con los incentivos que recibe y lo considera injusto debido al trabajo que realizan, aunque un poco más del 20%, aproximadamente, lo está. Algunas de las razones podrían ser, personas que llevan años de trabajo en la compañía que han ido ganando experiencia, y sus retribuciones alcanzan un monto donde ellos ya se sienten conformes; a esto se puede sumar, el apego a una compañía que le ha dado trabajo estable por años. El antecedente contribuye con la identificación de

incentivos no financieros de interés del colaborador; ello nos permitió ampliar la información sobre estos y tenerlos en cuenta dentro de la operacionalización del concepto compensación.

La tesis titulada: Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica, de Bedodo & Giglio (2006), publicada por la universidad de Santiago de Chile, en Chile, tuvo como finalidad conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones. La investigación fue de orientación teórica realizada a través de una indagación bibliográfica que se fundamentó en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídos de textos, ensayos, documentos, monografías e investigaciones académicas – profesionales que conformaron el material bibliográfico que permitió el análisis del problema y la elaboración de una reflexión acerca de los alcances de la relación entre la motivación en el trabajo y las compensaciones. Los autores producto de su investigación afirman: es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral. El antecedente contribuye en mostrar un ejemplar de la influencia de la compensación en la motivación del colaborador, identificando los estímulos extrínsecos e intrínsecos motivacionales, lo cual resulta de utilidad para la discusión de la presente investigación.

El artículo científico: Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail, de Chiang, Méndez & Sánchez (2010), publicado en la revista Theoria, en Concepción, Chile, se midió la influencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores, con el fin de aportar nuevos conocimientos a la gestión del personal en empresas de retail en Chile. Para la recolección de información hicieron uso de la técnica de la encuesta, para eso diseñaron un cuestionario de 54 preguntas relacionadas a desempeño laboral y satisfacción del colaborador. La muestra estuvo conformada por 53 colaboradores de seis departamentos de las empresas participantes. Los resultados indican que los colaboradores conocen la herramienta “evaluación del desempeño” obteniendo

calificaciones que van desde 3,08 a 7,68 (con un máximo de 8) en orientación comercial y experiencia y persuasión respectivamente. Es decir, las evaluaciones de los trabajadores van de regular a buenas, lo que da indicios que no existen malos trabajadores. Sobre la variable de satisfacción laboral, los seis departamentos mostraron un nivel alto (con un promedio de 4 sobre 5). También observaron que en medida que el reconocimiento aumenta, aumenta el nivel de satisfacción del colaborador, pero a la vez disminuye la orientación al cliente; es decir los trabajadores están conformes con el reconocimiento que reciben, no se esfuerzan más con el cliente. Los otros indicadores de evaluación del desempeño no poseen una correlación estadísticamente significativa con las variables de satisfacción laboral. El antecedente contribuye en brindar información sobre la relación de la satisfacción laboral con el desempeño, identificando los factores que se relacionan. Esto aporta a la nuestra investigación porque aportaron ideas para la construcción de indicadores de evaluación de desempeño para la creación del instrumento de recolección de información.

El artículo científico titulado: El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio La Victoria, de Queipo & Useche (2002), publicado en la revista Ciencias Sociales, Zulia, Venezuela, la investigación se realizó con el objetivo de explorar los factores que influyen en el desempeño del personal del departamento de mantenimiento en el ambulatorio urbano III La Victoria durante el periodo 1998-1999, ubicado en la parroquia Carracciolo Parra Pérez (Zulia-Venezuela). La investigación fue de diseño no experimental de tipo exploratoria. Como instrumentos de recolección de información diseñaron un cuestionario de encuesta dirigido a los usuarios del departamento de mantenimiento del ambulatorio; un II cuestionario dirigido al supervisor y al personal de mantenimiento, conformado por veintiún personas. También emplearon la metodología del análisis de casos, lo que les permitió obtener información de una forma más detallada e identificar aspectos estructurales del objeto de estudio. Los investigadores arribaron a la conclusión: el desempeño del personal en el área de mantenimiento es deficiente, debido a que el recurso humano no cuenta con los materiales y herramienta de manera oportuna para realizar sus labores, por lo que las tareas asignadas no pueden llevarse a cabo de manera eficaz. Así mismo encontraron que, el entrenamiento que reciben es insuficiente para ejecutar las actividades asignadas y formarse para ascender dentro de la organización de salud. El

antecedente contribuye en mostrar un caso práctico de evaluación de desempeño, sirviendo de guía para nuestra investigación.

El artículo científico titulado: Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia, de Pedraza, Amaya, & Conde (2010), publicado en la revista Ciencias Sociales, en Zulia, Venezuela, la investigación tuvo como objetivo explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia. La investigación fue de diseño no experimental, tipo descriptiva-transversal. La población de estudio estuvo conformada por 50 empleados administrativos contratados. No se aplicó fórmula muestral, por la cantidad reducida de la población. Diseñaron un cuestionario de encuesta dirigido al personal administrativo contratado dicha universidad. Los resultados de la investigación indicaron que para el caso de la universidad del Zulia, específicamente para el personal administrativo contratado se encuentra insatisfecho y desmotivado, debido al importe de la remuneración percibida y la inestabilidad laboral que circunda a la institución universitaria; por lo que concluyeron que se registra una situación problemática que atenta contra la organización y su buen funcionamiento; y que debe ser solventada en el mediano y largo plazo para no perjudicar el desarrollo de la universidad. Y que se evidencia relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados existiendo insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño. El antecedente contribuye en que identifica a la remuneración como uno de los principales factores de insatisfacción del empleador, reafirmando la importancia de la compensación financiera dentro del concepto organizacional, tal como lo presenta nuestra investigación.

El artículo científico titulado: Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del Lago, de Faría, Quintero, & Africano (2008), publicado en la revista Negotium, en Zulia, Venezuela, se planteó como objetivo determinar los elementos del clima organizacional que inciden en la eficacia de los trabajadores de la empresa VADECOL (Venezuela) que afecten el desempeño laboral. La investigación fue de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo. La población fue de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, emplearon el muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Emplearon un

cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta. De acuerdo con los resultados obtenidos, los autores pudieron destacar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización. Finalmente, afirmaron que según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral. El antecedente contribuye porque identifica aspectos complementarios a la remuneración económica que provocan satisfacción en el colaborador y aportan a un buen clima laboral, lo cual fue de utilidad para la argumentación de nuestra investigación.

El artículo científico titulado: Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios, de Todaro & Godoy (2001), publicado en *Cadernos Pagu*, en Santiago de Chile, Chile, discutió los resultados de una investigación realizada en 1998/1999, en la cual se pretendió analizar las percepciones de empresarios/as y ejecutivos/as chilenos/as respecto de diversos temas ligados al desempeño laboral de los trabajadores. Los investigadores pretendieron no sólo verificar las opiniones del empresariado, sino también determinar de qué factores dependen sus percepciones (sector productivo, tamaño de las empresas, porcentaje de mujeres en la fuerza de trabajo, ambiente cultural, etc.), y si es posible identificar tendencias generales u opiniones claramente mayoritarias en la conformación del imaginario empresarial. Para la investigación se diseñaron cuestionarios de encuestas, entrevistas a una submuestra de 17 empresas localizadas en Santiago, lo que les permitió analizar aspectos cualitativos difícilmente rescatables en una encuesta. Finalmente, realizaron un taller de discusión con un grupo de empresarios y empresarias de distintos sectores productivos, con quienes discutieron algunos de los principales hallazgos de la investigación. Los principales resultados señalan que el discurso empresarial sobre las mujeres en el trabajo es muchas veces ambiguo y contradictorio. Detectaron en él algunas representaciones comunes, pero hay muchos temas polémicos respecto de los cuales es difícil definir tendencias claras, e incluso opiniones significativamente mayoritarias. En algunos de los temas centrales, las percepciones están claramente divididas. Otra de sus conclusiones

fue que a pesar de todas las resistencias que persisten, las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral. Lo que sí sigue siendo muy importante, persiste la idea de que hay habilidades y ventajas que son propias de los hombres y otras, diferentes, que son propias de mujeres. El antecedente contribuye en diferenciar el desempeño del colaborador de acuerdo al género, aportando una perspectiva diferente y discutible sobre el desempeño laboral. Para nuestra investigación fue de utilidad para el análisis de resultados.

La tesis titulada: Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, de Mino (2014), publicado por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú, tuvo por objetivo de determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque (Perú). La investigación fue de tipo y nivel descriptivo. Se empleó la técnica de la encuesta que estuvo dirigida a 21 colaboradores del restaurante en estudio. Para los clientes se procesaron 32 encuestas por azafata y 136 comandas por cada motorizado, para la evaluación de la anfitriona se tomaron en cuenta 287 y para la recepcionista de delivery las 272 cuestionarios, al igual que para evaluar a los cocineros y al barman se tomara la muestra completa de ambas. La investigación arribó como principales conclusiones: Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1. Y la dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. El antecedente contribuye con la identificación de factores afines del clima laboral y desempeño de los colaboradores. Esto sirvió como referencia para el análisis de los resultados de nuestra investigación.

La tesis titulada: Relaciones entre el bienestar subjetivo y el desempeño laboral en gerentes, de Fernández (2014), publicada por la Pontificia universidad católica del Perú, en Lima, tuvo como finalidad de determinar si existe correlación entre

bienestar subjetivo y el desempeño laboral en gerentes de las empresas de supermercados. Para el estudio se utilizó la escala Satisfaction with life scale (medición escala de satisfacción con la vida) en población peruana. Esta escala evalúa la satisfacción general de la persona con su vida. Consta de 5 ítems y su estructura de respuesta está conformada por una escala Likert de 3 puntos, donde 0 = No, 1 = Más o menos y 2 = Sí. Que estuvo dirigida a 29 personas de una población total de 75 gerentes dedicados al rubro de supermercados. Los resultados encuentran correlaciones positivas significativas entre dos factores de satisfacción subjetiva de vida: el logro de sentirse bien y la necesidad de estatus, y dos medidas objetivas de rendimiento: la gestión del gasto controlable y gestión del gasto variable, respectivamente. El estudio brinda evidencia de la correlación alta y positiva entre la satisfacción con la vida y medidas objetivas de rendimiento y enfatiza la ventaja de usar medidas de satisfacción que consideren variables culturales. El antecedente contribuye en brindar un ensayo de una variable subjetiva (satisfacción) y objetiva (desempeño), aportando nuevos indicadores de satisfacción, dejándolos a discusión del lector dentro de sus investigaciones, tal es el caso de la nuestra.

## **B) Bases Teóricas**

En la actualidad es cada vez más importante para las empresas la gestión de personas en relación al cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Muchas veces el entusiasmo del empresario por lograr competitividad en el campo empresarial, lo llevan a cambios que van desde los procesos y en tecnología, los cuales son significativos para la empresa; pero en algunos casos no son suficientes frente a la necesidad de desarrollar un proceso de planificación que atienda las necesidades reales de los colaboradores mediante propuestas de acciones de mejoramiento.

La gestión de recursos humanos en las organizaciones ha atravesado cambios vertiginosos, que dieron paso de la administración de personal dirigida principalmente al cumplimiento de las obligaciones fiscales y salariales y al control de tiempos, a la gestión integral centrada en los equipos proactivos de trabajo que se desenvuelve dentro de procedimientos relacionados y secuenciales.

Las nuevas fuerzas del mercado y estructuras legales, los nuevos valores organizacionales, las nuevas culturas laborales y las nuevas metas de las empresas han modificado las estrategias, los procesos y los sistemas de recursos

humanos, incluyendo el de compensación financiera, el cual ha quedado muy rezagado con respecto a otros cambios organizacionales, pues la mayoría de las organizaciones no considera (Gutiérrez, 2011). Sucede que las organizaciones usan métodos tradicionales para la asignación de salarios, y mecanismos de compensación financiero que muchas veces son limitados para calificar el trabajo de los colaboradores, debido a que el esquema de trabajo responde a las políticas de la empresa respecto a los cargos y no a las personas.

Sobre el tema Fierman (1994) citado por Bedodo y Giglio (2006) menciona:

En muchas organizaciones se ha comenzado a reestructurar el trabajo y a transformar las culturas laborales y se han olvidado, o han escapado, de lo que se ha llamado el “desafío de los recursos humanos en la actualidad: reformular las estrategias salariales. (p.128).

El autor hace un llamado a las empresas sobre la importancia del replanteamiento del concepto compensación dentro de la cultura empresarial. Señala que se requiere que el área de recursos humanos interiorice la importancia del salario en la satisfacción del colaborador, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener equipos de trabajos productivos.

Todo colaborador, cualquiera sea su nivel, desde operario hasta la administración general, aspira a tener un trabajo satisfactorio, desafiante que lo motive y le brinde posibilidades de crecer profesional y personalmente, permita obtener una retribución adecuada por su tarea. Advierte que la satisfacción laboral salarial inadecuada disminuye la productividad y genera deterioro del entorno laboral. Llevando muchas veces a la disminución del desempeño laboral, alto índices de rotación de personal, conflictos laborales, ausentismo y otras formas de protesta, etc. Se suma a eso, los sentimientos de deslealtad, desconfianza, poca identidad con la organización que se generan en el colaborador y que repercuten en la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Por teorías, se sabe que el ser humano tiene necesidades que requieren ser atendidas por la sociedad y la empresa

La teoría propuesta por Maslow, afirmó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales (Básicas, seguridad y protección, sociales (afiliación), estima

(reconocimiento) y autorealización) y conforme estas son satisfechas se desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Por otro lado, Frederick Herzberg analiza la motivación en el trabajo desde su perspectiva externa, y no desde las necesidades individuales como Maslow.

Sobre el tema, Bedodo y Giglio (2006) mencionaron:

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción. (p.28).

Herzberg consideró que la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación (logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Y la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene (Sueldo y beneficios empresariales, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, estatus y seguridad laboral). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Desde el campo de la administración, Chiavenato (2001) manifestó:

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no solo por la influencia que los salarios producen en quien lo recibe, sino también en la compañía que los

paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada. Cada uno de estos tres grupos tiene intereses directos aunque diferentes sobre todas las compensaciones canceladas a los empleados. (p.59).

El autor señala que las compensaciones no sólo recaen en el colaborador, sino en la sociedad en la cual forma parte; es decir que el trabajo del individuo en sociedad genera retribución que será de provecho directo del mismo pero que por medio de las acciones de interacción también tendrán alcance en otras personas que se verán beneficiadas por medio de la venta de un producto y/o prestación de un servicio.

Según Barnat (1995), compensar es “igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra” o “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado” (p.12). Ambas ideas refieren al intercambio o retribución de una parte hacia otra.

El término compensación se entiende como la retribución del esfuerzo físico y/o mental del colaborador por medio de distintas formas de pago. Es decir, lo que las personas reciben por su trabajo, siendo el sueldo uno de los componentes más importantes (compensación financiera) La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza. Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un colaborador eficiente. Es así que es de interés del departamento o área de gestión de personal en la empresa, ya que contribuye notablemente en que el empleado desarrolle un buen desempeño en su trabajo.

### **1) Compensación financiera**

Juárez (2000) indicó que al componente de la compensación, generalmente, se le suele identificar como el "paquete de compensación (financiera) total", haciendo mención sólo a aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los que, finalmente, representan dinero, el cual es usado por el empleado para mejorar su bienestar y calidad de vida y la de su familia.

Según Morales y Velandía (2004): “Para el Empleado, es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación, también

es la fuente principal de ingreso, por eso se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social” (p.16).

Los autores enfocan a la compensación como la retribución económica “salario” que percibe el colaborador y le da alcance a cubrir sus necesidades básicas, comodidades, ahorrar, adquirir productos y/o servicios para su familia y él. El salario también representa status en la sociedad y centro laboral, ya que suele vincular la cantidad percibida con el nivel o rango del cargo en comparación de otros. Finalmente, el salario es un motivador del empleado para aumentar su valor intelectual, mejorando su desempeño laboral y contribuciones con la organización.

Desde el punto de vista de la organización Milcovich (1999) citado por Morales et al. (2004) menciona: “Para los empresarios estas compensaciones son costos de operaciones que deben ser diseñadas y administradas de manera equitativa y justa entre los trabajadores” (p.16). El texto señala que el salario representa una porción de los costos de producción, y que frente a un aumento de valores salariales se debe pagar productos y/o servicios más costosos, provocando una disminución del volumen de ventas o en otros casos repercute en el margen de rentabilidad de la empresa.

García (2006) consecuentemente con lo mencionado señala:

La compensación financiera no es una cuestión de ubicación para un puesto de trabajo, sino en pro y en función del individuo que lo realiza; no debe basarse en requisitos y funciones porque de hecho limita el potencial de desarrollo de las personas al interior de la organización. ...la mayoría de las organizaciones no consideran la compensación financiera como un sistema dinámico y evolutivo. La mayoría ha estado aplicando los mismos sistemas de compensación financiera durante los últimos treinta años como “una medida que se adapta a todos”. (p.4).

El autor cuestiona el rol de la compensación financiera tradicional argumentando que esta debe establecerse en base a criterios que permita:

la adquisición de personal calificado, retener empleados actuales, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado, controlar costos, cumplir con las disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa. Situaciones que muchas veces no se logran por medio de la compensación ya que el empresario esta esquematizado en esquemas tradicionales que están regidos por los enfoques estadísticos que señalan el costo del trabajo de manera general. “Esta brecha problemática entre los sistemas salariales tradicionales y las organizaciones contemporáneas genera muchos interrogantes sobre el papel que debería jugar la compensación financiera y el peligro de la dependencia de las propuestas remunerativas tradicionales calificadas por Peter Block (Steward Ship) como “Obsoletas”” (Gutiérrez, 2011, s.p.).

Según Villanueva y González (2005) citados en Bedodo y Giglio (2006) la compensación total se compone de tres grandes elementos: la remuneración base (compensación directa) los incentivos y los beneficios (compensación indirecta).

## **1.1. Compensación financiera Directa**

### **1.1.1. Salario**

La remuneración está referido al salario, el que definido desde distintas perspectivas López (1988) “la prestación debida al trabajador subordinado, por su empleador, en relación bilateral con la debida retribución por aquel a este (prestación del trabajo)” y Flores (2012) “es la retribución que debe percibir el trabajador por su trabajo, a fin de que pueda conducir una existencia que corresponda a la dignidad de la persona humana, o bien una retribución que asegure al trabajador y a su familia una existencia decorosa” ambos citados en Barnat (1995, s.p.).

Los autores hacen referencia a que el salario es la retribución que por derecho le corresponde a una persona que ha ejercido algún trabajo. Y que este es de importancia para adquirir bienes que cubren las necesidades y generan bienestar del individuo y los suyos.

El salario es el patrimonio del colaborador para satisfacer sus necesidades básicas y para proyectarse financieramente para la realización de su vida personal, para mucho es un móvil para lograr lo

deseado. Vadillo (2005) mencionó “La mayoría de los estudios de las necesidades del ser humano coinciden en otorgar una gran importancia al salario, no como factor de motivación hacia el trabajo, sino como satisfactor de necesidades primarias” (p.9).

Un empleado bien remunerado tiende hacer las cosas bien ya que se puede sentir satisfecho con la labor que está desempeñando y obviamente con el salario actual. Si bien es cierto el sueldo se presenta como un satisfactor, sin embargo se ha comprobado que un mal salario desmotiva, más uno bueno solo satisface, no motiva.

Villanueva y González (2005) citados en Bedodo y Giglio (2006) añaden:

Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias. (p.37).

La remuneración base es la plataforma de la compensación total y considera los aspectos legales del mercado. Se establece según rangos de remuneración por cargo, basado en la importancia o valor relativo de éstos en la organización. Esto se determina mediante dos procesos: la evaluación y la valorización de cargos. En la evaluación de cargos se determina el valor relativo de los diferentes cargos de la organización considerando, por ejemplo, las competencias clave, garantizando la equidad interna. Por otro lado, la valorización de cargos determina su precio de mercado, garantizando así la competitividad externa.

La remuneración puede entenderse también como ingreso personal del trabajador mediante el cual este se beneficie materialmente de su percepción a través de su manutención y la de su familia. De ahí que desde la política laboral, la remuneración, entendida desde el carácter de sustento, puede ser analizada en relación a la disminución de la capacidad adquisitiva de los trabajadores y, por ejemplo, la reducción de los niveles de pobreza de la población. En efecto, desde una perspectiva

política-social el salario tiene el **carácter de sustento**, no en el sentido minimalista sino el de ser medio para alcanzar una vida digna.

Desde la perspectiva del empleador, la remuneración puede ser entendida como costo de producción, en el ámbito privado o como gasto presupuestal desde la perspectiva del Estado empleador. De ahí que el trabajo o dicho con precisión desde esta perspectiva: el costo o precio que resulta de su utilización, al igual que la inversión en bienes de capital, se presente como criterio delimitador de los costos de la actividad empresarial. En efecto, la remuneración es el coste más directo al que hace frente el empresario como contraprestación al trabajo que recibe y que sirve, además como base para determinar otros costes adicionales, como las cotizaciones a la seguridad social.

Finalmente, la remuneración del trabajador es, a su vez, renta de trabajo, de acuerdo con las disposiciones tributarias que regulen la imposición del ingreso proveniente del trabajo personal. Desde esta perspectiva, el Estado bajo su facultad impositiva puede determinar qué niveles de ingreso pueda ser gravado con el impuesto a la renta de quinta categoría. Para Chiavenato el concepto de salario, representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo

Se extrae las siguientes clases de salarios de Chiavenato (2002).

**Por resultados:** se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados)

**Por unidad de tiempo:** es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.

**Por tarea:** fusión de las dos clases, el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. (CAMACOL, 1990, s.p.).

En la cita se define lo que exactamente corresponde al salario y excluye a otras formas de retribuciones por parte del empleador hacia el empleado. Indica que nada relacionado con beneficios sociales, derechos laborales y/o gastos que forman parte de la actividad corresponden a parte de la retribución económica que recibe el empleado como pago a su desempeño, sino forman parte de la naturaleza del empleo.

El concepto de sueldo se utiliza para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el "nivel de sueldos" de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. También debe mencionarse que, en estricto sentido, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; es decir, el desempeño pasado (Yeung, Ulrich, Nason y Von, 1999).

## **1.2. Compensación financiera indirecta**

La compensación indirecta, representa aquellos elementos que no se encuentran estimados dentro de la compensación directa, es decir,

corresponde a esos pagos que el personal recibe indirectamente, y que en cierta forma compensan elementos extras del servicio del empleado, así como lo puede ser la dedicación, el esfuerzo, el sacrificio por conseguir los resultados esperados para la organización.

Igualmente en el “El carácter variado del salario”, tópico del libro de Idalberto Chiavenato este expresa contundentemente como “la compensación indirecta, constituye el salario indirecto resultante de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de servicios de salud, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio, participación en las utilidades, horas extras.

La suma del salario directo y el salario indirecto constituye la remuneración (...) En otras palabras la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización” (Chiavenato, 2008, p. 56).

#### **1.2.1. Incentivos:**

Los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). El monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables

en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros. Dentro de los incentivos se pueden nombrar: bonos, participación de las ganancias, comisiones y opciones de compra de acciones (stock option), entre otros. Dependen del desempeño a largo o corto plazo, las metas, los resultados y la reducción de costos.

Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

Bohlander et al. (2001) mencionan algunas ventajas de los programas de incentivos:

Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con los logros de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.

La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario se retienen los incentivos. (p.36).

Los autores mencionan que la naturaleza de los incentivos es motivar el mejor desempeño del colaborador; y que forman parte de los costos planeados por la empresa y su correcto direccionamiento puede generar importantes beneficios para el empleado y la organización. También se hace referencia a la ausencia o retiro del incentivo, ello dependerá del desenvolvimiento y participación del empleado en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

### **1.2.2. Beneficios**

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico.

Otra forma de abordar o clasificar los componentes de la compensación total es a través de los conceptos de compensación directa y compensación indirecta. La compensación directa correspondería a la llamada remuneración base y la compensación indirecta incluye todo lo que complementa la remuneración base, es decir, la conforman el paquete de beneficios y los incentivos.

## **2. Desempeño laboral**

Según Chiavenato (2001) define el desempeño, cómo la labor o comportamiento observado en el colaborador que es relevante para el logro de los objetivos de la organización. Señala que un óptimo desempeño se convierte en la principal fortaleza de una empresa. García (2001) citada en Pérez (2014) menciona “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (p.4).

Dentro del proceso de la gestión de recursos humanos, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño; a razón de que las organizaciones buscan ser eficientes en el manejo de recursos, desarrollar mejores estrategias empresariales y posicionarse en el mercado. Por ello consideran necesario evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos de sus colaboradores, contribuyen en el logro de los objetivos de la empresa.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información útil para la toma de decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas.

Loreto (2007) por “desempeño” define:

El nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto. (p.37).

En relación a la cita podríamos aportar que la evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Evaluar el desempeño de los colaboradores permite: aclarar la amplitud de la responsabilidad y prioridades del colaborador; desarrollar o fortalecer las habilidades y capacidades del colaborador favoreciendo su rendimiento personal, ayuda a identificar fortalezas y debilidades del desempeño del colaborador, fortalece los niveles de comunicación en los distintos niveles jerárquicos, proporciona información para oportunidades de mejora en cuanto a condiciones físicas y de gestión, etc.

Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p.359). Este autor plantea la evaluación del desempeño es una técnica directiva imprescindible en la actividad administrativa importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño es un proceso constante en la empresa; la cual desde la perspectiva de las personas deberá formal, transparente, equitativo y justo. Desde el punto de vista de la empresa la evaluación deberá permitir distinguir las competencias del colaborador, permitiendo identificar categorías, según su desempeño, de modo de definir tipo y cantidad de reconocimiento e incentivos.

Giraldo (2004) “La utilización de una evaluación de desempeño debe no sólo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimiento que incremente su motivación, satisfacción laboral, participación,

comunicación y en si su desarrollo personal, que den oportunidad el mejoramiento continuo” (p.11).

La evaluación facilita un mejoramiento al informar al trabajador sobre sus fortalezas y debilidades que llevar a través de este autoconocimiento a incrementar su responsabilidad laboral cumpliendo tanto los objetivos de la empresa como los personales, no como un requisito organizacional sino como un interés y motivación personal.

La evaluación de desempeño como proceso tan importante y trascendental en las decisiones de la empresa, requiere de ciertas condiciones que aseguren su asertividad y utilidad. Por ello resulta necesario que la empresa defina los objetivos de la evaluación, el tiempo y recursos necesarios y herramientas; el cumplimiento de estos requerimientos estará acorde con el tipo de evaluación que se vaya a realizar.

Lo mencionado, Chiavenato (2004) lo resume:

Debido al crecimiento de las empresas y demanda de personal, éstas se vieron en la necesidad de implementar un procedimiento sistemático y confiable para conocer y medir los resultados del individuo, sus actitudes, habilidades y conducta, es decir, su contribución a la organización. Por lo tanto, la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta que beneficia tanto a la organización como al empleado mismo, teniendo en cuenta que es un método objetivo con el que las organizaciones hacen un seguimiento periódico del desempeño y de los diferentes grados del potencial del personal; a su vez que beneficia al empleado porque mediante la evaluación éste puede identificar sus debilidades y fortalezas; además, puede darse cuenta de cómo lo percibe la empresa, qué es lo que espera de él y en qué lugar se encuentra dentro de la organización. Para lograr una medición de resultados de una forma objetiva, se requiere de una comunicación confiable sobre el desempeño y reducir los perjuicios

promoviendo la honestidad de la información y estimulando la percepción.

(p.260).

El autor define a la evaluación del desempeño como parte de una necesidad de la empresa para mejorar, ya que por medio de ésta es posible definir el nivel de rendimiento del empleador. Se señala también que el beneficio de esta práctica es bilateral, es decir beneficia al empleador; porque le permite conocer sus fortalezas y debilidades percibidas por su empleador y, para la empresa da mayor seguridad de mejorar procesos por medio de la identificación de errores. El autor sugiere que para mejores resultados, la evaluación debe ser objetiva y holística (habilidades, actitudes y conducta del empleado).

Giraldo Henao (2004) menciona los aportes de la evaluación de desempeño para el colaborador y la empresa:

### **2.1. Beneficios para el individuo**

Permite conocer las conductas y desempeño que la empresa más valora en el cumplimiento de sus funciones.

Permite conocer las expectativas de supervisor y/o jefe inmediato respecto a su desempeño.

Permite conocer las medidas que el jefe considerará para mejorar su desempeño y de las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia.

Brinda la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Fomenta el trabajo en equipo y el desarrollo de acciones de motivación oportunas que responda a las necesidades del colaborador

Fomenta buenas relaciones entre los colaboradores, por medio de una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Brinda información oportuna para atender problemas y conflictos, y si es necesario tomar acciones disciplinarias.

Incentiva la participación de los colaboradores en procesos de capacitación.

## **2.2. Beneficios para la organización**

La empresa por medio de la evaluación de desempeño tiene la oportunidad de evaluar las habilidades y competencias de sus colaboradores dentro de un espacio de tiempo determinado (corto, mediano o largo plazo).

Puede identificar a los colaboradores que requieren perfeccionamiento en determinadas tareas, identificar y seleccionar a recurso humano potencial para ascender dentro de la empresa.

Aporta a dinamizar la política de recursos humanos de la empresa, ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional/ laboral e incluso crecimiento personal de los colaboradores, lo que estimula mayor productividad y relaciones dentro de la empresa.

Define con claridad lo que la empresa busca en cada individuo.

Permite implementar, mejorar o replantear las actividades de cada área funcional de la empresa.

Permite la creación o mejora de los indicadores de control dentro de la empresa.

Favorece los niveles de comunicación entre empleador y colaborador, incentivando la consulta al colaborador en temas relacionados con la empresa.

Evaluar el desempeño se encuentra en conexión permanente con la retribución, dependiendo de los resultados obtenidos producto de la evaluación del colaborador. Entre los distintos sistemas de valoración, es la evaluación de 360° la que ofrece mejores resultados, puesto que a través de la misma el colaborador se evalúa, es evaluado por sus supervisores y por sus compañeros. De tal modo que se obtienen diferentes perspectivas de una misma realidad, ofreciendo información más compleja y fiables, favoreciendo la adopción de medidas de mejora más oportunas y eficaces.

## **2.3. Mediciones del desempeño**

Bazinet (1984) citado por Giraldo (2004) la evaluación del desempeño se constituye como un proceso organizacional por el cual se mide que cada

trabajador sea idóneo y cumpla los objetivos. Es imprescindible para retroalimentar a las personas sobre cómo ve la organización su desempeño. En su mejor aprovechamiento, favorece una decisión metodológicamente más válida sobre la distribución de incentivos, reconocimiento y recompensas. “Los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño” (p.20).

Las acciones de evaluación de desempeño pueden ser aplicadas de manera directa o indirecta. Siendo las últimas las menos valoradas, dado que solo evalúan situaciones hipotéticas por medio de instrumentos como exámenes escritos o simulaciones. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas con también indirectas, el grado de precisión baja aún más. En cambio la medición objetiva es verificable por más de una persona, la información obtenida de este tipo de evaluación es de carácter cuantitativa producto del análisis de indicadores cuantificables como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasas de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente (Giraldo, 2004).

### **2.3.1. Sistema de evaluación Retroalimentación de 360 grados (360 Degree Feedback).**

La empresa opta por distintos tipos de evaluación del desempeño del personal. Una de las evaluaciones más conocidas y utilizadas es la evaluación de 360 grados. Ésta tiene por objetivo no sólo ofrecer información en sentido inverso al habitual sino también “retroalimentar” por medio de varias personas en lugar de una sola, como es el caso de “arriba hacia abajo” (Edelberg, s.f., p.2).

La evaluación de 360 grados es una metodología integral que permite que el evaluador obtenga un perfil completo del evaluado dentro del campo laboral. Además de valorar el desempeño en el trabajo del colaborador, establecer las habilidades técnicas y medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, que permiten aprovechar para acciones de mejora en la empresa.

Esta evaluación como metodología pretende dar a los trabajadores y a la empresa, una perspectiva de su desempeño, lo más exacta posible, en base a la información proporcionada por los jefes, compañeros, subordinados de la persona evaluada. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al profesional la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección de la empresa la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Esta evaluación es cuestionada por la calidad de la información, en especial la subjetiva, lo que sucede que puede darse el caso que por quedar bien entre compañeros, jefes e incluso el mismo colaborador, no se ofrece información real sobre el desempeño, dificultando las debilidades y fortalezas reales a considerar para la mejora de la empresa.

Determinar qué parte de las compensaciones van a otorgarse en función del rendimiento o resultados alcanzados por los empleados es algo fundamental. Sin embargo, es necesario tener en consideración que cuando no existe la posibilidad de medir el rendimiento quizá estos programas pierdan su efecto motivador.

Posterior a la revisión de la teoría de las variables compensación financiera y desempeño laboral, se puede afirmar que existe una fuerte dependencia de los conceptos. En la medida que una provoca efectos en la otra; es decir si el colaborador no se siente satisfecho con la compensación financiera que le ofrece la empresa, este expresará de distintas maneras su desconformidad, una de ellas es disminuir su motivación para trabajar, repercutiendo directamente en su nivel de rendimiento y por consiguiente en los índices de productividad de la empresa.

#### 2.4. Definición de términos básicos

**Compensación financiera:** Conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados de una empresa (Rondón y Schmitz, 2007).

**Desempeño laboral:** Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (Palaci Descals, 2005).

## **2.5. Formulación de la hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

La compensación financiera se relaciona de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

**2.5.2.1.** Los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C tienen un buen nivel de desempeño laboral.

**2.5.2.2.** La Compensación financiera Directa se relaciona de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

**2.5.2.3.** La Compensación financiera indirecta se relaciona de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

### **3.1. Operacionalización de variables**

**Variable independiente X:** Compensación financiera

**Variable dependiente Y:** Desempeño Laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM
<b>Compensación financiera</b>	Conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados de una empresa (Rondón y Schmitz, 2007).	Para la investigación la compensación financiera es la retribución económica en distintas formas de pago como: el salario, incentivos y beneficios que recibe el colaborador producto de su trabajo en la empresa  Para recoger información sobre la variable se consideró	<b>Compensación financiera Directa</b>	Cantidad establecida por cada puesto.  % de dinero asignado a pago de sueldos.	Salario básico mensual
			<b>Compensación financiera Indirecta</b>	Frecuencia de bonos.  % de comisión por obra.  Costo de hora extra en oficina.  Costo de hora extra en obra  Periodo de premiación.	Bonos Comisiones Premios Horas extras

		<p>diseñar un cuestionario de encuesta dirigido a los colaboradores, una guía de entrevista dirigida a propietarios y/o accionistas. Finalmente, se empleará la técnica de revisión documental de los escritos pertenecientes a la constructora San judas Tadeo S.A.C.</p>		<p>N° de semanas por concepto de vacaciones. % de dinero por bono de vacaciones. Frecuencia de vacaciones. Tipo de seguro de vida. Tipo de seguro de salud. Tipo de convenios interinstitucionales. % de interés de préstamos.</p>	<p>Vacaciones Gratificaciones Seguro de vida y salud. Convenios Préstamos</p>
--	--	--	--	--	---

<p><b>Desempeño laboral</b></p>	<p>El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña (Chiavenato, 2000)</p>	<p>El desempeño laboral es el rendimiento del trabajador dentro del ejercicio de sus funciones en la empresa. Está influenciado por las capacidades, habilidades y competencias del colaborador y la motivación condiciones laborales por parte de la empresa, el resultado se ve expresado en su nivel de productividad.</p> <p>La información sobre la variable será obtenida por medio de lista de</p>	<p><b>Evaluación del rendimiento laboral</b></p>	<p>% participación en proyectos y actividades empresariales. Actualización de información del rubro. N° de acciones de mejora propuestas.  N° de aportes al área operativa. Orden en realizar sus actividades. Manejo de imprevistos.  % de cumplimiento de tareas. N° proyectos presentados. N° de propuestas</p>	<p>Conducta y comportamiento observado</p> <p>Planificación y organización</p> <p>Orientación al logro de metas</p>
-------------------------------------	--	---	--	--	---

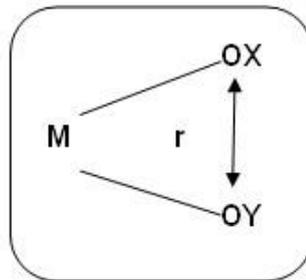
		<p>cotejo de actividades de los colaboradores diseñada bajo la metodología de revisión de conductas, y entrevista a directivos de la empresa.</p>		<p>de capacitación</p> <p>Equidad entre decisiones y aciertos laborales.</p> <p>Proactividad en sus actividades.</p> <p>N° de estrategias propuestas</p> <p>N° de casos resueltos oportunamente.</p> <p>Asume causas y consecuencias de sus actos.</p> <p>Asume riesgos al tomar una decisión</p>	<p>Iniciativa</p> <p>Toma de decisiones</p>
--	--	---	--	---	---

### 3.2. Tipo de diseño de investigación

La investigación fue de diseño no experimental de tipo correlacional – transversal. Debido a que no hubo manipulación de las variables de estudio (compensación financiera y desempeño laboral), sólo se buscó identificar la relación de las mismas en un espacio de tiempo determinado.

En la presente investigación se utilizó el diseño correlacional, porque según Oseda (2008) “es el propósito de medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables”. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

El esquema es el siguiente:



### 3.3. Material

#### 3.3.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio fue el colaborador de la empresa constructora San Judas Tadeo S.A.C. ubicada en la ciudad de Trujillo de la provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

#### 3.3.2. Población.

La población de estudio fue el grupo de trabajadores administrativos y operarios de la empresa constructora San Judas Tadeo S.A.C. ubicada en la ciudad de Trujillo.

**Tabla n°1**

Población de colaboradores

Ubicación	N° personas	Tipo de RRHH
Gerencia	01	Administrativo
Contabilidad	02	Administrativo
Planificación	05	Ingeniero

Logística	02	Administrativo
Operarios	13	Obras
	25	

Fuente: elaboración propia

### 3.3.3. Muestra

Por tratarse de una población reducida (25 personas) se consideró no trabajar con fórmula para determinar el número de la muestra; es decir se asume a la misma población como muestra. Dentro del tipo de muestreo se tratará de un muestreo no probabilístico por conveniencia; es decir los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para los investigadores.

## 3.4. Métodos

### 3.4.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

#### 3.4.1.1. Técnica

##### Encuesta

Esta técnica estuvo dirigida a los colaboradores para evaluar su percepción respecto a la compensación financiera. Se diseñó un cuestionario de escalas de valor de 1-5 en orden de mayor a menor (Likert). También se empleó un cuestionario dirigido al gerente de la constructora para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

#### 3.4.1.2. Procedimientos

##### **Etapas de gabinete**

- Revisión documental sobre variables
- Diseño de instrumentos de recopilación de información
- Validación de instrumentos de investigación
- Redacción de informe final

##### **Etapas de campo**

- Aplicación de instrumentos de investigación (Encuesta)

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En el capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de investigación cuestionario de encuesta. Se inicia con la presentación con la variable Compensación Financiera; la data responde a 25 cuestionarios de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo:

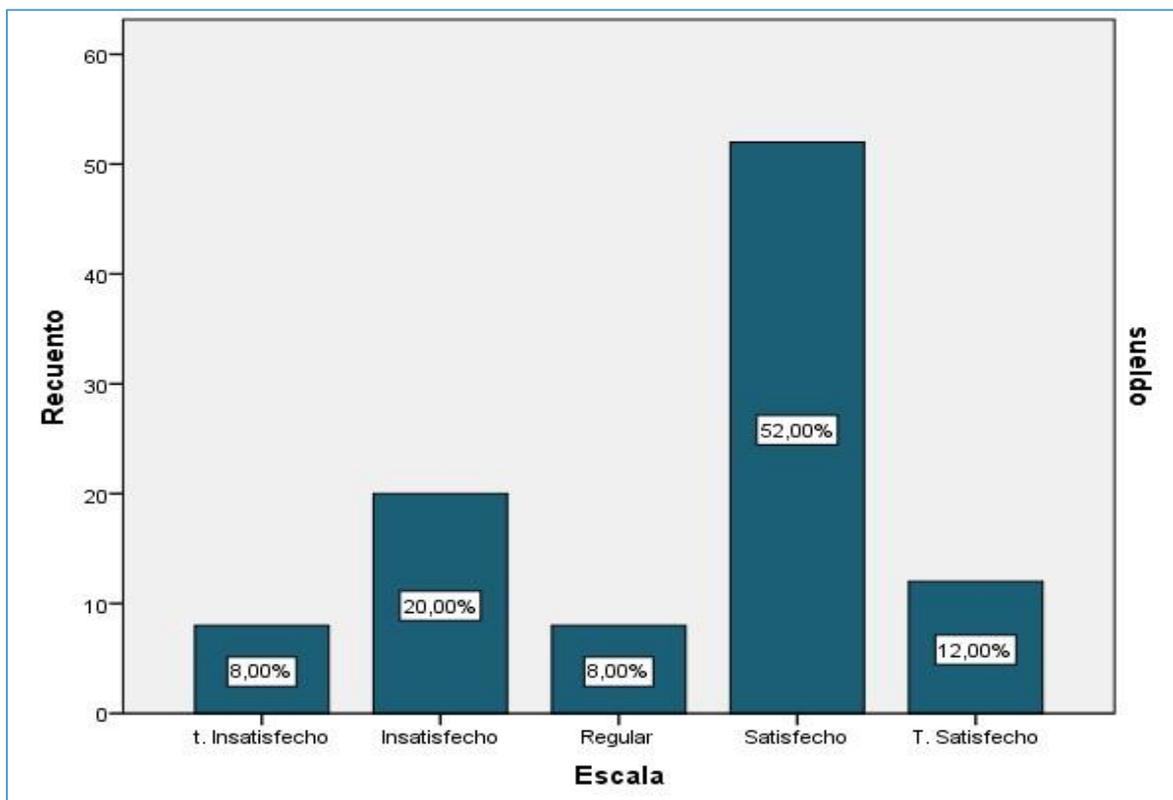
**Tabla n° 2. Compensación financiera directa**

Indicador	Escala				
	T. Insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	T. Satisfecho
Sueldo	8%	20%	8%	52%	12%

Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

**Figura n°1. Compensación financiera directa**



Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

En la tabla n°2 indica que el 58% de los encuestados se encuentran satisfechos, el 12% está totalmente satisfecho, el 8% considera el importe del sueldo como regular; mientras que el 20% se encuentra insatisfecho y, 8% totalmente insatisfecho con el sueldo que reciben por parte de la constructora San Judas Tadeo.

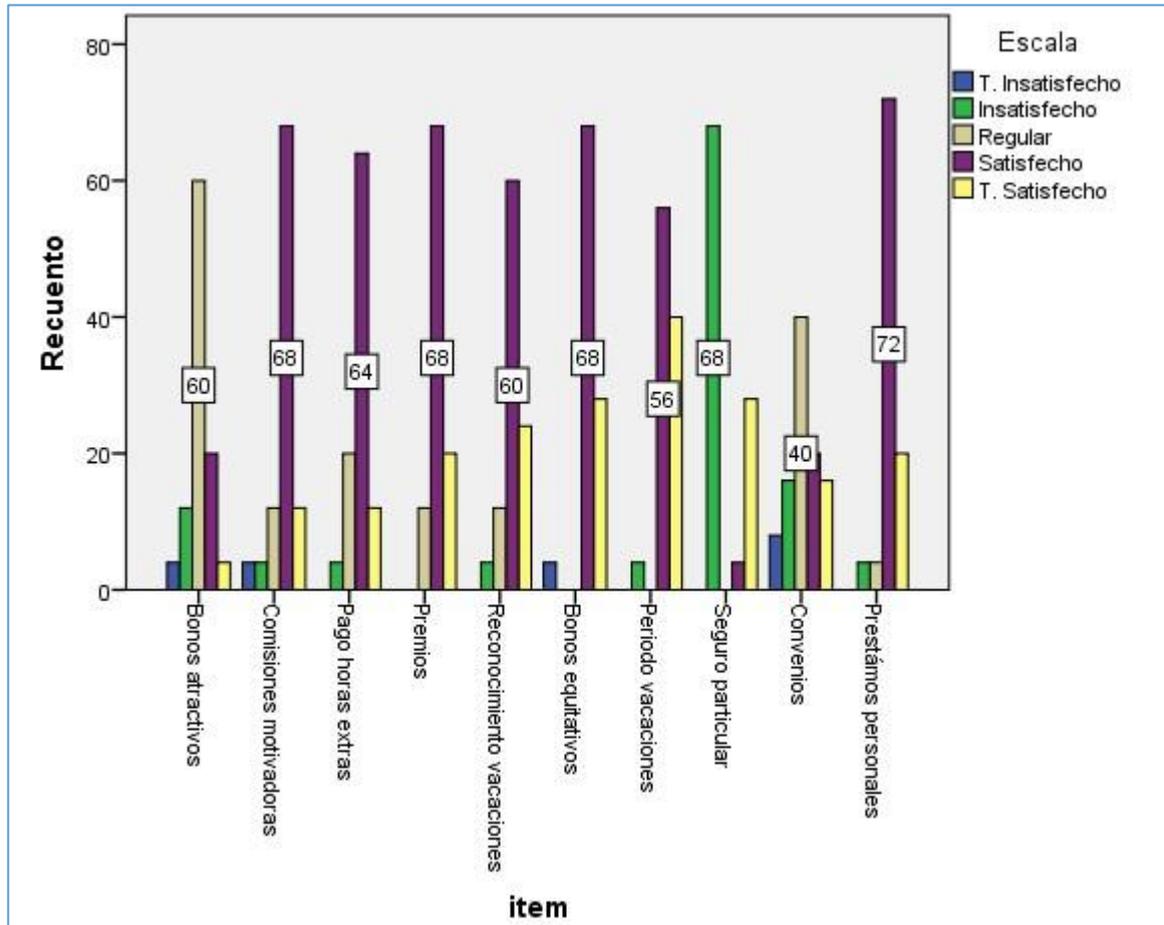
**Tabla n° 3. Compensación financiera indirecta**

Indicador	Escala				
	T. Insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	T. Satisfecho
Bonos atractivos	4%	12%	60%	20%	4%
Comisiones motivadoras	4%	4%	12%	68%	12%
Pago horas extras	0	4%	20%	64%	12%
Premios	0	0	12%	68%	20%
Reconocimiento Vacaciones	0	4%	12%	60%	24%
Bonos equitativos	4%	0	0	68%	28%
Período vacaciones	0	4%	0	56%	40%
Seguro particular	0	68%	0	4%	28%
Convenios	8%	16%	40%	20%	16%
Préstamos personales	0	4%	4%	72%	20%

Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

**Figura n°2. Compensación financiera indirecta**



Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

La tabla n°3 refiere a los indicadores de la compensación financiera indirecta encontrándose que el 60% de encuestados califican como regular al concepto de bonos, el 68% se encuentra satisfecho con las comisiones que recibe por parte de la empresa, el 64% y 68% está satisfecho con el pago de horas extras y el ofrecimiento de premios respectivamente; el 60% cree que la empresa San Judas Tadeo S.A.C. si reconoce sus vacaciones, el 68% considera que los bonos ofrecidos son equitativos a su esfuerzo dentro de la empresa, el 56% está satisfecho ya que considera que existe respeto por el período de sus vacaciones, el 68% no está satisfecho con que la empresa ofrece seguro particular, el 40% considero como regular a su satisfacción con respecto a la existencia y conveniencia de firmas de convenios en su empresa, finalmente, el 72% está satisfecho con la iniciativa de préstamos personales.

En un segundo momento se exhiben las tablas estadísticas resultantes de la aplicación del cuestionario “Encuesta evaluación del desempeño” a una muestra de 25 colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

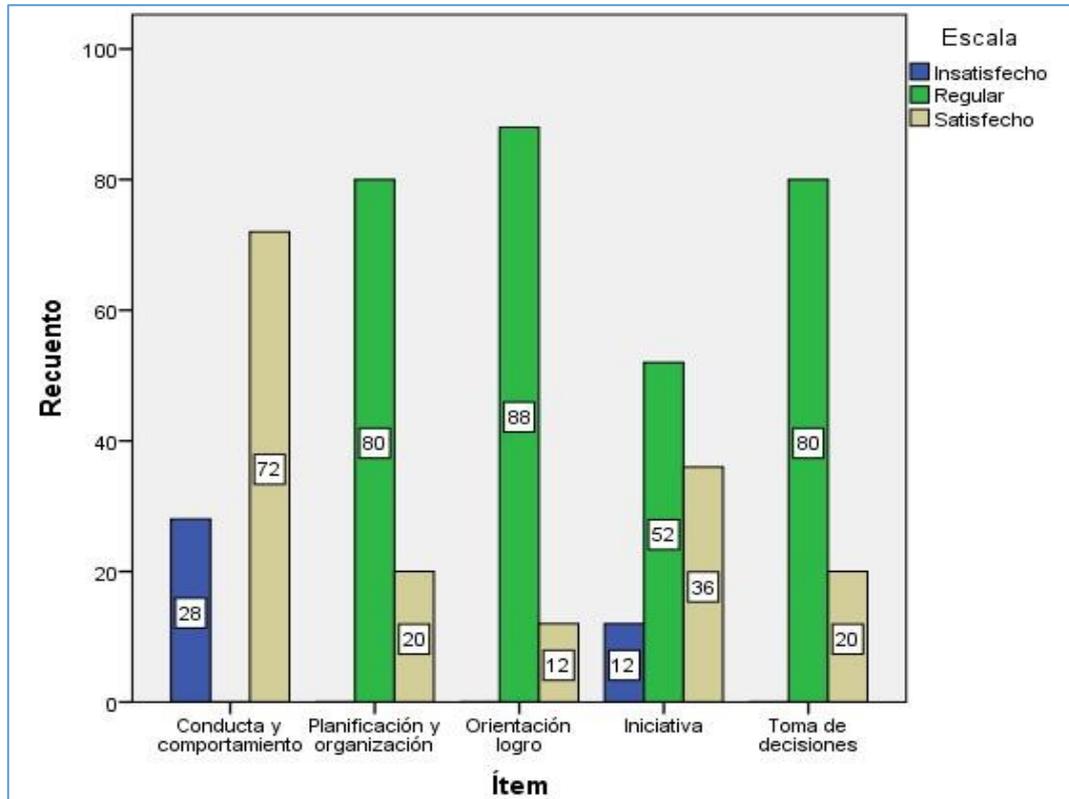
**Tabla n° 4. Evaluación de desempeño**

		Escala		
		Insatisfecho	Regular	Satisfecho
Ítem	Conducta y comportamiento	28%	0	72%
	Planificación y organización	0	80%	20%
	Orientación al logro metas	0	88%	12%
	Iniciativas	12%	52%	36%
	Toma decisiones	0	80%	20%

Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

**Figura n° 3. Evaluación de desempeño**



Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

La tabla n°4 señala que en un 72% la gerencia se encuentra satisfecho con aspectos relacionados con la conducta y comportamiento de sus colaboradores. En este ítem se midieron aspectos como: participación en realización de proyectos, el colaborador se mantiene actualizado en temas del rubro empresarial e identifica medidas correctivas.

En un 80% la gerencia consideró como regular al nivel de planificación y organización de sus colaboradores en su desempeño, para ello se midió: Aporte en el trabajo operativo según las expectativas, organización en su área de trabajo, y Manejo de imprevistos.

En un 88% la gerencia calificó como regular las acciones de desempeño orientadas al logro de metas; aquí se contemplaron aspectos como: cumplimiento de tareas, realización de proyectos en espacios de tiempo establecidos, y colaborador da a conocer a gerencia obstáculos que requieren procesos de mejora.

A un 52% la gerencia calificó de regular la iniciativa de los colaboradores en su desempeño en la empresa. Se midió la capacidad para ejecutar sus actividades sin requerir recordatorio o indicaciones; proactividad del colaborador y Asertividad para resolver situaciones difíciles.

Finalmente, se evaluó la capacidad del colaborador para tomar decisiones, el evaluador calificó como regular (80%) teniendo en consideración aspectos como: atiende y resuelve problemas en forma apropiada; el colaborador asume consecuencias de sus actos, y toma decisiones considerando los riesgos para la empresa.

De manera general se percibe que el desempeño del colaborador de la empresa San Judas Tadeo fue calificado como “Regular”.

#### **4.1. Correlación de hipótesis**

##### **4.1.1. Hipótesis general**

**H0:** La compensación financiera no se relaciona de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

**Hi:** La compensación financiera se relaciona de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

**Tabla n° 5. Prueba estadística de hipótesis**

		Compensación	Desempeño
Rho de Spearman	Compensación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	25
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,463*
		Sig. (bilateral)	,020
		N	25

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

Por medio de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman se realizó la prueba de hipótesis, obteniéndose un valor "P" de 0,020.

Para la investigación se empleó un nivel de significancia del 0.05 con nivel de confianza del 95%. Dado que el valor de 0.020 es menor a 0.05 se acepta la hipótesis Alternativa y se rechaza la hipótesis Nula.

Respecto al coeficiente de correlación es de 0,463 se observa una correlación positiva moderada que se podría interpretar como a medida que aumenta la compensación financiera aumenta el desempeño laboral.

#### 4.1.2. Hipótesis específica 1

**Tabla n° 6. Prueba estadística compensación directa y desempeño**

		Compensación directa	Desempeño
Compensación directa	Correlación de Pearson	1	,654**
	Sig. (bilateral)		,015
	N	25	25
Desempeño	Correlación de Pearson	,654**	1
	Sig. (bilateral)	,015	
	N	25	25

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

Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

Con un valor  $P = 0,015$  y un nivel de significancia de 0.05 (preestablecido) se acepta la hipótesis específica N°1 debido a que “P” es menor a alfa (&)

Respecto al coeficiente de correlación es de 0,654, lo que señala una correlación moderada entre la dimensión compensación financiera directa y desempeño laboral.

**Tabla n° 7. Prueba estadística compensación indirecta y desempeño**

		Compensación Indirecta	Desempeño
<b>Compensación Indirecta</b>	Correlación de Pearson	1	,595**
	Sig. (bilateral)		,030
	N	25	25
<b>Desempeño</b>	Correlación de Pearson	,595**	1
	Sig. (bilateral)	,030	
	N	25	25

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

Fuente: Base de datos de los investigadores, Anexo N° 4

Elaboración Propia.

Con un valor  $P = 0,030$  y un nivel de significancia de 0.05 (preestablecido) se acepta la hipótesis específica N°1 debido a que “P” es menor a alfa (&)

Respecto al coeficiente de correlación es de 0,595, lo que señala una correlación positiva moderada entre la dimensión compensación financiera indirecta y desempeño laboral.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En el capítulo se presentan a discusión los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación sobre las variables Compensación Financiera y Desempeño Laboral. Sobre este último se podría afirmar que siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una empresa; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes en medirlo para mejorarlo. Este concepto se comprende como el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo.

Respecto a la compensación financiera, producto de la revisión de la literatura se puede afirmar que se vincula con atraer, retener y motivar al talento humano en las organizaciones para un mejor desempeño y que lo importante es que la empresa conozca las motivaciones y necesidades reales de sus colaboradores.

En pertinencia a la necesidad de profundizar en el conocimiento del recurso humano dentro de la empresa, se decidió investigar sobre la variable compensación financiera en relación al desempeño laboral. Se planteó como objetivo general de investigación: Determinar la relación de la compensación financiera y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

La investigación tuvo como primer objetivo específico: Determinar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. para ello se diseñó un instrumento de quince ítems dividido en cinco criterios dentro de los cuales se midieron aspectos relacionados al desempeño laboral. Los resultados señalan:

El criterio **conducta y comportamiento** de los colaboradores fue evaluado como satisfactorio con un porcentaje de aprobación del 72% aquí se evaluó aspectos como a) El colaborador participa en la realización de proyectos y actividades de mejora empresarial obteniendo obtuvo un 72% de satisfacción b) el colaborador se mantiene actualizado sobre los avances en las temáticas de interés empresarial con valoración de regular de 52% y c) el colaborador comenta con la gerencia las debilidades y posibles medidas correctivas en la difusión de acciones organizacionales que puedan incidir en su desempeño con valoración al 100% satisfactoria.

De acuerdo a los resultados se observa que el colaborador de la constructora San Judas Tadeo se caracteriza por ser un individuo participativo que aporta a la empresa con ideas e iniciativas de proyectos. Si bien es cierto existe un 28% de la población de colaboradores que no muestra actitud participativa para el trabajo queda en la empresa identificar las causas y/o razones de la situación y diseñar medidas correctivas; siempre y cuando esta considere que el recurso humano que está dentro de este porcentaje forma parte del capital humano de la empresa. Lo que debe prestar atención la gerencia de la empresa es que el porcentaje de insatisfacción no crezca, de ocurrir se estaría frente a un problemática con tendencia a generar problemas más serios en la productividad y rentabilidad empresarial.

Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no los satisface del todo y solo lo realizan por subsistir. Cuando el colaborador no está satisfecho puede enajenarse con respecto a él y a la organización. Esta situación de enajenación es una situación en la cual el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la organización o con la sociedad.

Mino Pérez (2014) en su investigación busco determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque (Perú). Siendo una de sus principales conclusiones: la dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

En total acuerdo con la afirmación de Mino se cree que la gerencia debe tener en cuenta que los colaboradores tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no sólo debe de proporcionarle una retribución económica, sino debe de satisfacer sus necesidades complementarias. Caso contrario estaría frente a la ausencia de trabajo en equipo por consiguiente bajos niveles de coordinación, y ausencia de compromiso de los colaboradores para con la empresa afectando todo en la productividad de la misma.

Para la evaluación del criterio **nivel de planificación y organización** se consideró: a) el colaborador aporta a la operativa del área acorde con las expectativas según su puesto

con aprobación de 52% satisfecho b) el colaborador muestra una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto con aprobación de 76% regular y c) el colaborador maneja adecuadamente los imprevistos de su área que pueden afectar su desempeño calificado como regular con 72% de aprobación.

Este criterio fue calificado como “Regular” lo que indica que existen aspectos por mejorar en el nivel de planificación y organización de los colaboradores al desarrollar su trabajo. Se cree que parte de la responsabilidad corresponde a la gerencia de la empresa ya que en la mayoría de los casos un colaborador no organiza y planifica bien sus funciones ya que no tiene claramente definidas cuáles son sus actividades en la empresa; es allí donde la falencia se sitúa en el proceso administrativo de la empresa que muchas veces no guarda relación o simplemente no está claramente desarrollado. En el área de estudio constructora San Judas Tadeo S.A.C. no se identificaron instrumentos de planificación y organización, llamasen planes estratégicos, manual de organización y funciones los que se consideran básicos para el desarrollo de las actividades de los colaboradores. La gerencia es consciente de esta dolencia administrativa y está diseñando sus documentos de gestión para el año 2017.

El criterio **Orientación al logro de metas** corporativas tuvo una valoración de “Regular” en este punto se midieron: a) el colaborador concretiza y cumple tareas, procesos, productos o proyectos encomendados según el tiempo, recursos y espacio establecido el 60% valoro como regular b) el colaborador tiende a proyectar sus tareas y proyectos a corto, mediano y largo plazo satisfactorio para el 48% y c) el colaborador da a conocer al jefe inmediato los obstáculos, deficiencias institucionales, personales o de necesidades de capacitación para el logro de un desempeño óptimo el 64% considero con escala regular.

En este criterio se evaluó el perfil de colaborador en términos eficiencia, lo que se pretendió fue determinar si el colaborador de la constructora muestra actitud para la eficiencia lo que se puede expresar en los hábitos adoptado o diseñados para hacer que el trabajo sea más eficiente. Un trabajador eficiente aprovecha cada minuto de su tiempo durante el día, poniendo toda su atención primero a las tareas más importantes. La eficiencia en el trabajo no solo incrementará su productividad, sino que también hace sentir al colaborador realizado y satisfecho de haber tenido un día de trabajo productivo y ocupado lo que asocia directamente con la rentabilidad de la empresa.

En el caso de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. el nivel de valoración fue regular; es decir la gerencia tiene observaciones en el cómo los trabajadores se desempeñan acorde al cumplimiento de metas institucionales; se observa una priorización de las metas personales. Es allí donde la gerencia debería prestar atención en dejar las metas claras e integrar al equipo humano en equipos de trabajo para el cumplimiento de las metas organizacionales.

También se tomó en cuenta el criterio de **Iniciativa** que fue calificado como “Satisfactorio” en consideración a los aspectos: a) el colaborador toma decisiones o ejecuta sus actividades de rutina, sin esperar que las demás personas se lo estén indicando o recordando valorado como regular por el 56% b) el colaborador es una persona proactiva en su actuar y puede buscar información novedosa y oportuna, guardando relación con lo esperado en su puesto con un 72% de satisfacción y, c) el colaborador en situaciones fortuitas o de crisis, logra establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las tareas de su puesto con una aprobación de satisfacción de 52% de los colaboradores.

Por los resultados se deduce que el colaborador de la constructora tiene predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autoresponsabilidad y la autodirección. También es descrito con una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. Y cuenta con disposición para aprovechar las oportunidades, perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera, saltarse la rutina cuando es necesario para realizar el trabajo.

Se cree que esta capacidad está vinculada con la confianza y empatía que ofrece la gerencia a sus subordinados como parte de un agradable clima laboral. Se coloca en discusión las estrategias estipuladas por la gerencia para incentivar la iniciativa de sus colaboradores, según lo consultado estas no están claramente diseñadas.

Finalmente, se consideró el criterio **Toma de decisiones** que fue calificada como “Regular”, aquí se prestó atención a aspectos como: a) el colaborador atiende y resuelve problemas en forma apropiada y oportuna, según su puesto con valoración de regular por el 72% b) el colaborador asume las causas y consecuencias de su toma de decisiones, según el grado de responsabilidad de su puesto con un 60% satisfacción y, c) el colaborador la toma de decisiones considera riesgos, recursos, calidad, normas, según el puesto que desempeña valorado como regular por el 76% de los colaboradores.

Se cree que los resultados obedecen a la ausencia de la estrategia de gestión “empoderamiento” que permite que el administrador funcione más como un líder que como un gerente autocrático. Esta estrategia ayuda a la gerencia a centrarse más en la supervisión y en la confianza impuesta en los colaboradores para realizar el trabajo; pero para ello se requiere que los empleados posean conocimientos técnicos y criterio para tomar decisiones sin consultar con la gerencia para que la estrategia funcione. Con esta estrategia, los colaboradores desarrollan más competencia en el desempeño de sus tareas, aumentan su conocimiento en el trabajo y reciben más autoridad para tomar decisiones autónomas.

Como segundo objetivo específico se planteó: Determinar la relación de la Compensación financiera Directa y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

Para el cumplimiento del objetivo se planteó la siguiente interrogante: La remuneración económica es equitativa a la magnitud de mis funciones en la empresa., según resultados de la investigación el 64% de los colaboradores de la empresa San Judas Tadeo se encuentran satisfechos (52%) y totalmente satisfecho (12%), un 28% que se encuentran entre totalmente insatisfecho (8%) e insatisfecho (20%) con el importe económico que reciben por concepto de sueldo.

Se sabe que el sueldo constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, las personas ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el colaborador y la empresa. Los sueldos representan un acuerdo en que las personas se comprometen a una rutina diaria, a realizar una serie de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una empresa, por lo cual recibe un dinero.

A pesar de que la mayoría de los colaboradores de la constructora están satisfechos con el sueldo se debe mencionar que no se han identificado perfiles de puestos con sus respectivas escalas remunerativas. Por el momento los sueldos son colocados a criterio de la gerencia lo cual puede resultar perjudicial y alejar a recursos humanos competentes que pueden verse atraídos por otras empresas con mejores sueldos.

Sobre la relevancia del tema se cita la investigación de Pedraza, Amaya, & Conde (2010) que tuvieron por objetivo explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia

(Venezuela). Concluyen que para el caso de la Universidad del Zulia, específicamente para el personal administrativo contratado se encuentra insatisfecho y desmotivado, debido al importe de la remuneración percibida y la inestabilidad laboral que circunda a la institución universitaria; por lo que señalaron una situación problemática que atenta contra la organización y su buen funcionamiento; y que debe ser solventada en el mediano y largo plazo para no perjudicar el desarrollo de la universidad.

También se mencionan a Caldera de Fex & Giraldo Valencia (2013) que investigaron con el objetivo de realizar una propuesta de sistema de compensación laboral para la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A, identificando los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de sus empleados a través de un instrumento de medición de su motivación, y planteando estrategias y recomendaciones con base en los resultados del estudio. Los investigadores concluyen que ante la deficiencia manifestada en la parte tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral; con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.

Los autores resaltan la relación del salario con la motivación laboral y que frente a un mal manejo de las mismas se provocaría en la empresa problemas relacionados con la fuga de capital intelectual, altos índices de rotación de personal, inadecuado desempeño laboral, etc. También se llama a reflexión que el salario contribuye a que el individuo defina su estilo de vida en referencia a su capacidad adquisitiva, el sueldo permite satisfacer las necesidades básicas y complementarias del colaborador; es decir repercute en su calidad de vida. En consideración al tema, García Cano (2006) en su investigación concluye que un proceso de evaluación de desempeño se trata de identificar en forma permanente a quienes se desempeñan bien o mal, y pagarles o estructurar su compensación financiera, según los resultados obtenidos. Y Corzo de León (2005) afirma que es muy importante entender que nuevos estudios sobre el tema de las compensaciones nos impulsan a entender el rubro de remuneración como una inversión, y que el diseño de un buen sistema de compensación puede hacer que una empresa logre mejorar su productividad total. Estas nuevas tendencias hacen ver a los sistemas de compensación salarial como verdaderas herramientas efectivas para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado.

Respecto al resultado estadístico de correlación de la dimensión compensación financiera directa y desempeño laboral se encontró correlación positiva moderada. Lo que se interpreta que para los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. es relevante el salario y que este es un gran motivador para permanecer en la empresa, y en la medida que el salario incrementa mejora el desempeño laboral.

Finalmente, se propuso como objetivo específico: Determinar la relación de la Compensación financiera indirecta y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.

Para la investigación se tomaron como indicadores de la compensación financiera indirecta:

a) La empresa ofrece bonos atractivos para incentivar desempeño el 60% calificó como regular b) La empresa emplea comisiones como parte de la motivación de desempeño el 68% está satisfecho c) Se reconoce el trabajo en horas extras el 64% está satisfecho d) La empresa ofrece premios en mérito al desempeño el 68% satisfecho e) La empresa reconoce vacaciones laborales un 60% está satisfecho f) el esfuerzo en la empresa es retribuido con bonificación estando el 68% satisfecho g) La empresa no interrumpe el periodo de vacaciones obteniendo un 56% se encuentra satisfecho h) La empresa me ofrece seguros particulares el 68% está insatisfecho i) La empresa cuenta con convenios que benefician al colaborador el 40% consideró como regular, y j) La empresa ofrece préstamos personales el 72% está satisfecho.

Los resultados indican que el colaborador de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. en promedio se encuentra satisfecho con la compensación financiera indirecta, sin embargo existen aspectos por mejorar como: la firma de convenios que benefician al colaborador, la gestión y/o contratación de seguros particulares.

Sobre el tema Bedodo Espinoza & Giglio Gallardo (2006) realizaron la investigación "Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica" con la finalidad de conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones. Los autores afirmaron que es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente

monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Por lo revisado se podría afirmar que tanto la compensación directa e indirecta en las empresas pretenden lograr lo que se conoce como la compensación total del individuo (intrínseca y extrínseca), un concepto sobre los que muchos empresarios trabajan en forma permanente para desarrollarlo de manera óptima en beneficio de sus empresas.

## CONCLUSIONES

1. Por medio de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de correlación de 0,463 lo que representa que existe correlación positiva moderada entre las variables, lo que se podría interpretar como a medida que aumenta la compensación financiera aumenta el desempeño laboral. Por lo que se acepta la hipótesis alternativa “La compensación financiera se relaciona de manera directa con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C.”
2. La evaluación de desempeño indica que los colaboradores se encuentran en un rendimiento de escala “Regular”; siendo los ítems de conducta y comportamiento observado los más valorados (72% satisfacción), y la iniciativa del colaborador como la más observada (12% insatisfacción)
3. Los resultados señalan que existe correlación positiva moderada entre la dimensión compensación financiera directa y desempeño laboral con un coeficiente de correlación de 0,654. Se determinó que la percepción de la compensación financiera indirecta es satisfactoria y la evaluación de desempeño es de escala regular.
4. Estadísticamente se determinó un coeficiente de correlación es de 0,595 para la dimensión compensación financiera indirecta y la variable desempeño laboral lo que señala una correlación positiva moderada.

## RECOMENDACIONES

1. A la gerencia de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. replantear su sistema de gestión de recursos humanos: perfil de puesto, procesos, y/o diseñar su manual de organización funciones institucional con la finalidad de facilitar el desempeño de sus colaboradores.
2. A la gerencia de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. realizar una agenda de conversatorios permanentes entre la gerencia y los colaboradores de mandos medios con la finalidad de identificar aspectos por mejorar en la gestión en relación a la compensación financiera y el desempeño laboral.
3. A la gerencia de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. desarrollar eventos de integración con los colaboradores para fortalecer los vínculos de compañerismo e identidad corporativa.
4. A los directivos de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. realizar un autoanálisis de sus fortalezas y debilidades con la finalidad de aportar y superar respectivamente, en favor de la empresa.

## REFERENCIAS

- Barnat, J. (1995). *Diccionario enciclopédico Nauta Maior*. Barcelona, España: Ediciones Nauta.
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Tesis de grado, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado el 4 de octubre de 2016, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
- Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. M. (2013). *Propuesta de un sistema de Compensación que impacte directamente la Satisfacción Laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A.* tesis de grado, Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado el 4 de octubre de 2016, de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S%26A%20Servicios%20y%20A>
- CAMACOL. (1990). *Estudios Jurídicos. Código Sustantivo del Trabajo*. Chile. Recuperado el 5 de octubre de 2016, de CAMACOL: <http://www.camacolcundinamarca.co/documentos/conceptos/Concepto-4.pdf>
- Chiang Vega, M., Méndez Urra, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). CÓMO INFLUYE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO: CASO EMPRESA DE RETAIL. *Theoria*, 9(2), 21-36. Recuperado el marzo de 20 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). México, México: McGraw-Hill Educación. Recuperado el 2016 de junio de 2016, de [http://www.academia.edu/8614871/Gestion\\_del\\_Talento\\_Humano\\_Chiavenato\\_3Th](http://www.academia.edu/8614871/Gestion_del_Talento_Humano_Chiavenato_3Th)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Corzo de León, J. B. (2005). *Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros*. Tesis de grado, Universidad de San Carlos de

- Guatemala, Guatemala. Recuperado el 4 de octubre de 2016, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1458\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1458_IN.pdf)
- Edelberg, G. S. (S.F.). *Inca Business School*. Recuperado el 5 de abril de 2016, de <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/1.pdf>
- Faría, E., Quintero, N., & Africano, N. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 33-51.
- Fernández Salcedo, R. R. (2014). *Relaciones entre el bienestar subjetivo y el desempeño laboral en gerentes*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Flores Sáez, B. K., & Sepúlveda Salinas, C. (2008). *Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*. Tesis de grado, Universidad Austral de Chile, Valdivia. Recuperado el 4 de octubre de 2016, de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2008/fe634s/doc/fe634s.pdf>
- García Cano, O. L. (2006). La compensación financiera: una medida de valor del trabajador. *Pensamiento & Gestión* (21), 182-233. Recuperado el 4 de octubre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602107.pdf>
- Giraldo Henao, C. P. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Tesis, Universidad de Antioquia, Medellín. Recuperado el 4 de abril de 2016, de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- Gutiérrez Alvarado, J. J. (2011). *Blog*. Recuperado el 5 de octubre de 2016, de <http://juanjose-gutierrez.blogspot.pe/2011/07/la-compensacion-financiera-una-medida.html>
- Hurtado Villanueva, A. (2011). *“La Gestión municipal en el marco del plan de desarrollo local concertado del distrito de San Andrés de Cutervo – Cajamarca, 2007 – 2010”*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Loreto Marchant, R. (2007). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Viña del Mar, Chile. Recuperado el 4 de abril de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/>
- Mino Pérez, E. M. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de*

- Lambayeque*. Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 19 de octubre de 2016, de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/TL\\_Mino\\_Perez\\_Edgar\\_Mauricio.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/TL_Mino_Perez_Edgar_Mauricio.pdf)
- Morales Arrieta, J. A., & Velandía Herrera, N. F. (2004). *Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de*. Santa Fe de Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16(3), 493 - 505. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Queipo, B., & Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 13(3), 486-496. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- Rondón Ocanto, G., & Schmitz Sepúlveda, J. (2007). *Influencia de los sistemas de compensación total para que empresas del sector farmacéutico sean catalogadas como exitosas*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado el 4 de octubre de 2016, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1373.pdf>
- Todaro, R., & Godoy, L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *cadernos pagu*, 197-236.
- Vadillo, S. (2005). *Administración de remuneraciones*. Balderas, México: Noriega Editores. Recuperado el 7 de octubre de 2016, de [https://books.google.com.pe/books?id=liHDgGADqgQC&printsec=frontcover&dq=remuneracion&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=liHDgGADqgQC&printsec=frontcover&dq=remuneracion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Yeung A. K., Ulrich D. O., Nason S. W. & Von Glinow. (1999). *Las capacidades de aprendizaje de la organización*. México: Oxford University Press.

## ANEXO N° 1

### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA DE LOS COLABORADORES DE CONSTRUCTORA SAN JUDAS TADEO S.A.C.

#### I. PRESENTACIÓN

La presente encuesta forma parte de la investigación científica “Relación de la Compensación Financiera y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. año 2016” y tiene por objetivo conocer su percepción sobre compensación financiera en su centro laboral.

#### II. DATOS GENERALES

##### EDAD

- a) 18 – 25 años
- b) 26 – 33 años
- c) 34 – 41 años
- d) 42 a más

##### SEXO

- a) Masculino
- b) Femenino

##### GRADO DE INSTRUCCIÓN:

- a) Nivel primario
- b) Nivel secundario
- c) Superior técnico
- d) Superior universitario
- e) No concluido

##### EDAD CIVIL

- a) Casado
- b) Soltero
- c) Con responsabilidad de hijos

##### PERMANENCIA EN EMPRESA

- a) Menos de 3 meses
- b) De a 3 a 6 meses
- c) De 6 meses a 1 año
- d) De 1 año a más

#### III. CUESTIONARIO

	Escala de valoración				
	Totalmente insatisfecho 1	Insatisfecho 2	Regular 3	Satisfecho 4	Totalmente Satisfecho 5
<b>Compensación directa</b>					
1. La remuneración económica es equitativa a la magnitud de mis funciones en la empresa.					
<b>Compensación Indirecta</b>					

2. La empresa ofrece bonos atractivos para incentivar mi desempeño.					
3. La empresa emplea comisiones como parte de la motivación de mi desempeño.					
4. Se reconoce mi trabajo en horas extras.					
5. La empresa me ofrece premios en merito a mi desempeño.					
6. La empresa reconoce mis vacaciones laborales.					
7. Mi esfuerzo en la empresa es retribuido con bonificación.					
8. La empresa no interrumpe mi periodo de vacaciones.					
9. La empresa me ofrece seguros particulares.					
10. La empresa cuenta con convenios que me benefician.					
11. La empresa me ofrece préstamos personales.					

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE CONSTRUCTORA SAN JUDAS TADEO S.A.C.

#### I. PRESENTACIÓN

La presente encuesta forma parte de la investigación científica "Relación de la Compensación Financiera y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. año 2016" y tiene por objetivo determinar el nivel de desempeño de los colocadores operarios y administrativos.

#### II. DATOS GENERALES

<b>EVALUADO</b>	Nombres y Apellidos:	
	Área o Unidad:	
	Puesto desempeñado:	
<b>EVALUADOR</b>	Nombres y Apellidos:	
	Área o Unidad:	
	Puesto desempeñado:	

#### III. CUESTIONARIO

	Escala de valoración				
	Muy satisfactorio 4	Satisfactorio 3	Regular 2	Insatisfecho 1	No aplica 0
<b>Conducta y comportamiento observado</b>					
1. Participa en la realización de proyectos y actividades de mejora empresarial.					
2. Se mantiene actualizado sobre los avances en las temáticas de interés empresarial.					
3. Comenta con la gerencia las debilidades y posibles medidas correctivas					

en la difusión de acciones organizacionales que puedan incidir en su desempeño.					
<b>Nivel de planificación y organización</b>					
4. Aporta a la operativa del área acorde con las expectativas según su puesto.					
5. Muestra una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto.					
6. Maneja adecuadamente los imprevistos de su área que pueden afectar su desempeño.					
<b>Orientación al logro de metas</b>					
7. Concretiza y cumple tareas, procesos, productos o proyectos encomendados según el tiempo, recursos y espacio establecido.					
8. Tiende a proyectar sus tareas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.					
9. Da a conocer al jefe inmediato los obstáculos, deficiencias institucionales, personales o de necesidades de capacitación para el logro de un desempeño óptimo.					
<b>Iniciativa</b>					
10. Toma decisiones o ejecuta sus					

actividades de rutina, sin esperar que las demás personas se lo estén indicando o recordando.					
11. Es una persona proactiva en su actuar y puede buscar información novedosa y oportuna, guardando relación con lo esperado en su puesto.					
12. En situaciones fortuitas o de crisis, logra establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las tareas de su puesto.					
<b>Toma de decisiones</b>					
13. Atiende y resuelve problemas en forma apropiada y oportuna, según su puesto.					
14. Asume las causas y consecuencias de su toma de decisiones, según el grado de responsabilidad de su puesto.					
15. En la toma de decisiones considera riesgos, recursos, calidad, normas, según el puesto que desempeña.					

**ANEXO N°3**

**RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA A TRAVÉS DE TABULACIÓN**

	COMPENSACIÓN											DESEMPEÑO															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
E1	1	2	1	4	3	2	1	2	2	1	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
E2	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3
E3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
E4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3
E5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4
E6	4	2	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
E7	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2
E8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
E9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
E10	1	1	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
E11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3
E12	1	2	1	4	3	2	1	2	2	1	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
E13	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3
E14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3

E15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3
E16	2	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3
E17	2	3	2	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
E18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3
E19	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
E20	3	3	4	2	5	5	5	5	4	3	4	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
E21	2	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
E22	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3
E23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2
E24	2	2	3	3	4	3	4	4	4	1	4	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2
E25	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3

## ANEXO N°4

### CONSTRUCTORA SAN JUDAS TADEO S.A.C.

#### 1. Visión:

Llegar a ser al 2020 la empresa regional más importante del norte del país tanto técnica como económicamente, respaldado por un equipo sólido en valores, capacidades y habilidades académicas.

#### 2. Misión:

Somos una empresa que brinda servicios de construcción civil en el ámbito público y privado, proporcionando a nuestros clientes un servicio de calidad basado en la experiencia de nuestros profesionales; comprometidos con el medioambiente y el desarrollo del talento humano de nuestros colaboradores, generando así relaciones de confianza con nuestros clientes.

#### 3. Objetivos Estratégicos:

- Orden Administrativo
- Seguridad
- Máxima productividad
- Calidad en nuestros servicios
- Cumplimiento de plazos
- Cumplimiento del contrato
- Óptimo beneficio para las partes

Para conseguir estos objetivos debemos optimizar las siguientes variables:

- Gestión y capacitación administrativa
- Gastos generales de la empresa
- Mano de obra
- Materiales, suministros y transporte
- Maquinaria
- Tecnología

La optimización de dichas variables requiere de:

- Análisis y diagnóstico de situación
- Gestión y control de las actividades

Planificación de la obra en su conjunto  
Programación de subcontratos con empresas auxiliares  
Programación de abastecimiento  
Especialización de la mano de obra  
Mecanización y empleo de técnicas industrializadas frente las tradicionales.

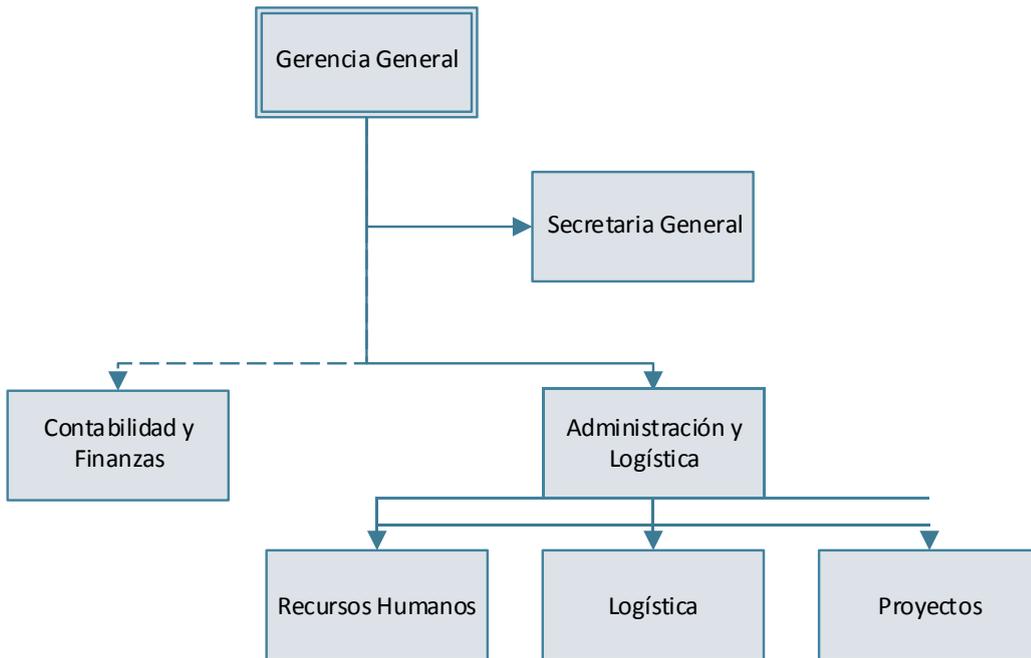
#### 4. Filosofía Corporativa:

Somos una empresa con

##### Nuestros Valores.-

- a) **Compromiso:** Con nuestros clientes en la búsqueda permanente de la excelencia para el cumplimiento de la normativa y estándares de seguridad, calidad, eficiencia y eficacia en la prestación de nuestros servicios. Un trato honesto y justo con nuestros clientes y colaboradores.
- b) **Actitud:** Siendo positivos, frescos e innovadores en cuanto asumir los retos que se presentan, para afrontarlos como oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento institucional y profesional.
- c) **Ética:** Actuando con principios morales para la buena conducta y proceder en el desempeño de nuestras funciones, así como el respeto hacia las personas y el medio ambiente.
- d) **Confianza:** El sentimiento de seguridad de nuestros clientes.
- e) **Responsabilidad:** Cumplimiento de nuestras obligaciones con clientes y proveedores.
- f) **Pasión:** Energía, creatividad, innovación, sentir y transmitir.
- g) **Tolerancia:** Flexibilidad para encontrar la solución a las necesidades en la interacción con nuestros clientes y proveedores.
- h) **Desarrollo:** Enriquecimiento integral de nuestros colaboradores a la par con la empresa.
- i) **Calidad:** Comprometidos a realizar las tareas necesarias para satisfacer a nuestros clientes a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.
- j) **Productividad:** Ofrecer los mejores escenarios de costo-beneficio a nuestros clientes, cumpliendo con la programación proyectada.

**5. Organigrama:**



**ANEXON°5**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO – COMPENSACION  
FINANCIERA**

<b>Título de la Investigación:</b> "Relación de la Compensación Financiera y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Constructora San Judas Tadeo S.A.C, año 2016"
<b>Línea de Investigación:</b> Gestión de recursos humanos
<b>Apellidos y Nombres del Experto:</b> Mg. Reyes Pastor Graciela Esther
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b> Compensación Financiera

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO**

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

**MÉTODO UTILIZADO**

**Alfa de Cronbach**

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right)$$

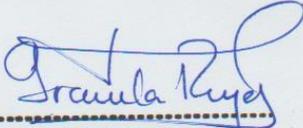
Dónde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

$S_t^2$ = varianza total de los individuos

Según los resultados el instrumento presenta confiabilidad interna altamente significativa.

  
 -----  
**Mg. Graciela Esther Reyes Pastor**  
**COESPE : 636**  
**INGENIERO ESTADISTICO**

**REPORTE DE SALIDA**

**ESTADÍSTICO DE CONSISTENCIA INTERNA DEL CUESTIONARIO**

**TABLA N° 1**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,917	11

Fuente: Ordenador, SPSS 24

En la tabla N° 1 se observa el coeficiente correspondiente al alfa de conbrach para el análisis de la consistencia interna de la encuesta para medir el Compensación Financiera, de 0.917; dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

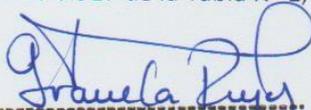
**TABLA N° 2**

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos de corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item_1	38,7600	43,607	,709	,910
Item_2	38,6800	47,977	,574	,915
Item_3	38,4800	44,677	,816	,902
Item_4	38,2000	54,333	,219	,917
Item_5	38,0800	51,160	,671	,912
Item_6	38,2000	48,000	,710	,908
Item_7	38,1600	45,307	,792	,903
Item_8	37,9600	47,123	,819	,903
Item_9	38,1200	48,693	,755	,907
Item_10	38,7600	42,773	,767	,906
Item_11	38,2000	48,583	,766	,907

Fuente: Ordenador, SPSS 24

En la Tabla N° 2, se observa que el Alfa de Conbrach para cada uno de los ítems si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de alfa de conbrach de 0.917 de la Tabla N° 1,

  
Mg. Graciela Esther Reyes Pastor  
COESPE : 636  
INGENIERO ESTADISTICO

pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

**TABLA N° 3**

**Estadísticas de fiabilidad**

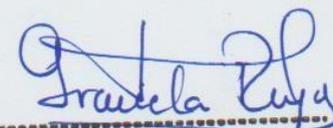
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,812
		N de elementos	6 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	,905
		N de elementos	5 <sup>b</sup>
	N total de elementos		11
Correlación entre formularios			,804
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,891
	Longitud desigual		,892
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,891

a. Los elementos son: Item\_1, Item\_2, Item\_3, Item\_4, Item\_5, Item\_6.

b. Los elementos son: Item\_6, Item\_7, Item\_8, Item\_9, Item\_10, Item\_11.

En la Tabla N° 3 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir la Compensación Financiera, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes iguales es de 0.892 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.891; ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de ese tipo. En tal sentido se decide aprobar el instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permiten concluir que la encuesta para medir la Compensación Financiera, instrumento elaborado por el autor, **ES ALTAMENTE CONFIABLE PARA SU USO.**



Mg. Graciela Esther Reyes Pastor  
COESPE : 636  
INGENIERO ESTADISTICO

## ANEXON°6

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO – DESEMPEÑO LABORAL

<b>Título de la Investigación:</b> "Relación de la Compensación Financiera y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Constructora San Judas Tadeo S.A.C, año 2016"
<b>Línea de Investigación:</b> Gestión de recursos humanos
<b>Apellidos y Nombres del Experto:</b> Mg. Reyes Pastor Graciela Esther
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b> Desempeño Laboral

#### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

#### MÉTODO UTILIZADO

##### **Alfa de Cronbach**

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

**Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula:**

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

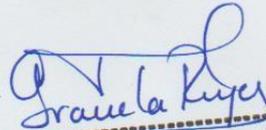
Dónde:

K= número de ítems

$\Sigma S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

$S_t^2$ = varianza total de los individuos

Según los resultados el instrumento presenta confiabilidad interna altamente significativa.

  
Mg. Graciela Esther Reyes Pastor  
COESPE : 636  
INGENIERO ESTADISTICO

**REPORTE DE SALIDA**

**ESTADÍSTICO DE CONSISTENCIA INTERNA DEL CUESTIONARIO**

**TABLA N° 1**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,761	15

Fuente: Ordenador, SPSS 24

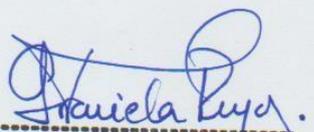
En la tabla N° 1 se observa el coeficiente correspondiente al alfa de conbrach para el análisis de la consistencia interna de la encuesta para medir el Desempeño Laboral, de 0.761; dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

**TABLA N° 2**

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de	Correlación total de elementos corregida	Alfa de
		escala si el elemento se ha suprimido		Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	39,6000	16,000	,349	,751
Item2	39,5600	12,007	,775	,722
Item3	39,3600	17,407	,000	,761
Item4	39,5200	14,427	,480	,753
Item5	39,3200	17,477	-,073	,759
Item6	39,3200	17,727	-,135	,758
Item7	39,6800	16,227	,249	,757
Item8	39,6000	14,833	,418	,743
Item9	39,7600	15,690	,370	,748
Item10	39,6800	11,727	,848	,681
Item11	39,5200	16,343	,220	,759
Item12	39,5600	13,840	,583	,723
Item13	39,3600	15,323	,468	,740
Item14	39,7200	16,293	,172	,755
Item15	39,4800	16,010	,342	,751

Fuente: Ordenador, SPSS 24

  
Mg. Graciela Esther Reyes Pastor  
COESPE : 636  
INGENIERO ESTADISTICO

En la Tabla N° 2, se observa que el Alfa de Cronbach para cada uno de los ítems si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de alfa de Cronbach de 0.761 de la Tabla N° 1, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

#### Estadísticas de fiabilidad

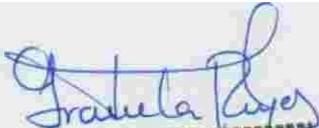
Alfa de Cronbach		758
	N de elementos	7 <sup>a</sup>
Parte 2	Valor	.701
	N de elementos	1 <sup>b</sup>
	N total de elementos	14
coeficiente de correlación de fórmulas		.640
Coeficiente de Spearman-Longitud igual		.780
Brown-Longitud desigual		.780
Coeficiente de dos mitades de Guttman		.774

a Los elementos son ítem1, ítem2, ítem3, ítem4, ítem5, ítem6, ítem7

b Los elementos son ítem8, ítem9, ítem10, ítem11, ítem12, ítem13, ítem14

En la Tabla N° 3 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir el Desempeño Laboral, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes iguales es de 0.780 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.774; ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de ese tipo. En tal sentido se decide aprobar el instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permiten concluir que la encuesta para medir el Desempeño Laboral, instrumento elaborado por el autor, **ES ALTAMENTE CONFIABLE PARA SU USO.**



Mg. Graciela Esther Reyes Pastor  
COESPE : 636  
INGENIERO ESTADISTICO