



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

DESEMPEÑO LABORAL Y COMPENSACIONES EN COLABORADORES DEL  
BANCO RIPLEY S.A. LIMA 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

DIANA ESMERALDA BOZA ARENAS  
ORCID: 0000-0002-2708-1686

**ASESOR**

MG. JORGE LUIS BONILLA FERREYRA  
ORCID: 0000-0003-2704-8066

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

**LIMA, PERÚ, OCTUBRE DE 2021**

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por darme salud para terminar mi tesis en estos momentos difíciles, y a mis padres Ángela y José que me dieron todo su apoyo y confianza para alcanzar mis metas.

### **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme salud para poder estudiar y lograr mi objetivo, a mis padres que me apoyan incondicionalmente en cada paso que doy, a mi esposo que siempre me alentó a seguir estudiando, a no rendirme y a terminar mi carrera profesional, a mis profesores que me brindaron todos sus conocimientos para poder aprender de ellos, al supervisor de la empresa donde aplique las encuestas ya que me permitió poder encuestar a mis compañeros de trabajo y al asesor que me brindó su apoyo y ayuda en todo momento para desarrollar mi tesis con éxito deseado.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática .....	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación .....	21
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico .....	22
1.4 Limitaciones de la investigación .....	23
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de investigación .....	25
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	33
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada .....	55
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	58
3.2 Población y muestra .....	59
3.3 Hipótesis .....	60
3.4 Variables – Operacionalización .....	61
3.5 Métodos y técnicas de investigación .....	63
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados .....	63
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos .....	65
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento .....	69
4.1.1 Análisis de fiabilidad .....	70
4.2 Resultados descriptivos de las variables .....	71
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones .....	73
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas .....	81
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio .....	82
4.6 Procedimientos correlacionales .....	83

**CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusiones .....	90
5.2	Conclusiones .....	93
5.3	Recomendaciones .....	94

**REFERENCIAS****ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de colaboradores de Banco Ripley S.A. Lima – 2020
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral
Tabla 3	Operacionalización de la variable compensaciones
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de compensaciones
Tabla 6	Estadísticas de fiabilidad variable desempeño laboral
Tabla 7	Estadísticas de fiabilidad variable compensaciones
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable compensaciones
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión relación costo - beneficio
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión competencia visible
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión competencia no visible
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión retribución financiera directa
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión retribución financiera indirecta
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión retribución no financiera
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión costo de operación
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre desempeño laboral y compensaciones
Tabla 19	Prueba de normalidad de la variable desempeño laboral
Tabla 20	Resultado de correlación entre el desempeño laboral y compensaciones
Tabla 21	Resultado de correlación entre la dimensión rendimiento y compensaciones
Tabla 22	Resultado de correlación entre la dimensión costo- beneficio y compensaciones
Tabla 23	Resultado de correlación entre la dimensión competencias visibles y compensaciones
Tabla 24	Resultado de correlación entre la dimensión competencias no visibles y compensaciones

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral
- Figura 2 Análisis descriptivo de la variable compensaciones
- Figura 3 Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión relación costo - beneficio
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión competencia visible
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión competencia no visible
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión retribución financiera directa
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión retribución financiera indirecta
- Figura 9 Análisis descriptivo de la dimensión retribución no financiera
- Figura 10 Análisis descriptivo de la dimensión costo de operación
- Figura 11 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre desempeño laboral y compensaciones
- Figura 12 Gráfico de dispersión de las variables desempeño laboral y compensaciones

## DESEMPEÑO LABORAL Y COMPENSACIONES EN COLABORADORES DEL BANCO RIPLEY S.A. LIMA 2020

DIANA ESMERALDA BOZA ARENAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

### RESUMEN

En este mundo globalizado las organizaciones buscan ser competitivas, para ello es de vital importancia que los colaboradores mejoren en su desempeño laboral. El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020. La hipótesis fue existe relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020. El tipo de investigación fue descriptiva de nivel correlacional, diseño no experimental transversal, la población está conformada por 50 colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020, asimismo la investigación no considera una muestra. Los cuestionarios presentaron una confiabilidad alta mediante un resultado de alfa de Cronbach cuyos resultados son 0,945 para el cuestionario de desempeño laboral y 0,938 para el cuestionario de compensaciones. En la prueba de hipótesis se obtuvo un Rho de Spearman de 0.961 a un nivel de significancia de 0.000, concluyendo que existe una correlación positiva muy alta entre desempeño laboral y las compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020. Se recomienda elaborar un plan de acción, el cual implica aspectos importantes sobre las compensaciones para lograr mejor desempeño laboral.

**Palabras clave:** desempeño laboral, compensaciones, costo beneficio.



**WORK PERFORMANCE AND COMPENSATION IN EMPLOYEES OF  
BANCO RIPLEY S.A. LIMA 2020**

**DIANA ESMERALDA BOZA ARENAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

In this globalized world, organizations seek to be competitive, for this it is vitally important that employees improve their work performance. The objective of this study was to determine the relationship between job performance and compensation in employees of Banco Ripley S.A. Lima - 2020. The hypothesis was that there is a relationship between job performance and compensation in employees of Banco Ripley S.A. Lima - 2020. The type of research was descriptive of correlational level, non-experimental cross-sectional design, the population is made up of 50 employees of Banco Ripley S.A. Lima - 2020, likewise the investigation does not consider a sample. The questionnaires presented high reliability through a Cronbach's alpha result, the results of which are 0.945 for the job performance questionnaire and 0.938 for the compensation questionnaire. In the hypothesis test, a Spearman Rho of 0.961 was obtained at a significance level of 0.000, concluding that there is a very high positive correlation between job performance and compensation in the employees of Banco Ripley S.A. Lima - 2020. It is recommended to develop an action plan, which involves important aspects of compensation to achieve better job performance.

**Keywords:** Job performance, compensation, cost benefit.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas buscan mejorar el desempeño de sus colaboradores para lograr cumplir metas y objetivos, básicamente por lograr ser competitivas y mantenerse en el mercado e incluso lograr atraer mayor mercado sin que ello genere un sobre costo o costo elevado; por ello, para lograr mejorar el desempeño laboral debe ser diseñado. Por otro lado, el desempeño laboral tiene su contrapartida mediante las compensaciones; es decir, se logra mejorar el desempeño y a la vez se debe establecer un plan de compensaciones, de tal forma que sea atractivo para los colaboradores y a la vez no genera costo.

La problemática en la empresa en investigación permitió formular el siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?, proponiendo como objetivo determinar la relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020. Asimismo, en la hipótesis general busca demostrar la existencia de la relación significativa entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Esta investigación brinda un aporte basado en evidencias reales, tomados a raíz de la problemática que afecta en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima, a través del método hipótesis deductivo se llega a conclusiones relevantes con la finalidad de proponer alternativas de solución de acuerdo con las principales dificultades de cómo se relaciona el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A.

La principal conclusión de esta investigación es la existencia de la correlación positiva alta entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del

Banco Ripley S.A. Lima, mediante un Rho de Spearman de 0,961 con un nivel de significancia igual a 0,000, menor al 0.05; lo que quiere decir que cuando la mejora del desempeño laboral es porque existe un modelo de compensaciones adecuado.

La investigación se realizó bajo lineamientos de un diseño de descriptiva correlacional, para ello se diseñó dos instrumentos para la recolección de datos, que fueron aplicados en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima 2020.

La presente investigación se encuentra estructurado en cinco capítulos, conformado de la siguiente manera:

El primer capítulo, se describe la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación, objetivos de la investigación, limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo, se describe los antecedentes de estudios previos, se desarrolla las bases teóricas en relación con las variables en investigación y la definición de la terminología empleada.

En el tercer capítulo, se explica tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis de investigación, variables y operacionalización, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados, análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el cuarto capítulo, se explica validación del instrumento, análisis de fiabilidad, resultados descriptivos de las variables, resultados descriptivos de las dimensiones, resultados descriptivos de las variables relacionadas, prueba de la normalidad para la variable de estudio, procedimientos correlacionales.

Para finalizar en el quinto capítulo, se explica discusiones, conclusiones y recomendaciones y por último las referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

El desempeño laboral es entendido como el resultado del trabajo realizado por una persona en relación al cumplimiento de sus funciones, medido por un indicador global que determina el nivel de desempeño de cada colaborador, e incluso del área cuando estos indicadores miden el desempeño del área de trabajo, este esfuerzo que realiza cada trabajador puede ser producto de conocimiento, experiencia, habilidades, incluso de esfuerzo, sin embargo este último es considerado como parte inicial para el logro de objetivos, el cual se espera vaya disminuyendo y se convierta en habilidad. Asimismo, el desempeño está íntimamente relacionada con las compensaciones que son entendidas como las formas de premiar los resultados del trabajo de los colaboradores, las cuales deben ser finamente estructuradas para evitar vacíos y a la vez que sean justos, retadores, para que los colaboradores busquen manejar mejor sus tiempo, habilidades y destrezas para conseguir alguna compensación, ya sea individual o grupal.

La investigación estudia la relación entre el desempeño laboral y compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima en el año 2020, durante la pandemia por Covid-19; sin embargo, la necesidad de investigación viene del año 2017, debido a problemas mencionados, esta investigación no nace dentro de un contexto propio de pandemia por Covid-19, sino que ya venía sucediendo y se dio la coincidencia que la investigación se terminará por realizar en el año 2020.

A nivel mundial, la Organización Internacional del Trabajo menciona que el desempeño laboral ha sido y es algo muy importante en las empresas, independientemente de su ubicación geográfica, tal vez algunos países evalúan

y gestionan mejor la dirección del desempeño laboral, sin embargo, no es así todas, sobre todos en los países bajos, y en América Latina. Por otro lado, la remuneración ha sido el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo a cambio de una retribución económica, lo cual hace que sea un intercambio de derecho y responsabilidades tanto para el colaborador y la empresa, aunque también puede ser mediante una retribución no económica, que es por medio de vacaciones, seguros, entre otros; a este intercambio en el sistema remunerativo se suman las compensaciones, los cuales son montos adicionales al sueldo pactado como parte del intercambio remunerativo, con la característica que se encuentra asociado al desempeño laboral alcanzado por parte del colaborador.

Por tal motivo, se hace necesario el estudio del sistema de compensaciones, debido a que para los empresarios representan una de las complejas transacciones hoy en día, que les genera un gasto de planilla, en virtud cuando una persona acepta un trabajo, se compromete a una rutina diaria, a responsabilidades dentro de una organización, por lo cual recibe un salario, en algunos casos recibe también una retribución económica indirecta, por medio de capacitaciones, línea de carrera e incentivos motivacionales. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el hombre es capaz de invertir gran parte de sí mismo, de su esfuerzo, su tiempo y de su vida.

De forma paralela se encuentra el desempeño laboral, rol más importante para las organizaciones, ya que será el desempeño del colaborador que permita cumplir con las metas, objetivos y llegar al éxito ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Hoy en día las instituciones financieras cumplen un rol fundamental en la economía del mundo y Perú no es la excepción, dichas empresas ofrecen sus productos para todo tipo de clientes, es por ello que los colaboradores de los bancos son el anexo principal para dichos clientes, ya que serán ellos quienes los evalúen e identifiquen sus necesidades, por ende los colaboradores cumplen un rol fundamental en conjunto con el banco y mediante las compensaciones se pueden direccionar su aporte en la empresa.

De acuerdo con las estadísticas en Europa, buen porcentaje de las empresas basan los sueldos y salarios de su personal en base de compensaciones, debido a que la compensación es como un premio al desempeño, entonces las personas por lograr mayor compensación se esmeran en brindar mejor desempeño, aunque estas compensaciones no siempre sean monetarias, sino se dan a través de capacitaciones, paseos familiares, vales de compra. Las empresas prefieren compensar a su personal en capacitaciones, así el personal mejora aún más el desempeño laboral, lo cual es positivo para la empresa porque las personas retribuyen lo aprendido en las capacitaciones en la realización de sus funciones o labores con mayor ímpetu, con innovación, aparte que es un factor motivante para el trabajador lo cual promueve el compromiso hacia el trabajo con calidad (Crouch, 2015).

Por otro lado, en el clima externo existe la imagen de la empresa, prestigio, si la estrategia compensatoria se dirige a atraer, retener, desarrollar y motivar gente válida para desempeñar los puestos de la empresa, debemos considerar que los aspectos como el sueldo y los incentivos, atrae al desempeño laboral pero también tenemos que tener en cuenta que según las políticas de la empresa, si hay un esfuerzo extra, también se puede llegar a todo aquello que

la empresa brinda como los incentivos extras, pero a veces aun haciendo el esfuerzo extra no se consigue llegar a esos incentivos que muchas veces son inaccesibles. Cada empresa llega de una manera predeterminada y consciente, o de una manera casual a definir una estrategia de compensación propia que difiere de la de otras empresas, no sólo en los elementos que la conforman, sino también en la cuantía de aquellos.

En Estados Unidos, se tiene las compensaciones laborales más bajas o con pocas compensaciones, se dice que es un país con trabajadores con sueldo seguro sin embargo con poca seguridad en compensaciones, es así que cuando se dio la crisis financiera en los años 2007 y 2008 los trabajadores o pobladores hicieron uso de sus tarjetas de crédito para llevar la crisis, mientras que otros países donde los sueldos se incrementaron incluso con poca exigencia para el logro de mejor desempeño laboral (Gisbert, 2016).

A nivel de Latinoamérica, desde el año 2016 se preveía que para estos años las compensaciones hacia los colaboradores se incrementen, incluso se prevé que éstos sean contratados por proyectos específicos, esta forma de pago de acuerdo con el logro del desempeño es una forma de generar, promover y premiar al talento de las personas. Las empresas en México han identificado que en el clima interno de la empresa existe una relación costo- beneficio entre la empresa y el colaborador, que consiste en el esfuerzo individual, habilidades, liderazgo, participación, trabajo en equipo, y esto hace que exista un buen desempeño laboral. Entonces, las compensaciones también son vistas como una estrategia para retener talentos, sin embargo, muchas veces no se logra por la inadecuada estrategia utilizada, debido a que en américa latina el trabajador prefiere una compensación monetaria a otro tipo de expresión de este concepto,



aunque también es importante indicar que todas las compensaciones no tienen igual efecto de resultado porque no se puede aplicar una misma compensación a todos los colaboradores, sino que estas deben estar adecuadas al rango jerárquico, dado que para ciertos niveles de sueldo sea necesario una compensación económica, mientras que para otros puede ser por ejemplo capacitación, eventos de recreación familiar, etc.

Olloqui et al. (2015) menciona que el desempeño laboral cada vez se encuentra más competitivo, las empresas de hoy tienen todos sus sistemas digitalizados e interconectados, lo que exige a los empleados de hoy estar al día en los sistemas de información vigentes, para lograr mejores colocaciones, ventas, etc., entonces entran a detallar características como: rendimiento, habilidades, capacidades, nivel y capacidad de esfuerzo individual, habilidades y destrezas, actitudes, cuidado de su propia imagen e indiscutible e infaltable el nivel de valores que debe poseer para el desempeño de sus funciones.

El desempeño laboral está asociado principalmente a característica propia de la persona y al factor motivador que viene a ser el puesto de trabajo, el cual se manifiesta en el nivel de sueldo y las compensaciones que éste puede percibir a cambio de su trabajo; sin embargo, está probado que para lograr un mayor desempeño laboral deben existir factores que lo promuevan, sin embargo en América Latina se espera que por el sueldo acordado el colaborador brinde su mejor desempeño, lo cual en los últimos años este concepto y percepción está cambiando en las empresas.

A nivel nacional, las organizaciones financieras buscan captar cada día más clientes haciendo relaciones fraternales entre bancos (una competencia), por ende acuden a contratar servicios de personas en su mayoría con

experiencia y preparados académicamente, con competencias visibles y competencias no visibles paralelamente lo que motiva a dichas personas son las compensaciones; pero que sucede cuando la falta de comunicación entre trabajador y empresa se convierte en un problema de desempeño laboral porque se desconectan al trabajador de la organización haciendo que su nivel de compromiso sea mínimo, así como el reconocimiento de su trabajo, existe también una jornada laboral intensa y mal organizada, el rendimiento puede ser desgastante cada día aún más, ya que las personas necesitamos cierta compensación entre, el tiempo que pasamos en sociedad y nuestro tiempo biológico (como comer, descansar y dormir). De esta manera, las jornadas largas se convierten en uno de los peores enemigos del desempeño laboral, si además existe la mala remuneración y la falta de incentivos, los trabajadores no se sienten satisfechos con el intercambio equitativo de su tiempo prestado, teniendo como consecuencia su malestar y la deserción laboral, que a su larga estas entidades tengan una alta tasa de rotación, que les conlleva a no alcanzar sus objetivos y su misión en el tiempo esperado.

En el ámbito local, el desempeño laboral hace más competitiva a las empresas, más aún cuando existe una alta competencia, como es el rubro financiero, por ello las empresas de este sector buscan en primera instancia contratar personas competitivas y una vez ya formando parte de su grupo de talentos, buscan mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores para obtener mejores resultados.

Es así que en la empresa Banco Ripley, el problema se encuentra en que al no llegar a la meta, por una desmotivación laboral porque un colaborador cumple sus horas de trabajo, hace horas extras para cumplir la meta, y siente

que el esfuerzo fue en vano, no obstante sigue intentando, pero que sucede cuando al siguiente mes, la meta no fue evaluada y se incrementa, lamentablemente el desempeño laboral no será el mismo desde un principio, el colaborador ya no se siente motivado, no se siente escuchado, ni valorado por la empresa, y optan por renunciar e irse a la competencia, donde tiene la percepción que si serán escuchados y mejor remunerados.

Este tipo de estrategia de la empresa de incrementar la meta y no permitir alcanzar una retribución prometida es una estrategia de las empresas en el Perú, si bien es cierto existen los sistemas de compensaciones por desempeño laboral; sin embargo, estos suelen ser muy elevados, lo cual es un factor desmotivador para los colaboradores, lo cual a su vez puede tener efecto contrario para la entidad financiera, entonces se tiene que buscar un equilibrio para que ambos se encuentren satisfechos para mejorar su desempeño.

Respecto al rendimiento, se ha observado que este ha disminuido, el desarrollo de las tareas diarias ha bajado, incluso la identificación de las tareas se volvió lento, disminuyendo la capacidad personal en realizar las diversas tareas asignadas al puesto.

Respecto a la relación costo-beneficio, se ha encontrado que el esfuerzo individual, las habilidades y capacidades de los colaboradores no son reconocidos, en vez de mejorar, estos han disminuido.

Respecto a la competencia visible se ha identificado que las destrezas, desarrollo de tareas y conocimientos de los trabajadores no son compensados adecuadamente por la entidad financiera en estudio.

Respecto a la competencia no visible, se ha identificado que las actitudes, valores e imagen propia se ven afectadas por la percepción de no

reconocimiento por parte de la empresa en estudio, la desmotivación ha generado deserción, lo cual es perjudicial para la empresa.

Respecto a la retribución financiera directa, se ha detectado que el salario se ha mantenido, sin embargo, los bonos y comisiones no han sido alcanzados por la constante alza de meta por parte de la entidad financiera.

Respecto a la retribución financiera indirecta, se ha detectado que las vacaciones asignación familiar y seguros, a pesar de ser un derecho no se están respetando, existe personal que tiene más de un año sin embargo aún no ha gozado de sus vacaciones, en otros casos sólo se le ha otorgado días de sus vacaciones, en otros casos los permisos concedidos en el año fueron canjeados por vacaciones y en realidad no disfruto de las mismas como estipula el concepto de vacaciones, respecto a la asignación familiar.

Respecto a la retribución no financiera, se ha encontrado que no se han concedido capacitaciones, la línea de carrera ofrecida no se ha dado y los incentivos motivacionales tampoco, lo cual incrementa aún más la desmotivación de los colaboradores por las inalcanzables metas para el logro de estas retribuciones.

Respecto al costo de operación, los costos laborales se han mantenido en el estándar, dado que, aunque la meta no se haya logrado, los costos laborales no se han visto afectados porque la falta del logro de la meta se dio por un incremento de esta, es decir la institución financiera en estudio si se vio beneficiada, sin embargo, esta no ha contribuido el logro con los colaboradores. Al no alcanzar la meta, los incentivos financieros no fueron otorgados, y los sueldos no se han visto afectados ni a favor ni en contra del colaborador respecto al contrato como sueldo básico.

Por ello el propósito de esta investigación es medir la relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en una situación real dentro del Banco Ripley S.A. Lima 2020, y se espera que con los planes de acción recomendados pueda mejorar las compensaciones y por ende el desempeño laboral.

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre el rendimiento y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre el costo beneficio y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre las competencias visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre las competencias no visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

La investigación titulada *Desempeño laboral y compensaciones en colaboradores del banco ripley S.A. Lima – 2020* es importante porque las compensaciones son un factor importante dentro de las organizaciones porque mejora cuatro aspectos que hacen que la organización sea eficaz, como la motivación del personal, refuerzan la estructura de la organización, disminuye el ausentismo laboral. Bajo esta premisa, estos son los factores identificados como problemática en el Banco Ripley, que afectan el desempeño laboral de los colaboradores.

Justificación teórica. Esta investigación pretende llenar un vacío al conocimiento que se tiene respecto a la relación que existe entre el desempeño laboral y las compensaciones, en tanto no existen investigaciones importantes sobre este tema en nuestro país. Asimismo, el desempeño laboral se desarrolla considerando los aportes teóricos de Chiavenato (2002) y los aportes teóricos de Capuano (2004) y las compensaciones se desarrolla considerando los aportes teóricos de Juárez y Carrillo (2014) y los aportes teóricos de Morales y Velandia (2000).

Justificación práctica. La investigación pretende contribuir aportando un conjunto de datos derivados de los resultados de la investigación que pueden servir para plantear nuevas estrategias para mejorar el desempeño laboral y por ende las compensaciones para los trabajadores. Estos resultados permiten tomar decisiones a las personas encargadas de la empresa Banco Ripley S.A. orientadas a mejorar el desempeño de los colaboradores.

Justificación metodológica. La investigación aporta con la elaboración de dos instrumentos de medición; uno para medir el desempeño laboral y otro para medir las compensaciones, para analizar luego la relación que existe entre ambas variables en los trabajadores del Banco Ripley S.A. Dichos cuestionarios pasaron por una validación de contenido por criterio de jueces y el análisis de confiabilidad de los cuestionarios se realizó mediante el estadístico de alfa de Cronbach.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre el rendimiento y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Determinar la relación entre el costo beneficio y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Determinar la relación entre las competencias visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Determinar la relación entre las competencias no visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

La presente investigación planteada, ha encontrado las siguientes limitaciones:

#### **Limitaciones relacionadas a las fuentes de información**

Debido al Covid-19, se declaró en estado de emergencia y se ha restringido lugares donde existen aglomeración, como librerías, bibliotecas, lugares donde antes de la pandemia se encontraba más información de libros. Las fuentes de información por internet no son igual a un libro en físico.

#### **Limitación temporal**

La investigadora tiene el tiempo limitado por motivos familiares y laborales ya que no son muy flexibles, pero se pudo concluir con la realización de la investigación.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**



## 2.1. Antecedentes de investigación

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se ha revisado antecedentes que estén relacionados a la investigación *Desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020*, dentro de los cuales se tiene a los antecedentes internacionales y nacionales.

### **Antecedentes internacionales**

Obando (2020) en su tesis *Bienestar laboral y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las Pymes pertenecientes a la industria de alojamiento del Cantón Ibarra* desarrollada en la Universidad de las Fuerzas Armadas, en Ecuador para optar al título de ingeniería comercial, el objetivo fue identificar los factores del bienestar laboral que influyen en el desempeño laboral de los empleados de las Pymes pertenecientes a la industria de alojamiento del cantón Ibarra. La investigación fue desarrollada con un diseño cuantitativo, descriptivo y correlacional, en una muestra de 203 empleados del sector. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se logra identificar los factores existentes en torno al bienestar laboral en las industrias Pymes en relación con la industria de alojamiento del Cantón Ibarra, encontrando los siguientes factores: Relaciones entre directivos y empleados, denominada interpersonales, en cuanto a las condiciones de trabajo se encuentran los factores de ventilación, higiene, iluminación, ruido, entre otros; los reconocimientos otorgados, la remuneración propiamente dicha y las compensaciones.

Se encontraron deficiencias en la relación con la dirección, supervisión inadecuada, deficiencia en lograr que el personal se involucre más con sus funciones cotidianas para mejorar la forma y el logro de las metas debido a la

no conformidad de sus salarios, el instrumento utilizado fue el cuestionario y utilizó como estadística Rho de Spearman.

Se diseñó la propuesta basada en estrategias que brinda la posibilidad de dar solución a los problemas detectados en este sector de las Pymes, así como brinda aspectos para mejorar la relación laboral con los trabajadores en mejora de la comunicación organizacional, en búsqueda del compromiso del trabajador con la empresa Pyme del sector.

Torres et al. (2020) en su artículo *El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia* realizada en la Universidad de los Llanos, el objetivo fue identificar los factores que influyen en el desempeño laboral y generar las estrategias adecuadas para incrementar la productividad. La investigación fue desarrollada mediante un diseño de tipo descriptivo, correlacional, en una muestra de 32 hoteles. Llegaron a las siguientes conclusiones:

Los derechos esenciales si son pagados por la mayoría de las Pymes del rubro hotelero de Villavicencio; sin embargo, otros beneficios como dotaciones, transporte, primas, entre otros no son pagados de forma parcial y con desfase de tiempo que varía entre uno y seis meses, utilizó como instrumento un cuestionario por cada variable y utilizó el estadístico de Correlación de Pearson.

Los beneficios sociales no se encuentran alineados a las necesidades de los trabajadores, son estándares establecidos por las empresas, aplicado por los jefes de acuerdo con su criterio, sin un estándar en la forma de manejo que pueda ser más equitativo.

Rojas (2018) en su tesis *Capacitación y desempeño laboral: Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de*

*Quetzaltenango* realizada en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala para optar al título de psicólogo industrial, el objetivo fue determinar la relación entre la capacitación con el desempeño laboral. La investigación fue desarrollada mediante un diseño descriptivo y correlacional, en una muestra de 26 personas. Llegó a las siguientes conclusiones:

Las capacitaciones como forma de compensación no han sido las adecuadas debido a que no han cubierto las necesidades de la institución, las cuales se reflejaron en la no incorporación de nuevos pedidos ni en la entrega de nuevos productos, es decir no se ha diseñado nuevas estrategias para mejorar las ventas, utilizó un cuestionario por cada variable como instrumento de medición y utilizó el estadístico de Rho de Spearman.

Se demostró que se requiere un nuevo plan de capacitación de acuerdo con las necesidades de la organización, plan que incluya temas, fechas, grupos de personas de acuerdo con sus capacidades y conocimientos actuales, así como de acuerdo con los puestos y funciones que desempeñan.

Caicedo (2020) en su tesis *Análisis del sistema de compensación salarial en la dirección provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas* realizada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para optar al título de magister en gestión del talento humano, el objetivo fue analizar el sistema actual de compensaciones salarial de la institución en investigación. La investigación fue desarrollada mediante un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, correlacional, en una muestra de 60 colaboradores. Llegó a las siguientes conclusiones:

Los sueldos básicos, así como los salarios, prestaciones y todo aquel beneficio que otorga el Ministerio de Ambiente de Esmeraldas no se

encontraban nivelados de acuerdo con las funciones y responsabilidades reales que ejecutaban.

Se detectó la no existencia de escalas salariales, motivo por el cual tampoco se podía nivelar sueldos o evaluar al personal para ello, por ello los funcionarios tenían diversos sueldos con compensaciones diferentes, lo cual generaba incomodidad entre ellos dado que las funciones eran similares, así como las responsabilidades. Utilizó como instrumento el cuestionario, el cual fue diseñado uno por cada variable y utilizó el estadístico de Correlación de Pearson.

Se encuentra la necesidad con carácter de urgencia de diseñar escalas salariales, que sirva como compensación y motivación para que los funcionarios del Ministerio de Investigación se encuentren satisfechos a nivel salarial y puedan mejorar también su desempeño.

Solórzano (2020) en su tesis *Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura* realizada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para optar al título de magister en gestión del talento humano, el objetivo fue analizar el sistema de incentivos con el fin de utilizarlo como una herramienta de motivación dirigido hacia los colaboradores. La investigación fue desarrollada mediante un diseño no experimental, de tipo cuantitativo, de alcance descriptivo, exploratorio y correlacional, en una muestra de 37 colaboradores, llegó a las siguientes conclusiones:

Los incentivos son determinantes para mejorar el desempeño de los colaboradores de una institución, más aún cuando el desempeño se mide o puede medirse a través de la eficiencia, aunque si existían incentivos, estos no

estaban direccionados a la mejora del desempeño, sino como parte de las celebraciones por días especiales que la institución celebraba, clásicos en fechas especiales como navidad, año nuevo, entre otros similares. utilizó como instrumento un cuestionario por cada variable y utilizó el estadístico de Correlación de Pearson

Por ley en esta institución no existían incentivos monetarios, sino de aspecto no monetario como viajes, descanso, capacitaciones, reconocimientos públicos como felicitaciones, ascensos, entre otros., sin embargo, es necesario incentivos económicos, los cuales se espera se implementen para que mejore el desempeño de los colaboradores públicos.

#### **Antecedentes nacionales**

Jiménez (2018) en su tesis *Las compensaciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fundo Muchick – Danper S.A.C. - 2017* desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo, para optar al título de licenciado en administración, el objetivo fue determinar la relación existente entre las compensaciones y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fundo Muchick – Danper S.A.C. 2017. La investigación fue desarrollada mediante un diseño no experimental, en una muestra de 120 colaboradores, el instrumento utilizado fue el cuestionario, mientras que la técnica utilizada fue la encuesta, utilizó el estadístico de correlación de Pearson. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se evidencia que existe relación entre las compensaciones y el desempeño laboral, lo cual se demuestra con la insatisfacción de los colaboradores en referencia a las compensaciones que la empresa otorga.

Por otro lado, queda evidenciado que los colaboradores de dicha empresa prefieren que se les proporcione incentivos monetarios sobre los no monetarios, lo cual se evidenció con una correlación de Pearson de 0.835.

Así mismo, se evidencia que los colaboradores no perciben que exista equidad interno-externo y califican como regular el desempeño laboral de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada en dicha empresa.

Estela y Hernández (2019) en su tesis *Sistema de compensación salarial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores Emapa San Martín S.A. sede Tarapoto, año 2017* realizada en la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, para optar al título de licenciado en administración, el objetivo fue determinar el grado de relación entre el sistema de compensación salarial y desempeño laboral en los trabajadores Empresa la Empresa Emapa San Martín S.A sede Tarapoto, año 2017. La investigación fue desarrollada mediante un diseño no experimental, transversal, de tipo aplicada, correlacional, en una muestra de 146, utilizaron Rho de Spearman con resultado de 0.811. Llegaron a las siguientes conclusiones:

Encontraron deficiencias en el sistema actual salarial, principalmente en los salarios base, los incentivos no eran uniformes o proporcionales, tampoco las prestaciones, lo cual generaba malestar en el personal y por ende deficiencia en los resultados de desempeño del personal, afectando el cumplimiento de la meta y objetivos trazados por la empresa.

Por ello el desempeño laboral fue calificado con 50%, dado que las deficiencias en el sistema salarial eran percibidas por los trabajadores de la empresa y ello repercutía en el desempeño.

En cuanto a las prestaciones, está no llegaban a un 37% de los trabajadores, aun cuando realizaban las mismas labores que los trabajadores que si percibían prestaciones y de igual forma se encontraban en planillas de la empresa.

Orozco (2018) en su tesis *Gestión de las compensaciones y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa especialistas en pre Fabricados S.A.C. - Puente Piedra - 2018* desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú, para optar al título de licenciado en administración de empresas, el objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión de compensaciones y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa especialistas en prefabricados S.A.C., Puente Piedra – 2018. La investigación fue desarrollada mediante un diseño descriptivo y correlacional, no experimental, transversal, en una muestra de 32 colaboradores. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se determinó que existe una relación alta entre compensaciones y desempeño laboral, así mismo determinó que existe correlación entre desempeño laboral y compensaciones monetarias y no monetarias.

Salazar y Flores (2018) en su tesis *Relación de la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017* realizada en la Universidad Autónoma del Perú, para optar al título de licenciado en administración de empresas, el objetivo fue determinar la relación entre la gestión de compensaciones y el desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima – 2017. La investigación fue desarrollada mediante un diseño descriptivo y correlacional, no experimental, transversal, en

una muestra de 133 colaboradores de la empresa en análisis. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se obtuvo una prueba Rho de Spearman de 0.789; es decir, 64 colaboradores o lo que es lo mismo el 48.12% de los colaboradores indicaron como nivel medio a la gestión de compensaciones de la empresa en estudio y 28.57% como alto, es decir los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. consideran que esta empresa mantiene un buen nivel de compensaciones hacia sus colaboradores.

Díaz (2018) en su tesis *Gestión de compensaciones y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Meta Color S.A.C. Villa El Salvador - 2018* realizada en la Universidad Autónoma del Perú, para optar al título de licenciado en administración de empresas, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre las variables en estudio gestión de compensaciones monetarias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Meta Color S.A.C. - Villa El Salvador - 2018. La investigación fue desarrollada mediante un diseño descriptivo correlacional, no experimental, cuantitativo, en una muestra de 60 colaboradores de la empresa en estudio. Llegó a las siguientes conclusiones:

Luego de aplicar la prueba Rho de Spearman se comprueba las hipótesis de estudio principal y secundarias encontrando la existencia de relación con un Rho de Pearson de 0.845 para la hipótesis general, 0.648 para la primera hipótesis secundaria que corresponde a la existencia de relación entre compensaciones monetarias y desempeño laboral; con 0.799 de Rho de Pearson para la segunda hipótesis específica que encuentra relación entre compensaciones no monetarias y desempeño laboral, finalmente el cuarto objetivo específico en el cual encuentra un R de Pearson de 0.539 determinando



que existe relación entre las prestaciones al personal y desempeño laboral en la empresa en estudio, donde para todos los casos el estadístico dio como P-Valor igual a 0.000, menor al nivel de significancia de 0.05.

## **2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1 Bases teóricas de la variable desempeño laboral**

#### **2.2.1.1 Definición de desempeño laboral.**

Chiavenato (2002) define que:

El desempeño laboral es una situación situacional que varía de persona a persona y de situación a situación, pues depende de muchos condicionantes que lo afectan. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para averiguar la valía de un esfuerzo en particular, a su vez, el esfuerzo del individuo depende de las habilidades y capacidades de la persona y del rol que el individuo tiene que realizar. (p. 81).

Por su lado, Robbins y Judge (2010) dicen que el desempeño laboral no es más que la expresión del rendimiento que es capaz cada individuo de otorgar o de manifestar a través de los resultados en el ejercicio de las tareas y funciones que forman parte de sus tareas diarias de trabajo, motivo por el cual fue contratado.

Asimismo, Newstron (2011) dice que las empresas u organizaciones a través de sus representantes jefes o personal a cargo de definir los objetivos son los encargados de consignar metas que alcanzar sea un mérito para que la persona o colaborador no se encuentre satisfecho con su propio modo de desenvolvimiento en la búsqueda de mejorar cada vez más su desempeño y así lograr mayor compromiso en los colaboradores.

### **2.2.1.2 Competencia laboral.**

Capuano (2004) menciona que la competencia laboral es la capacidad para desarrollar eficazmente el trabajo, utilizando habilidades, destrezas y conocimientos necesarios, así como rasgos que ayuden a resolver las situaciones y problemas que puedan presentarse. Para que un individuo muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos por su trabajo, es elemental la existencia y mezcla de los próximos recursos:

- Saber. Tienen la posibilidad de ser de carácter técnico (orientados a la ejecución de tareas) y de carácter social (orientados a las colaboraciones interpersonales).
- Saber hacer. Grupo de capacidades que permiten poner en funcionamiento los conocimientos que se tienen. Se puede dialogar de capacidades técnicas (para hacer labores distintas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con otras personas y trabajar en conjunto), habilidades cognitivas (para procesar la información que debemos usar para evaluar situaciones o resolver conflictos).
- Saber estar. Grupo de reacciones acordes con las primordiales propiedades del ámbito organizacional y/o social (cultura, reglas, etcétera.). En un sentido extenso, hablamos de considerar nuestros propios valores, creencias y reacciones en tantos recursos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un entorno dado.
- Querer hacer. Hablamos de componentes de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la labor, etcétera.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etcétera.) a el individuo, que

determinan que ésta se esfuerce o no por demostrar una competencia definida.

- Poder hacer. Involucra un grupo de causas relacionados con:

El punto de vista individual: la habilidad individual, las capacidades y rasgos personales, se observan aquí como potencialidades del individuo, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su capacidad de preparación.

El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones tienen la posibilidad de marcar diversos grados de complejidad para enseñar un comportamiento dado; ejemplificando, la existencia de un conjunto que nos “presiona”, la relación con un líder autoritario u usar un grado jerárquico.

### ***2.2.1.3 La evaluación del desempeño.***

Juárez y Carrillo (2014) al respecto dicen:

La evaluación del desempeño es el desarrollo gerencial clave en la administración del recurso humano de las empresas, es una forma de propósitos, metas y logros que deja evaluar el desempeño de los ocupantes de las distintas áreas y niveles jerárquicos de la empresa y, en consecuencia, el logro que alcanzan, identificar y compensar el alto desempeño tanto individual o grupal en la organización. Se analizarán además, ciertos peligros y sesgos en que incurrimos los individuos una vez que hacemos juicios acerca del funcionamiento de los demás y cómo, en qué momento se diseña un método de evaluación del funcionamiento,

tienen la posibilidad de prevenirse y, en su caso, controlarse aquellos peligros y sesgos. (p. 16).

Capuano (2004) se refiere a que la evaluación de funcionamiento por competencias es el proceso por el que se considera el rendimiento universal del empleado, poniendo hincapié en que cada individuo no es competente para cada una de las labores y no está por igual interesada en cada una de las clases de labores.

La mayoría de los empleados necesitan retroalimentación sobre su desempeño, y aquellos que administran a otros empleados necesitan evaluaciones de desempeño individuales para determinar qué acción tomar.

La evaluación informal hecha a través de la observación en el trabajo diario es necesaria pero no suficiente. A través de un sistema de retroalimentación formal, RRHH puede identificar a los empleados que cumplen o superan las expectativas y los que no, y así determinar sus necesidades.

Las personas con un desempeño deficiente pueden demostrar una selección, dirección y capacitación deficientes, o pueden indicar que el diseño del trabajo o los desafíos externos no se consideraron adecuadamente. Ninguna organización puede adoptar ningún sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, eficiente y aceptable para todos los miembros. El enfoque debe identificar y medir los factores relacionados con el desempeño y brindar retroalimentación a los empleados y recursos humanos.

#### **2.2.1.4. Porque se debe evaluar el desempeño.**

Chiavenato (2002) menciona que todo individuo debe recibir retroinformación respecto de su desempeño, para conocer cómo va en el trabajo. Sin esta retroinformación, los individuos caminan a ciegas.

Las razones para que las empresas se preocupen por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- Otorga un juicio sistemático para basar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas situaciones, despido de empleados.

La evaluación es usada por los gerentes como base para dirigir y aconsejar a los subordinados respecto de su manejo. La evaluación de funcionamiento debería proveer beneficios a la organización y a los individuos; por lo cual, se debería considerar las próximas líneas primordiales.

La evaluación se debería concentrar en un estudio objetivo del funcionamiento y no en la apreciación subjetiva de hábitos particulares, en este sentido, empeño y manejo son cosas diversas.

La evaluación debe ser aceptada por ambas partes, el evaluador y la entidad controlada, quienes deben estar de acuerdo en que la evaluación debe beneficiar a la organización y sus colaboradores.

La evaluación de desempeño debe utilizarse para mejorar la productividad del individuo en la empresa, equipándolo mejor para una producción eficiente y eficaz. Chiavenato (2002) dice que usualmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando los individuos implicados en la evaluación la notan como un castigo y no una recompensa.
- Cuando se hace más énfasis en otros temas y no en la misma evaluación.
- Cuando los individuos evaluados sienten el proceso como injusto.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando la evaluación no conduce a nada y no agrega valor. (p .82).

### **2.2.1.5 Dimensiones de desempeño laboral.**

#### **Rendimiento**

Capuano (2004) dice que se conoce como rendimiento a los resultados obtenidos producto de un desempeño laboral, que implica evaluar que tanto se cumplió o no las metas establecidas, y cuál es el nivel promedio que rinde un colaborador o conjunto de colaboradores o un área en específico.

Gómez y Aguilar (2018) dicen que las empresas buscan conocer el rendimiento individual y grupal, con el fin de conocer la capacidad que tiene una persona o conjunto de personas para llegar a cumplir las metas y objetivos, según ello reforzar las deficiencias ya la vez delegar tareas en función al rendimiento, incluso en otros casos realizan un balance de carga de trabajo para así asegurar el cumplimiento grupal de área o empresarial.

#### **Relación costo - beneficio**

Capuano (2004) dice que la relación costo beneficio nos lleva a analizar y a encontrar que los costos sean menores a los beneficios obtenidos, es decir toda mejora requiere de inversión, siendo está relacionada generalmente con dinero y tiempo, y al cual los empresarios dan la debida importancia, sin embargo, pocos logran ver los beneficios que se obtiene y yendo a un análisis más exhaustivo se tiene que si los beneficios superan a los costos implica que lo que se ha implementado o implantado es bueno y debe continuar en esa línea.

#### **Competencia visible**

Capuano (2004) menciona:

Son aquellas que como su nombre indica son fácil de detectar en los colaboradores de una organización, resalta entre los demás por capacidades propias e inherentes a su conocimiento y personalidad en

relación con la actitud, por ello se identifica dos aspectos importantes en este tipo de competencias, las cuales se presentan a continuación. (p. 142).

En este sentido, es importante diferenciar a las destrezas (manera en que una persona realiza sus tareas) y conocimientos (Información que una persona posee sobre áreas específicas).

### **Competencia no visible**

Capuano (2004) dice que son aquellas competencias relacionadas a características propias de la persona que vienen generalmente formadas del seno familiar, son competencias que no se verán reflejados en el incremento de desempeño necesariamente; sin embargo, si en valores, actitudes hacia el trabajo, compañeros y demás, siempre resaltarán esas características ante situaciones generalmente de sociabilidad. Por ello se dicen no visibles, porque están relacionadas actitudes, valores o imagen propia de una persona, como rasgos propios de la personalidad, en este sentido se dice que estas competencias son parte del núcleo de la personalidad y por ello las más difíciles de detectar.

## **2.2.2 Bases teóricas de la variable compensaciones**

### **2.2.2.1 Definición de compensaciones.**

Juárez y Carrillo (2014) definen:

La compensación es aquello que la organización brinda a sus colaboradores para indemnizarles del daño o perjuicio que pueden tener en su trabajo. Evidentemente, en la mayor parte de las organizaciones actuales no se da esta situación. Por consiguiente, quizás podría ser más adecuado usar, en lugar del término indemnización, alguno de los

próximos: retribución, remuneración o recompensa. Sin embargo, y debido a que en nuestro medio es el más usado, en la obra adoptamos el concepto indemnización, o paga, para la retribución, remuneración o recompensa que la organización da a sus empleados por su trabajo. (p. 8).

Morales y Velandia (2000) dicen que las compensaciones es el conjunto de políticas, métodos y logros de remuneración que se vierten en una compensación monetaria, beneficios tangibles otorgados a los empleados en el marco de una relación laboral.

Asimismo, el mismo autor, Morales y Velandia (2000) dicen:

Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo. Su adecuado diseño guiado por la "cultura", la "visión" y "la misión" organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva. (p. 3).

#### **2.2.2.2 Definición de paquete de compensaciones.**

Juárez y Carrillo (2014) dicen que es un conjunto de salarios, incentivos y beneficios en especie, además de los beneficios y servicios prestados como compensación a los empleados de la empresa. En términos de lo que se les paga a los empleados, cuando se trata de la compensación total, a menudo no se tienen en cuenta las contribuciones sociales requeridas, ni contribuciones fiscales por el empleo de sus empleados. Por ello, desde la perspectiva de la gestión de siniestros, es común hablar de las estructuras o grados de integración de los diferentes paquetes de compensación.



Así, por ejemplo, se habla de la composición de indemnización base para hacer alusión al salario nominal anual; de la composición de indemnización garantizada, para destinar la indemnización base más todos los pagos asegurados que el personal obtiene a lo extenso del año, ejemplificando, prima vacacional, aguinaldo.

### **2.2.2.3 Definición de compensación empresarial (CE).**

Morales y Velandia (2000) definen:

La compensación empresarial (CE) es el ambiente de trabajo, en el sentido de que el salario enmarca cualquier elemento monetario y/o en especie que los colaboradores reciben como retribución directa por su trabajo, sin referencia a conceptos tales como beneficios o servicios (médicos, previsionales, gratuitos), que tiene efectos en el desempeño de los trabajadores y así mejorar su calidad de vida. La CE incluye el salario, los beneficios legales y sociales, y todos los beneficios relacionados con el desarrollo profesional y social (pp. 4-5).

### **2.2.2.4 Compensación para el empleado y el empresario.**

Morales y Velandia (2000) mencionan que la compensación tiene distintos significados para el empleado y el empresario:

- Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en enseñanza y en formación.
- El trabajo remunerado puede ser financiero o no financiero. Puede ser directo o indirecto. La compensación económica es directa cuando los trabajadores reciben una compensación por su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectos, también conocidos como beneficios, cuando reciben todo tipo de recompensas no incluidas

en la compensación directa, como vacaciones y seguros. Además, las recompensas no monetarias, como elogios y reconocimientos, también afectan la satisfacción de los empleados en el perfil general de este sistema.

- Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas empresas, los precios laborales suman más de la mitad del total de precios. El hecho de que las remuneraciones influyan en la conducta y reacciones laborales de los colaboradores es una razón fundamental para garantizar que los sistemas de indemnización tengan una sólida gestión y se diseñen de forma equitativa y justa.

Por medio del desarrollo o evolución del sistema empresarial, las compensaciones recibieron nombres conforme el sistema bajo el cual se está cubierto: sueldos, salarios, incentivos financieros.

#### **2.2.2.5 Criterios para elaborar el diseño del sistema de remuneración.**

Chiavenato (2002) menciona que: “El diseño de un sistema de remuneración debe ser cuidadoso porque tiene un fuerte impacto en los individuos y su desempeño en la institución por los efectos y consecuencias que puede tener, el desarrollo de un plan de remuneración requiere identificar nuevos criterios” (p. 236).

- Equilibrio interno versus equilibrio externo: ¿El proyecto de remuneración se puede notar como justo en la empresa o justo relacionadas con el sueldo de otras empresas para el mismo cargo? Los individuos constantemente permanecen comparando su contribución a la empresa con el retorno que reciben y comparando dicha ecuación de

insumos/resultados con otros compañeros de trabajo ya sea dentro o fuera de la empresa.

- Remuneración fija o remuneración variable: Ésta se puede abonar sobre una base fija es decir mediante salarios mensuales o por horas, o cambiar acorde a criterios antes definidos; ejemplificando, las metas y utilidades de la empresa.
- Manejo o tiempo en la organización: la remuneración puede resaltar el funcionamiento y pagarlo según con las contribuciones particulares o grupales o puede destacar la era de servicio del empleado de una empresa. La remuneración situacional por funcionamiento puede adoptar maneras extremas de sueldo por producción o comisiones de ventas. Cada empresa ve la mejor manera de elegir como emplean las bonificaciones para sus colaboradores. En 3M, compañía donde se destaca una cultura de creatividad y novedad, la remuneración se basa mediante el funcionamiento y la contribución de los colaboradores a los resultados finales.
- Remuneración del cargo o remuneración del individuo: la indemnización se puede enfocar en la forma como el cargo coopera a los valores de la empresa o como los conocimientos y capacidades del individuo contribuyen al cargo o a la empresa. La política salarial funciona cuando los cargos no varían, la tecnología es estable, la rotación de personal es baja, y el personal reciben capacitaciones para manejar bien los puestos de trabajo, los cargos estandarizados son estandarizados y el personal desea hacer una línea de carrera
- Igualitarismo o elitismo: la remuneración puede integrar el más grande

número viable de trabajadores bajo el mismo sistema de compensación (igualitarismo) o entablar varios planes, según los rangos jerárquicos o equipos de trabajadores (elitismo). En el sistema igualitario todos los trabajadores son parte de un sólo sistema de remuneración y los planes de colaboración en las metas dan el mismo porcentaje para los trabajadores de la empresa.

- Remuneración por debajo del mercado o sobre el mercado: los trabajadores pueden ser retribuidos por debajo o sobre el salario del mercado en un nivel porcentual. La elección de costear por abajo del mercado es común en empresas pequeñas, que operan en superficies económicamente poco elaboradas y que muestran alta cantidad de damas y minorías en su fuerza gremial. La elección de costear por arriba del mercado es común en empresas que procuran retener y motivar a sus colaboradores y reducir los precios de rotación y ausentismo.
- Premios monetarios o premios no monetarios: el proyecto de compensación puede resaltar colaboradores incentivados por medio de retribuciones monetarias (sueldos o incentivos salariales) o resaltar retribuciones no monetarias (estabilidad en el trabajo). Las recompensas monetarias se otorgan en efectivo y promueven la responsabilidad personal y el logro de objetivos, mientras que las recompensas no monetarias predominan en las empresas que operan en mercados volátiles con poca seguridad laboral.
- Remuneración abierta o remuneración confidencial: los colaboradores conocen cuál es la retribución de otros colaboradores y como se evalúan las disposiciones salariales (remuneración abierta) o desconocer la

información (remuneración confidencial).

- Centralización o descentralización de las decisiones salariales: las elecciones sobre compensación tienen la posibilidad de mantener el control de por medio de un órgano central, o encargar en los jefes de las unidades empresariales. En el sistema centralizado, las elecciones se toman y controlan por medio de un órgano central, comúnmente el DRH. o delegar en los gerentes de las unidades organizacionales. En el sistema descentralizado, las decisiones se autorizan con los jefes de la empresa.

#### **2.2.2.6 Métodos de remuneración.**

Chiavenato (2002) menciona que existen dos métodos de remuneración:

- La remuneración fija, que aún se destaca en la mayoría de las empresas, resalta la homogeneización y estandarización de los sueldos, permite la obtención de equilibrio interno y externo de los salarios, posibilita el control centralizado. Sin embargo, la remuneración fija y estable no permite que los colaboradores se motiven, ni incentiva que eviten riesgos y responsabilidades.
- Remuneración variable, es el fragmento de la remuneración general acreditada periódicamente puede ser trimestral semestral o anualmente a favor del colaborador. En general, es selectiva y depende de la empresa (por región, departamento o cargo), por un período de tiempo, por trabajo en equipo o como resultado de empleados individuales. Una de las mayores ventajas de la retribución variable es la flexibilidad. Si una compañía está perdiendo dinero, la ganancia puede ser su meta principal. Los principales modelos de remuneración variable son el plan de bonificación anual, la compensación en acciones de los trabajadores, el

bono anual, las opciones sobre acciones de la empresa, la participación en el desempeño, la compensación basada en la calificación y la remuneración de los empleados. (p.107).

#### **2.2.2.7 La remuneración directa e indirecta.**

Chiavenato (2009) menciona que: “La remuneración económica puede ser directa o indirecta” (p. 234).

##### **Remuneración económica directa**

Es la paga que recibe cada empleado en forma de sueldo, bonos, premios y comisiones. El factor más importante es el sueldo. El término remuneración se entiende como una remuneración monetaria o remuneración otorgada por un empleador en función de un puesto de trabajo y servicios prestados por un empleado durante un período de tiempo determinado. La remuneración puede ser directos o indirectos. La remuneración directa es el pago recibido a cambio de servicios prestados en el puesto desempeñado. Para los empleados por hora, el salario es igual al número real de horas de trabajo en el mes (excluyendo los días de descanso semanales), para los trabajadores, el salario mensual es equivalente al salario mensual que reciben.

##### **Remuneración económica indirecta**

Se trata de una remuneración indirecta, derivada de los términos del contrato de trabajo y de los programas de bienestar y servicios sociales que presta la empresa. Los salarios intermedios incluyen vacaciones, aguinaldos, bonos, gastos extras (riesgosos, insalubres, turnos de noche, horas de trabajo, etc.), reparto de utilidades, horas extras y equivalentes responden a los servicios y beneficios que brinda la empresa (tales como beneficios de alimentación y transporte, prestaciones colectivas, etc.) seguros de vida, etc. La suma de los

salarios directos y los salarios indirectos es el complemento. Por lo tanto, incluye todas las partes de los salarios directos, así como todas las partes de los salarios indirectos. En otras palabras, los salarios representan todo lo que el trabajador gana directa o indirectamente por trabajar para la organización. Así, los salarios se pagan por género y los salarios se pagan en especie.

#### **2.2.2.8. Administración de las compensaciones empresariales (ACE).**

Morales y Velandia (2000) definen que:

La administración de las compensaciones empresariales es el proceso de planificar, coordinar, organizar, comunicar, aplicar, controlar y evaluar los elementos para incluirlos en un sistema de compensación a nivel de la organización y sus empleados. Además, se entiende por “sistema de remuneración o compensación” el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de remuneración para pagar, subvencionar o beneficiar materialmente a los trabajadores de acuerdo con la relación laboral: porque la estructura de remuneración es la retribución entre los distintos puestos del elemento de la empresa. Salario es el promedio de los salarios pagados por la organización. (p. 9).

#### **2.2.2.9. Políticas y objetivos de la administración de las compensaciones empresariales (ACE).**

Morales y Velandia (2000) Mencionan que hay políticas y metas porque son la columna vertebral del sistema, la tecnología convierte la política en práctica y la meta en el resultado deseado.

#### **Políticas**

Las políticas de la ACE deben basarse en los conceptos de coherencia interna o equidad y competitividad externa.

La competitividad externa es la posición relativa de los sueldos de una organización en relación con los de su competencia. El salario es el promedio del rango de salario pagado por la empresa. Hay tres opciones obvias: Mantenerse por delante de la competencia, ignorarlo o encontrarse por debajo. La consistencia interna o equidad se refiere a las comparaciones entre títulos de trabajo, habilidades o niveles de productividad dentro de la empresa. Se basa en el contenido del trabajo, el desempeño del trabajo y la contribución relativa del trabajo a los objetivos generales de la organización; también se refiere al énfasis en el desempeño humano.

Lograr el equilibrio deseado entre la competitividad externa y la equidad interna y así resolver los conflictos políticos, es parte de las decisiones de compensación de los gerentes. La política de ACE es:

- Regulación de los niveles salariales en la organización.
- Planificar, controlar, coordinar, organizar, comunicar y evaluar los proyectos de remuneración para generar utilidades entre los trabajadores y motivarlos a hacer todo lo posible.
- Conseguir una dinámica de relación en medio de las remuneraciones de los colaboradores y los indicadores de rendimientos grupales o personales, de forma que dichos últimos influyan en su retribución.
- Establecer las remuneraciones pertinentes a fin de ayudar a la empresa para que se posicione como una financiera sólida.

### **Objetivos**



El objetivo de la ACE es crear un sistema de pago justo, y el resultado deseado es un colaborador que se preocupa por el trabajo y está motivado para hacerlo bien.

Las estructuras salariales que reflejen los fundamentos de la igualdad interna y la competitividad externa reducirán la rotación de empleados. Un mejor desempeño genera interés en la capacitación personal y respalda las expectativas de los empleados para el crecimiento profesional o de la empresa, y evita el tiempo de inactividad del cheque de pago. Los principales objetivos de la ACE deben dirigirse:

- Reconocer el rendimiento de los colaboradores para satisfacción de ellos y de la compañía.
- Mantener la competitividad en el mercado laboral evitando costosas deserciones.
- Mantener la igualdad de remuneración entre los trabajadores.
- Liderar el desempeño futuro de los trabajadores.
- Mantener los niveles de presupuestos como base para la gestión financiera.
- Atraer nuevos empleados.
- Cumplir con las reglamentaciones, leyes o reglamentos nacionales o gubernamentales.
- Mejorar la eficiencia (productividad y control de costes) de la empresa e impulsar direcciones estratégicas como la calidad, el trabajo en conjunto y la innovación.

#### **2.2.2.10. Importancia de administrar las compensaciones.**

Juárez y Carrillo (2014) mencionan que varios aspectos determinan la importancia de la gestión de la compensación en una organización, como:

- En primer lugar, es posible conocer los costos asignados al personal de mando, gestión, operaciones y operaciones. De acuerdo con una encuesta en México, los pagos a residentes representaron el 6.8% del gasto total de las organizaciones empresariales, la minería el 9.4%, la manufactura el 20.1%, las instituciones de servicios financieros el 42.9% y las instituciones no financieras el 47.3%. Atender. Si bien estos porcentajes son datos estadísticos, son lo suficientemente significativos para que la gerencia general y los recursos humanos se tomen el tiempo y el esfuerzo de expresar sus intenciones sobre el papel que juega la compensación en el desempeño de los empleados.
- En segundo lugar, si un individuo decide ingresar y seguir en una empresa trae consigo un grupo de expectativas que, en la medida en que se cumplen, determinan su interés, compromiso y persistencia en la organización. Dentro de estas expectativas, la crítica se refiere al equilibrio entre la contribución de un individuo a las metas de la empresa y lo que la empresa considera una compensación justa por esa contribución, frente a la aceptación de los demás. Por esta razón, los salarios deben administrarse de acuerdo con el puesto y la contribución del titular de la función a los resultados de la organización, ya que es la única forma de crear un ambiente de integridad interna del departamento en la empresa.
- En tercer lugar, no se puede negar que las empresas logran recompensar a sus empleados y desarrollan la capacidad de atraer, motivar y retener

el talento que necesitan para alcanzar las metas que dicta su estrategia de negocios. Esto significa que, a través de una compensación competitiva, los empleados pueden desarrollar características sobresalientes como hábitos de trabajo, compromiso con el servicio al cliente, estilo de gestión flexible, tradiciones y valores propios de su cultura. La gestión de nómina es una herramienta de gestión muy valiosa para fomentar, seleccionar y desarrollar las cualidades humanas necesarias para fortalecer e incrementar la competitividad de la organización.

- En cuarto lugar, la remuneración de los trabajadores es integrada por dos partes elementales: la primera se deriva al salario, los incentivos y las prestaciones. Esta parte de la remuneración generalmente se define como el paquete de compensación total, pero debe tenerse en cuenta que incluye solo los beneficios y beneficios en efectivo del empleado, servicios o beneficios en especie, que también son sus ingresos representativos y ciertamente contribuirá a mejorar la situación de bienestar de los empleados y nivel de vida de sus familiares. Como se mencionó anteriormente, la segunda parte de la retribución corresponde a la satisfacción directa que la persona obtiene por el desempeño de su labor, las condiciones del trabajo que realiza y por supuesto, las condiciones ambientales del centro de labores. A veces existe la idea errónea sobre el entorno de trabajo de que se necesita un buen ambiente para que los empleados se sientan cómodos o felices en el trabajo.

Entonces, cuando hablamos del ambiente en este puesto, nos referimos a la medida en que la organización está preparada para maximizar el

potencial operativo de los colaboradores, los grupos de trabajo y la empresa en general; el compromiso de los colaboradores y la satisfacción laboral inmediata, la medida en que los principios de gestión y un estilo de liderazgo justo o imparcial gobiernan a la empresa. Cuando existe un ambiente laboral de estas características, el centro de trabajo también es parte importante del salario. (p. 10).

#### **2.2.2.11. Enfoques básicos para compensar los puestos.**

Juárez y Carrillo (2014), mencionan que hoy en día hay dos enfoques primordiales para fijar en que momento y cómo pagar a los puestos en la organización. Ambos requieren que el puesto se de en una empresa sólida y con los siguientes enfoques:

- El enfoque de pago por el coste de la demanda del puesto.
- El enfoque de pago por el coste de las responsabilidades del puesto.

#### **2.2.2.12 Política de las compensaciones.**

Juárez y Carrillo (2014) mencionan que:

La política de compensación es la manifestación de un planeamiento de compensación para poner a la empresa en una mejor posición para atraer, retener y motivar al personal que requiere según su estrategia comercial. Una vez que se define la política de compensación, se puede considerar un sistema o paquete de compensación, se puede establecer una estructura o estructura salarial relevante, se pueden definir estándares para administrar a los colaboradores dentro del nivel salarial de su puesto y se puede definir una estrategia para garantizar la justicia interna, preferiblemente, dependiendo del desempeño de los colaboradores. (p. 15).

### **2.2.2.13. Propósito de los modelos de compensación.**

Corral (2006) define que:

Son para ubicar jerárquicamente al colaborador en una empresa. Los sueldos son un gasto y una inversión. Costos, tal como se reflejan en el costo del producto o servicio. Inversiones, debido a que representan la utilización de dinero a un factor de producción de empleo o nuevo talento, pueden ser una fuente de ideas, aprendizaje y utilidades para una empresa. (p. 4).

### **2.2.2.14. Dimensiones de compensaciones.**

#### **Retribución financiera directa**

Chiavenato (2002) dice que:

Es la cantidad que recibe cada colaborador en concepto de salario, gratificaciones, premios y comisiones. Se considera retribución por servicio en el cargo; puede referirse al mes o al número de horas laboradas. El colaborador recibe de manera mensual o por hora el valor del salario correspondiente a su labor. (p. 99).

#### **Retribución financiera indirecta**

Chiavenato (2002) define que:

Este es un salario indirecto derivado de los términos de la convención colectiva, plan de bienestar y servicios sociales prestados por la empresa. Los salarios indirectos incluyen vacaciones, bonos, propinas, asignaciones y la suma de los salarios directos y los salarios indirectos que componen las compensaciones. (p.100).

#### **Retribución no financiera**

Gómez y Aguilar (2018) dicen que implica dar un reconocimiento no monetario a un colaborador o aun conjunto de colaboradores como parte de un premio al logro de algún tipo de objetivo planteado, incluso no necesariamente ante objetivos planteados, sino para reconocer algún criterio o actitud innata de colaboración y logro a favor de la institución.

Prieto y Therán (2018) dicen que usualmente se tiene como parte de la retribución no financiera a las capacitaciones que puede brindar una organización, en este sentido los administradores prefieren otorgar capacitaciones que complementen su desempeño laboral, otras empresas optan por capacitarlos en carreras complementarias, generalmente lo realizan con colaboradores potenciales, como una forma de retener al personal y evitar migre hacia otras empresas, otras ofrecen como parte de una retribución financiera: Una línea de carrera, que sea retadora para que sea atractivo y mantenga al personal contento laborando en la empresa. Otras empresas optan, incluso ofrecen las otras dos opciones y a la vez otorgan incentivos motivacionales, estos beneficios son menos costosos y por lo mismo abarca a mayor cantidad de personas, estos beneficios pueden ser hasta de un saludo por cumpleaños a cada colaborador con un presente simbólico, así sea una tarjeta, hasta premios por ser mejor colaborador de la semana, mes; así como el o los colaboradores más puntuales del mes, los que no faltan, etc.

### **Costo de operación**

Gómez y Aguilar (2018) dicen que se conoce así a los costos laborales, los sueldos y a los incentivos financieros que se otorgan a los colaboradores como parte inherente de su sueldo, por ello se conoce como costo de operación, porque es parte de los gastos por tener a un trabajador.

Prieto y Therán (2018) dicen que este tipo de costo es el que todo empresario quiere mantener al mínimo, sin embargo, esto sucede generalmente cuando no existe un sistema de compensaciones, dado que un sistema de compensaciones se realiza previo análisis de costo beneficio, es decir: que tanto puedo incrementar sueldo y este me otorgue beneficio empresarial, por ello es de vital importancia mantener un sistema, el cual implica mantener un estándar de perfil de puestos capaces de cumplir expectativas laborales a favor de la empresa como para hacerlos acreedores de compensaciones.

### **2.3 Definición conceptual de la terminología empleada**

#### **Compensaciones**

Solorzano (2020) dice que es la recompensa o bono económico que recibe el empleado llamado también colaborador de la empresa, por brindar sus servicios mediante su tiempo, a una determinada empresa, las compensaciones pueden variar según el contrato pactado entre empleador y colaborador, ya que llegan a un acuerdo mutuo para q no exista ningún problema entre ambos, mediante las compensaciones el colaborador brinda los servicios según la empresa lo solicite en el puesto que solicite, estos pagos pueden ser semanales, quincenales o mensuales, según el pacto realizado entre ambas partes.

#### **Competencia no visible**

Se refiere a las características propias que cada persona tiene, como la imagen propia, los valores y rasgos propios de la personalidad.

#### **Competencia visible**

Se refiere a aquellas características que se pueden notar de una persona, como las destrezas, habilidades, conocimientos.

#### **Desempeño laboral**

Capuano (2004) dice que es el tiempo y esfuerzo que realiza el empleado llamado también colaborador, para desempeñar de manera eficiente y eficaz un puesto de trabajo, son también sus competencias aplicadas en la práctica, ya que interviene sus estudios, experiencia, valores y personalidad que lo hará desarrollarse en el puesto requerido por la empresa, y ésta lo recompensará cada cierto tiempo por el servicio brindado, el desempeño laboral puede variar según cada colaborador, pues cada uno aplica de manera personal sus competencias para desarrollar el puesto.

### **Relación costo - beneficio**

Se define como instrumento financiero que coteja el costo de un resultado o utilidad versus la ganancia que este entrega para evaluar de forma eficaz la mejor decisión a tomar.

### **Rendimiento**

Se refiere al resultado del trabajo o el esfuerzo de una persona para desarrollar alguna tarea o actividad.



**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Tipo y diseño de investigación

#### Tipo de la investigación

La investigación es de tipo descriptiva, porque buscan especificar las propiedades, características y los grupos que fue sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a desempeño laboral y compensaciones.

Hernández y Mendoza (2018) dice: “La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responde” (p. 15).

El nivel de la investigación es correlacional, porque se pretende encontrar la relación que existe entre las variables desempeño laboral y compensaciones, a fin de demostrar el grado de significancia entre ellas.

Hernández y Mendoza (2018) dicen que: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (p. 109).

La investigación es de enfoque cuantitativo, porque los resultados obtenidos de la encuesta son tabulados en el estadístico SPSS, por medio del cual se realiza la comprobación de las hipótesis, a través de los resultados numéricos obtenidos por el estadístico se establece el comportamiento de las variables en investigación.

Ñaupas et. al. (2018) mencionan que: “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente” (p.140).

### **Diseño de la investigación**

La presente investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental, porque el estudio se realiza sin modificar las variables desempeño laboral y compensaciones, se analizan con las características ya existentes para lograr resultados reales.

Hernández y Mendoza (2018) al respecto dicen: “Esta investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 174).

Asimismo, la presente investigación de acuerdo con los momentos de la recolección de datos se ubica dentro de la investigación de tipo transversal.

Hernández y Mendoza (2018) dice que: “los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 176).

## **3.2 Población y muestra**

### **Población**

Para la investigación la población a estudiar está constituida por los 50 colaboradores de la de la empresa Banco Ripley S.A., que laboran en el área de cobranzas telefónicas.

Ñaupas et. al. (2018) señalan que la población podría ser determinada como el total de las unidades de análisis que tienen dentro las propiedades requeridas, para ser consideradas como tales. Estas unidades tienen la posibilidad de ser personas, fines, conglomerados, hechos o fenómenos que muestran las propiedades requeridas para la indagación.

**Tabla 1***Población de colaboradores de Banco Ripley S.A. Lima – 2020*

	Colaboradores	Porcentajes
Mujeres	40	80
Hombres	10	20
Total	50	100.00%

**Muestra**

La investigación no considera una muestra, se desarrolla en toda la población, puesto que se tuvo acceso a la población y de acuerdo con diversos autores, los resultados son más exactos cuando se acercan más a la población.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido (p.175).

**3.3 Hipótesis****Hipótesis general**

Existe relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

**Hipótesis específicas**

Existe relación entre el rendimiento y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Existe relación entre el costo - beneficio y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Existe relación entre las competencias visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Existe relación entre las competencias no visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

### 3.4 Variables - Operacionalización

#### Definición conceptual de la variable desempeño laboral

Chiavenato (2002), define que el desempeño humano es el cargo situacional que varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen.

#### Definición operacional de la variable desempeño laboral

La variable desempeño laboral se encuentra conformado por cuatro dimensiones, 11 indicadores y 21 ítems, los cuales tienen puntuaciones determinadas de acuerdo con 5 tipos de respuesta de acuerdo con una escala de Likert.

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Rendimiento	- Desarrollo eficaz de un trabajo	Del 1 al 6	1: Totalmente en desacuerdo	Pésimo: [18-21]
	- Identificación con la tarea			Regular: [21-26]
	- Capacidad personal de realizar tareas			Eficiente: [26-30]
Relación	- Habilidades	Del 7 al 10	2: En desacuerdo	Pésimo: [14-15]
Costo-Beneficio	- Capacidades			3: Mas o menos de acuerdo
Competencia Visible	- Destrezas	Del 11 al 16	4: De acuerdo	Pésimo: [15-19]
	- Desarrollo de tareas			5: Totalmente de acuerdo.
Competencia no Visibles	- Actitudes	Del 17 al 21		Pésimo: [16-18]
	- Valores			Regular: [18-22]
	- Imagen propia			Eficiente: [22-25]

### Definición conceptual de la variable compensación

Juárez y Carrillo (2014), define que la compensación es aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo.

### Definición operacional de la variable compensación

El cuestionario de desempeño laboral se encuentra conformado por cuatro dimensiones, 12 indicadores y 24 ítems, los cuales tienen puntuaciones determinadas de acuerdo con 5 tipos de respuesta de acuerdo con una escala de Likert.

**Tabla 3**

*Operacionalización de la variable compensaciones*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Retribución Financiera Directa	- Salario - Bonos - Comisiones	Del 1 al 6		Pésimo: [21-22] Regular: [22-27] Eficiente: [27-30]
Retribución Financiera Indirecta	- Vacaciones - Asignación familiar - Seguros	Del 7 al 12	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo	Pésimo: [18-21] Regular: [21-26] Eficiente: [26-30]
Retribución no financieras	- Capacitación - Línea de carrera - Incentivos motivacionales - Costo laborales	Del 13 al 18	3: Mas o menos de acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo.	Pésimo: [21-22] Regular: [22-27] Eficiente: [27-30]
Costo de Operación	- Incentivos financieros - Sueldos	Del 19 al 24		Pésimo: [22-24] Regular: [24-28] Eficiente: [28-30]

### **3.5 Métodos y técnicas de investigación**

#### **Métodos de investigación**

Para la presente investigación, se aplicó el método hipotético deductivo, apropiado para el estudio porque el problema se aborda por medio del análisis de investigación exploratoria, para luego ser fundamentada con la teoría correspondiente, se recolecta datos, luego se realiza la formulación de hipótesis, mediante el cual se obtiene conclusiones y se plantea soluciones.

Bernal (2010) dice: “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis. Deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

#### **Técnicas de investigación**

La técnica primordial que se aplicó en la averiguación es el cuestionario, que fue útil para recoger los datos de la muestra, por ser una fuente de información primaria.

Ñaupas et. al. (2018) señalan que el cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta. Esta se apoya en la formulación un grupo sistemático de preguntas escritas en una cédula, que permanecen en relación a la hipótesis de trabajo y, por lo tanto, a las variables e indicadores de la investigación.

### **3.6 Descripción de instrumentos utilizados**

El investigador realiza la recolección de datos aplicando dos cuestionarios los cuales son desempeño laboral y las compensaciones, cuestionarios que sirven para obtener información relevante de las unidades de análisis. Dichos cuestionarios midieron de forma independiente las variables para luego correlacionarlos.

## **Instrumento I: Cuestionario de desempeño laboral**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Diana Esmeralda Boza Arenas.
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: Sin límite de tiempo
Ámbito de aplicación	: Colaboradores de Banco Ripley S.A. Lima
Edad de aplicación	: De 24 a 53 años
Materiales	: Hoja de aplicación, lapiceros

### **Descripción**

El presente cuestionario está diseñado para medir el desempeño laboral de la empresa en estudio en cuatro dimensiones, las cuales son: rendimiento, relación costo- beneficio, competencia visible y competencia no visible. El instrumento está constituido por 21 ítems, de los cuales 6 ítems son para la dimensión rendimiento, 4 ítems para la dimensión relación costo- beneficio, 6 ítems para la dimensión competencia visible, 5 ítems para la dimensión competencia no visible. Se utilizó a la escala de Likert con 5 alternativas como valoración, con un puntaje máximo de 105.

### **Normas de aplicación**

Este instrumento es aplicable de forma individual, el encuestado tiene cinco opciones como alternativas de respuesta por cada proposición formulada, haciendo de conocimiento la confidencialidad de los resultados. Las alternativas de respuestas determinadas fueron:

Totalmente en desacuerdo            1



En desacuerdo	2
Más o menos de acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo.	5

### **Normas de calificación**

Los datos se evalúan de la siguiente forma, primero se suma la totalidad de puntuaciones por dimensión, luego se suma la totalidad de los valores de los ítems del instrumento, luego se procede a calcular la media y la desviación estándar, los cuales en su totalidad permiten dar a conocer la percepción de los colaboradores del Banco Ripley S.A. sobre el desempeño laboral y sus respectivas dimensiones.

### **Instrumento II: Cuestionario de compensaciones**

#### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de compensaciones.
Autor	: Diana Esmeralda Boza Arenas.
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: Sin límite de tiempo
Ámbito de aplicación	: Colaboradores de Banco Ripley S.A. Lima
Edad de aplicación	: De 24 a 53 años
Materiales	: Hoja de aplicación, lapiceros

#### **Descripción**

El presente cuestionario está diseñado para medir las compensaciones de la empresa en estudio en cuatro dimensiones, las cuales son: retribución financiera directa, retribución financiera indirecta, retribución no financieras y

costo de operación. El instrumento está constituido por 24 ítems, considerando 6 ítems por cada dimensión. Se utilizó a la escala de Likert con 5 alternativas como valoración, con un puntaje máximo de 120.

### **Normas de aplicación**

Este instrumento es aplicable de forma individual, el encuestado tiene cinco opciones como alternativas de respuesta por cada pregunta formulada, haciendo de conocimiento la confidencialidad de los resultados. Las alternativas de respuestas determinadas fueron:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Más o menos de acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo.	5

### **Normas de calificación**

Los datos se evalúan de la siguiente forma, primero se suma la totalidad de puntuaciones por dimensión, luego se suma la totalidad de los valores de los ítems del instrumento, luego se procede a calcular la media y la desviación estándar, los cuales en su totalidad permiten dar a conocer la percepción de los colaboradores del Banco Ripley S.A. sobre las compensaciones y sus respectivas dimensiones.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

El análisis estadístico e interpretación de los datos se procedió de la siguiente forma:

Los datos recopilados del cuestionario se tabularon en una hoja de cálculo en Microsoft Excel, de forma ordenada de acuerdo con el orden de

colaboradores encuestados, una vez ordenados se procede a importar los datos en el programa SPSS 25.

Se realizó el análisis de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, con la totalidad de los puntajes de la prueba.

Se procedió a la realización de los estadísticos de las variables y dimensiones en la que se incluyó la tabla de frecuencia y gráficos de barras.

Se procedió a determinar la normalidad de los datos de acuerdo con la prueba de Shapiro Wilk, dado que los datos son iguales a 50 porque esta prueba de normalidad de los datos, siempre y cuando estos no pasen las 50 unidades.

Posteriormente, se realizó la contrastación de hipótesis de investigación tanto la general como las específicas, aplicando la prueba estadística de correlación no paramétrica Rho de Spearman.

Finalmente, se realizó la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones a partir de la contrastación de las hipótesis.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE**

**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento

##### Validez del instrumento de la variable desempeño laboral

La validez de contenido del cuestionario de la variable desempeño laboral se determinó a través del criterio de tres jueces expertos de la Universidad Autónoma del Perú, para lo cual se tuvo en cuenta un patrón temático y metodológico, mediante los cuales se definió la validez del cuestionario en referencia.

**Tabla 4**

*Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. Mario Chura Alegre	Aplicable
Mg. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable

##### Validez del instrumento de la variable compensaciones

La validez de contenido del cuestionario de la variable desempeño laboral se determinó a través del criterio de tres jueces expertos de la Universidad Autónoma del Perú, para lo cual se tuvo en cuenta un patrón temático y metodológico, mediante los cuales se definió la validez del cuestionario en referencia.

**Tabla 5**

*Resultados de la validación del cuestionario de compensaciones*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Dr. Mario Chura Alegre	Aplicable
Mr. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable

#### 4.1.1. Análisis de fiabilidad

##### Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

La confiabilidad del instrumento de desempeño laboral se determinó usando la prueba estadística de alfa de Cronbach comprendiendo que el cuestionario tiene una escala politómica.

**Tabla 6**

*Estadísticas de fiabilidad variable desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	21

Se observa que en la tabla 6 que el instrumento usado para la recolección de datos sobre desempeño laboral es confiable, ya que el valor del alfa de Cronbach es de 0.945 y se considera como significativo y de confiabilidad muy alta por ser mayor a 0.81.

##### Fiabilidad del instrumento de compensaciones

La confiabilidad del instrumento de compensaciones se determinó usando la prueba estadística de alfa de Cronbach comprendiendo que el cuestionario tiene una escala politómica.

**Tabla 7**

*Estadísticas de fiabilidad variable compensaciones*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	24

Se observa que en la tabla 7 que el instrumento usado para la recolección de datos sobre compensaciones es confiable, ya que el valor del alfa de Cronbach es de 0.938 y se considera como significativo y de confiabilidad muy alta por ser mayor a 0.81.

## 4.2 Resultados descriptivos de las variables

### Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

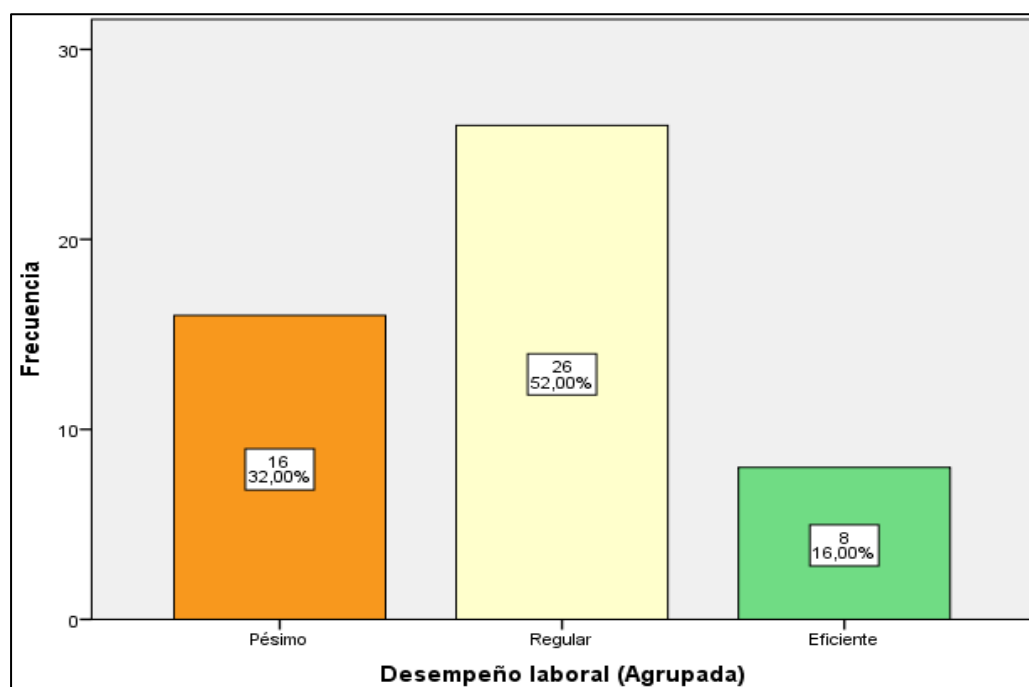
**Tabla 8**

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	16	32,0
Regular	26	52,0
Eficiente	8	16,0
Total	50	100.0

**Figura 1**

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*



### Interpretación

En la figura 1 se observa que 26 colaboradores encuestados que representan el 52%, consideran al desempeño laboral en un nivel regular, 16 colaboradores que representan el 32%, consideran al desempeño laboral en un nivel pésimo y 8 colaboradores que representan el 16%, consideran al

desempeño laboral en un nivel eficiente. Se evidencia que el desempeño laboral en los colaboradores no está obteniendo los resultados esperados, y no se perciben que haya mejorado.

### Resultados descriptivos de la variable compensaciones

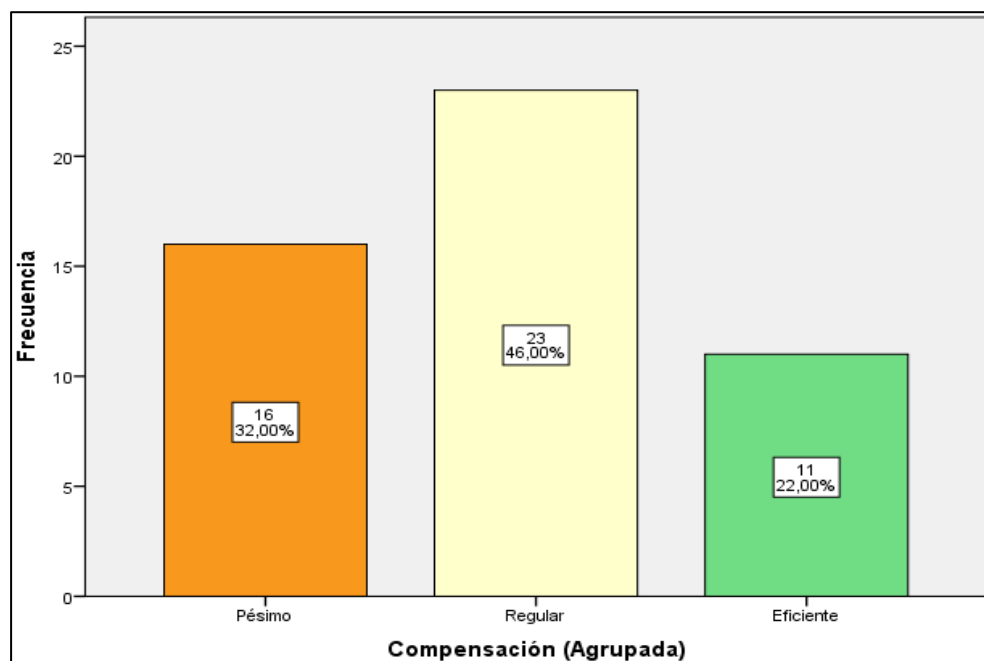
**Tabla 9**

*Análisis descriptivo de la variable compensaciones*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	16	32,0
Regular	23	46,0
Eficiente	11	22,0
Total	50	100.0

**Figura 2**

*Análisis descriptivo de la variable compensaciones*



### Interpretación

En la figura 2 se observa que 23 colaboradores encuestados que representan el 46%, consideran la compensación en un nivel regular, 16 colaboradores que representan el 32%, consideran a la compensación en un



nivel pésimo y 11 colaboradores que representan el 22%, consideran a la compensación es eficiente. Se evidencia que las compensaciones no satisfacen las necesidades, porque, se promueve una compensación y se sube la meta.

#### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

##### Resultados descriptivos de las dimensiones de desempeño laboral

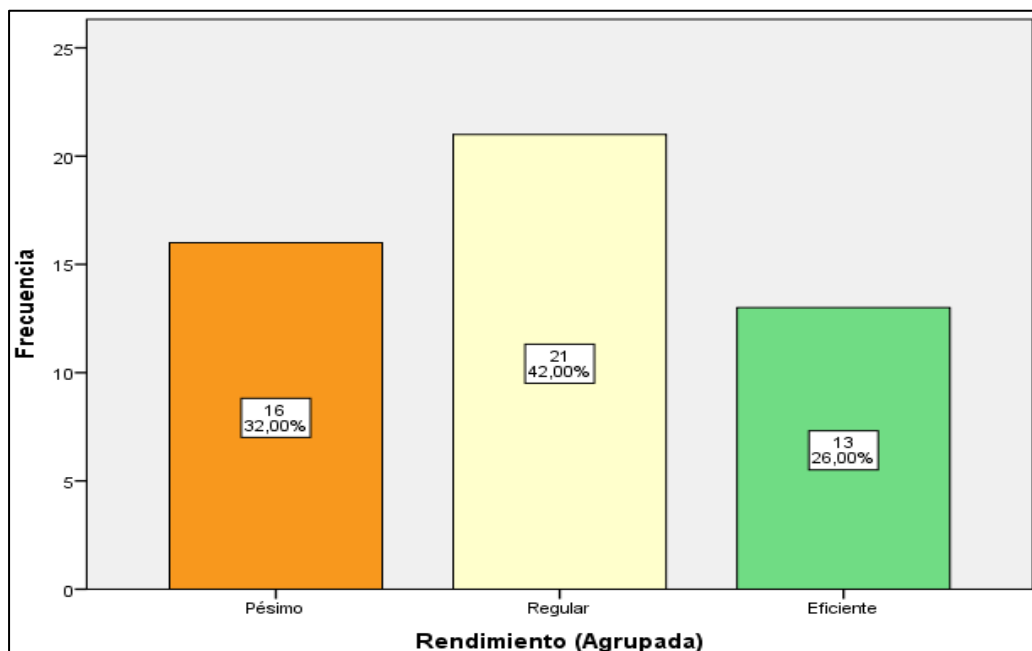
**Tabla 10**

*Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	16	32,0
Regular	21	42,0
Eficiente	13	26,0
Total	50	100.0

**Figura 3**

*Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento*



#### Interpretación

En la figura 3 se observa que 21 colaboradores encuestados que representan el 42%, consideran la dimensión rendimiento en un nivel regular, 16

colaboradores que representan el 32%, consideran en un nivel pésimo y 13 colaboradores que representan el 26%, consideran en un nivel eficiente. Se evidencia que en el banco existe un problema porque el rendimiento es deficiente porque los esfuerzos que realiza la institución.

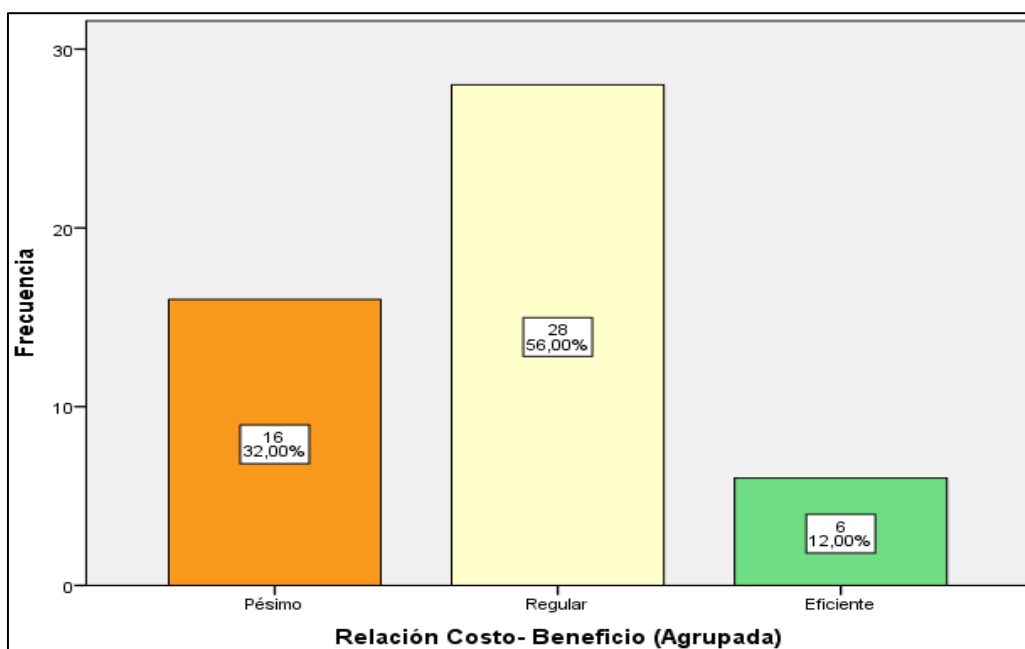
**Tabla 11**

*Análisis descriptivo de la dimensión relación costo - beneficio*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	16	32,0
Regular	28	56,0
Eficiente	6	12,0
Total	50	100.0

**Figura 4**

*Análisis descriptivo de la dimensión relación costo - beneficio*



### Interpretación

En la figura 4 se observa que 28 colaboradores encuestados que representan el 56%, consideran la dimensión relación costo - beneficio en un nivel regular, 16 colaboradores que representan el 32% consideran en un nivel

pésimo y 6 colaboradores que representan el 12%, consideran en un nivel eficiente. Se evidencia que existe un problema porque la relación costo-beneficio es deficiente debido que los colaboradores no perciben algún beneficio.

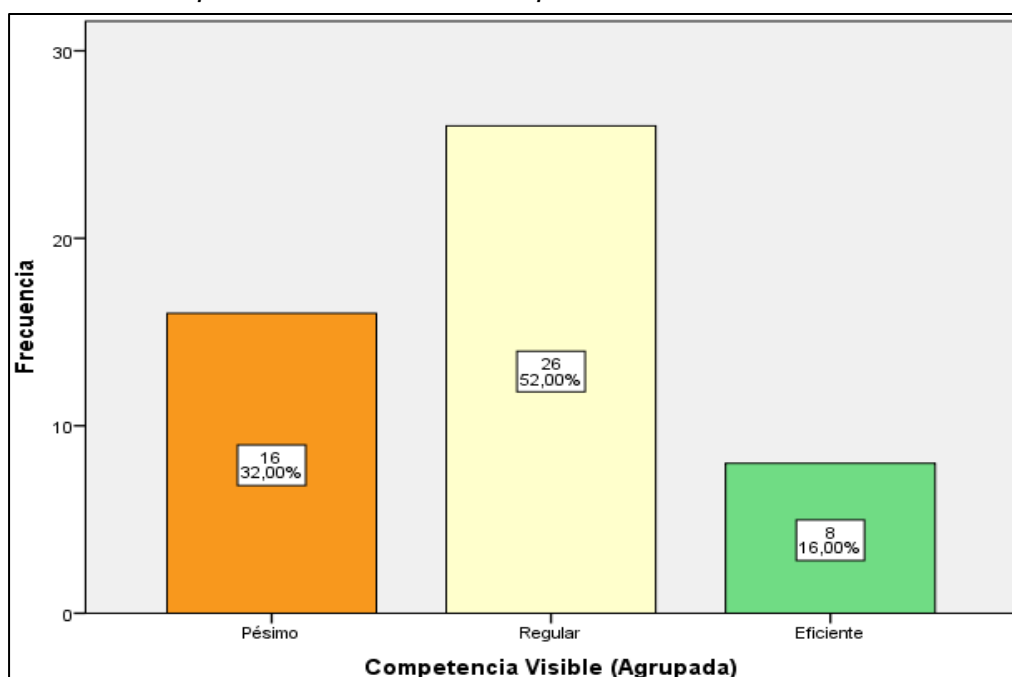
**Tabla 12**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencia visible*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	16	32,0
Regular	26	52,0
Eficiente	8	16,0
Total	50	100.0

**Figura 5**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencia visible*



### Interpretación

En la figura 5 se observa que 26 colaboradores encuestados que representan el 52%, consideran la dimensión competencia visible en un nivel regular, 16 colaboradores que representan el 32%, consideran en un nivel pésimo y 8 colaboradores que representan el 16%, consideran en un nivel

eficiente. Se evidencia que en el banco existe un problema porque la competencia visible es deficiente, es decir la organización no ha logrado los objetivos trazados de esta dimensión en el desempeño laboral.

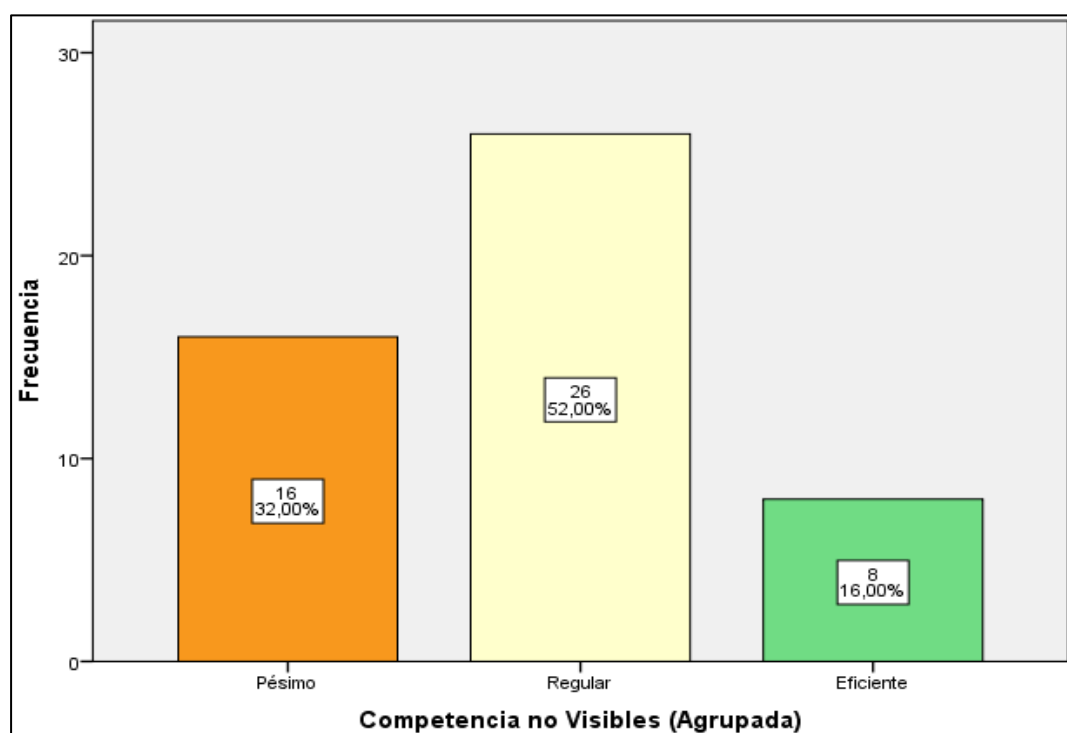
**Tabla 13**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencia no visible*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	16	32,0
Regular	26	52,0
Eficiente	8	16,0
Total	50	100.0

**Figura 6**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencia no visible*



### Interpretación

En la Figura 6 se observa que 26 colaboradores encuestados que representan el 52%, consideran la dimensión competencia no visible en un nivel regular, 16 colaboradores que representan el 32%, consideran en un nivel pésimo y 8 colaboradores encuestados que representan el 16%, consideran en

un nivel eficiente. Se evidencia que en el banco existe un problema porque la competencia no visible es deficiente debido al incremento de vaya, al cual aún los esfuerzos que realizan los colaboradores ven que no es suficiente.

### Resultados descriptivos de las dimensiones de compensación

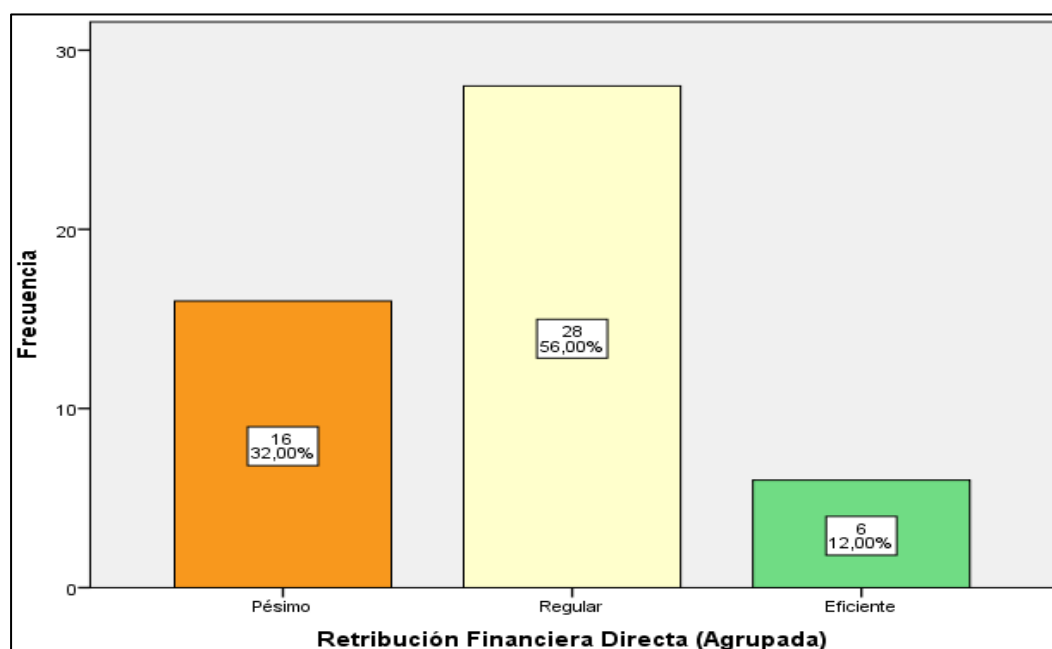
**Tabla 14**

*Análisis descriptivo de la dimensión retribución financiera directa*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	16	32,0
Regular	28	56,0
Eficiente	6	12,0
Total	50	100.0

**Figura 7**

*Análisis descriptivo de la dimensión retribución financiera directa*



### Interpretación

En la Figura 7 se observa que 28 colaboradores encuestados que representan el 56%, consideran la dimensión retribución financiera directa en un nivel regular, 16 colaboradores que representan el 32%, consideran en un nivel pésimo y 6 colaboradores que representan el 12%, consideran en un nivel

eficiente. Se evidencia que en el banco existe un problema porque la retribución financiera directa es deficiente, ello se debe porque las mejoras en retribución financiera no han sido efectivas.

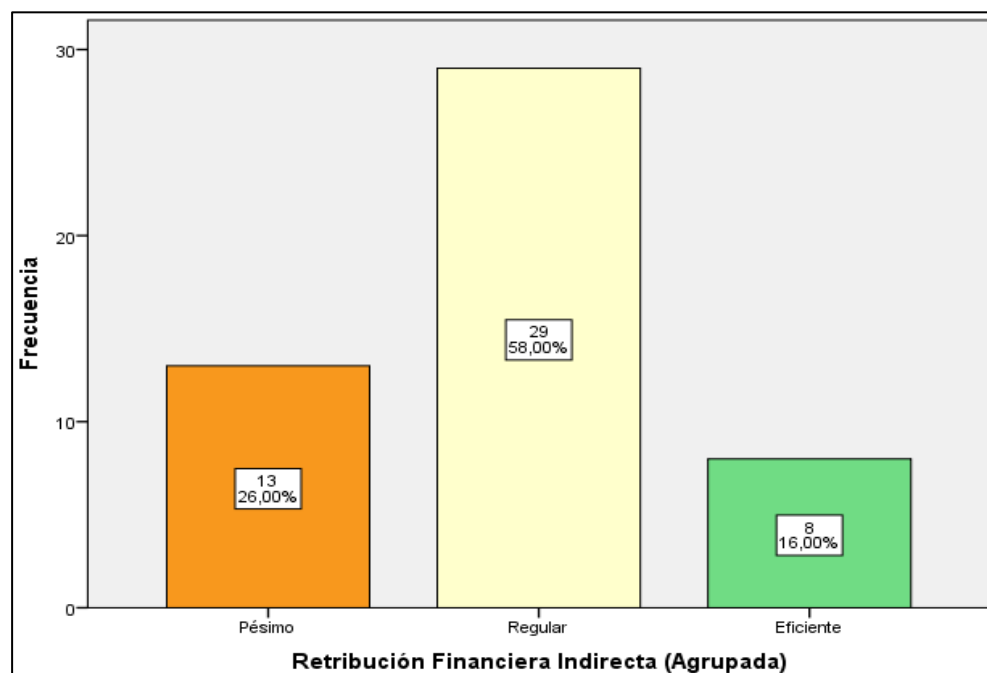
**Tabla 15**

*Análisis descriptivo de la dimensión retribución financiera indirecta*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	13	26,0
Regular	29	58,0
Eficiente	8	16,0
Total	50	100.0

**Figura 8**

*Análisis descriptivo de la dimensión retribución financiera indirecta*



### Interpretación

En la figura 8 se observa que 29 colaboradores encuestados que representan el 58%, consideran la dimensión retribución financiera indirecta en un nivel regular, 13 colaboradores que representan el 26%, consideran en un nivel pésimo y 8 colaboradores que representan el 16%, consideran en un nivel

eficiente. Se evidencia que en el banco existe un problema porque la retribución financiera indirecta es deficiente, los colaboradores no se han visto beneficiados.

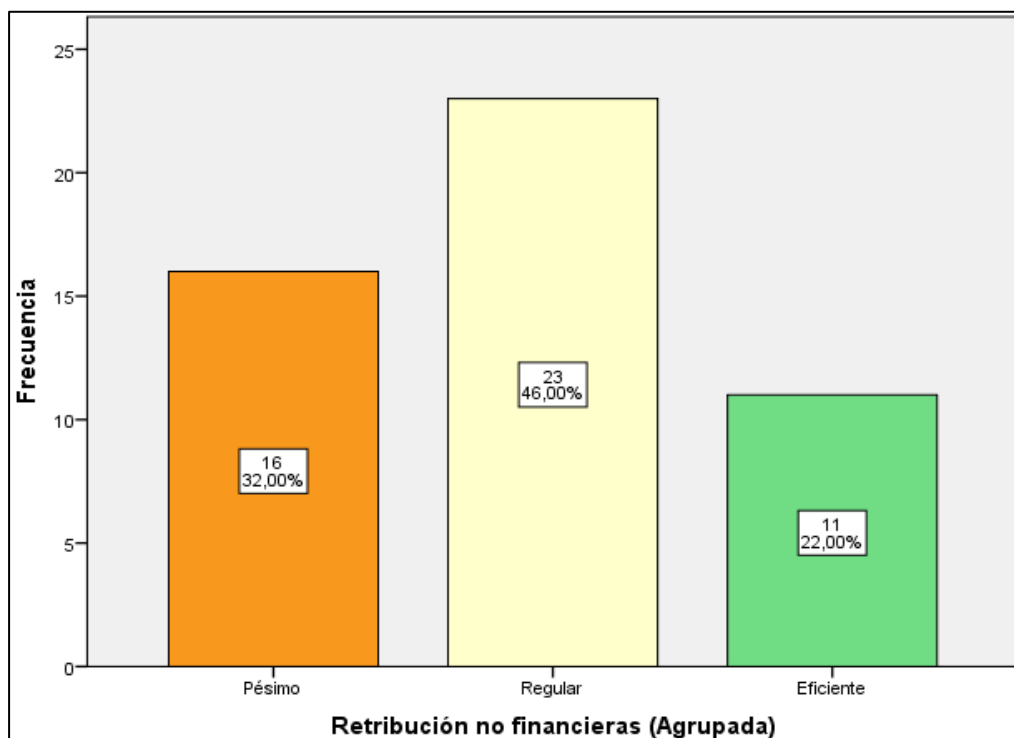
**Tabla 16**

*Análisis descriptivo de la dimensión retribución no financiera*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	16	32,0
Regular	23	46,0
Eficiente	11	22,0
Total	50	100.0

**Figura 9**

*Análisis descriptivo de la dimensión retribución no financiera*



### Interpretación

En la figura 9 se observa que 23 colaboradores encuestados que representan el 46%, consideran la dimensión retribución no financiera en un nivel regular, 16 colaboradores que representan 32%, consideran en un nivel pésimo y 11 colaboradores que representan el 22%, consideran en un nivel

eficiente. Se evidencia que en el banco existe un problema porque la retribución no financiera, porque la organización ha considerado topes inalcanzables.

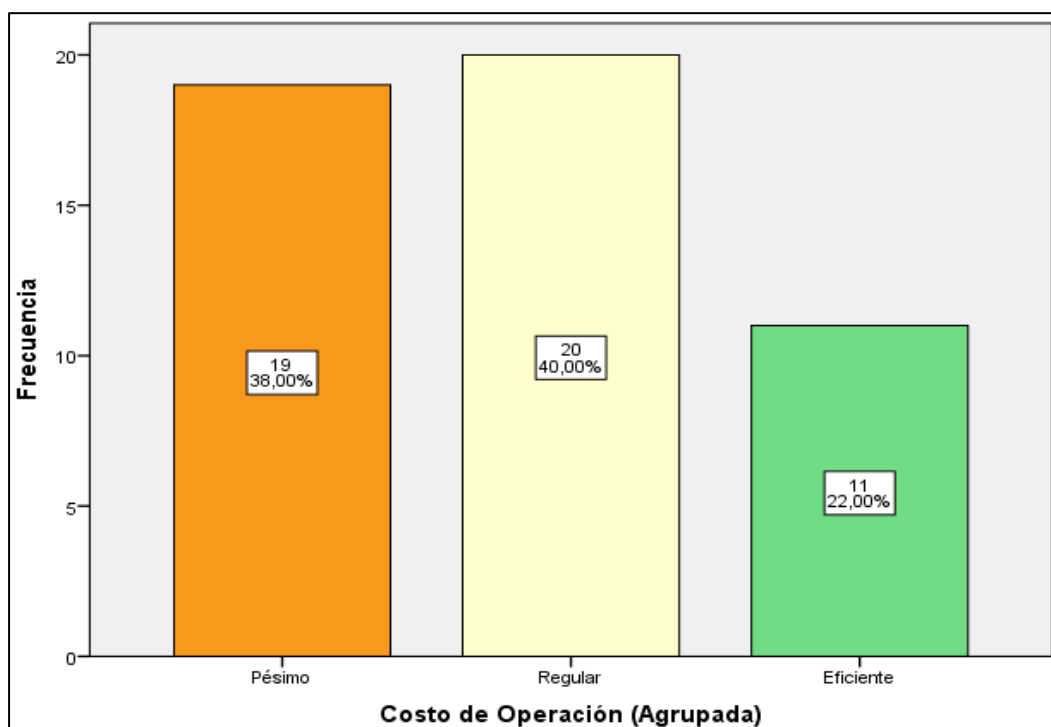
**Tabla 17**

*Análisis descriptivo de la dimensión costo de operación*

	Colaboradores	Porcentaje
Pésimo	19	38,0
Regular	20	40,0
Eficiente	11	22,0
Total	50	100.0

**Figura 10**

*Análisis descriptivo de la dimensión costo de operación*



### Interpretación

En la figura 10 se observa que 20 colaboradores encuestados que representan el 40%, consideran la dimensión costo de operación en un nivel regular, 19 colaboradores que representan 38%, consideran en un nivel pésimo y 11 colaboradores que representan el 22%, consideran en un nivel eficiente. Se evidencia que en el Banco Ripley S.A. existe un problema porque el costo de



operación es deficiente, porque las compensaciones no mejoraron el clima laboral.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

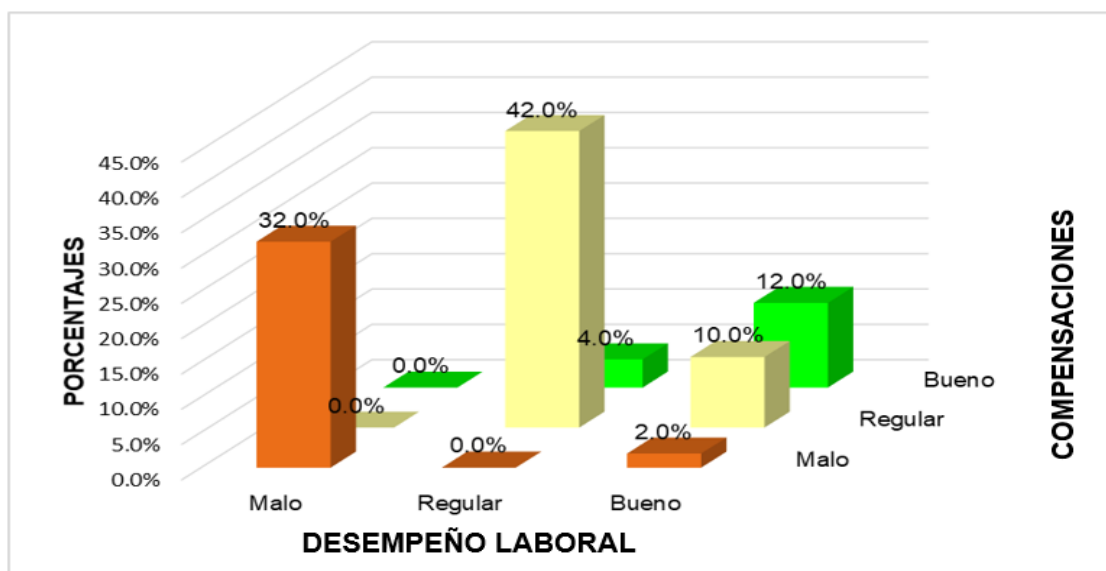
**Tabla 18**

*Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre desempeño laboral y compensaciones*

Desempeño laboral	Compensaciones						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	Malo	fi	Regular	fi	Bueno		
Malo	16	32.0%	0	0.0%	0	2.0%	16	32.0%
Regular	0	0.0%	21	42.0%	5	10.0%	26	52.0%
Bueno	0	0.0%	2	4.0%	6	12.0%	8	16.0%
Total	16	32.0%	23	46.0%	11	24.0%	50	100.0%

**Figura 11**

*Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre desempeño laboral y compensaciones*



#### Interpretación

En la tabla 18 y figura 11 se tiene la descripción respecto a las variables, donde se observa que el 32% de los encuestados consideran la relación como

malo. Asimismo, el 42% de los encuestados perciben esta relación como regular, mientras que el 12% de encuestados afirma que esta relación es buena; este resultado muestra que existe relación directa entre el desempeño laboral y compensación, lo cual se verificará con la prueba de hipótesis.

#### 4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H<sub>0</sub>: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

H<sub>a</sub>: La variable desempeño laboral difiere de una distribución normal.

**Tabla 19**

*Prueba de normalidad de la variable desempeño laboral*

	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,917	50	,002

#### **Interpretación**

La tabla 19 presenta los resultados de la prueba de normalidad Shapiro Wilk, en el cual se observa que la distribución de los puntajes de la variable desempeño laboral no se aproxima a una distribución normal, dado que el valor de significancia de 0.002 es menor a 0.05, este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, Por tanto, la prueba de hipótesis difiere de una distribución normal y se procede a utilizar una prueba no paramétrica. En este sentido, para la prueba de hipótesis a aplicar es la prueba de Rho de Spearman.

## 4.6 Procedimientos correlacionales

### Contraste de la hipótesis general

Ho: No existe relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Ha: Existe relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Si Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si Sig.  $< 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (Ho)

**Tabla 20**

*Resultado de correlación entre el desempeño laboral y compensaciones*

		Compensaciones
	Correlación de Rho de Spearman	,961**
Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

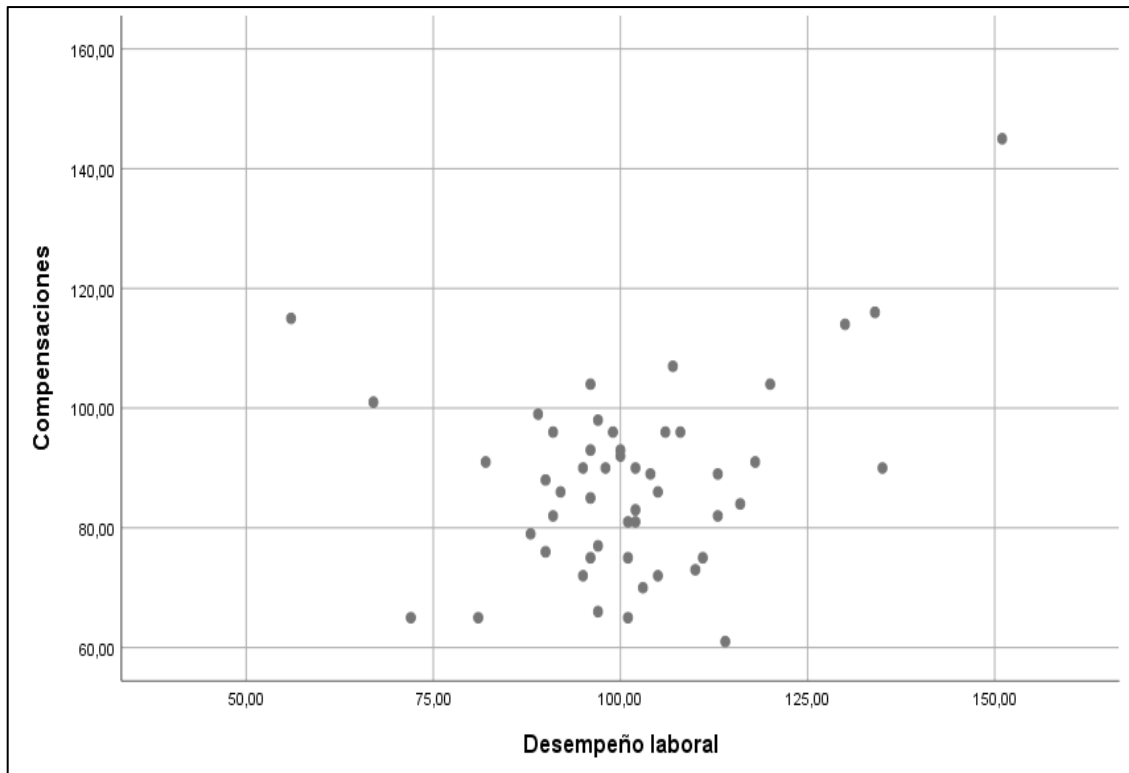
*Nota:* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 20 se observa los resultados de la relación entre desempeño laboral y compensaciones, mediante un estadístico de Rho de Spearman de 0,961 a un nivel de significancia de 0,000, el cual es menor a 0,05. Por ello, se dice que existe una correlación positiva alta entre las variables, lo cual permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, existe una correlación positiva alta entre las variables desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

**Figura 12**

*Gráfico de dispersión de las variables desempeño laboral y compensaciones*



### **Interpretación**

En la figura 12 se observa los resultados del gráfico de dispersión, el cual indica que existe una relación positiva directa entre las variables desempeño laboral y compensaciones. En este sentido, a mayores puntajes en la variable desempeño laboral, mayores será los puntajes de la variable compensaciones.

### **Contrastación de hipótesis específicas**

#### **Contrastación de hipótesis específica 1**

$H_0$ : No existe relación entre el rendimiento y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

$H_1$ : Existe relación entre el rendimiento y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Si Sig.  $\geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si Sig.  $< 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

### Tabla 21

*Resultado de correlación entre la dimensión rendimiento y compensaciones*

		Compensaciones
	Correlación de Rho de Spearman	,957**
Rendimiento	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

*Nota:* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

### Interpretación

En la tabla 21 se observa los resultados de la relación entre la dimensión rendimiento y la variable compensaciones, mediante un estadístico de Rho de Spearman de 0,957 a un nivel de significancia de 0,000, el cual es menor a 0,05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, existe una correlación positiva alta entre la dimensión rendimiento y la variable compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima - 2020.

### Contrastación de hipótesis específica 2

$H_0$ : No existe relación entre el costo beneficio y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

$H_2$ : Existe relación entre el costo beneficio y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Si Sig.  $\geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si Sig.  $< 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

**Tabla 22***Resultado de correlación entre la dimensión costo- beneficio y compensaciones*

		Compensaciones
	Correlación de Rho de Spearman	,951**
Costo beneficio	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

*Nota:* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

### **Interpretación**

En la tabla 22 se observa los resultados de la relación entre la dimensión costo beneficio y la variable compensaciones, mediante un estadístico de Rho de Spearman de 0,951 a un nivel de significancia de 0,000, el cual es menor a 0,05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, existe una correlación positiva alta entre la dimensión costo beneficio y la variable compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima - 2020.

### **Contrastación de hipótesis específica 3**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las competencias visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

H<sub>3</sub>: Existe relación entre las competencias visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Si Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si Sig.  $< 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

**Tabla 23**

*Resultado de correlación entre la dimensión competencias visibles y compensaciones*

		Compensación
Competencias visibles	Correlación de Rho de Spearman	,932**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

*Nota:* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

### **Interpretación**

En la tabla 23 se observa los resultados de la relación entre la dimensión competencias visibles y la variable compensaciones, mediante un estadístico de Rho de Spearman de 0,932 a un nivel de significancia de 0,000, el cual es menor a 0,05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencias visibles y la variable compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima - 2020.

### **Contrastación de hipótesis específica 4**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las competencias no visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

H<sub>4</sub>: Existe relación entre las competencias no visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Si Sig.  $\geq$  0.05  $\rightarrow$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si Sig.  $<$  0.05  $\rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

**Tabla 24**

*Resultado de correlación entre la dimensión competencias no visibles y compensaciones*

		Compensación
Competencias no visibles	Correlación de Rho de Spearman	,964**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	50

*Nota:* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

### **Interpretación**

En la tabla 24 se observa los resultados de la relación entre la dimensión competencias no visibles y la variable compensaciones, mediante un estadístico de Rho de Spearman de 0,964 a un nivel de significancia de 0,000, el cual es menor a 0,05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencias no visibles y la variable compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima - 2020.



**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

Los instrumentos que se aplicaron en la investigación para la recolección de datos, fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, teniendo como resultado un muy alto nivel de confiabilidad; respecto al instrumento de desempeño laboral se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,945 mientras que el instrumento de compensaciones se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,938 mayor que el 0,81, confirmando así que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permite seguir con la investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis general mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,961, a un nivel de significancia de 0,000; es decir, existe una correlación positiva alta entre desempeño laboral y compensaciones. Dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Jiménez (2018) en su tesis: “Las compensaciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fundo Muchick – Danper S.A.C. - 2017” se encontró que las variables de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable con una correlación de Pearson de 0,835, y un nivel de significancia de 0,000 que resulta menor al 0,05 estos estudios confirman que existe una relación significativa entre las compensaciones y el desempeño laboral. Es decir, tal como se ha planteado en la teoría, la percepción que tengan los colaboradores respecto a las compensaciones estará influenciado directamente con los resultados del desempeño laboral, dado que esta relación permite determinar el logro de los objetivos planteados.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 1, mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,957 a un nivel de significancia de 0,000; es decir, existe una correlación positiva alta entre el rendimiento y las compensaciones. Dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Hernández (2019) en su tesis: "Sistema de compensación salarial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores Emapa San Martín S.A. sede Tarapoto, año 2017" se encontró que la dimensión y la variable de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de Rho de Spearman de 0,811, y un nivel de significancia de 0,000 que resulta menor al 0,05, estos resultados confirman que existe relación significativa entre el rendimiento y las compensaciones. Es decir, el rendimiento se encuentra estrechamente relacionado a las compensaciones, no sólo basta que exista compensaciones, sino que éstas sean alcanzables y muestren el reflejo real del rendimiento de los colaboradores.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 2, mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,951 a un nivel de significancia de 0,000; es decir, existe una correlación positiva alta entre el costo beneficio y las compensaciones. Dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Salazar y Flores (2018) en su tesis: "Relación de la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017" se encontró que la dimensión y la variable de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de Rho de Pearson de 0,789, y un nivel de significancia de 0,000 que resulta menor al 0,05 estos resultados confirman que existe relación significativa entre el costo

beneficio y las compensaciones. Es decir, de acuerdo con estos resultados para que exista una buena relación costo beneficio, las compensaciones deben estar bien formuladas.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 3, mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,932 a un nivel de significancia de 0,000; es decir, existe una correlación positiva alta entre las competencias visibles y las compensaciones. Dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Díaz (2018) en su tesis: "Gestión de compensaciones y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Meta Color S.A.C. Villa El Salvador - 2018" se encontró que la dimensión y la variable de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de Rho de Spearman de 0,845, y un nivel de significancia de 0,000 que resulta menor al 0,05 estos resultados confirman que existe relación significativa entre las competencias visibles y las compensaciones. Es decir, de acuerdo con estos resultados para que las competencias visibles sean aprovechadas por la empresa en investigación se requiere que las compensaciones se encuentren mejor diseñadas.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica 4, mediante el estadístico de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,964 a un nivel de significancia de 0,000; es decir, existe una correlación positiva alta entre las competencias no visibles y las compensaciones. Dichos resultados se contrasta con los resultados obtenidos por Jiménez (2018) en su tesis: "Las compensaciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fundo Muchick – Danper S.A.C. - 2017" se encontró que la dimensión y la variable de estudio

tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de Pearson de 0,835, y un nivel de significancia de 0,000 que resulta menor al 0,05 estos resultados confirman que existe relación significativa entre las competencias no visibles y las compensaciones. Es decir, de acuerdo con estos resultados para que las competencias no visibles permitan mejor desempeño laboral, las compensaciones deben ser atractivas y alcanzables, con esfuerzo, pero alcanzables.

## **5.2. Conclusiones**

Primero. Existe correlación positiva muy alta entre el desempeño laboral y compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020, por medio de un Rho de Spearman de 0,961 a un nivel de significancia de 0,000 que es menor al 0,05. Se concluye que cuando se mejora desempeño laboral existirá mejores compensaciones.

Segundo. Existe correlación positiva muy alta entre el rendimiento y las compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020, por medio de un Rho de Spearman de 0,957 a un nivel de significancia de 0,000 que es menor al 0,05. Se concluye que cuando se mejora rendimiento mejorará el desempeño laboral.

Tercero. Existe correlación positiva muy alta entre el costo beneficio y las compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020, por medio de un Rho de Spearman de 0,951 a un nivel de significancia de 0,000 que es menor al 0,05. Se concluye que cuando se mejore desempeño laboral existirá mejor relación costo beneficio.

Cuarto. Existe correlación positiva muy alta entre las competencias visibles y las compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima

– 2020, por medio de un Rho de Spearman de 0,932 a un nivel de significancia de 0,000 que es menor al 0,05. Se concluye que cuando se mejore desempeño laboral mejorará las competencias visibles.

Quinto. Existe correlación positiva muy alta entre las competencias no visibles y las compensaciones en los colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020, por medio de un Rho de Spearman de 0,964 a un nivel de significancia de 0,000 que es menor al 0,05. Se concluye que cuando se mejore desempeño laboral mejorará las competencias no visibles.

### **5.3. Recomendaciones**

En relación con la primera conclusión, se recomienda elaborar un plan estratégico para mejorar el desempeño laboral, dirigido hacia la jefatura de recursos humanos del Banco Ripley S.A. el cual se presenta en el anexo 7, al cual se considera las siguientes actividades:

- Definir metas por tipo de objetivos para lograr compromiso por cada función realizada y está se logre con satisfacción del cliente, la institución y de los colaboradores.
- Diseñar un sistema de compensaciones por escalas de acuerdo con cumplimiento de metas, con fechas de cierre.
- Diseñar políticas para las compensaciones, en términos generales que sean evaluadas al año, juntamente con los objetivos globales de la organización.
- Capacitar a los colaboradores sobre las nuevas políticas de compensaciones, las escalas y características de ésta.
- Capacitar a los colaboradores sobre las nuevas metas y las escalas de compensaciones.

En relación con la segunda conclusión, se recomienda elaborar un plan de acción para mejorar el rendimiento del desempeño laboral, el cual se presenta en el apéndice 1, dirigido hacia la jefatura de recursos humanos y jefatura de operaciones, al cual se considera las siguientes actividades:

- Revisar las políticas que evalúan el rendimiento actual y proponer nuevas que sean ajustadas de acuerdo con metas, tareas y objetivos.
- Capacitar al personal sobre las nuevas políticas implementadas.

En relación con la tercera conclusión, se recomienda evaluar el costo beneficio del desempeño laboral y las compensaciones, el cual se presenta un plan operacional en el apéndice 2, dirigido hacia la jefatura de recursos humanos y gerencia del Banco Ripley S.A., al cual se considera las siguientes actividades:

- Diseñar la evaluación de costo beneficio de un eficiente desempeño laboral y las compensaciones indicando las ventajas que este trae a la organización.
- Capacitar a la gerencia y jefatura de recursos humanos sobre las ventajas diseñadas en el ítem anterior.

En relación con la cuarta conclusión, se recomienda realizar un reconocimiento de acuerdo las competencias visibles en el desempeño laboral, a través de un programa, el cual se presenta en el apéndice 3, como forma de premiar y motivar la iniciativa y el esfuerzo por el logro de cumplimiento de metas y objetivos a través de la siguiente actividad:

- Promover la iniciativa de los colaboradores por mejorar las estrategias para lograr las metas propuestas, debe estar dirigido por la gerencia y el reconocimiento debe realizar en la quincena de cada mes.

En relación con la quinta conclusión, se recomienda identificar las competencias no visibles de los colaboradores para trabajarlas de forma positiva en el logro del desempeño laboral, a través de un programa, el cual se presenta en el apéndice 4. Para lo cual se requiere realizar las siguientes actividades:

- Bajo responsabilidad de la jefatura de recursos humanos, se requiere realizar talleres de liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de fomentar las competencias no visibles en los colaboradores del Banco Ripley S.A.
- Identificar y reorganizar los equipos de acuerdo con perfiles de puesto de trabajo y respecto al perfil del personal de acuerdo a sus competencias.



## **REFERENCIAS**

- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Caicedo, A. (2020). *Análisis del sistema de compensación salarial en la dirección provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional Pucese. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2213>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Revista invenio*, 7(13), 139-150. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). McGraw Hill.
- Corral, F. (2006). *Recursos humanos: compensación*. EOI.
- Crouch, C. (2015). *Empleo y política laboral en Europa*. OpenMind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/empleo-y-politica-laboral-en-europa/>
- Díaz, M. (2018). *Gestión de compensaciones y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Meta Color S.A.C. Villa El Salvador - 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA, <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/autonoma/788>
- Estela, C. y Hernandez, S. (2019). *Sistema de compensación salarial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores Emapa San Martín S.A. sede Tarapoto, año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional UNSM. <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3346>
- Gisbert, E. (2016, 2 de marzo). *Comparación de los beneficios para empleados de EE. UU. con los de Europa*. Fundació Factor Humà. <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/12231-how-us-employee-benefits-compare-to-europes-comparativa-de-las-prestaciones-para-empleados-en-estados-unidos-y-europa>

- Gómez, O. y Aguilar, R. (2018). Administración del talento humano, calidad de vida laboral y su doble dimensión: objetiva y subjetiva. *Polo de conocimiento*, 3(5), 66-84. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/483>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jimenez, M. (2018). *Las compensaciones y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fundo Muchick – Danper S.A.C. - 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNT. [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/Unitru/11385/jimenezrosales\\_meryllyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/Unitru/11385/jimenezrosales_meryllyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Juárez, J. y Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Patria.
- Morales, J. y Velandia, N. (2000). *Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. McGraw-Hill.
- Newstron , J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). McGraw Hill.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Ediciones de la U.
- Obando, K. (2020). *Bienestar laboral y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las Pymes pertenecientes a la industria de alojamiento del Cantón Ibarra* [Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas]. Repositorio Institucional Espe. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/21966/1/T-ESPE-043637.pdf>

- Oloqui, F., Andrade, G. y Herrera, D. (2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe*. BID
- Orozco, S. (2018). *Gestión de las compensaciones y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Especialistas en pre Fabricados S.A.C. - Puente Piedra – 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/autonoma/982>
- Prieto, J. y Therán, I. (2018). *Administración: teorías, autores, fases, reflexiones* (24<sup>a</sup> ed.). Ediciones de la U.
- Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Comportamiento organizacional* (12<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral: estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Salazar, G. y Flores, W. (2018). *Relación de la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/autonoma/630>
- Solórzano, K. (2020). *Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura* [Tesis de maestría, Universidad

Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional Pucese.

<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2216>

Torres, D., Arce, L. y Ibargüen, H. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *Económicas CUC*, 44(1), 9-24. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020>.Econ.1

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima - 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>¿Qué relación existe entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el rendimiento y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?</p>	<p>Determinar la relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación entre el rendimiento y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.</p>	<p>Existe relación entre el desempeño laboral y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación entre el rendimiento y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.</p>	<b>Variable 1: Desempeño laboral</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo eficaz de un trabajo</li> <li>- Identificación con la tarea</li> <li>- Capacidad personal de realizar tareas</li> </ul>	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Mas o menos de acuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo.	Pésimo: [18-21] Regular: [21-26] Eficiente: [26-30]
			Relación costo-beneficio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades</li> <li>- Capacidades</li> </ul>		Pésimo: [14-15] Regular: [15-18] Eficiente: [18-20]
Competencia visible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destrezas</li> <li>- Desarrollo de tareas</li> <li>- Conocimientos</li> </ul>		Pésimo: [15-19] Regular: [19-25] Eficiente: [25-30]			

¿Qué relación existe entre el costo beneficio y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?	Determinar la relación entre el costo beneficio y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.	Existe relación entre el costo beneficio y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.	Competencia no visible.	- Actitudes - Valores - Imagen propia		Pésimo: [16-18] Regular: [18-22] Eficiente: [22-25]
			<b>Variable 2: Compensaciones</b>			
¿Qué relación existe entre las competencias visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?	Determinar la relación entre las competencias visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.	Existe relación entre las competencias visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Retribución Financiera Directa.	- Salario - Bonos - Comisiones	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo	Pésimo: [21-22] Regular: [22-27] Eficiente: [27-30]
¿Qué relación existe entre las competencias no visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020?	Determinar la relación entre las competencias no visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.	Existe relación entre las competencias no visibles y las compensaciones en colaboradores del Banco Ripley S.A. Lima – 2020.	Retribución Financiera Indirecta.	- Vacaciones - Asignación familiar - Seguros	3: Mas o menos de acuerdo	Pésimo: [18-21] Regular: [21-26] Eficiente: [26-30]
			Retribución no Financiera.	- Capacitación - Línea de carrera - Incentivos motivacionales	4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo.	Pésimo: [21-22] Regular: [22-27] Eficiente: [27-30]
			Costo de Operación.	- Costo laborales - Incentivos financieros - Sueldos		Pésimo: [22-24] Regular: [24-28] Eficiente: [28-30]



Banco Ripley S.A. Lima – 2020?	Banco Ripley S.A. Lima – 2020.				
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadística por utilizar</b>	
<b>Tipo:</b> Descriptivo correlacional <b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Diseño:</b> No experimental.	<b>Población:</b> 50 colaboradores del Banco Ripley S.A. <b>Muestra:</b> No se considera una muestra	<b>Variable 1:</b> Desempeño laboral <b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de desempeño laboral	<b>Variable 2:</b> Compensaciones. <b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de compensaciones.	<b>Estadísticos descriptivos</b> - Tabla de frecuencia - Tabla cruzada - Gráfico de barras	<b>Estadísticos inferenciales</b> - Correlación de Rho de Spearman

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema desempeño laboral, para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, marcando con un aspa (X). Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Totalmente en desacuerdo    2. En desacuerdo    3. Más o menos de acuerdo    4. De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>Rendimiento</b>						
1	La organización envía retroalimentación sobre cómo desarrollar eficazmente el trabajo.	1	2	3	4	5
2	Existe reconocimiento por parte de la organización cuando el desarrollo ha sido eficaz.	1	2	3	4	5
3	La organización se preocupa porque las tareas se encuentran debidamente identificadas.	1	2	3	4	5
4	Considera que tener las tareas identificadas ha contribuido en mejorar su rendimiento.	1	2	3	4	5
5	La organización realiza feedback oportuno que permiten mejorar la capacidad personal para realizar tareas.	1	2	3	4	5
6	Considera que su líder estimula la capacidad del personal para realizar las tareas asignadas.	1	2	3	4	5
<b>Relación costo - beneficio</b>						
7	Siente que sus habilidades mejoran su desempeño en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
8	Las habilidades personales se encuentran en constante evaluación para asegurar el rendimiento individual y grupal.	1	2	3	4	5
9	La organización promueve el desarrollo de las capacidades de los colaboradores.	1	2	3	4	5
10	Considera que la organización valora las capacidades de los colaboradores.	1	2	3	4	5

<b>Competencia visible</b>						
11	La organización reconoce mis destrezas y motivan a realizar mejor el trabajo.	1	2	3	4	5
12	La organización mantiene constante reconocimiento de las destrezas y buen desempeño de cada colaborador.	1	2	3	4	5
13	Las tareas se distribuyen de forma equitativa.	1	2	3	4	5
14	La organización valora el esfuerzo que realizo por cumplir con las tareas que se me encomiendan.	1	2	3	4	5
15	La organización brinda capacitaciones para mejorar los conocimientos del colaborador.	1	2	3	4	5
16	Existe evaluación periódica para reconocer mis conocimientos en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
<b>Competencia no visible</b>						
17	Mantengo un compromiso favorable por el logro de metas en la organización.	1	2	3	4	5
18	La organización transmite valores a los colaboradores para mejorar su desempeño.	1	2	3	4	5
19	Los valores de cada colaborador demuestran su buen o mal desempeño laboral	1	2	3	4	5
20	La organización se preocupa por la imagen de los colaboradores.	1	2	3	4	5
21	Considera que la imagen propia es fundamental para el desempeño laboral.	1	2	3	4	5

## Cuestionario de compensaciones

Este cuestionario tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema compensaciones, Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, marcando con un aspa (X). Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Totalmente en desacuerdo    2. En desacuerdo    3. Más o menos de acuerdo    4. De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>Retribución financiera directa</b>						
1	La organización otorga el salario en función a cada puesto que desempeñe el colaborador.	1	2	3	4	5
2	El salario debe ser equitativo para todos los colaboradores.	1	2	3	4	5
3	Los bonos por desempeño te incentivan a ser más eficiente.	1	2	3	4	5
4	Considera que los bonos son usados para aumentar tu rendimiento.	1	2	3	4	5
5	Las comisiones son evaluadas eficientemente en la organización.	1	2	3	4	5
6	La organización resta parte de las comisiones del colaborador por faltas o tardanzas.	1	2	3	4	5
<b>Retribución financiera indirecta</b>						
7	La organización cumple con brindar vacaciones en el tiempo que le corresponde a cada colaborador.	1	2	3	4	5
8	Las vacaciones son retribuidas según el rango compensatorio del colaborador.	1	2	3	4	5
9	La organización cumple con brindar asignación familiar a los colaboradores con hijos.	1	2	3	4	5
10	Siente que la asignación familiar es un beneficio en las compensaciones.	1	2	3	4	5
11	La organización cumple con brindar seguro a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
12	Los seguros son un beneficio especial en la organización.	1	2	3	4	5
<b>Retribución no financiera</b>						

13	La organización brinda capacitación de forma constante.	1	2	3	4	5
14	Las capacitaciones son la forma de compensación que más se utiliza en la organización.	1	2	3	4	5
15	La línea de carrera debe ser obligatoria en la organización.	1	2	3	4	5
16	La organización ofrece los medios necesarios para crecer profesionalmente.	1	2	3	4	5
17	La organización reconoce el logro alcanzado con incentivos motivacionales.	1	2	3	4	5
18	Has recibido incentivos motivacionales en la organización.	1	2	3	4	5
<b>Costo de operación</b>						
19	Consideras que el costo laboral está bien estructurado en la organización.	1	2	3	4	5
20	Los costos laborales se otorgan de acuerdo con el puesto que se desempeñe.	1	2	3	4	5
21	La organización premia el logro de las metas con incentivos financieros.	1	2	3	4	5
22	Considera que a todos los colaboradores se les debe ofrecer incentivos financieros en sus compensaciones.	1	2	3	4	5
23	Cree que un sueldo elevado en el colaborador estimula el aumento de su productividad.	1	2	3	4	5
24	El sueldo de la organización cumple tus expectativas.	1	2	3	4	5

### Anexo 3. Ficha de validación de Instrumentos

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: MARIO CHURA ALEGRE

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático [ ]    Metodológico [ X ]    Estadístico [ ]

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: COMPENSACIONES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: MARIO CHURA ALEGRE

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático [ ]    Metodológico [ X ]    Estadístico [ ]

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

**Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Existe suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg. Pajuelo Rodríguez James Aristides

**DNI:** 03497186

**Especialidad del validador:** Temático [ ]      Metodológico       Estadístico [ ]

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

**Validación del instrumento: COMPENSACIONES**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Existe suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg. Pajuelo Rodríguez James Aristides

**DNI:** 03497186

**Especialidad del validador:** Temático [ ]      Metodológico       Estadístico [ ]

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

## Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ x ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.:

Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [ ]      Metodológico [ x ]      Estadístico [ ]

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

## Validación del instrumento: COMPENSACIONES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ x ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg./Lic./Ing.:

Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [ ]      Metodológico [ x ]      Estadístico [ ]

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.



## Anexo 4. Informe de índice de similitud

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1753861308&u=1075289969&ks=1&lang=es

feedback studio Diana Esmeralda Boza Arenas Boza Arenas D... /0

**Resumen de coincidencias**

**19 %**

1	repositorio.autonoma.e...	13 %	>
	Fuente de Internet		
2	Entregado a Universida...	2 %	>
	Trabajo del estudiante		
3	kupdf.net	2 %	>
	Fuente de Internet		
4	www.readbag.com	1 %	>
	Fuente de Internet		
5	qdoc.tips	1 %	>
	Fuente de Internet		

**TESIS**  
DESEMPEÑO LABORAL Y COMPENSACIONES EN COLABORADORES DEL  
BANCO RIPLEY S.A. LIMA 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR**  
DIANA ESMERALDA BOZA ARENAS  
ORCID: 0000-0002-2708-1686

**ASESOR**  
MG. JORGE LUIS BONILLA FERREYRA  
ORCID: 0000-0003-2704-8066

Página: 1 de 123    Número de palabras: 24037    Versión solo texto del informe    Alta resolución    Activado

26°C Parc. nublado    21:58    2/02/2022

## Anexo 5. Documento de consentimiento informado



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**DECLARACIÓN JURADA SIMPLE DE AUTORIA Y AUTENTICIDAD**


Mediante el presente documento yo **Diana Esmeralda Boza Arenas** identificada con DNI **45878497**, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Autónoma de Perú y autora de la tesis titulada **"DESEMPEÑO LABORAL Y COMPENSACIONES EN COLABORADORES DEL BANCO RIPLEY S.A. LIMA 2020"**.

Declaramos bajo juramento que:

1. El presente trabajo de investigación tema de nuestra Tesis presentada para la obtención del título de licenciado en Administración, es de nuestra completa autoría, siendo resultado de nuestro trabajo de investigación.
2. Haber respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, así también las ilustraciones han sido mencionadas de forma clara y exacta su origen o autor. Por lo que la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. Asimismo el trabajo de investigación que ponemos en consideración para ser evaluado no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico.
4. Los datos recopilados y presentados han sido obtenidos a través de instrumentos de investigación que se les realizó a los colaboradores pertenecientes a la empresa BANCO RIPLEY S.A., ubicado en Lima. Por lo tanto, los resultados indicados en la tesis constituyen la realidad investigada.

De este modo nos hacemos responsable ante la universidad o terceros de cualquier irregularidad o daño que pudiera ocasionar por el incumplimiento de lo declarado, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 11 de Octubre del 2021

  
\_\_\_\_\_  
Diana Esmeralda Boza Arenas  
DNI 45878497







*Handwritten signature*



CERTIFICO: la autenticidad de la firma que  
precede de Diana Esmeralda Boza Arenas  
con CU No. 45878497 que legalizo,  
Callao, de 11 OCT. 2021 de



*Manuel Gálvez Saccár*  
ABOGADO NOTARIO

**DOCUMENTO NO  
REDACTADO EN  
ESTA NOTARIA**



EL NOTARIO NO ASUME RESPONSABILIDAD  
SOBRE EL CONTENIDO DEL DOCUMENTO  
(ARTICULO DEL D.A. 1049)

Lima 11 de Octubre del 2021



*Handwritten signature*

RECIBIÓ  
AL 08:20

### Anexo 6. Base de dato

N°	Rendimiento						Relación Costo-Beneficio			Competencia Visible					Competencia no Visibles					Retribución Financiera Directa					Retribución Financiera Indirecta					Retribución no financieras					Costo de Operación																	
1	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4											
2	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5									
3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5								
4	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5						
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
6	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	5	2	5							
7	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
8	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4				
9	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5					
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
11	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5					
12	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5					
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
14	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	5	2	5					
15	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
16	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4		
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
18	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5		
19	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	
20	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4		
21	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5		
22	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5
25	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4

26	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5									
27	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5							
28	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5							
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5							
30	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5	5	2	5							
31	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
32	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4					
33	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5						
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
35	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5	2	5	5	2	5					
36	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
37	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4					
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
39	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5			
40	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4			
41	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4				
42	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5			
43	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4			
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
45	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5			
46	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	5	2	2	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5	2	5	5	2	5	
47	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
48	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
49	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5
50	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5

### Anexo 1. Plan estratégico

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Se requiere convocar a reunión a la jefatura de recursos humanos, juntamente con la jefatura de contabilidad, con la finalidad revisar el desempeño laboral real logrado a la fecha por los colaboradores, luego evaluar la evolución de este desempeño cada colaborador, seguidamente evaluar las compensaciones recibidas y establecer nuevas escalas de compensaciones de acorde a metas evaluadas en base a tiempos reales de ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomando como base el objetivo empresarial, definir objetivos de área mediante una lluvia de ideas.</li> <li>- Una vez definido los objetivos: Establecer metas retadoras, sin embargo, que sean alcanzables.</li> <li>- Realizar un estudio de las escalas salariales a nivel nacional, en función a ello diseñar una nueva escala de compensaciones, incluyendo para ello metas de acuerdo a objetivos.</li> <li>- En función de lo realizado en los ítems anteriores: Establecer políticas de compensaciones, de tal forma que queden establecidas, normadas e impartidas a todos los colaboradores para que tengan conocimiento de las metas y de las escalas de compensaciones de acuerdo a cumplimiento de objetivos, de tal forma que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humano.</li> <li>- Útiles de oficina.</li> <li>- Computadora.</li> <li>- Impresora.</li> </ul>	<p>Anual</p>	<p>Jefe de recursos humanos</p>	<p>S/. 0.000</p>

	genere confianza del cumplimiento de las mismas.				
--	--	--	--	--	--

### Apéndice 1. Plan de acción

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Revisar los resultados de rendimiento de los últimos años, conjuntamente con las metas y escalas de compensaciones, analizar la relación de lo revisado y proponer nuevas metas producto de un cálculo en base a pronósticos para que sean técnicamente definidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis de las políticas sobre determinación del rendimiento de los colaboradores, realizar un estudio para determinar cantidades promedios estándares, sobre las cuales se definan las escalas de rendimiento.</li> <li>- Capacitar a las jefaturas y colaboradores sobre las políticas del rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humano.</li> <li>- Útiles de oficina.</li> <li>- Computadora.</li> <li>- Impresora.</li> </ul>	<p>Anual</p>	<p>Jefe de recursos humanos y de operaciones.</p>	<p>S/. 0.000</p>



## Apéndice 2. Plan operacional

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Revisar el desempeño laboral obtenido por cada colaborador en los últimos 3 años, las ganancias obtenidas por la empresa y relacionarlo con los costos, determinar luego el nivel de costo beneficio obtenido y dependiendo de que se encuentre dentro del rango de aceptación por la gerencia para reconocer el margen que aún se puede utilizar en beneficio de otorgar nuevas compensaciones sin salir del margen costo-beneficio teórico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis costo beneficio de las compensaciones y las metas establecidas, las cuales se reflejan en el cumplimiento, medio por el cual se mide el desempeño de los colaboradores y establecer rangos aceptables sin exceder del tope establecido por la gerencia, con la finalidad de evitar incurrir en costos por desempeño laboral.</li> <li>- Capacitar a las jefaturas de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humano.</li> <li>- Útiles de oficina.</li> <li>- Computadora.</li> <li>- Impresora.</li> </ul>	<p>Anual</p>	<p>Jefe de recursos humanos y gerencia.</p>	<p>S/. 0.000</p>

### Apéndice 3. Programa 1

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Realizar un análisis y reconocimiento de las competencias visibles que tienen los colaboradores para premiar las sobresalientes, y así motivar al resto de colaboradores contribuyendo a la proactividad, lo cual traerá beneficio para la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las competencias visibles que tienen los colaboradores, clasificar estas competencias en función a necesidad de objetivos, identificar aquellas competencias visibles sobresalientes y establecer una escala de reconocimiento.</li> <li>- Capacitar a las jefaturas y colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humano.</li> <li>- Útiles de oficina.</li> <li>- Computadora.</li> <li>- Impresora.</li> </ul>	<p>Anual</p>	<p>Jefe de recursos humanos, de operaciones y colaboradores.</p>	<p>S/. 0.000</p>

#### Apéndice 4. Programa 2

Estrategias	Acciones inmediatas	Recursos requeridos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
<p>Realizar un análisis y reconocimiento de las competencias no visibles que tienen los colaboradores para premiar las sobresalientes, y así motivar al resto de colaboradores contribuyendo a la proactividad, lo cual traerá beneficio para la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las competencias no visibles que tienen los colaboradores, clasificar estas competencias en función a necesidad de objetivos, identificar aquellas competencias no visibles sobresalientes y establecer una escala de reconocimiento.</li> <li>- Realizar talleres de liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de fomentar las competencias no visibles en los colaboradores de la organización.</li> <li>- Capacitar a las jefaturas y colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humano.</li> <li>- Útiles de oficina.</li> <li>- Computadora.</li> <li>- Impresora.</li> </ul>	<p>Anual</p>	<p>Jefe de recursos humanos, de operaciones y colaboradores.</p>	<p>S/. 0.000</p>