



ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

“COMPENSACIÓN Y LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE MOVIMIENTO DE TIERRAS EN EL NORTE DEL PERÚ, 2021”

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

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor:

Alfonso Carlo Sánchez Pinedo

Asesor:

Mtro. Juan Carlos Llaque Quiroz

Cajamarca – Perú

2021

Dedicatoria y Agradecimientos

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis de investigación a mis hijas Liliana del Rocío y Diana Carolina, a mi esposa Eilén Rocío, quiénes son mi fuente de inspiración y motivación constante para mejorar cada día como padre, persona y profesional.

A los trabajadores de la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, por ser esencia y manantial inagotable de sugerencias de mejora en los procesos de recursos humanos, su presencia y labor hacen posible que los objetivos de la empresa se hagan realidad, constituyeron el eslabón de motivación para desarrollar el presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a mi asesor de tesis el Mag. Juan Carlos Llaque Quiroz por su tiempo, orientación metodológica y consejos.

Al Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández, un profundo agradecimiento por su tiempo, consejos y la paciencia en el desarrollo del estudio.

Agradezco a los docentes Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, Dr. Luis Alberto Rubio Jacobo y al Mag. José Francisco López Lara por sus orientaciones en el desarrollo del presente trabajo.

A mis ex docentes de la maestría ejecutiva en administración de empresas, a través de sus enseñanzas y orientaciones pude mejorar mis capacidades profesionales y personales.

Finalmente, a los directivos de la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, sin su apoyo hubiera sido imposible desarrollar el presente estudio.

Tabla de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria y agradecimiento.....	ii
Tabla de contenidos	iii
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación	3
I.2.1. Pregunta general.....	3
I.2.2. Preguntas específicas	4
I.3. Objetivos de la investigación.....	4
I.3.1. Objetivo general	4
I.3.2. Objetivos específicos.....	4
I.4. Justificación de la investigación	4
I.4.1. Justificación Teórica	4
I.4.2. Justificación Práctica	5
I.4.3. Justificación Metodológica	6
I.5. Alcance de la investigación	6
II. MARCO TEÓRICO.....	7
II.1. Antecedentes.....	7
II.1.1. Antecedentes internacionales	7
II.1.2. Antecedentes nacionales	8
II.2. Conceptos	11
II.2.1. Compensación.....	11
II.2.2. Motivación	12
II.3. Bases Teóricas.....	12
II.3.1. Compensación.....	12
II.3.2. Motivación	29
II.3.3. Relación entre la compensación y la motivación	40

II.4.	Marco conceptual (terminología).....	43
III.	HIPÓTESIS	46
III.1.	Declaración de Hipótesis.....	46
III.1.1.	Hipótesis general.....	46
III.1.2.	Hipótesis específicas.....	46
III.2.	Operacionalización de variables	46
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	50
IV.1.	Tipo de investigación.....	50
IV.2.	Nivel de investigación.....	50
IV.3.	Diseño de investigación	50
IV.4.	Método de investigación.....	51
IV.5.	Población.....	51
IV.6.	Muestra.....	52
IV.7.	Unidad de estudio.....	52
IV.8.	Técnicas de recolección de datos	52
IV.8.1.	Técnica	52
IV.8.2.	Instrumento.....	52
IV.9.	Presentación de resultados	61
V.	RESULTADOS	63
5.1.	Prueba de normalidad	63
5.2.	RESULTADO 01: Relación entre las variables compensación y motivación.....	64
5.3.	RESULTADO 02: Nivel de relevancia de las dimensiones de la variable compensación.....	66
5.4.	RESULTADO 03: Nivel de relevancia de las dimensiones de la variable motivación.	73
5.5.	RESULTADO 04: Relación entre las dimensiones de la variable compensación y las dimensiones de la variable motivación.	81
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	84
VI.1.	Discusión	84
VI.2.	Conclusiones	88
VI.3.	Recomendaciones.....	90
VII.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	92
7.1.	Finalidad	92
7.2.	Objetivos.....	92
7.2.1.	Objetivo general	92
7.2.2.	Objetivos específicos.....	92
7.3.	Factibilidad	92
7.3.1.	Factibilidad legal.....	92
7.3.2.	Factibilidad administrativa	92
7.3.3.	Factibilidad técnica	93

7.3.4.	Factibilidad económica	93
7.4.	Importancia	93
7.5.	Estrategias de motivación	93
7.6.	Metodología	94
7.7.	Compensación financiera	94
7.7.1.	Compensación financiera directa	95
7.7.2.	Compensación financiera indirecta	98
7.8.	Compensación no financiera	98
7.8.1.	Aspectos de mejora del reconocimiento	99
7.8.2.	Promociones o ascensos de personal	100
7.8.3.	Desarrollo de personal	101
7.9.	Responsabilidades	104
7.10.	Cronograma de puesta en marcha de la propuesta	104
7.11.	Presupuesto de la propuesta	105
	Lista de referencias	106
	Apéndice	111

Índice de tablas

Tabla 1	Clasificación de las prestaciones sociales.	21
Tabla 2	Operacionalización de variables del estudio: “Compensaciones y su relación con la motivación de los trabajadores de una empresa de movimientos de tierra en el norte del Perú, 2021”.	47
Tabla 3	Distribución del personal por ubicación geográfica.	52
Tabla 4	Matriz resumen de la validación del instrumento: cuestionario para medir la compensación.	54
Tabla 5	Matriz resumen de la validación del instrumento: cuestionario para medir la motivación.	54
Tabla 6	Escala valorativa de 5 niveles.	55
Tabla 7	Ítems por dimensión y variable.	56
Tabla 8	Niveles de la variable: compensación.	56
Tabla 9	Niveles de la dimensión: financieras.	56
Tabla 10	Niveles del indicador: directas.	57
Tabla 11	Niveles del indicador: indirectas.	57
Tabla 12	Niveles de la dimensión: no financieras.	57
Tabla 13	Niveles del indicador: Oportunidades de desarrollo.	57
Tabla 14	Niveles del indicador: Reconocimiento y autoestima.	58
Tabla 15	Niveles del indicador: Seguridad en el empleo.	58
Tabla 16	Niveles del indicador: Calidad de vida en el trabajo.	58
Tabla 17	Niveles del indicador: Orgullo por la empresa y el trabajo.	58
Tabla 18	Niveles del indicador: Promociones.	59
Tabla 19	Niveles del indicador: Libertad y autonomía en el trabajo.	59
Tabla 20	Niveles de la variable: motivación.	59
Tabla 21	Niveles de la dimensión: necesidades fisiológicas.	59
Tabla 22	Niveles de la dimensión: necesidades de seguridad.	60
Tabla 23	Niveles de la dimensión: necesidades sociales.	60
Tabla 24	Niveles de la dimensión: necesidades de estima.	60
Tabla 25	Niveles de la dimensión: necesidades de autorrealización.	60
Tabla 26	Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.	62
Tabla 27	Prueba de normalidad para las variables: compensación y motivación utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.	63
Tabla 28	Prueba de normalidad para las dimensiones: compensación financiera y no financiera, necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de correlación utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.	64

Tabla 29	Prueba de hipótesis según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de las variables compensación y motivación.	65
Tabla 30	Moda estadística de las dimensiones financieras y no financieras de la variable compensación.	66
Tabla 31	Moda estadística de las dimensiones de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización de la variable motivación.	73
Tabla 32	Prueba de hipótesis según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de las dimensiones de las variables compensación y motivación.	82
Tabla 33	Resultados y clasificación de las dimensiones de compensaciones con las dimensiones de la motivación.	83
Tabla 34	Contenido y temática de la capacitación.	103
Tabla 35	Cronograma de ejecución de la propuesta.	104
Tabla 36	Presupuesto de la propuesta.	105

Índice de figuras

Figura 1	Diversos tipos de recompensas.	13
Figura 2	Esquema clásico del proceso de motivación.	29
Figura 3	La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.	36
Figura 4	Representación del diseño transversal correlacional.	51
Figura 5	Tipo de correlación.	62
Figura 6	Diagrama de dispersión de las variables compensación y motivación.	66
Figura 7	Nivel de relevancia de las dimensiones financiera y no financiera de la variable.	67
Figura 8	Nivel porcentual de la variable compensación.	68
Figura 9	Nivel porcentual de la dimensión: financieras.	69
Figura 10	Nivel porcentual de valoración de los indicadores financieros: directos e indirectos.	70
Figura 11	Nivel porcentual de la dimensión: no financieras.	71
Figura 12	Nivel porcentual de los indicadores de la dimensión: no financieras.	72
Figura 13	Nivel de relevancia de las dimensiones de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización de la variable motivación.	74
Figura 14	Nivel porcentual de la variable motivación.	75
Figura 15	Nivel porcentual de la dimensión: necesidades fisiológicas.	76
Figura 16	Nivel porcentual de la dimensión: necesidades de seguridad	77
Figura 17	Nivel porcentual de la dimensión: necesidades sociales.	78
Figura 18	Nivel porcentual de la dimensión: necesidades de estima.	79
Figura 19	Nivel porcentual de la dimensión: necesidades de autorrealización.	80
Figura 20	Recompensas organizacionales.	94

Resumen

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo determinar si la compensación se relaciona con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

La población objetivo estuvo conformada por los 85 trabajadores de la empresa, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento de medición se usó el cuestionario con preguntas cerradas basada en la escala de medición de actitudes utilizando el escalamiento tipo Likert con cinco alternativas y valoración, el contexto en el cual se aplicó el instrumento fue autoadministrado grupal, se aplicaron dos cuestionarios el primero para medir la variable compensación con 32 preguntas y el segundo para medir la variable motivación con 30 preguntas.

La investigación tuvo un alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental de tipo transversal correlacional.

El estudio dio como resultado que la compensación se relaciona directamente con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, por otro lado, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0.860 que de acuerdo a la interpretación indica que el grado de correlación entre las variables compensación y motivación es positiva alta, lo que indica un importante grado de relación de las variables.

Finalmente, la investigación concluye que la compensación se relaciona directamente con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Palabras clave: compensación, motivación, relación, empresa de movimiento de tierras.

Abstract

The objective of this research work is to determine if compensation is related to the motivation of workers in an earthmoving company in northern Peru, 2021.

The target population was made up of the 85 workers of the company, for which the survey was used as a data collection technique and the questionnaire with closed questions based on the attitude measurement scale using the scaling type was used as a measurement instrument. Likert with five alternatives and assessment, the context in which the instrument was applied was group self-administered, two questionnaires were applied, the first to measure the compensation variable with 32 questions and the second to measure the motivation variable with 30 questions.

The research had a descriptive correlational scope, with a non-experimental correlational cross-sectional design.

The study found that compensation is directly related to the motivation of workers in an earthmoving company in northern Peru, 2021, on the other hand, the Spearman's Rho correlation coefficient has a value of 0.860 which According to the interpretation, it indicates that the degree of correlation between the compensation and motivation variables is positively high, which indicates an important degree of relationship between the variables.

Finally, the research concludes that compensation is directly related to the motivation of workers in an earthmoving company in northern Peru, 2021.

Keywords: compensation, motivation, relationship, earthmoving company.

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

La compensación, es un acto natural que siempre ha estado relacionado al ser humano, el dar y recibir son fundamento de justicia y reciprocidad, se usa el término compensación pues en el medio laboral el significado salario se refiere al elemento monetario y/o especie que recibe el trabajador como retribución por su labor, sin mencionar elementos importantes como los beneficios o prestaciones salud.

Varela (2018), define a la compensación desde un enfoque administrativo, considera que son los sueldos y salarios, las prestaciones e incentivos y los pagos variables.

En ese orden de ideas se puede indicar que la compensación, es la retribución fija o variable que se otorga monetariamente o no monetariamente.

Por otro lado, la motivación humana es un proceso consciente a través del cual el ser humano impulsa y orienta su conducta al logro de un objetivo, la motivación se fundamenta en elementos que impulsan a un individuo para llevar a cabo acciones, con la característica de mantenerse firme en el logro de los objetivos propuestos.

Chiavenato (2017), indica que “la motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada” (p.118).

En el informe de Deloitte sobre Tendencias Globales de Capital Humano (2020), en contexto de pandemia debido al Covid-19, menciona el hecho de que los trabajadores busquen la realización personal fuera del trabajo no significa que no deban sentirse cómodos en el trabajo conectados con sus líderes y equipos, el 93% de encuestados coincidieron en que la pertenencia impulsa el rendimiento en la organización, la falta de pertenencia puede provocar desmotivación en los trabajadores por tanto ellos no priorizan la reinversión en ellos lo que conlleva a que no adquieran nuevas habilidades en un mundo cambiante, el hecho de que los trabajadores busquen la realización personal fuera del trabajo no significa que no deban sentirse cómodos en el trabajo conectados con sus líderes y equipos, se trata de ayudar a los trabajadores a separar su trabajo de su vida personal sin dejar de cultivar su sensación de comodidad en el lugar de trabajo, creando un entorno inclusivo en el que los trabajadores se sientan respetados y tratados con justicia, la comodidad es fundamental para establecer un sentido de pertenencia.

En el contexto internacional se describe el estudio realizado de la fuerza laboral en España respecto a la compensación total, el incremento del salario destaca en primer lugar con 27.6%, no obstante muchos prefieren otro tipo de mejoras antes que un aumento de sueldo, el 20% priorizan a la formación y el 10.7% prefiere un ascenso, un dato importante a tomar en cuenta es que las mujeres prefieren en mayor medida que los hombres una conciliación entre la vida personal y laboral, los salarios en especies más demandados son los cursos de formación

(16%), seguros médicos privados (13.5%) y los planes de pensiones (10.7%), finalmente es necesario indicar que existe una clara tendencia de aceptación al teletrabajo (16%), pero el 43.8% del personal prefiere flexibilidad de entrada y salida (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

Robert Half, líder mundial en reclutamiento y selección, filial Chile (2021), en un contexto internacional atípico producto de la pandemia producida por el Covid-19, da cuenta de la flexibilización de las remuneraciones que viene enfrentando Chile ocasionando que la amplia oferta laboral flexibilice sus pretensiones de ingresos, el estudio también reconoce que en la medida que esta situación vaya siendo controlada, el proceso de contratación y los sueldos regresarán a sus estándares normales. Uno de los efectos positivos que trajo la pandemia fue la implementación del trabajo remoto en actividades que no es necesario la presencia del trabajador en su centro habitual de trabajo y que puede hacer la labor desde otro lugar distinto a su centro habitual como normalmente sucede desde su hogar, en este segmento del mercado se plantea la necesidad de contar con nuevas habilidades. Un dato importante del estudio es sobre las tendencias de beneficios e incentivos no salariales, en relación al segmento de trabajadores que efectúan actividad laboral remota, de esta manera el 39% de los profesionales coincide que algunos de los incentivos que reciben no tiene sentido para ellos, 53% analiza el paquete de beneficios si no satisface sus expectativas busca una mejora salarial y 75% ve al trabajo remoto como una nueva modalidad de trabajo y no como un beneficio.

La crisis sanitaria, ha generado cambios estructurales en el mercado laboral tanto para trabajadores y empleadores, el trabajo remoto y el medio tecnológico digital que utiliza, obliga a la implementación de nuevos procesos de contratación y medición del desempeño de personal, nuevas habilidades de los trabajadores, a la par que surge nuevos beneficios e incentivos de compensación para la nueva estructura laboral de trabajo remoto.

En el Perú, la gestión de la compensación y desempeño elementos que se relacionan con la motivación, se menciona el estudio que realizó recientemente EY-Building a Better Working World, filial Perú (2021), en relación al impacto del Covid-19 en la gestión de la compensación de la principales empresas y sectores económicos del país, entre los hallazgos más importantes se destaca que en comparación al año 2020, se está revirtiendo la situación de prácticas adoptadas por empresas en relación a políticas de reducción de salario, el 69% de empresas aplicaron esta política, la tendencia en relación al 2021 es alentadora ahora el porcentaje representa el 44%, cabe notar que uno de los cambios notorios que trajo la pandemia es la incorporación del trabajo remoto o denominado home office, el 95% de empresas del mercado peruano menciona tener al menos un trabajador desempeñando su labor bajo esta modalidad de trabajo, se esperaba que tuviera un impacto negativo en el desempeño del trabajador, no obstante, el resultado determina que en el 90% de empresas la productividad fue igual o incluso superior.

De acuerdo a las visitas efectuadas, y de la revisión de la documentación de la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, se aprecia una preocupante falta de motivación en los trabajadores como consecuencia de ciertos fenómenos o factores internos de la empresa

como deficiencias en la política salarial, de prestaciones sociales y de incentivos, es decir se observa falencias en la compensación al personal, situación que se puede verificar en los altos índices de rotación de personal, medida que expresa un valor porcentual de trabajadores que circulan en la organización en relación con su número promedio, la evidencia de información muestra que durante los años 2019, 2020 y 2021 tuvieron elevados índices de rotación de personal que fue de 81%, 107% y 92% para el personal de operativo y de 0%, 0% y 5% para el personal administrativo en dichos años respectivamente, información preocupante que muestra que la empresa ha tenido incluso en algún momento que planear excedentes en la contratación de personal para compensar las salidas y las entradas de personal y poder cumplir con la cuota del 100%, situación muy costosa para la empresa en términos económicos pero que también refleja que el problema radica básicamente en el personal operativo, por lo que se hace necesario y urgente encontrar formas y mecanismos de reducir dichos índices.

Por otro lado, existe una situación de particular interés y que merece darle el foco de atención, se trata de que existe cierta desconfianza y escepticismo de los directivos en relación a la compensación de los trabajadores, siguen un lineamiento conservador de pagos salariales acorde a ley y en función al mercado laboral, visualizan solo un esquema salarial monetario acorde al cumplimiento de la legislación laboral vigente, existe incredulidad y resistencia en relación a tener una perspectiva de la compensación como mecanismo completo es decir con su componente monetario y no monetario, situación preocupante, por ello resalta la importancia de poder aclarar y demostrar esta vinculación a través de la investigación.

La falta de motivación en el personal por falencias en la política de compensación y por ausencia o desconocimiento de información en los gestores de decisiones sobre la relación existente entre la motivación laboral y los componentes monetario y no monetarios de las compensaciones, puede seguir dejando estragos en el alto índice de rotación de personal que a su vez incrementa sustancial e innecesariamente los costos en recursos humanos afectando las utilidades y beneficios de la empresa, por otro lado, la imagen corporativa se deteriora haciendo poco atractivo para los potenciales trabajadores como el futuro empleador, finalmente y no menos importante son los retrasos permanentes en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, ocasionando retrasos en el cumplimiento con las actividades de nuestros clientes.

Para que los directivos puedan tomar prontas decisiones, hacer futuras inversiones o autorizar modificaciones al sistema de compensación, es necesario que ellos estén convencidos de la relación de la compensación y la motivación de los trabajadores.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

¿Cómo la compensación se relaciona con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021?

I.2.2. Preguntas específicas

- ¿Qué dimensión tiene mayor nivel de relevancia en la compensación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021?
- ¿Qué dimensión tiene mayor nivel de relevancia en la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021?
- ¿Cómo las dimensiones de la compensación se relacionan con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar si la compensación se relaciona con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

I.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la compensación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.
- Identificar la dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.
- Determinar cómo las dimensiones de la compensación se relacionan con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.
- Plantear una propuesta de solución a la problemática de compensación y la relación con la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

I.4. Justificación de la investigación

I.4.1. Justificación Teórica

Una de las teorías más aceptadas en los estudios motivacionales de las personas, es la formulada por Abraham Maslow y su teoría de la jerarquía de las necesidades humanas, existe tres razones para seguir aplicando esta teoría en los trabajos de investigación: i) tiene plena vigencia, ii) representa una base sólida sobre la que se basan las teorías actuales de motivación, y iii) y las área de recursos humanos de las empresas aún recurren

a su base teórica para analizar y elaborar sus modelos de compensaciones en relación a los modelos motivacionales.

La presente investigación tomará en cuenta la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow, los diferentes estudios, el contexto geográfico de influencia cultural y el nivel socioeconómico precisan que los individuos tienen diferentes niveles de necesidades y prioridades, de acuerdo a ello se puede adecuar la compensación para un mejor y eficaz tratamiento en su implementación y mejora de la motivación de los trabajadores acorde al nivel de sus necesidades.

La justificación epistemológica del estudio está basada en la corriente de pensamiento positivista por ser una investigación de enfoque cuantitativo, sometido a la realidad y se utiliza para consolidar las creencias formuladas de manera lógica en una teoría y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, analiza los fenómenos sociales independiente de los estados subjetivos de las personas.

Al aplicarse este enfoque a las ciencias sociales se busca que estas se conviertan en un conocimiento sistemático, comprobable, medible y replicable. La validez y el rigor científico se fundamenta en la comprobación de los hechos a través del enfoque cuantitativo que utiliza un proceso secuencial y ordenado, utilizando la recolección de datos para probar la hipótesis en base a la medición.

La presente investigación, pretende además complementar un cierto vacío del conocimiento en relación a la aplicación del valor teórico del modelo motivacional de Abraham Maslow en un contexto en el uso de la compensación en las empresas peruanas, también puede servir para posteriores estudios en el marco del contexto latinoamericano e internacional.

I.4.2. Justificación Práctica

En relación al objetivo principal de la investigación, el resultado permite encontrar soluciones concretas al problema de cómo se relaciona la compensación con la motivación de los trabajadores de la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú 2021, los directivos de la empresa tendrán un sustento metodológico y científico que demostrará el grado de relación que tienen ambas variables de estudio, de manera que podrán hacer evaluaciones al sistema actual de compensación de la empresa, y revertir los serios problemas motivacionales de los trabajadores reflejados en una alta rotación de personal.

Por otro lado, se trata de conocer teorías de la motivación y compensación acordes a la realidad de la empresa y apoyar el campo laboral para rescatar el interés de los trabajadores en su labor y hacia la empresa, de manera que se propicie una acción positiva y un proceso de trabajo que proporcione placer y agrado.

I.4.3. Justificación Metodológica

Se emplean instrumentos de medición como los cuestionarios para encontrar la relación entre la compensación y la motivación de los trabajadores, además se utiliza el software de procesamiento estadístico SPSS, el procedimiento es desarrollado y validado por el autor de la presente investigación. Mediante el uso de los cuestionarios, el procesamiento del software SPSS, el análisis de los resultados mediante pruebas estadísticas y la discusión, se busca conocer la relación de la compensación con la motivación de los trabajadores en la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú 2021.

I.5. Alcance de la investigación

De acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), mencionan que del alcance del estudio depende la estrategia de investigación, de ello depende si el estudio será exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

En ese contexto nuestra investigación tiene alcance correlacional, de tipo no experimental, transversal.

La investigación se llevó a cabo en la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, en las unidades operativas de Cajamarca, Piura y Tumbes.

La unidad de análisis estuvo conformada por la población de los trabajadores administrativos, operativos y los funcionarios de la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales

Carpio, D. (2020), en su investigación: *Análisis de la aplicación de técnicas, de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la cadena de valor agraria*, tesis doctoral para optar el grado de Doctor en Ciencia e Ingeniería Agroalimentaria y de Biosistemas presentada en la Universidad de Valladolid, Valladolid, España; tuvo por objetivo principal analizar la aplicación de las técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en las empresas de la cadena de valor agraria, se logró el objetivo utilizando el método de análisis cualitativo y cuantitativo, cuyo resultado particularmente en motivación y salario emocional encontró que se utilizan métodos como la flexibilidad horaria, aspectos de conciliación de la vida familiar y empresa, formación en el puesto, beneficios sociales, promoción interna, retribución por rendimiento, concluye que a partir de la aplicación de nuevas técnicas de gestión humanista de motivación y la aplicación de retribuciones flexibles del salario emocional están relacionadas a mejorar la satisfacción del empleado en el trabajo y la empresa, finalmente, el estudio aporta a la investigación humanista un nuevo enfoque de análisis particularmente en el uso de la motivación y las retribuciones flexibles del salario emocional desde una visión holística que considera a la actividad de la empresa.

Ibáñez y Prieto (2019), en su investigación: *La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado*, trabajo de fin de grado para optar el grado en Administración y Dirección de Empresas, presentada en la Universidad de Valladolid, Valladolid, España, tuvo como objetivo generar un resultado positivo en una organización implementando como parte del modelo de negocio la estrategia de compensación total, siguiendo un modelo de compensación que permita atraer, incentivar y retener al talento, permitiendo reclutar personal calificado, garantizando su permanencia e incrementando su sentido de pertenencia a través del reconocimiento de su desempeño y una política de equidad salarial. El estudio destaca asimismo que, en cuanto a los elementos no económicos de la compensación, y que actualmente son más utilizados por las empresas destaca a la flexibilidad horaria, el reconocimiento a los empleados por el trabajo bien realizado, incremento en la toma de decisiones a través del fortalecimiento de la autonomía y la creación de un sentimiento de pertenencia a la organización. Para tener una mejor perspectiva considera al modelo de Armstrong, que considera que la compensación total claramente se divide en elementos financieros y no financieros, el salario base y variable y los beneficios sociales como parte del elemento financiero y los reconocimientos, el desarrollo personal y el ambiente laboral como parte de los elementos no financieros. El trabajo concluye que las organizaciones al momento de recompensar no solamente toman en cuenta aspectos económicos, sino que consideran

muy importante a la retribución emocional es decir los aspectos no económicos tienen más en cuenta el factor humano, así como sus preferencias o sentimientos hacia la organización, elementos que ayudan a retener, desarrollar y fidelizar al talento humano.

Ortiz y Aduén (2018), en su investigación: *Propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería*, tesis de maestría para optar el título de MBA con énfasis en recursos humanos, presentada en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Panamá; tuvo como objetivo general proponer un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el centro de sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería, utilizó el método cuantitativo, uno de los hallazgos en los resultados que particularmente destaca es que la mayoría de personal considera que no recibe una retribución salarial justa reflejando trabajadores desmotivados y la alta rotación, justamente, el estudio concluye que, ante la deficiencia en la parte económica de la remuneración, se genera una desmotivación, insatisfacción y dificultades de retención del personal, además indica que la deficiencia en el reconocimiento del desempeño de los trabajadores influye negativamente en la motivación del personal, se recomienda que para implementar un buen sistema de compensación es necesario efectuar un previo análisis y descripción de puestos de trabajo que permita valorar correctamente los puestos de trabajo.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Castillo (2021), en su investigación: *Sistema de compensación salarial y clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la Libertad*, tesis de maestría para optar el grado de maestro en dirección y gestión del talento humano, presentada en la Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú; tuvo como objetivo general determinar la relación entre el sistema de compensación salarial y el clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en La Libertad, para lo cual utilizó técnicas de recolección de datos mediante dos encuestas una relacionada al clima laboral y la otra a las compensaciones para luego efectuar el análisis estadístico mediante la prueba de Rho de Spearman para determinar la correlación de las variables, el estudio llega a una importante conclusión de que existe relación entre sistema de compensación salarial y el clima organizacional de los colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Trujillo en el año 2020, siendo la correlación positiva directa alta, además concluye que el sistema de compensación salarial en su dimensión de remuneración base se relaciona con el clima organizacional siendo la correlación de variables positiva directa moderada, para finalmente concluir que entre el sistema de compensación salarial en su dimensión de incentivos salariales y el clima organizacional tienen una correlación positiva directa media. Una de las sugerencias importantes que hace el autor es que el área de

compensaciones debe hacer una categorización de puestos para luego establecer una estructura salarial considerando aspectos de equidad interna y externa.

Legrand, Vicuña y Sánchez (2017), en su investigación: *Diagnóstico y plan de implementación de la gestión de compensaciones en la empresa Killa Sami S.A.*, trabajo de investigación presentado para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas, presentada en la Universidad del Pacífico, Lima, Perú, tuvo como objetivo general elaborar un diagnóstico de las compensaciones y proponer un plan de implementación de la gestión de compensaciones para la empresa Killa Sami S.A., el estudio fue descriptivo y exploratorio, llegando a conclusiones importantes que los incentivos variables, son un buen ingrediente para generar motivación en los empleados hacia el cumplimiento de los resultados, los que podrían adecuarse mejor al giro del negocio: pago de rendimiento por línea de negocio y/o país, además mencionan que el diagnóstico de la equidad interna facilita actualizar las descripciones de puestos y poder valorarlos, el análisis de la equidad externa permitió determinar la brecha salarial en relación al mercado importante hallazgo que permite tomar acción en puesto del core del negocio para retener al personal clave. El estudio sugiere que las compensaciones deben ir acompañadas de programas de desarrollo de personal enfocados básicamente en capacitaciones de personal, finalmente recomienda que alternativamente a las compensaciones económicas se debe usar compensaciones intangibles.

Llaque (2017), en su investigación: *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017*, tesis de maestría para optar el grado de maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano, presentada en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú; tuvo como objetivo general determinar si la Propuesta de Valor al Empleado influye en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017, para ello utilizó el método deductivo inductivo, deductivo, que fue de lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos), comenzó con la teoría, y de ésta se ha derivado una expresión lógica denominada "hipótesis", que fue sometida a prueba. Inductivo, que fue de lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones), es decir, se ha explorado, descrito y luego se generó perspectivas teóricas, particularmente creemos que es un método aceptable que condujo a conclusiones importantes como que la propuesta de valor al empleado influye significativamente en la motivación de los colaboradores en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, asimismo la dimensión de la Propuesta de Valor al Empleado con mayor relevancia es la afinidad, orgullo y propósito, detalla que cuanto más grande es la conexión emocional de los trabajadores con la organización, menos dependencia tendrán los componentes contractuales y que la dimensión de la Motivación que tiene mayor relevancia es la motivación intrínseca, es decir que los colaboradores actúan por su propio interés, porque sienten que sus

actividades laborales son interesantes, pues les gusta hacerlo y son interesantes, es decir sienten desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro en la misma. Se recomienda que para implementar el nuevo modelo de Propuesta de Valor al es necesario siempre que estas estén sintonizadas con las necesidades y expectativas de los empleados.

Pozo (2017), en su investigación: *Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017*, tesis de maestría para optar el grado académico de maestro en gestión pública, presentada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú; tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017, para ello utilizó el enfoque de investigación cuantitativo, llegando a una importante conclusión que existe una relación directa entre las compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores, una de las dimensiones que analiza el autor es justamente la motivación como parte del análisis del desempeño y en el contexto integral del análisis de las compensaciones, en la parte no monetaria y de ambiente de trabajo, específicamente concluye que la remuneración se relaciona de manera directa con desempeño de los trabajadores, los bonos se relacionan directamente con el desempeño de los trabajadores y existe una relación directa entre los incentivos y el desempeño de los trabajadores. Una de las recomendaciones del estudio es que debe darse especial importancia a la capacitación del personal para mejorar la motivación y el rendimiento.

Sánchez (2020), en su investigación: *La Motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Etral S.A.C. en la ciudad de Trujillo, 2020*, tesis de maestría para optar el grado de Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano, presentada en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú; tuvo como objetivo general determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Etral SAC en la ciudad Trujillo 2020, para lo cual se utilizó el método deductivo inductivo que llevó a que el autor llegué a conclusiones importantes como que la motivación tiene una relación directa y significativa con el desempeño en los colaboradores, además concluye que se evidencia que la dimensión de Motivación que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa Etral S.A.C, Trujillo 2020, es la motivación intrínseca, Esto quiere decir que refleja la confirmación plena de autonomía del individuo y refleja aquellas ocasiones en las que una actividad genera satisfacciones espontáneas derivadas de nutrir las necesidades psicológicas de la persona. Los colaboradores actúan por su propio interés, porque sienten que sus actividades laborales son interesantes, porque les gusta hacerlo o porque son divertidas, es decir sienten desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro en la actividad misma. La conexión emocional complementa el desempeño y cuanto más grande es la conexión de los factores psicológicos, mejor será el desempeño en los colaboradores. El autor recomienda que para implementar de manera adecuada la

investigación se debe realizar acorde a las necesidades, expectativas de los colaboradores y estrategias organizacionales.

II.2. Conceptos

II.2.1. Compensación

La Real Academia Española (2020, definición 3), refiere al término compensación como “Modo de extinguir obligaciones vencidas, dinerarias o de cosas fungibles, entre personas que son recíprocamente acreedoras y deudoras, que consiste en dar por pagada la deuda de cada uno por la cantidad concurrente”, aparece siempre la dualidad, los dos actores inseparables para cerrar el vínculo, traducido al campo laboral los dos elementos infaltables son el empleador y el trabajador.

La estrecha relación entre trabajador y empleador, representa un vínculo directo en el cual el primero desarrolla una labor, producto de ello el empleador está en la obligación legal de pagar una retribución, Varela (2018), señala que el término retribución es conocido de diversas formas: sueldo, salario, jornal o remuneración, en relación al salario es el objeto que se entrega al trabajador por su labor, y el objeto puede ser en efectivo o en especie, en efectivo constituye el dinero o la unidad monetaria y en especie son los bienes o servicios que recibe el trabajador distinto al dinero. Chiavenato (2020), señala que la compensación es el total de recompensas se clasifican en financieras y no financieras, las financieras a su vez se clasifican en directas e indirectas y las no financieras en: oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo.

Las retribuciones, han evolucionado conceptualmente a lo largo del tiempo, en algún momento han pasado a llamarse sueldo, salario, jornal o remuneración, hoy, el mundo globalizado, el mercado dinámico, la conectividad global han tenido un impacto directo en la fuerza laboral, las empresas han creado novedosos mecanismos de retribución para poder satisfacer la creciente y cambiante necesidad de los trabajadores, en la actualidad se habla de la compensación que incorpora elementos financieros y no financieros lo que le da una perspectiva integral.

La tendencia de la orientación conceptual de la compensación, es la consideración del total de gratificaciones o erogaciones de índole financiero y no, justamente una definición integradora de compensación lo dan De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), quienes indican que la compensación es el total de todo tipo de recompensas otorgadas a los empleados a cambio de su trabajo.

Es notorio la evolución y el cambio de enfoque que ha sufrido las compensaciones a lo largo del tiempo, hoy en día tiene una concepción mucho más amplia y moderna, se visualiza como un enfoque integrador es decir un concepto integral de compensación que tiene en cuenta factores monetarios y no monetarios.

II.2.2. Motivación

Es necesario explicar por qué los seres humanos hacen lo que hacen, una teoría de la motivación puede explicar el porqué de la energía y direccionalidad de la conducta. Reeve (2010), señala que “el estudio de la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento” (p.6), la energía define el grado de fuerza o persistencia y la dirección el enfoque hacia el logro de una determinada meta.

Chiavenato (2017), indica que “la motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada” (p.118), constituyendo además el resorte maestro del comportamiento de las personas.

Robbins y Judge (2017), se refiere a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia que desarrolla una persona para lograr un determinado objetivo.

Es importante señalar que la motivación no es un rasgo de la personalidad, sino es el resultado de la interacción de las personas con las situaciones que la rodean, en esa línea puede parecer por ejemplo que un empleado se sienta desanimado o lento, no obstante, ello puede depender de factores o ambientes externos (Chiavenato, 2017).

En resumen, todos los autores coinciden que la motivación es un proceso a través del cual el individuo orienta, mantiene y dirige su comportamiento hacia el logro de un objetivo.

II.3. Bases Teóricas

II.3.1. Compensación

1. Las remuneraciones en el marco de la legislación peruana

El marco regulatorio peruano, refleja y ampara los derechos laborales del trabajador, la Constitución Política del Perú garantiza el derecho remunerativo y asigna la primera prioridad en orden de prelación en relación a las demás obligaciones del empleador, debemos destacar el rol del Estado y su influencia en la prioridad del elemento monetario como mecanismo de salvaguarda de las necesidades primarias de los trabajadores, en ese contexto, la Constitución Política del Perú (1993) indica lo siguiente:

Artículo 24°. - El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. (p.25)

Por otro lado, la Ley 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (2017), señala textualmente:

Artículo 1°. - Objeto de la Ley

Prohibir la discriminación remunerativa entre varones y mujeres, mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo [...].

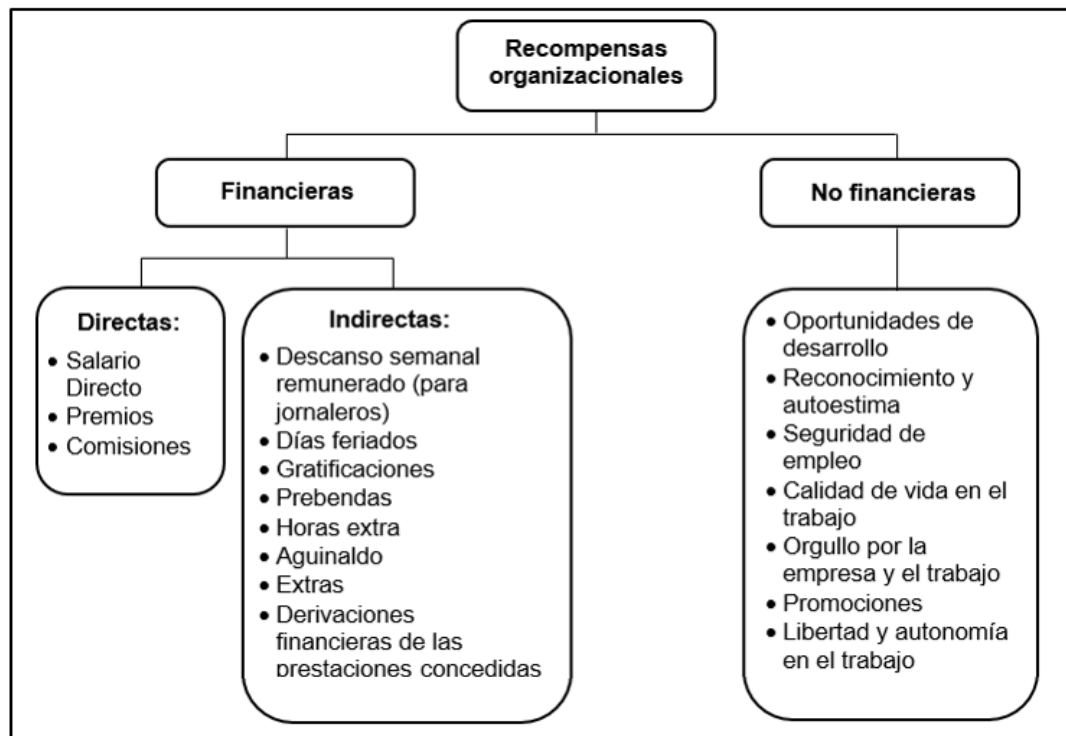
2. Elementos que componen la compensación

Un enfoque integral de la compensación lo proporciona Chiavenato (2020), quién describe los elementos que conforman la compensación como financieras y no financieras, la compensación financiera referida a los pagos directos e indirectos que percibe el empleado, y la compensación no financiera en relación a la satisfacción que un empleado recibe del puesto, del ambiente laboral y de la flexibilidad en el trabajo.

A continuación, en la figura se 1 detalla la clasificación.

Figura 1

Diversos tipos de recompensas.



Nota. Adaptado de *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (p.283), por I. Chiavenato, 2020, McGraw-Hill.

Podemos afirmar entonces que la compensación hoy en día tiene un significado mucho más allá del factor monetario, el concepto y aplicación en el entorno laboral ha evolucionado incorporando elementos de carácter no monetario, esta simbiosis de los dos factores fortalece y actualiza el concepto de compensación cuyo fin es tener trabajadores altamente motivados y comprometidos con las organizaciones.

3. Propósito de la compensación

Mondy y Noe (2005), señalan que el propósito general de la compensación es atraer, retener y motivar a los empleados.

En efecto, un programa de compensación sólido, coherente, justo y adaptado a la realidad organizacional podría tener un impacto positivo directo de mejora en la motivación de los trabajadores.

4. Funciones de la compensación

A. Alineamiento estratégico

Como parte del alineamiento estratégico, la misión, valores, la organización debe establecer claramente los mecanismos de relacionamiento con sus trabajadores, de los valores y actitudes depende dar una buena imagen a la sociedad que se traducirá en procesos de reclutamiento más ágiles y metas mucho más claras en compensación salarial (Varela, 2018).

B. Equidad Interna

Varela (2018), define a la equidad como “la relación que se presenta entre el valor del puesto en forma interna (valuación) y su pago” (p.133). Visto desde una perspectiva un poco más clara, Dessler y Varela (2017, como se citó en Valera, 2018) señalan que “la equidad es la sensación que tienen los empleados y trabajadores de una empresa con respecto a la justicia interna de su pago” (p.133). La valoración de los puestos de trabajo debe seguir un criterio de equidad, los trabajadores deben percibir criterios de justicia en función a la importancia del puesto y la labor que desempeñan, tal perspectiva modifica y orienta la conducta del individuo en relación al buen desempeño que pueda desarrollar.

C. Competitividad Externa

Varela (2018), indica que la competitividad externa se refiere al mercado de trabajo, es decir el ámbito donde se desarrolla la oferta y la demanda de la mano de obra, circunstancia en donde se desarrolla también las condiciones laborales en materia de sueldos y prestaciones.

El mercado laboral influye significativamente en la equidad interna, es decir la valuación de puestos tiene una ponderación significativa en relación a la oferta y demanda de trabajadores con competencias especiales, la política de las organizaciones debe orientarse a fortalecer los programas de retención de personal e identificar los niveles de competitividad salarial en función a las tendencias del mercado.

D. Evaluación del desempeño

Chiavenato (2019), señala que la evaluación del desempeño es una valorización objetiva del comportamiento de una persona en el puesto y el potencial de desarrollo que posee, en efecto Varela (2018), confirma que se trata de un proceso que consiste en calificar o ponderar el desenvolvimiento de un trabajador a través de la comparación de su labor actual y pasada con las normas o estándares establecidos por la empresa.

5. Política de compensaciones

Chiavenato (2019), señala que una política salarial debe reflejar la filosofía remunerativa de la organización, a través del establecimiento de un conjunto de principios y directrices que guíen las normas presentes y futuras

Patton (1977, como se citó en Chiavenato, 2019), mencionan que una política remunerativa será eficaz si cumple con criterios de ser: adecuada, equitativa, equilibrada, eficaz, segura, motivadora y aceptable.

Una política de compensación, debe ir más allá del solo pago de la remuneración o satisfacer las necesidades básicas de seguridad, es importante también fortalecer el sistema de prestaciones, establecer mecanismos de estímulos o incentivos para el correcto desempeño del trabajador y despertar la motivación intrínseca del empleado mediante programas de desarrollo profesional.

6. Clasificación de las compensaciones

Mondy y Martocchio (2016) y Chiavenato (2020), presentan una clasificación de la compensación en financiera y no financiera, la primera a su vez en directas e indirectas.

A. Compensación financiera

Mondy y Martocchio (2016), señalan que es el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones, bonos y las prestaciones sociales obligatorias y voluntarias por parte del empleador, se clasifican en directas e indirectas.

A.1. Compensación financiera directa

Chiavenato (2020), señala que se trata del monto de dinero que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones, de manera similar De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), indican que la retribución directa es de carácter monetario e incluye el salario base o parte fija y los incentivos salariales o parte variable.

a. Salarios

Denominada también remuneración monetaria, es el pago que el trabajador recibe en función del puesto que desarrolla y del tiempo que realiza una tarea (Chiavenato, 2019).

Para conocer un poco más sobre el salario, debemos mencionar el significado del salario nominal y real que permitirá tener una mejor comprensión entre un reajuste salarial y un incremento real del salario.

b. Salario nominal

Chiavenato (2019), señala que es la remuneración monetaria establecida contractualmente.

c. Salario real

Es el poder adquisitivo del trabajador, es decir se trata de los bienes y servicios que se puede adquirir con el dinero que recibe del empleador (Chiavenato, 2019).

d. Composición del salario

Para entender mejor el salario y determinar su valor, es necesario conocer que aspectos lo conforman, de acuerdo a Chiavenato (2019), los factores internos y externos son elementos condicionantes que determinan el valor del salario, hace la siguiente clasificación:

e. Factores internos u organizacionales

Para determinar el valor del salario, los factores internos que influyen frecuentemente en la determinación son: tipo de puestos, política salarial, capacidad financiera, desempeño general y competitividad (Chiavenato, 2019).

f. Factores externos o ambientales

Los factores externos que influyen en la determinación del valor de puesto son: situación del mercado, coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida), sindicatos, legislación laboral, situación del mercado de clientes y competencia en el mercado (Chiavenato, 2019).

A.1.1. Compensación variable

Debido a su importancia y trascendencia, el autor ha creído conveniente describir la compensación variable, Varela (2018), destaca el uso de la compensación variable por parte de la empresa, la orientación del pago a los trabajadores en base a métricas que reconozcan la real aportación hacia los resultados o metas organizacionales cada día va en aumento. Para establecer los programas de variabilidad de sueldos es necesario reconocer que cada país, cada organización tiene su cultura, necesidades y personalidad propia, estos elementos no pueden ser transferidos como simples experiencias entre organizaciones sin hacer los ajustes necesarios de acuerdo a cada realidad. Chiavenato (2019), señala además que la remuneración variable es de carácter selectivo, generalmente solo se otorga a algunos trabajadores y ejecutivos, y depende de los resultados que alcance el trabajador, área o la empresa en un periodo determinado.

Aspectos básicos de la compensación variable

Chiavenato (2019), señala que el requisito para que se desarrolle adecuadamente la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios, además se debe ser fácil y sencillo de comprender y cuantificar, debe ser flexible y principalmente transparente.

Importancia del uso de la compensación variable

Legrand, Vicuña y Sánchez (2017), indican que los incentivos variables, son un buen ingrediente para generar motivación en los empleados hacia el cumplimiento de los resultados.

Para efectos de una mejor comprensión y detalle de la compensación variable, Varela (2018), hace una distinción entre bonos e incentivos:

a. Bonos

En relación a los bonos Varela (2018), señala que es un pago no anticipado y se evalúa posteriormente a la ocurrencia de ciertos acontecimientos, por ejemplo, un bono entregado a los empleados al final de un año en el que la empresa tuvo un buen desempeño. Robbins y Judge (2017), señala que los bonos no forman parte del salario base, usualmente se otorgan una vez al año, recompensan el rendimiento reciente y no el histórico y se pagan en función a la mejora de las utilidades de la organización.

b. Incentivos

Varela (2018), señala que es el pago efectuado al término de un periodo en base a objetivos establecidos y comunicados con anticipación a los trabajadores, por ejemplo, con un programa de incentivos individual el trabajador conoce de antemano que acciones desarrollará para obtener un resultado y también conocer el pago que obtendrá, además tal y como lo indica Fischman (2019), el lado positivo de los incentivos es que tienen claramente fijados los objetivos y metas que el empleado o directivo debe cumplir, asimismo ayuda a motivar a los individuos.

A.1.2. Remuneración por méritos

La remuneración por méritos es un concepto estructuralmente diferente a los incentivos, Morales y Velandia (1999), manifiestan que es el incremento periódico del salario básico que a diferencia de los incentivos queda materializado de manera permanente para el empleado, ya no hay opción de reducción en caso de variaciones de la producción, usualmente el incremento periódico se asocia a las escalas salariales y antigüedad en el puesto, no obstante en la vida real el incremento de remuneración por méritos se realiza en función de criterios subjetivos respecto a la persona que evalúa como: puntualidad, cooperación, lealtad, cortesía, madurez de juicio, entre otros.

El pago basado en méritos, no solo es una manera de cambiar los salarios, se trata de alcanzar las metas trazadas por las organizaciones, una de sus características principales es que cada vez que ocurre queda materializado y forma parte de la remuneración básica de manera permanente, de acuerdo a legislación peruana se convierte y forma parte de la remuneración computable para todo efecto legal.

A.1.3. Otras formas de compensación directa

El exigente mundo globalizado, nos ha impuesto una nueva filosofía de vida, se trata pues, de nuevos protocolos de comunicación y negociación, particularmente el mercado laboral tiene nuevas exigencias y las organizaciones deben estar sintonizadas en satisfacer sus necesidades para tener trabajadores altamente motivados, justamente Chiavenato (2019), indica que en un mercado completamente dinámico y con una fuerte influencia de las tecnologías de la información, las organizaciones están migrando de los sistemas de pagos tradicionales a programas modernos de compensación flexibles orientados a la motivación y el consecuente desempeño de las personas para alcanzar metas u objetivos previamente consensuados con el empleador, en esa línea surgen propuestas como la compensación variable, compensación por habilidades, compensación por competencias, planes de incentivos, entre otros. Varela (2018), coincide en que producto de la tendencia de las nuevas formas de compensación a los trabajadores mediante mecanismos que reconozcan su aporte real al resultado empresarial, han surgido tendencias sobre la utilización de modelos como el pago por resultados, bandas de competitividad (banding), compensación basada en el valor económico agregado a la empresa, y pago por productividad.

a. Compensación por habilidades

Chiavenato (2019), indica que la compensación por habilidades se otorga en función a planes de conocimiento y habilidades múltiples.

Plan basado en el conocimiento

Establece la compensación en función al conocimiento del puesto y no en el contenido del trabajo, una de las características es que las personas profundizan sus conocimientos en una función básica única.

Plan basado en habilidades múltiples

La compensación se otorga en base a la capacidad del trabajador para desempeñar una variedad de funciones, a diferencia de plan de conocimientos radica en que las responsabilidades pueden cambiar drásticamente en un periodo a corto plazo. Para Robbins y Judge (2017), los beneficios de este sistema es que incrementa la flexibilidad laboral, es decir facilita rotar a los trabajadores a otros puestos.

La compensación por habilidades usualmente se usa en funciones netamente técnicas y operativas de las organizaciones, se habla del desplazamiento lateral en los puestos, adquirir nuevas habilidades y experiencias, el cambio de rutina puede ocasionar mejoras en la motivación del personal.

b. Pago con base en competencias

De acuerdo a lo que señala Ledford (1991, como se citó en Varela, 2018), en los programas basados en competencias, al trabajador se le paga por rango, dominio y tipos de habilidades y el conocimiento que es capaz de aplicarlo en la organización, una manera diferente al pago por el puesto que ocupa. Para Ledford (1995, como se citó en Varela, 2018), señala que las competencias son características visibles y demostrables de los trabajadores como el conocimiento, aptitudes y el comportamiento como base de su desempeño, justamente Chiavenato (2019), indica que las competencias son características propias o inherentes a las personas que les permite obtener una ventaja competitiva, usualmente se usan en el trabajo administrativo y profesional.

c. Bandas de pago

Otra tendencia de compensación son las bandas de pago, Varela (2018), indica que se trata de una clasificación por niveles y rangos salariales, no obstante la idea es disminuir los niveles, en donde cada uno contenga un rango relativamente amplio de puestos y niveles de salario, proceso que se conoce como ensanchamiento de banda, se usa frecuentemente en compañías que aplanan sus jerarquías y trabajan con equipos de trabajo, la idea central de este sistema es que los trabajadores se muevan libremente a puestos de mayor o menor nivel y de esa manera conseguir que adquieran otras habilidades.

A.2. Compensación financiera indirecta

Chiavenato (2020), indica que se trata del salario indirecto que se paga de acuerdo a las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización, incluye vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, etc.), así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y prestaciones sociales por parte del empleador o por ley, además De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), refieren que se trata de las prestaciones sociales vinculadas a los servicios o beneficios recibidos por el empleado, es decir toda compensación financiera o no que reciben por el solo hecho de pertenecer la organización.

A.2.1. Prestaciones sociales

Una forma indirecta e importante de compensación son las prestaciones sociales, representan un costo importante del paquete remunerativo, y están vinculadas a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad según la escala de Maslow,

están relacionadas a diversas prestaciones de seguridad social, es así que de acuerdo con Chiavenato (2019), las prestaciones sociales constituyen las facilidades, comodidades y servicios que las organizaciones ofrecen a sus trabajadores, los costos son usualmente financiados por las empresas y representan formas o mecanismos de satisfacción de la fuerza laboral.

Inicialmente las prestaciones eran de aplicación voluntaria, no obstante, a lo largo de los años la mayor parte de las prestaciones sociales han pasado a ser de obligación legal debidamente amparados por la legislación laboral peruana.

Objetivos de las prestaciones sociales

Los empleados no solamente tienen interés en el salario fijo monetario, sino también se sienten atraídos por las expectativas de las prestaciones sociales, Chiavenato (2019), señala que las prestaciones sociales mejoran la calidad de vida de los trabajadores y el clima organizacional, disminuye la rotación de personal e incrementa la productividad de los trabajadores y de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2019), respecto a las prestaciones debe existir la responsabilidad mutua entre trabajador y organización, la participación del trabajador debe existir, aunque sea mínima, pues, las cosas fáciles de obtener pierden interés, lo que la organización ofrece gratuitamente a los empleados le puede parecer algo de obligación legal o un servicio de mala calidad, en otras palabras, se debe evitar interpretaciones de paternalismo benevolente.

Clasificación de las prestaciones sociales

Con la finalidad de un mejor análisis de acuerdo a la legislación peruana y en función de la realidad de la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, en la presente investigación y teniendo como base la estructura propuesta por Varela (2018), se establece la siguiente clasificación de las prestaciones sociales que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de las prestaciones sociales.

Tipo	Sub tipo
Pensiones y seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen pensionario privado - AFP • Régimen pensionario estatal - SNP • Seguro de vida • Seguro de gastos médicos (Essalud) • Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo - SCTR
Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Aguinaldo • Descanso Semanal • Días festivos (feriados) • Vacaciones • Compensación por Tiempo de Servicios – CTS • Horas extras
Seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidios por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y prestaciones por sepelio • Discapacidad
Otras prestaciones o beneficios marginales	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría de asistenta o trabajadora social

Nota. Adaptación de acuerdo a la legislación laboral peruana y según estructura de Varela (2018).

a. Pensiones y seguros

a.1 Régimen pensionario privado – AFP

El régimen pensionario de las AFP están normados por el Decreto Ley N° 25897, que crea el sistema privado de administración de fondo de pensiones (SPP), conformado por las administradoras privadas de fondos de pensiones (1992).

a.2 Régimen pensionario estatal – SNP

Uno de los sistemas de pensiones más antiguos en el Perú, es el Sistema Nacional de Pensiones (SNP), está normado por el Decreto Ley N° 19990, Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social (1973

A la fecha este régimen de pensiones es facultativo y es administrado por la Oficina de Normalización Previsional – ONP, a partir del 01 de junio de 1994 se encarga de la administración del Sistema Nacional de Pensiones – SNP y otros regímenes pensionarios del estado.

a.3 Seguro de vida

El Seguro de Vida en el Perú, es obligatorio por mandato legal, adicionalmente los empleadores pueden contratar de manera facultativa otro seguros de vida que se ajuste a las necesidades de su personal, Varela (2018), sostiene que los Seguros de Vida tienen la finalidad de proteger a la viuda y los hijos en caso de fallecimiento del trabajador, por otro lado, de acuerdo al tipo de seguro puede

cubrir la discapacidad parcial o permanente, generalmente este tipo de seguros son cubiertos por una compañía aseguradora.

a.4 Seguro de gastos médicos

Varela (2018), precisa que son las empresas o entidades del Estado, a través de instituciones de seguridad social o privadas las que otorgan las prestaciones de cobertura médica en sus tres modalidades: quirúrgicas, ortopédicas y de medicamentos.

En Perú, las prestaciones de salud para los empleadores y sus trabajadores están a cargo del Seguro Social de Salud o ESSALUD, creada por Ley N° 27056 del 15 de mayo de 1997 y Reglamentada por el Decreto Supremo N° 009-97-SA, Reglamento de Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.

Optativamente, los empleadores pueden elegir afiliarse a Entidades Prestadoras de Salud o denominadas también EPS, con la finalidad de tener una alternativa privada.

a.5 Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo – SCTR

El Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo – SCTR, es el seguro por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales creado por la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud (1997), el ámbito de aplicación es por accidente en el trabajo o por enfermedad profesional, entendida esta última como todo estado patológico permanente o temporal.

b. Legales

En esta categoría se incluyen los principales beneficios que goza el trabajador en el marco de la legislación peruana.

b.1 Aguinaldo

Según lo indica Varela (2018), el aguinaldo es un pago especial que se otorga a los trabajadores de manera adicional a las 12 remuneraciones que usualmente percibe el trabajador.

En nuestro país el aguinaldo es conocido como gratificación y es regulada por la Ley N° 27735, Ley que Regula el Otorgamiento de las Gratificaciones para los Trabajadores del Régimen de la Actividad Privada por Fiestas Patrias y Navidad (2002).

b.2 Descanso semanal

El descanso semanal constituye una forma de descanso de carácter obligatorio para los trabajadores, tiene su base legal en el Decreto Legislativo N° 713, que

consolida la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada (1991), señala:

Artículo 1.- El trabajador tiene derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso en cada semana, el que se otorgará preferentemente el día domingo.

b.3 Días festivos (feriados)

Los días festivos conocidos también como feriados representan otra forma de descanso para los trabajadores, en el Perú tiene su base legal en el Decreto Legislativo N° 713, que consolida la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada (1991), indica:

Artículo 5.- Los trabajadores tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados señalados en esta Ley, así como en los que se determinen por dispositivo legal específico.

b.4 Vacaciones

De manera general, Varela (2018) define a las vacaciones “como el tiempo que el trabajador descansa de las actividades que realiza de manera personal y subordinada para su empleador, con goce de sueldo” (p.204).

Las vacaciones en el Perú tienen su marco regulatorio en el Decreto Legislativo N° 713, que consolida la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada (1991).

b.5 Compensación por tiempo de servicios – CTS

Otro de los beneficios legales que tiene derecho el trabajador es la Compensación por Tiempo de Servicios denominado también por sus siglas CTS, es regulada por el Decreto Legislativo N° 650, Ley de compensación por tiempo de servicios (1991).

b.6 Horas extras

Las horas extras se denomina también trabajo en sobretiempo, constituye uno de los beneficios que más valora y busca el trabajador peruano con la finalidad de incrementar sus ingresos, es regulada por el Decreto Supremo N° 007-2002-TR, Texto único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo (2002).

c. Seguridad social

De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), afirman que la finalidad de la Seguridad Social es garantizar la protección de una serie de contingencias sociales y de salud como: asistencia médica, incapacidad temporal y permanente, maternidad o paternidad, asistencia durante el parto o lactancia, entre otros servicios sociales. En la jerarquía de necesidades establecidas por Maslow, afirma que la segunda

necesidad del ser humano es la seguridad, física, de salud, familiar, aspecto de importancia en el ser humano que lo hacen sentir seguro en la vida y poder vivir sin miedo, en el ámbito laboral al cubrir esta necesidad en el trabajador podrá desempeñar su labor satisfactoriamente.

En el Perú, Essalud brinda diferentes tipos de cobertura al trabajador mediante prestaciones por subsidios en caso de accidente y enfermedades comunes, pero también nuestra legislación contempla el marco legal relacionado a la vida y protección de personas con discapacidad.

c.1 Subsidios por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y prestaciones por sepelio.

Según la Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud – ESSALUD (1999), respecto a los subsidios señala que:

Artículo 3.5. PRESTACIONES ECONÓMICAS: Las prestaciones económicas comprenden los subsidios por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y prestaciones por sepelio.

En ese mismo contexto, la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud (1997), que contempla coberturas de prestación sociales, señala:

Artículo 2. EL SEGURO SOCIAL DE SALUD: El Seguro Social de Salud otorga cobertura a sus asegurados brindándoles prestaciones de prevención, promoción, recuperación y subsidios para el cuidado de su salud y bienestar social, trabajo y enfermedades profesionales.

c.2 Discapacidad

De acuerdo a la Ley N° 29973, Ley General de la Personal con Discapacidad (2012), señala:

Artículo 1. Finalidad de la Ley

La presente Ley tiene la finalidad de establecer el marco legal para la promoción, protección y realización, en condiciones de igualdad, de los derechos de la persona con discapacidad, promoviendo su desarrollo e inclusión plena y efectiva en la vida política, económica, social, cultural y tecnológica [...].

d. Otras prestaciones o beneficios marginales

Según Varela (2018), son prestaciones que normalmente no se incluyen en otros grupos, pero tienen relevancia por el costo que representa a la organización y por el beneficio que presta a los trabajadores.

d.1 Asesoría de asistenta o trabajadora social

Las necesidades de los trabajadores varían de una persona respecto de otra, por ello Robbins y Judge (2017), resaltan la importancia de las prestaciones flexibles, es decir un esquema de prestaciones adaptado a la medida de las necesidades individuales de cada trabajador.

Con las prestaciones flexibles se pretende cubrir el vacío que deja las prestaciones tradicionales, por ello el trabajador social de la empresa tiene una labor social muy importante, es el soporte de asesoría familiar y gestiones en los trámites de necesidad social y salud a los trabajadores y sus familias, pero además puede servir de soporte de identificación de necesidades especiales de los trabajadores para adaptar el programa de compensación de la empresa.

B. Compensación no financiera

Históricamente los profesionales de la compensación se han enfocado tradicionalmente en la compensación financiera, no obstante la compensación no financiera últimamente ha cobrado mayor interés, pues influye notoriamente en la motivación del empleado, afianza su identidad y relación con la organización, Mondy y Martocchio (2016), lo definen como la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente físico y psicológico en donde lleva a cabo su labor, el programa de compensación total involucra como parte integrante del mismo al nuevo concepto de compensación no financiera, Chiavenato (2019), lo denomina también premios extraeconómicos como orgullo, autoestima, reconocimiento, que afectan profundamente la satisfacción de los trabajadores, asimismo Robbins y Judge (2017), lo denominan recompensas intrínsecas o programas de reconocimiento a los empleados.

Es interesante mencionar a Ibáñez y Prieto (2019), quienes mencionan en cuanto a los elementos no económicos de la compensación, y que actualmente son más utilizados por las empresas destaca a la flexibilidad horaria, el reconocimiento a los empleados por el trabajo bien realizado, incremento en la toma de decisiones a través del fortalecimiento de la autonomía y la creación de un sentimiento de pertenencia a la organización, elementos que activan la motivación intrínseca y que en efecto De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), los corroboran señalando que la retribución no financiera o extraeconómica es la que refleja los aspectos más intangibles, como la satisfacción del empleado, que en gran medida está determinada por el ambiente psicológico y físico de trabajo.

En la misma línea Chiavenato (2020), afirma claramente que la compensación no financiera se puede clasificar en los siguientes elementos y que para efectos del presente estudio lo tomaremos como referencia para la medición de los indicadores

de la compensación no financiera dada su amplitud, versatilidad y facilidad de entendimiento:

- Oportunidades de desarrollo.
- Reconocimiento y autoestima.
- Seguridad de empleo.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Orgullo por la empresa y el trabajo.
- Promociones.
- Libertad y autonomía en el trabajo.

B.1. Oportunidades de desarrollo

Chiavenato (2019), señala que el desarrollo personal tiene que ver con aspectos de capacitación y educación, la capacitación prepara al empleado para el puesto, mientras el objetivo de la educación es entrenarlo para un entorno externo e interno laboral. Señala que la educación es un proceso que puede ser o no metódico y ordenado cuya finalidad es preparar al ser humano para que esté en condiciones de hacer frente a la vida.

a. Capacitación

La capacitación es el proceso mediante el cual los empleados adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en base a un objetivo determinado, tiene la característica de ser a corto plazo, la capacitación es una inversión que se realiza en el desarrollo de competencias del trabajador por lo tanto los rendimientos que produce son altos, también representa un elemento que influye notoriamente en la conducta de las personas, la orienta y estimula, justamente una de las principales formas de cambio es en el desarrollo de actitudes o modificación de la conducta **y aumento de la motivación**, el cambio se puede dar a través de la modificación de actitudes negativas, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad de las personas. Es decir, uno de los objetivos de la capacitación es brindar oportunidades para el desarrollo personal y cambiar las actitudes de las personas para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de gestión de personas (Chiavenato, 2019).

b. Desarrollo personal

Chiavenato (2019), señala que una de las tendencias de desarrollo personal está en los mecanismos de motivación y de realización personal, los procesos de desarrollo se han convertido en una importante inversión personal y un potente medio para conseguir los objetivos de la persona y de la organización. Las organizaciones estimulan a sus trabajadores para un aprendizaje continuo, para que valoren el conocimiento, y el cambio en ellos representará el aumento de la motivación, la tendencia que también se observa ahora es que las personas toman

iniciativas personales en búsqueda de una mejor capacitación profesional, las personas tienen una enorme vocación para el crecimiento y uno de los medios es justamente el aprendizaje. Dell (1991), por su parte menciona que crear oportunidades para el crecimiento personal es una de las formas de motivación al personal.

B.2. Reconocimiento y autoestima

Respecto al reconocimiento, Robbins y Judge (2017), indican que puede ser desde programas informales hasta programas muy sofisticados a través de los cuales se estimulan ciertos tipos de conducta, una de las ventajas además del efecto motivacional que tiene sobre los empleados es el bajo costo de su aplicación, una de las desventajas es la manipulación política de los jefes cuando no están debidamente estructurados.

B.3. Seguridad del empleo

En relación a la seguridad en el empleo, según la Organización Internacional del Trabajo (s.f.), señala criterios sobre la terminación de la relación de trabajo y proponen encontrar un equilibrio entre el mantenimiento del derecho de los empleadores de despedir a los trabajadores por causas justificadas y la garantía de que esos despidos sean justos, además sea utilizados como último recurso, y no tengan un impacto negativo y desproporcionado en los trabajadores, en el fondo se trata de una tendencia de la OIT a garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores.

B.4. Calidad de vida en el trabajo

Chiavenato (2019), destaca que la calidad de vida en el trabajo significa disfrutar de un agradable ambiente laboral en relación a las condiciones físicas (higiene y seguridad), psicológicas y sociales. En relación a la higiene y seguridad laboral están estrechamente vinculadas y garantizan que en el trabajo haya buenas condiciones personales y materiales con la finalidad de preservar la salud de los trabajadores, se trata de preservar el bienestar físico, mental y social.

a. Higiene laboral

Chiavenato (2019), señala que la higiene laboral tiene la finalidad de proteger al trabajador de los riesgos de salud inherentes al puesto que desempeña, entre los principales objetivos que tiene está eliminar o mitigar causas de enfermedades profesionales, disminuir los riesgos provocados por el trabajo a personas enfermas o con discapacidad, prevenir enfermedades y conservar la salud de los trabajadores en óptimas condiciones para el buen desarrollo de su labor.

La higiene laboral trata también de las condiciones y controles ambientales del trabajo, es decir de las condiciones físicas que rodean al trabajador y que en

ausencia de ellas pueden provocar daños a la salud, se trata de la adecuada iluminación, condiciones de ruido tolerables y control de temperatura.

b. Seguridad laboral

Según Chiavenato (2019), menciona que la finalidad de la seguridad laboral es prevenir accidentes e incentivar una cultura preventiva para un desempeño satisfactorio de trabajo en condiciones seguras. El radio de acción de la seguridad laboral está en la prevención de accidentes, prevención de robos y prevención de incendios.

c. Calidad de vida en el trabajo

De acuerdo a Chiavenato (2019), las condiciones sociales y psicológicas forman parte también del ambiente laboral, para alcanzar la productividad las personas deben estar motivadas para que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas en función a la contribución que realizan, usualmente los elementos que influyen en la calidad de vida laboral es el ambiente físico agradable, saludable y seguro en el trabajo, la satisfacción en la labor desarrollada, las perspectivas futuras en la organización, las relaciones humanas en el grupo de trabajo, los programas de participación y el ambiente psicológico.

Además, es necesario destacar que la calidad de vida fortalece la necesidad de estima según la escala de necesidades de A. Maslow.

B.5. Orgullo por la empresa y el trabajo

En referencia al orgullo laboral, Amozorrutia (2010, como se citó en Otzin, 2015), refiere que el orgullo laboral se crea en relación al sentido de pertenencia y afiliación de los trabajadores con la empresa, el orgullo fortalece vínculos de cooperación, esfuerzo colectivo e iniciativa individual. Asimismo, Ledesma (2000, como se citó en Otzin, 2015), señala que el orgullo es el sentimiento que el trabajador lo refuerza con el aprecio y consideración de sus jefes en relación a su trabajo.

B.6. Promociones

Mondy (2010), destaca que la **promoción desde el interior** es la política de asignar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los trabajadores que actualmente ocupan posiciones más bajas, cuando la empresa tiene la política de hacer promociones desde el interior, los trabajadores tienen un incentivo para esforzarse, más aún cuando ven que sus compañeros son promovidos, visualizan oportunidades de ascenso, estos procesos infunden motivación y mejoran la moral de los empleados.

B.7. Libertad y autonomía en el trabajo

De acuerdo a Mondy (2010), señala que la autonomía es el grado de libertad y discreción individual que tienen los trabajadores en relación a cuando realizar su labor, la autonomía usualmente conduce a los trabajadores a sentirse responsables por los

resultados de su trabajo. El sentido de responsabilidad que van alcanzando los trabajadores se debe justamente a que no les gusta que los vigilen, ellos saben exactamente lo que tienen que hacer y requieren libertad para hacer el trabajo a su manera.

II.3.2. Motivación

1. Componentes de la motivación

De acuerdo a Chiavenato (2017), la motivación depende de tres aspectos del esfuerzo de un individuo para alcanzar un determinado objetivo, por un lado, está el curso del esfuerzo, la intensidad del esfuerzo y la persistencia del esfuerzo.

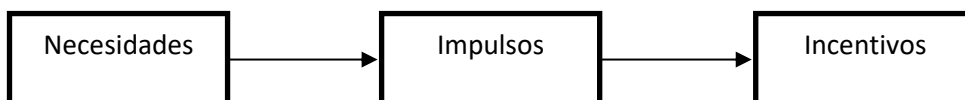
Para que el proceso de motivación se sostenga son necesarios tres elementos: intensidad, dirección y persistencia los cuales permiten conseguir un objetivo, la intensidad entendida como la fuerza o energía, la dirección referida al camino y la persistencia como el elemento o el tiempo que se mantenga en el esfuerzo.

2. Proceso de motivación

El proceso de motivación clásico según lo afirma Chiavenato (2017), consta de tres elementos: necesidades, impulsos e incentivos, se presentan en el siguiente orden de acuerdo a la figura N° 2.

Figura 2

Esquema clásico del proceso de motivación.



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (p.119), por I. Chiavenato, 2017, McGrawHillEducation.

Según afirma Chiavenato (2017), el orden en que se produce el proceso de motivación se inicia con las **necesidades**, es decir un estado interno que surge producto de un desequilibrio o carencia interna que cuando no es satisfecho crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo, es por ello que las personas se vuelven más susceptibles al esfuerzo que hacen los directivos de una organización por motivarla, el **impulso** surge en respuesta a las necesidades como un comportamiento de búsqueda para identificar objetivos o incentivos que una vez atendidos satisfacen la necesidad y reducen la tensión, **el incentivo es el corazón del proceso de motivación**, y es el último elemento del ciclo de motivación que alivia o reduce el impulso.

3. Tipos de motivación

Los procesos que orientan y estimulan la conducta provienen de fuerzas internas del individuo y del ambiente externo que lo rodea, tal como lo muestra la figura 7. Los motivos son experiencias internas que a su vez se clasifican en: necesidades, cogniciones y

emociones que dan orientaciones o aproximación o evitación en el individuo, en cambio los eventos externos son sucesos ambientales, sociales y culturales que estimulan al individuo a participar o no de una acción determinada (Reeve, 2010)

4. Motivaciones intrínsecas y extrínsecas

En general, el comportamiento de los seres humanos sigue una tendencia hedonista de aproximación al placer y de evitar el dolor, es decir sigue una dirección que busca una recompensa y evita el castigo, justamente mediante un proceso de aprendizaje con el tiempo y las experiencias, el ser humano comprende que determinados comportamientos generan recompensa y placer y cuales conducen al castigo y aversión. La motivación proviene de necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales, es decir factores que son activados internamente en el individuo, pero también es posible que la conducta de una persona este influenciada por factores ambientales o externos como retribuciones extrínsecas como el dinero, privilegios especiales o la aprobación de los demás. La observación cotidiana e informal sugiere que las necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales a veces son mudas, en otras palabras puede estar al fondo de la conciencia, en efecto tales observaciones muestra que las personas no siempre generan su propia motivación desde el interior, ocasionalmente buscan que el ambiente les proporcione la motivación, por ejemplo en el trabajo, los empleadores utilizan el salario, bonos, competencias e incluso amenazas de despido con la finalidad de motivar a sus trabajadores, en consecuencia la experiencia indica que existen dos maneras de motivar al ser humano en forma intrínseca y extrínseca (Reeve, 2010).

A. Motivación intrínseca

De acuerdo a Deci y Ryan (1985, como se citó en Reeve, 2010), “la motivación intrínseca es la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar y dominar desafíos óptimos” (p.83), para el desarrollo de la motivación intrínseca es necesario tener en cuenta a los motivadores intrínsecos que según Fischman (2019), son aquellos que se originan en la realización de la actividad misma y son seis: autonomía, sentido de competencia, novedad, aprendizaje, relación o pertenencia y trascendencia.

La motivación intrínseca, no busca resultados, el individuo busca sentirse realizado y satisfecho con el desarrollo de la actividad misma.

Una de las características de la motivación intrínseca, es que surge de manera espontánea y natural producto de las necesidades psicológicas, es decir que las personas actúan por su propio interés, la actividad que desarrolla el individuo permite que se sienta libre (autonomía), eficiente (competencia) y cercano en términos emocionales (afinidad), las personas expresan su motivación intrínseca con frases como “es interesante”, “es divertido”, “me gusta hacerlo” por ejemplo la sensación de

libertad puede despertar el deseo de leer, y la sensación de competencia puede hacer representar el reto de una persona a solucionar un crucigrama difícil (Reeve, 2010).

Los principales beneficios de promover la motivación intrínseca según Reeve (2010), son: la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo.

Según Reeve (2010), un motivo es un proceso interno que impulsa y dirige un determinado comportamiento, existen tres tipos: necesidades, cogniciones y emociones.

B. Motivación Extrínseca

De acuerdo a Reeve (2010), se trata de incentivos o acontecimientos externos de naturaleza ambiental, social o cultural de motivación y tienen la capacidad de impulsar y orientar la conducta, las fuentes ambientales actúan como estímulos específicos como el **dinero** o a través de sucesos como las **alabanzas**, justamente debemos mencionar que el dinero frecuentemente actúa como un instrumento de modificación de la conducta, en razón que tiene la fuerza de aproximación del individuo, además dirige la conducta dado que un comportamiento en particular tiene la posibilidad de producir consecuencias de recompensa, la motivación extrínseca emerge de un **contrato conductual de “haz esto y obtendrás aquello”**, también el tipo de motivación de “¿qué gano yo?”, es decir es una razón creada ambientalmente por ejemplo obtener dinero o terminar con las críticas; es necesario indicar también que según Fischman (2019), señala que los individuos desarrollan una tarea solo como medios para conseguir un fin determinado, menciona motivadores extrínsecos como: reconocimiento, premios o incentivos, bonos, diplomas o trofeos, evaluaciones, fechas límite, castigos.

Además, Dell (1991), menciona que el **reconocimiento** es un potente elemento de motivación, es la energía que hace funcionar al individuo, incluso existen investigaciones que señalan que los empleados trabajan más arduamente por reconocimiento que por dinero. No obstante, se debe recompensar por un verdadero logro, no por logros momentáneos y superficiales, asimismo de acuerdo al contexto el reconocimiento se debe otorgar públicamente.

Las compensaciones establecidas por las organizaciones, son componentes o motivadores extrínsecos, usualmente los empleados realizan sus actividades como un mecanismo o medio para lograr el fin que usualmente es obtener un componente económico que generalmente se trata de dinero, sin dejar de lado que también el fin puede ser obtener reconocimientos.

C. Diferencia entre motivación intrínseca y extrínseca

Parecería no haber diferencias entre las conductas motivadas de manera intrínseca y extrínseca, sin embargo, de acuerdo a lo que afirma Reeve (2010), existe una diferencia notoria y esencial entre los dos tipos de motivación y radica en la fuente que energiza y dirige la conducta, la motivación intrínseca se origina de la satisfacción “espontánea” de una necesidad psicológica que proporciona la actividad misma, y la motivación extrínseca se origina en los “incentivos” externos.

Por otro lado, Fischman (2019), señala que la motivación extrínseca puede ocasionar que la motivación intrínseca del individuo disminuya, deteriora la creatividad y autonomía.

En ambientes laborales en donde existen climas de desmotivación, la motivación extrínseca puede dar buenos resultados, incluso puede impulsar a mejorar la calidad de motivación intrínseca de la persona.

D. Incentivos

Uno de los elementos externos más importantes que energiza y dirige la conducta, son los incentivos, Reeve (2010), señala que son sucesos ambientales que atraen o repelen a los individuos a dirigirse o alejarse de seguir un determinado objetivo, los incentivos anteceden a la conducta creando una expectativa de que está próxima una consecuencia atractiva o no atractiva, por otro lado el individuo valorará al incentivo a través de un proceso de aprendizaje producto de la experiencia que moldea la posterior conducta dirigida a metas.

De allí la importancia de los incentivos en la orientación del comportamiento del individuo hacia la consecución de metas organizacionales.

E. Recompensas

Craiged, Kazdin y Mahoney (1981, como se cita en Reeve, 2010), indican que una recompensa extrínseca son elementos que una persona proporciona a otra a cambio de servicios o logros, por ejemplo, cuando un gerente otorga un reconocimiento a un empleado por su desempeño exitoso. Es necesario diferenciar las recompensas de los reforzadores positivos, en tanto que los últimos siempre funcionan como recompensas sin embargo solo algunas recompensas actúan como reforzadores positivos, es decir no necesariamente refuerzan la conducta, por tanto, las recompensas son considerados como “motivadores potenciales”. Por otro lado, es importante indicar que las recompensas funcionan y facilitan el comportamiento deseable, en esa línea Reeve (2010), señala que los eventos vitales rutinarios y esperados no producen efecto alguno sobre el sistema de activación conductual, no obstante, cuando el individuo recibe una recompensa extrínseca los acontecimientos empiezan a mejorar, este percibe que el estímulo por el logro personal es inminente

y libera dopamina y consecuentemente se produce una estimulación neural del sistema de activación conductual.

5. Teorías de la motivación desde un enfoque organizacional

El estudio de la motivación ha ido evolucionando, pasando por tres grandes corrientes de teoría del pensamiento motivacional: voluntad, instinto y pulsión, en su momento ampliamente aceptadas, pero a medida del avance de los estudios de motivación han ido perdiendo aceptación convirtiéndose en teorías limitadas, es por ello que según Reeve (2010), el estudio de la motivación se encuentra en medio de la era de las miniteorías o teorías breves, el panorama actual contempla una democracia de ideas y teorías más que una gran teoría, es decir que actualmente existe una abrumadora mayoría de los investigadores motivacionales que resaltan la contribución compleja de múltiples agentes motivacionales para explicar la energía y dirección del comportamiento.

6. Teorías de la motivación

No obstante, los años que han pasado desde la década de los 50, las teorías de motivación aún siguen vigentes pese a ciertos cuestionamientos, Robbins y Judge (2017), señala que representan las teorías con mejor explicación acerca de la motivación y fundamenta su aprendizaje por dos razones: (1) constituyen la base de las teorías contemporáneas y, (2) los gerentes aún lo continúan usando para desarrollar explicaciones de la motivación de los empleados.

Existen diferentes teorías acerca de la motivación, el análisis es complejo no obstante de acuerdo a Chiavenato (2017), la teoría de la motivación puede ser clasificada en tres grupos: teorías de contenido, teorías de proceso y teorías del refuerzo, en la presente investigación solo se hace referencia a las dos primeras.

A. Teorías de contenido

Chiavenato (2017), indica que estudian los factores internos de las personas y la forma en que activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo, en otras palabras, se refiere a las necesidades específicas que motivan a las personas y la motivación para actuar proviene de fuerzas internas de cada persona, entre las teorías más destacadas tenemos:

- Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow.
- Teoría ERC de Alderfer.
- Teoría de los dos factores de Herzberg.
- Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

A.1. Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow

Chiavenato (2017), señala que la teoría de la motivación de Abraham Maslow tiene su fundamento en lo que denomina pirámide de necesidades, es decir, clasifica a las

necesidades en orden de jerarquía e importancia en relación al comportamiento humano. Es decir, como lo indica Robbins y Judge (2017), conforme se satisface una necesidad, la siguiente se vuelve dominante.

- a) **Necesidades fisiológicas**, son llamadas también necesidades biológicas, son de naturaleza cíclica y repetitiva que garantiza la supervivencia del ser humano como: alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor y sufrimiento (Chiavenato, 2017). Además de otras necesidades corporales como: hambre, sed, cobijo, sexo (Robbins y Judge, 2017).
- b) **Necesidades de seguridad**, se refiere a la protección contra el peligro real o imaginario del entorno (Chiavenato, 2017). O estar al cuidado y protección de los daños físicos y emocionales (Robbins y Judge, 2017).
- c) **Necesidades sociales**, están relacionadas a las necesidades de pertenencia a grupos, es decir, reflejan la vida del individuo en sociedad con otras personas, es decir dar y recibir afecto (Chiavenato, 2017). Además del sentido de pertenencia están, el afecto, la aceptación y la amistad (Robbins y Judge, 2017).
- d) **Necesidades de estima**, se relaciona con la manera en que un individuo se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo (Chiavenato, 2017). Por otro lado, Robbins y Judge (2017), refiere a factores internos de estimación como: respeto de sí, autonomía y el logro, y como factores externos de estimación: el status, el reconocimiento y la atención.
- e) **Necesidad de autorrealización**, estrechamente vinculadas a la realización del ser humano, son las necesidades más elevadas pues se trata del desarrollo de aptitudes y capacidades que persigue el individuo por alcanzar su potencial y desarrollo permanente a lo largo de su existencia (Chiavenato, 2017). Robbins y Judge (2017), señala que se trata de un impulso de lo que uno es capaz de ser y hacer a través del crecimiento, desarrollo del potencial y la autorrealización.

Dell (1991), nos recuerda que para llegar a la felicidad, todos los niveles de necesidad deben ser satisfechos, si bien es cierto claramente Chiavenato (2017), explica las cinco necesidades del individuo de Maslow, no obstante precisa que se pueden agrupar en necesidades de orden inferior o primarias como las fisiológicas y de seguridad que se pueden satisfacer de manera externa a través de las remuneraciones, permanencia en el trabajo y condiciones de trabajo y las de orden superior, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal que a diferencia del anterior el individuo lo satisface desde su interior.

Chiavenato (2017), señala que la Teoría de las Necesidades de Maslow basa sus argumentos en:

- a) Necesidades no satisfechas conducen hacia metas u objetivos individuales.

- b) Al inicio el individuo satisface necesidades básicas como: hambre, sed, sueño, etc., producto que los seres humanos nacen con necesidades fisiológicas.
- c) Las necesidades de seguridad, representan una forma de protección del peligro, las amenazas y las carencias, tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad son básicas para la supervivencia del individuo.
- d) Producto del proceso de aprendizaje y en la medida que el individuo controla sus necesidades primarias surgen las necesidades secundarias.
- e) Debido al orden y jerarquía de necesidades, el individuo busca satisfacer sus necesidades primarias antes de enfocar su comportamiento en las de orden superior, las necesidades de orden inferior se vuelven imperativas y de prioridad mientras no sean satisfechas parcial o totalmente.
- f) El proceso de motivación de las necesidades primarias es mucho más rápido que las necesidades de orden superior.
- g) Maslow, sostiene que los individuos tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, no obstante, este supuesto no es válido para todos.

Por su parte Robbins y Judge (2017), argumenta que las necesidades no necesariamente se deben satisfacer por completo, se cubre con lo esencial para que deje de motivar.

Abraham Maslow, agrupó las necesidades en orden superior e inferior, las de orden superior incluyen: las sociales, de estima y autorrealización y las de orden inferior: las fisiológicas y las de seguridad, esta diferenciación es muy importante pues, las necesidades de orden superior se satisfacen en el interior de la persona, mientras que la orden inferior se suele satisfacer de manera externa como por ejemplo a través de las remuneraciones, por otro lado, las organizaciones en la elaboración de su programa de compensaciones deben tener presente que las necesidades no se satisfacen por completo, se debe buscar un equilibrio necesario de tal manera que no afecte ni a la organización tampoco la motivación de los trabajadores, en la figura 3 Chiavenato(2017), realiza una interesante clasificación de las necesidades humanas y la satisfacción fuera y dentro del trabajo.

Figura 3

La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.



Nota. Adaptado de *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (p.124), por I. Chiavenato, 2017, McGrawHillEducation.

Robbins y Judge (2017), señala que la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow es una de las teorías más aceptadas de la motivación.

La teoría de Maslow es una de la más aceptadas, fácil de entender, intuitiva en su análisis y se adapta fácilmente para el estudio de la presente investigación, sin embargo, debemos mencionar que investigaciones recientes han cuestionado las escalas de jerarquías, pero para los fines que busca el presente estudio de adapta por ser una teoría clara y sencilla en su aplicación.

Otra de las razones por la que hemos optado de aplicarlo en el presente estudio, es que se requiere identificar cuáles son los niveles de la jerarquía de necesidades que tengan una calificación media o baja y sea necesario realizar planes para mejorar los indicadores.

A.2. Teoría ERC de Alderfer

Chiavenato (2017), menciona que Alderfer agrupó las necesidades de Maslow en tres categorías por medio de la investigación empírica: necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento de allí las siglas ERC.

La Teoría ERC, parte de la clasificación de las necesidades de Maslow, sin embargo, en Chiavenato (2017), señala diferencias en relación a lo que plantea Maslow, indica que una necesidad puede estar activa al mismo tiempo y en cualquier orden de las escalas, si una necesidad de orden superior es rechazada, surge el deseo de incrementar la satisfacción de otra de orden más bajo y las necesidades de Maslow son consecutivas y jerárquicas, a diferencia de ello la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida.

A.3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Chiavenato (2017), indica que según Herzberg la motivación humana en el trabajo depende de dos factores: higiénicos y motivacionales.

Una de las conclusiones importantes a que llegó Herzberg (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), es que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción, de la misma forma lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

En el espacio laboral, se reconoce que los elementos o factores que conducen a la satisfacción del empleado son distintos a los que producen el efecto de la insatisfacción, en otras palabras, si se trata de suprimir los factores que generan insatisfacción probablemente el individuo alcance cierta paz interior o los trabajadores estén más tranquilos, pero no necesariamente estarán más motivados. Las organizaciones deben prestar mayor atención a las características propias del trabajo como el reconocimiento, logro y desarrollo personal.

A.4. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

McClelland (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), menciona que el comportamiento humano se fundamenta en tres necesidades básicas: realización o logro, poder y afiliación, la necesidad de realización indica que el ser humano siente la necesidad de logro, éxito o triunfo, es decir búsqueda de la realización personal.

En relación a la necesidad de logro, Robbins y Judge (2017), refiere una investigación muy interesante y es que el individuo se desenvuelve mejor cuando la probabilidad de éxito es del 0.5, en otras palabras cuando la posibilidad de triunfar es

50-50 (50% probabilidad de éxito y 50% probabilidad de fracaso), a los seres humanos no les gusta ni las situaciones muy desfavorables, pues no satisfacen el éxito por casualidad, tampoco las muy favorables porque no encuentran un reto para sus habilidades, les fascina la metas en donde haya el suficiente y controlado esfuerzo.

Los individuos que presentan una elevada necesidad de realización seleccionan tareas que implican una elevada responsabilidad, retroalimentación y riesgo, es característico el perfil de personas que desarrollan actividades empresariales, asimismo una elevada necesidad de poder y una reducida necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes (Chiavenato, 2017).

B. Teorías de proceso

Estudian los pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento, entre las más destacadas tenemos:

- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la definición de objetivos de Locke.
- Teoría de las expectativas de Vroom.
- Teoría del desempeño-satisfacción de Porter y Lawyer.

B.1. Teoría de la equidad de Adams

Conocida también como la teoría de la justicia, Chiavenato (2017), indica que la teoría fue desarrollada por Jhon Stacy Adams, se fundamenta en la comparación que los individuos efectúan entre lo que aportan y lo que reciben, en otras palabras comparan su trabajo, esfuerzo, experiencia y los resultados que obtienen en relación a la remuneración, aumentos, reconocimiento; la particularidad de la teoría está en que si el individuo percibe que las relaciones son desiguales entonces percibe injusticia o inequidad, no obstante si las relaciones son iguales entonces existe equidad. Los elementos incluyen cuatro variables de comparación: sexo, antigüedad, nivel jerárquico e historial profesional o académico.

Los directivos deben seguir criterios que combatan las formas de injusticia en los trabajadores, deben involucrar y comunicar asertivamente los procedimientos y resultados de compensación, además y de ser el caso deben conformar equipos de trabajo que formen parte del proceso de ajuste de compensación, el ser humano finalmente siente la necesidad de que las organizaciones actúen con criterios de justicia.

B.2. Teoría de la definición de objetivos

En relación a la teoría de la definición de objetivos, Locke (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), menciona que la principal fuente de motivación es la lucha y el esfuerzo por alcanzar un objetivo.

Locke (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), además menciona aspectos como la trascendencia de los objetivos en la motivación humana, los objetivos bien establecidos mejoran el desempeño individual, los objetivos más difíciles cuando se aceptan mejora notoriamente el desempeño y la realimentación generada por el logro de objetivos mejora el desempeño.

Si los objetivos son propios, el individuo suele tener un mayor compromiso y motivación, pues lo siente como suyos, asimismo cuando la realimentación es controlada y supervisada por el mismo individuo tiene un efecto notoriamente más eficaz que cuando proviene de una fuente externa, pero cuidado, si se trata de actividades interrelacionadas el planteamiento de los objetivos en grupo funciona mejor, hay que tener en cuenta que se facilitará el proceso cuando la persona tenga una eficacia personal elevada, es decir la convicción del ser humano que puede lograr el cometido. Por otro lado, las evidencias indican que la teoría del establecimiento de objetivos o metas funciona mejor cuando las tareas son sencillas y se conocen bien, no obstante, puede no funcionar debido a expectativas sobredimensionadas, falta de compromiso de la dirección y deficiente asignación de la compensación, se trata entonces de un enfoque netamente cognitivo.

B.3. Teoría de las expectativas

Vroom (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), señala que la teoría de las expectativas se basa en que el ser humano puede seleccionar cierto comportamiento para satisfacer una necesidad, es decir que los individuos eligen arbitrariamente una determinada conducta que les dará resultados en términos de salario, reconocimiento y éxito. La motivación de las personas se produce, sienten que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que la recompensa (resultado final) será mayor que el esfuerzo desplegado, Vroom (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), menciona que la teoría de las expectativas se basa en tres elementos: la expectativa (relación esfuerzo-desempeño), la instrumentalidad (relación desempeño-recompensa) y la valencia (relación recompensa-objetivos)

La teoría de las expectativas, explica por qué los empleados no están motivados con la labor que realizan y lo hacen solo por preservar su trabajo, habría que identificar donde está el problema y analizar las tres relaciones, es posible que los trabajadores tengan la convicción que por más esfuerzo que hagan, la evaluación del desempeño no será la esperada, o tal vez, el problema se encuentra en el segundo nivel, es decir puede haber una buena evaluación de desempeño pero la recompensa no es la adecuada, estos casos suelen presentarse cuando las recompensas por ejemplo se otorgan en función a la antigüedad del trabajador, finalmente es probable que las recompensas no satisfagan las metas personales del individuo por ejemplo estaba esperando un ascenso y de pronto solo recibió un pago, es notorio que la

compensación debe ser personalizada para llegar a satisfacer el último nivel de las tres relaciones.

B.4. Teoría del refuerzo

Chiavenato (2017), menciona que la Teoría del Refuerzo de Skinner se fundamenta en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido, adopta un enfoque conductual no cognitivo y argumenta que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento, en efecto Robbins y Judge (2017), indica que no es un enfoque cognitivo pues, no son los propósitos de un individuo lo que dirige su actuar, sino más bien se trata de un enfoque conductual a través del reforzamiento se produce el aprendizaje y se condiciona el comportamiento del individuo.

No se trata entonces de una teoría propiamente de la motivación, dado que no estudia cómo se origina internamente el comportamiento, es decir no toma en cuenta factores cognitivos como los sentimientos o expectativas, sin embargo, se menciona porque brinda elementos externos importantes que permiten medir el comportamiento.

II.3.3. Relación entre la compensación y la motivación

1. Sistema de compensación y la motivación

Respecto a la relación de la compensación y la motivación, Chiavenato (2017), señala que la compensación afecta profundamente la motivación de las personas siempre y cuando hayan sido elaborada y aplicada con criterios de equidad, además Reeve (2010), señala además que el individuo es sensible a los signos de ganancia y placer, el mecanismo fisiológico que se activa mediante una recompensa extrínseca es la liberación de la dopamina en el cerebro y la consiguiente estimulación del sistema de activación conductual que genera los sentimientos y comportamientos positivos estimulando al individuo hacia metas o logros personales.

2. El dinero y la motivación

El dinero forma parte de la compensación financiera, algunos autores coinciden que el dinero es un potente recurso para motivar al personal, otros señalan que su efecto es pasajero y que incluso socava la motivación intrínseca.

Locke (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), en su teoría de definición de objetivos confirma que el dinero es un elemento básico en la motivación humana, pero debe ir acompañado de otros tres elementos como: definición de objetivos, participación de la toma de decisiones y rediseño de los puestos.

Lawler III (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), señala taxativamente que el dinero es un elemento altamente motivador del ser humano, no obstante, su mala aplicación degrada su valor como incentivo cuando hay un desfase entre el buen desempeño y el otorgamiento del incentivo salarial, cuando el temor de los directivos de hacer diferenciaciones salariales por desempeño refugiándose en aplicaciones salariales

medias, como consecuencia de la legislación laboral, cuando la política salarial se convierte en un programa de compensación plano.

Uno de los hallazgos más importantes que tuvo Lawler III (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), fue determinar que el dinero no solamente satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino es un elemento que facilita que el ser humano pueda satisfacer necesidades superiores como las sociales, de estima y realización personal. En relación a ello es importante la afirmación de Fischman (2019), quién señala que existen dos tipos de personas, los que se orientan al dinero y los que no, por ello el uso de recompensas no siempre es negativo pues depende del entorno en donde se aplica

3. Los incentivos y la motivación

Ryan, Minn y Koestner (1983, como se citó en Fischman, 2019), en base a un estudio que efectuaron, encontraron que los incentivos no merman la motivación intrínseca siempre y cuando sean otorgados de una manera no controladora y respetando la autonomía del individuo, Chiavenato (2019), señala la existencia del equilibrio organizacional el cual repercute en el éxito de la organización, las recompensas con incentivos adecuados a los trabajadores permiten motivarlos.

Eliminar el lenguaje condicionante al momento de otorgar un incentivo y articular ideas entre directivo-empleado para fijar metas prevista puede ayudar a evitar situaciones de control y mejorar la autonomía del empleado.

Chiavenato (2019), indica que la organización establece el sistema de incentivos y premios para motivar y recompensar a las personas que laboran en ella, indicando que el pago es un medio para satisfacer las necesidades del trabajador y su familia, sin embargo puede ir más allá de ser un medio únicamente instrumental y fisiológico, define también la importancia que una persona representa para la organización.

4. Las prestaciones sociales y la motivación

De acuerdo a Chiavenato (2019), las prestaciones sociales además de preservar las condiciones físicas y mentales de los empleados, tienen objetivos en mejorar las actitudes del personal, en otras palabras, mejorar el comportamiento o predisposición de respuesta consistente frente a un objeto social.

5. La compensación extraeconómica o no monetaria y la motivación

En relación al componente extraeconómico de la compensación, Robbins y Judge (2017), sugieren que, si bien los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son inductores de motivación del largo plazo, en efecto de acuerdo a estudios realizados en EEUU el motivador más importante es el reconocimiento.

A. Calidad de vida en el trabajo y la motivación

El deseo de todas las organizaciones es mejorar la productividad y la calidad, para lograrlo debemos contar con personas motivadas que se involucren en su labor

recibiendo recompensas apropiadas y equitativas, la calidad de vida en el trabajo como las condiciones psicológicas, sociales y físicas del trabajo, desempeñan un papel influyente en el comportamiento de las personas, en otras palabras la calidad de vida en el trabajo implica aspectos intrínsecos al puesto y aspectos extrínsecos (Chiavenato, 2019).

B. Desarrollo de personal, capacitación, reconocimiento y la motivación

Chiavenato (2019), señala que una de las tendencias de desarrollo personal está en los mecanismos de motivación y de realización personal, los procesos de desarrollo se han convertido en una importante alternativa de inversión personal y un potente medio para conseguir los objetivos de la persona y de la organización. Las organizaciones estimulan a sus trabajadores para un aprendizaje continuo, para que valoren el conocimiento, y el cambio en ellos representará en el aumento de la motivación, asimismo la tendencia que también se observa hoy en día es que las personas toman iniciativas personales en búsqueda de una mejor capacitación profesional, las personas tienen una enorme vocación para el crecimiento y uno de los medios es justamente el aprendizaje.

La capacitación, es un elemento que influye notoriamente en la conducta de las personas, la orienta y estimula, justamente una de las principales formas de cambio es en el desarrollo de actitudes o modificación de la conducta, el cambio se puede dar a través del cambio de actitudes negativas, **aumento de la motivación**, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad de las personas. Es decir, uno de los objetivos de la capacitación es brindar oportunidades para el desarrollo personal y cambiar las actitudes de las personas para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de gestión de personas (Chiavenato, 2019).

6. El pago basado en méritos y la motivación

El pago basado en méritos, motiva al individuo siempre y cuando estén correctamente diseñados, el empleado debe sentir una relación estrecha entre su desempeño y la compensación que recibe, se trata también de una forma de retener a los empleados sobresalientes en la organización (Robbins y Judge, 2017).

7. Compensación variable y la motivación

Varela (2018), reconoce que los programas de compensación variable están hechos para motivar al personal y de esta forma el desempeño de la organización mejore, pero además obtener métricas concretas de esa mejora, en efecto Robbins y Judge (2017), señalan que “hay que demostrar cómo pueden los diferentes tipos de programas de pago variable aumentar la motivación de los trabajadores” (p.227).

En general Robbins y Judge (2017), sostienen que los pagos variables incrementan la motivación de los trabajadores, los estudios demuestran que las

empresas que tienen programas de pago variables incrementan la rentabilidad empresarial, inducen a mejores comportamientos y productividad.

8. Compensaciones verbales y tangibles en la motivación

Robbins y Judge (2017), señala que las recompensas extrínsecas verbales (elogios) y tangibles (dinero) tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de los individuos, en otras palabras, las recompensas extrínsecas verbales incrementan la motivación intrínseca haciendo que el individuo se enfoque en la actividad, mientras que las recompensas extrínsecas tangibles la disminuyen, pues los individuos se enfocan más en el elemento tangible que en la actividad laboral.

II.4. Marco conceptual (terminología)

Arias (2007, como se citó en Cohen y Nagel, 1934), afirma que “la definición tiende a clarificar las ideas, suprimiendo las asociaciones accidentales y fuera de lugar”. (p.167)

Bonos. Es un pago no anticipado y se evalúa posteriormente a la ocurrencia de ciertos acontecimientos.

Compensación. Es el total de todas las recompensas otorgadas a los trabajadores a cambio de su trabajo, la compensación puede ser financiera y no financiera.

Compensación financiera. Es el pago que recibe un trabajador bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones, bonos y las prestaciones sociales obligatorias y voluntarias por parte del empleador.

Compensación financiera directa. Es el pago que percibe un trabajador en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

Compensación financiera indirecta. Es el salario indirecto que se paga de acuerdo a las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización, incluye vacaciones, gratificaciones, extras, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y prestaciones sociales por parte del empleador o por ley.

Compensación no financiera. Son las recompensas intrínsecas o la satisfacción que un trabajador recibe del puesto o del ambiente físico y psicológico en donde lleva a cabo su labor, también se le conoce como los premios extraeconómicos como orgullo, autoestima, reconocimiento, etc. que afectan profundamente la satisfacción de los trabajadores.

Compensación variable. También denominado incentivo o remuneración por rendimiento, se trata de la orientación del pago a los trabajadores en base a métricas que reconozcan la real aportación hacia los resultados o metas organizacionales.

Competitividad externa. Es la comparación entre los salarios de una empresa en comparación a la de sus competidores.

Dinero. Es un conjunto de activos de una economía que las personas regularmente están dispuestas a usar como medio de pago para comprar y vender bienes y servicios.

Equidad interna. Es la relación que se presenta entre el valor del puesto en forma interna y su pago, es decir es la sensación que tienen los trabajadores de una empresa con respecto a la justicia interna de su pago.

Incentivo. Es el pago efectuado al término de un periodo en base a objetivos establecidos y comunicados con anticipación a los trabajadores.

Motivación. Es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.

Motivación extrínseca. Se trata de incentivos o acontecimientos externos de naturaleza ambiental, social o cultural de motivación y tienen la capacidad de impulsar y orientar la conducta.

Motivación intrínseca. Es la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar dominar desafíos óptimos, además surge de manera espontánea.

Movimiento de tierras. Es el conjunto de actuaciones que se deben realizar a la hora de preparar un terreno en el que, posteriormente, se llevará a cabo una obra.

Necesidades. Es cualquier condición inherente a la persona que es necesaria y esencial para la vida, el desarrollo y el bienestar.

Necesidades fisiológicas. Llamadas también necesidades biológicas, son de naturaleza cíclica y repetitiva que garantiza la supervivencia del ser humano como: alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor y sufrimiento.

Necesidades de seguridad. Se refiere a la protección contra el peligro real o imaginario del entorno o estar al cuidado y protección de los daños físicos y emocionales.

Necesidades sociales. Están relacionadas a las necesidades de pertenencia a grupos, es decir, reflejan la vida del individuo en sociedad con otras personas, es decir dar y recibir afecto. Además del sentido de pertenencia están, el afecto, la aceptación y la amistad.

Necesidades de estima. Se relaciona con la manera en que un individuo se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

Necesidades de autorrealización. Se trata del desarrollo de aptitudes y capacidades que persigue el individuo para alcanzar su potencial y desarrollo permanente a lo largo de su existencia, están estrechamente vinculadas a la realización del ser humano.

Política de compensación. Es la filosofía remunerativa de la organización, a través del establecimiento de un conjunto de principios y directrices que guíen las normas presentes y futuras.

Prestaciones sociales. Constituyen las facilidades, comodidades y servicios que las organizaciones ofrecen a sus trabajadores, los costos son usualmente financiados por las empresas y representan formas o mecanismos de satisfacción de la fuerza laboral.

Salario. Denominada también remuneración monetaria, es el pago que el trabajador recibe en función del puesto que desarrolla y del tiempo que realiza una tarea.

Salario nominal. Es el dinero que se percibe por el trabajo, es decir es la remuneración monetaria establecida contractualmente.

Salario real. Es el poder adquisitivo del trabajador, es decir se trata de los bienes y servicios que realmente puede adquirir con el dinero que recibe del empleador.

Teorías de la motivación. Representan las teorías con mejor explicación acerca de la motivación humana, constituyen la base de las teorías contemporáneas y los gerentes aún lo continúan usando para desarrollar explicaciones de la motivación de los empleados.

Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow. Clasifica a las necesidades en orden de jerarquía e importancia en relación al comportamiento humano.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de Hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

La compensación se relaciona directamente con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

III.1.2. Hipótesis específicas

- La dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la compensación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021 es la no financiera.
- La dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021 es la necesidad de autorrealización.
- Las dimensiones de la compensación se relacionan directamente con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables del estudio: “Compensación y la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021”.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable 1 Compensación	Es toda recompensa fija y/o variable que se otorga de forma financiera o no financiera.	Chiavenato (2020), señala que la compensación es el total de recompensas se clasifican en financieras y no financieras, las financieras a su vez se clasifican en directas e indirectas y las no financieras en: oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo.	Financieras	Directas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considero que el salario que percibo satisface mis necesidades básicas. 2. Mi salario está al nivel de mis compañeros de trabajo. 3. El salario que percibo está al nivel de los trabajadores de otras empresas. 4. Considero que debo recibir mi salario de acuerdo a mi desempeño. 5. La empresa cumple con depositar el pago de mi sueldo. 6. Recibo algún tipo de bono o incentivo salarial por el desempeño en mi labor. 7. La empresa reconoce con premios si realizo un trabajo sobresaliente.
				Indirectas	<ol style="list-style-type: none"> 8. Hago uso de mis vacaciones en el periodo que corresponde de acuerdo a ley. 9. Cuando lo necesito la empresa gestiona ante Essalud los subsidios por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y prestaciones por sepelio. 10. La empresa cumple con el pago de la gratificación por fiestas patrias y navidad. 11. La empresa deposita regularmente la compensación por tiempo de servicios o CTS. 12. Estoy informado que la empresa me contrata seguro de vida de acuerdo a ley. 13. Conozco que la empresa me contrata seguro contra accidentes o SCTR de acuerdo a ley. 14. La empresa deposita regularmente mis aportes previsionales de AFP. 15. Hago uso de mis descansos durante los feriados y el día de descanso semanal obligatorio.
			No financieras	Oportunidades de desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 16. La empresa me brinda capacitación para desempeñarme eficazmente en mi puesto. 17. El aprendizaje continuo que recibo en la empresa me ha permitido realizarme como persona y aportar eficazmente al cumplimiento de objetivos organizacionales.
				Reconocimiento y autoestima	<ol style="list-style-type: none"> 18. Recibo reconocimiento de la empresa cuando realizo una buena labor.

					19. Los años de servicio que he prestado son reconocidos por la empresa.
				Seguridad en el empleo	20. Conozco mis deberes y derechos laborales de acuerdo a ley. 21. La empresa me brinda estabilidad laboral.
				Calidad de vida en el trabajo	22. Trabajo en un ambiente laboral agradable en armonía con mis compañeros de trabajo. 23. El ambiente físico donde trabajo es cómodo y la infraestructura es apropiada. 24. Mi jefe tiene un trato justo y equitativo con todo el personal. 25. La flexibilidad de los horarios me permite compartir con mi familia.
				Orgullo por la empresa y el trabajo	26. Me siento orgulloso y me identifico con la empresa y con la labor que realizo. 27. Siento el aprecio y consideración por parte de mi jefe inmediato en relación a mi labor. 28. Recomiendo a mis amigos y conocidos a trabajar en la empresa.
				Promociones	29. Considero que los postulantes a nuevos cargos son seleccionados por capacidades y méritos. 30. La empresa me da oportunidades de rotación y ascenso de acuerdo a un programa de méritos.
				Libertad y autonomía en el trabajo	31. Tengo autonomía o libertad en el desarrollo de mis funciones. 32. La empresa me da oportunidad de participar en las decisiones de mi área de trabajo.
Variable 2 Motivación	Proceso psíquico superior por medio del cual la persona impulsa y orienta su actividad.	Chiavenato (2019), en relación a la teoría de las necesidades de Abraham Maslow señala que las necesidades del comportamiento humano residen en el propio ser humano, es decir su motivación para actuar y comportarse provienen de fuerzas que residen en él, algunas necesidades son conscientes y otras no lo son, la teoría motivacional de Maslow, se basa en la jerarquía de las cinco necesidades humanas las que están organizadas en una pirámide de acuerdo a su importancia respecto de la	Necesidades fisiológicas	Nivel de satisfacción de las necesidades biológicas	1. La remuneración que percibo satisface las necesidades básicas de alimentación de mi familia. 2. El ingreso remunerativo que percibo me permite comprar la vestimenta necesaria de mi familia. 3. Con el ingreso remunerativo que percibo puedo pagar los servicios básicos de agua y luz. 4. Con el ingreso remunerativo que percibo puedo educar a mis hijos. 5. La remuneración que percibo me permite pagar una vivienda básica para vivir con mi familia.
			Necesidades de seguridad	Nivel de protección de los daños físicos y emocionales	6. La empresa me da estabilidad laboral y me siento seguro en ella. 7. Recibo mi salario de acuerdo a ley. 8. La empresa me garantiza las prestaciones de salud en caso de enfermedad y la de mi familia.

	conducta humana, la cuales son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización.			<p>9. Mi familia y yo estamos cubiertos por el seguro de vida que contrató la empresa.</p> <p>10. Tengo cobertura de un seguro de accidentes de trabajo por parte de la empresa.</p> <p>11. La empresa brinda atención y asesoría en temas de trámites de salud a mí y a mi familia.</p> <p>12. Las condiciones físicas en donde laboro son seguras para desempeñar mi labor.</p>
		Necesidades sociales	Nivel de satisfacción de las necesidades de pertenencia a grupos	<p>13. Tengo buenas relaciones con mi jefe quien me brinda confianza y motivación.</p> <p>14. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales en el marco de un clima de confianza, apoyo y trabajo en equipo.</p> <p>15. La empresa me invita a participar de las decisiones que se tomen en relación a mi área de trabajo.</p> <p>16. Considero que la empresa fomenta reuniones sociales para mejorar la integración del personal.</p> <p>17. La empresa propicia realizar visitas conjuntas de las familias a las instalaciones de la empresa.</p>
		Necesidades de estima	Nivel de satisfacción de los factores internos de estimación	<p>18. La empresa me otorga reconocimiento individual por el buen desempeño que realizo.</p> <p>19. Recibo alguna felicitación o presente por parte de la empresa en fechas especiales.</p> <p>20. Considero que la empresa otorga un trato justo en relación a mi trabajo.</p> <p>21. Mi jefe me brinda la confianza y me motiva para poder realizar un buen trabajo.</p> <p>22. Considero que la empresa realiza reconocimiento público por las metas alcanzadas.</p> <p>23. Percibo que los ascensos y promociones son justos y se realiza de acuerdo a un programa de meritocracia en la empresa.</p> <p>24. La empresa me facilita el permiso cuando se trata de resolver algún problema personal o familiar.</p>
		Necesidades de autorrealización	Nivel de realización del ser humano	<p>25. Siento que el trabajo que realizo es retador y desafiante.</p> <p>26. La empresa me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.</p> <p>27. La empresa me brinda autonomía laboral donde desarrollo mi creatividad y puedo tomar decisiones con libertad.</p> <p>28. El puesto que desempeño está acorde con las habilidades y capacidades que poseo.</p> <p>29. Siento orgullo y satisfacción de trabajar para la empresa.</p> <p>30. Normalmente recomiendo a la empresa como un buen lugar para trabajar.</p>

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

Es una investigación aplicada, pues usa teorías para demostrar la relación de las variables y entender su comportamiento, además de formular una propuesta de solución en base a los resultados del estudio.

IV.2. Nivel de investigación

El alcance de investigación que se utilizó en el presente estudio fue de corte **Descriptivo Correlacional**, porque buscó medir el nivel de relevancia de las dimensiones de cada una de las dos variables del estudio para identificar la dimensión de mayor nivel, pero además tuvo el propósito fundamental de conocer la relación o grado de asociación de las dos variables del estudio es decir la compensación y la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

IV.3. Diseño de investigación

En relación al diseño no experimental, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), señalan que se trata de una investigación en donde no se manipulan variables, sino que se observan, es decir las variables ocurren en una determinada etapa de la investigación o ya han sucedido con anticipación y no es posible manipularlas, no se tiene control ni se puede influir en dichas variables porque ya sucedieron al igual que sus efectos.

Por tanto, en el presente estudio no habrá manipulación intencional de las variables: *compensación y motivación de los trabajadores*, se medirá las variables tal y como están en un momento determinado, por lo tanto, se trata de una investigación **No Experimental**.

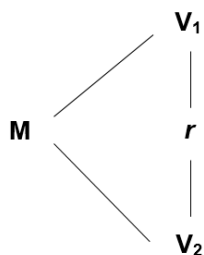
Además, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), mencionan que en la investigación transversal se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables de un grupo de casos de la muestra o población, o determinar cuál es el nivel de las variables en un momento dado, además de analizar la interrelación de las variables en un momento o periodo.

En la presente investigación, justamente se determinará cómo la variable compensación se relaciona con la variable motivación en un momento dado, por tanto, se usará el **Tipo de Diseño Transversal**.

Por otro lado, el presente trabajo, trata de identificar el nivel de relevancia de las dimensiones de cada una de las dos variables en estudio, pero principalmente busca determinar la relación entre la variable compensación y la variable motivación, por tanto, se trata de un diseño **Transversal-Correlacional**, la cual de acuerdo al esquema adaptado de Goode y Halt (1986) se esquematiza de acuerdo a la figura 4.

Figura 4

Representación del diseño no experimental - transversal-correlacional.



Donde:

M = La muestra en estudio

V1 = Variable compensación

V2 = Variable motivación

r = Relación de las variables en estudio.

Finalmente podemos indicar que el diseño de la investigación es:

No experimental – Transversal - Correlacional.

IV.4. Método de investigación

Para analizar el problema, formular hipótesis y poder llegar a una conclusión, la presente investigación utiliza el método **DEDUCTIVO-INDUCTIVO**, DEDUCTIVO, pues, al estudiar las teorías o reglas existentes y las investigaciones realizadas podemos ir de lo general a lo particular, entendiendo las causas y consecuencias de lo que ya existe mediante el marco teórico, luego aplicamos el método INDUCTIVO, porque va de lo particular a lo general de los datos a las generalizaciones, además de ser un método flexible que nos permitirá aportar al conocimiento sirviendo de base para el aporte de nuevas teorías, en concreto a la relación entre compensación y motivación, particularmente en una empresa de movimiento de tierras.

IV.5. Población

La población estuvo conformada por los 85 trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, distribuidos de acuerdo a la tabla 3 que se presenta a continuación:

Tabla 3

Distribución del personal por tipo de trabajador y lugar.

Tipo de trabajador	Lugar	Cantidad
Administrativos	Piura	13
	Tumbes	07
	Cajamarca	02
Sub total administrativos		22
Operativos	Piura	38
	Tumbes	21
	Cajamarca	04
Sub total operativos		63
Total		85

Nota. Datos extraídos del reporte del sistema interno de recursos humanos de la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú.

IV.6. Muestra

Una precisión muy importante de acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), es que los estudios motivacionales en las empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta.

En tal sentido el investigador ha decidido considerar que la muestra coincida con la población en estudio, es decir está compuesta por los 85 trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

IV.7. Unidad de estudio

La unidad de análisis es el trabajador en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

IV.8. Técnicas de recolección de datos

La pandemia por Coronavirus (Covid-19), ha modificado los mecanismos usuales de recolección de datos, tal modificación se produce en un contexto de ciertas restricciones para obtener la información, en tal sentido se ha creído por conveniente adaptarnos a las nuevas formas de convivencia social, pero sobre todo a las normas sanitarias para evitar cualquier riesgo por contagio, adoptando las medidas de seguridad y distanciamiento necesarias para obtener los datos

IV.8.1. Técnica

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos

IV.8.2. Instrumento

Como instrumento de medición se usó el cuestionario con preguntas cerradas basada en las escalas de medición de actitudes utilizando el escalamiento tipo Likert con cinco alternativas y valoración: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo, los contextos en los cuales se efectuará la aplicación son: **autoadministrado grupal**, es decir que el cuestionario se proporcionará

directamente a los participantes en una hora determinada, de preferencia a primeras horas de la mañana este método se usará para los trabajadores que están de guardia en las áreas de operaciones y mantenimiento, y la segunda modalidad será el **autoadministrado por página web** mediante un cuestionario virtual usando la plataforma formularios de google se aplica al personal directivo, administrativo, supervisión, personal que prefiere dicha modalidad y trabajadores que no están de guardia al momento de aplicar el cuestionario.

Se aplicaron dos cuestionarios, uno para medir la variable compensación que consta de 32 preguntas y el otro para medir la variable motivación que consta de 30 preguntas.

1. Confiabilidad o fiabilidad del instrumento de medición

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), indican que todo instrumento de medición debe cumplir ciertos requisitos. Es por ello que para la presente investigación se ha creído conveniente usar dos requisitos: confiabilidad y validez.

La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo produce resultados consistentes o coherentes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), para medir la confiabilidad del instrumento de medición se utilizó el procedimiento de medida de consistencia interna utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach

George y Mallery (2003, p.231, como se citó en Pozo Gallardo, 2017), sugiere la siguiente clasificación para evaluar el Coeficiente Alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa < 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa < 0.5 es pobre

Se efectuó una prueba piloto que se aplicó a 26 trabajadores que representan el 30% del total de trabajadores en una empresa que se dedica al rubro de los trabajos de movimiento de tierras en el norte del Perú, el resultado fue de **0.869** para la variable compensación, por lo tanto, el instrumento de medición para la variable es **bueno** y **0.903** para la variable motivación que refleja que el instrumento de medición para la variable es **excelente**.

2. Validez del instrumento de medición

En relación al segundo requisito que es la **validez**, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), refieren que se trata del grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir, se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto mediante sus indicadores empíricos, además la **validez de expertos**, se

refiere al grado en que un instrumento mide la variable en estudio de acuerdo a voces calificadas.

El instrumento se construyó de tal manera que el instrumento mida las variables que verdaderamente se pretende medir, para lo cual se sometió a la evaluación de tres expertos, cuyos resultados fueron:

Tabla 4

Matriz resumen de la validación del instrumento: cuestionario para medir la variable compensación.

Nº	Evidencias	Experto			Total
		E1	E2	E3	
1	Pertinencia de indicadores	5	5	5	15
2	Formulado con lenguaje apropiado	4	5	5	14
3	Adecuado para los sujetos en estudio	5	5	5	15
4	Facilita la prueba de hipótesis	5	4	5	14
5	Suficiencia para medir las variables	5	5	5	15
6	Facilita la interpretación del instrumento	5	5	5	15
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	5	5	5	15
8	Expresado en hechos perceptibles	5	5	5	15
9	Tiene secuencia lógica	5	5	5	15
10	Basado en aspectos teóricos	5	5	5	15
Total		49	49	50	148

Nota. Datos extraídos del juicio de los expertos J.F. López Lara, M.A. Macetas Hernández y V.H. Delgado Céspedes, 2018, Cajamarca.

Cálculo del coeficiente de validez porcentual "c" de la compensación.

$C = \text{Puntaje Acumulado} / \text{Puntaje Total}$

$C = 148 / 150 = 0.9867$

C = 98.67%

Tabla 5

Matriz resumen de la validación del instrumento: cuestionario para medir la variable motivación.

Nº	Evidencias	Experto			Total
		E1	E2	E3	
1	Pertinencia de indicadores	5	5	5	15
2	Formulado con lenguaje apropiado	4	5	5	14
3	Adecuado para los sujetos en estudio	5	5	5	15
4	Facilita la prueba de hipótesis	5	4	5	14
5	Suficiencia para medir las variables	5	5	5	15
6	Facilita la interpretación del instrumento	5	5	5	15
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	5	5	5	15
8	Expresado en hechos perceptibles	5	5	5	15
9	Tiene secuencia lógica	5	5	5	15
10	Basado en aspectos teóricos	5	5	5	15
Total		49	49	50	148

Nota. Datos extraídos del juicio de los expertos J.F. López Lara, M.A. Macetas Hernández y V.H. Delgado Céspedes, 2018, Cajamarca.

Cálculo del coeficiente de validez porcentual "c" de la motivación.

$C = \text{Puntaje Acumulado} / \text{Puntaje Total}$

$C = 148 / 150 = 0.9867$

C = 98.67%

De acuerdo a las tablas 9 y 10, el coeficiente de validez para la variable compensación es **98.67%**, de igual manera el coeficiente de validez para la variable motivación es **98.67%**.

A continuación, determinamos la escala de valoración o BAREMO de 5 niveles que consiste en un registro gradual que sirve para la evaluación de una serie de categorías ante las cuales el observador debe emitir un juicio, indicando el grado en el cual se presente una determinada característica.

De acuerdo a Castillo Sáenz (2021), en su estudio de compensación y clima organizacional y también Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), utilizan una escala de valoración de 5 niveles, el cual nos parece adecuado usar en la presente investigación, se trata de los siguientes niveles de menor a mayor: muy desfavorable, desfavorable, medio, favorable y muy favorable, los 5 niveles coinciden en número con la escala de Likert utilizado en el presente estudio.

Tabla 6

Escala de valoración de 5 niveles.

Nivel	Valor
Muy desfavorable	1
Desfavorable	2
Medio	3
Favorable	4
Muy favorable	5

Nota. Escala de Likert, niveles tomados de *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* (p.279), por R. Hernández-Sampieri y C.P. Mendoza, 2018, McGrawHillEducation.

Muy desfavorable: Nivel muy desfavorable en la compensación o motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú.

Desfavorable: Nivel desfavorable en la compensación o motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú.

Medio: Nivel medianamente relevante en la compensación o motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú.

Favorable: Nivel relevante en la compensación o motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú.

Muy favorable: Nivel muy relevante en la compensación o motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú.

Tabla 7

Ítems por dimensión y variable.

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEMS
Compensación	Financieras	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15
	No financieras	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 y 32
Motivación	Necesidades fisiológicas	1, 2, 3, 4 y 5
	Necesidades de seguridad	6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12
	Necesidades sociales	13, 14, 15, 16 y 17
	Necesidades de estima	18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24
	Necesidades de autorrealización	25, 26, 27, 28, 29 y 30

Nota. Preguntas codificadas por cada una de las variables y dimensiones.

Los niveles de las variables y dimensiones son:

Tabla 8

Niveles de la variable: compensación.

Rango	Nivel	Valor
32 a 57 puntos	Muy desfavorable	1
58 a 83 puntos	Desfavorable	2
84 a 109 puntos	Medio	3
110 a 135 puntos	Favorable	4
136 a 160 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 9

Niveles de la dimensión: financieras.

Rango	Nivel	Valor
15 a 26 puntos	Muy desfavorable	1
27 a 38 puntos	Desfavorable	2
39 a 50 puntos	Medio	3
51 a 62 puntos	Favorable	4
63 a 75 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 10

Niveles del indicador: directas.

Rango	Nivel	Valor
07 a 12 puntos	Muy desfavorable	1
13 a 18 puntos	Desfavorable	2
19 a 24 puntos	Medio	3
25 a 30 puntos	Favorable	4
31 a 35 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 11

Niveles del indicador: indirectas.

Rango	Nivel	Valor
08 a 14 puntos	Muy desfavorable	1
15 a 21 puntos	Desfavorable	2
22 a 28 puntos	Medio	3
29 a 35 puntos	Favorable	4
36 a 40 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 12

Niveles de la dimensión: no financieras.

Rango	Nivel	Valor
17 a 30 puntos	Muy desfavorable	1
31 a 44 puntos	Desfavorable	2
45 a 58 puntos	Medio	3
59 a 72 puntos	Favorable	4
73 a 85 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 13

Niveles del indicador: Oportunidades de desarrollo.

Rango	Nivel	Valor
02 a 03 puntos	Muy desfavorable	1
04 a 05 puntos	Desfavorable	2
06 a 07 puntos	Medio	3
08 a 09 puntos	Favorable	4
10 a 10 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 14

Niveles del indicador: Reconocimiento y autoestima.

Rango	Nivel	Valor
02 a 03 puntos	Muy desfavorable	1
04 a 05 puntos	Desfavorable	2
06 a 07 puntos	Medio	3
08 a 09 puntos	Favorable	4
10 a 10 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 15

Niveles del indicador: Seguridad en el empleo.

Rango	Nivel	Valor
02 a 03 puntos	Muy desfavorable	1
04 a 05 puntos	Desfavorable	2
06 a 07 puntos	Medio	3
08 a 09 puntos	Favorable	4
10 a 10 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 16

Niveles del indicador: Calidad de vida en el trabajo.

Rango	Nivel	Valor
04 a 06 puntos	Muy desfavorable	1
07 a 09 puntos	Desfavorable	2
10 a 12 puntos	Medio	3
13 a 15 puntos	Favorable	4
16 a 20 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 17

Niveles del indicador: Orgullo por la empresa y el trabajo.

Rango	Nivel	Valor
03 a 05 puntos	Muy desfavorable	1
06 a 08 puntos	Desfavorable	2
09 a 11 puntos	Medio	3
12 a 14 puntos	Favorable	4
15 a 15 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 18

Niveles del indicador: Promociones.

Rango	Nivel	Valor
02 a 03 puntos	Muy desfavorable	1
04 a 05 puntos	Desfavorable	2
06 a 07 puntos	Medio	3
08 a 09 puntos	Favorable	4
10 a 10 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 19

Niveles del indicador: Libertad y autonomía en el trabajo.

Rango	Nivel	Valor
02 a 03 puntos	Muy desfavorable	1
04 a 05 puntos	Desfavorable	2
06 a 07 puntos	Medio	3
08 a 09 puntos	Favorable	4
10 a 10 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 20

Niveles de la variable: motivación.

Rango	Nivel	Valor
30 a 53 puntos	Muy desfavorable	1
54 a 77 puntos	Desfavorable	2
78 a 101 puntos	Medio	3
102 a 125 puntos	Favorable	4
126 a 150 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 21

Niveles de la dimensión: necesidades fisiológicas.

Rango	Nivel	Valor
5 a 8 puntos	Muy desfavorable	1
9 a 12 puntos	Desfavorable	2
13 a 16 puntos	Medio	3
17 a 20 puntos	Favorable	4
21 a 25 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 22

Niveles de la dimensión: necesidades de seguridad.

Rango	Nivel	Valor
7 a 12 puntos	Muy desfavorable	1
13 a 18 puntos	Desfavorable	2
19 a 24 puntos	Medio	3
25 a 30 puntos	Favorable	4
31 a 35 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 23

Niveles de la dimensión: necesidades sociales.

Rango	Nivel	Valor
5 a 8 puntos	Muy desfavorable	1
9 a 12 puntos	Desfavorable	2
13 a 16 puntos	Medio	3
17 a 20 puntos	Favorable	4
21 a 25 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 24

Niveles de la dimensión: necesidades de estima.

Rango	Nivel	Valor
7 a 12 puntos	Muy desfavorable	1
13 a 18 puntos	Desfavorable	2
19 a 24 puntos	Medio	3
25 a 30 puntos	Favorable	4
31 a 35 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Tabla 25

Niveles de la dimensión: necesidades de autorrealización.

Rango	Nivel	Valor
6 a 10 puntos	Muy desfavorable	1
11 a 15 puntos	Desfavorable	2
16 a 20 puntos	Medio	3
21 a 25 puntos	Favorable	4
26 a 30 puntos	Muy favorable	5

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

IV.9. Presentación de resultados

Para la presentación de resultados mediante tablas y gráficos se usará el programa de hoja de cálculo Microsoft Excel 2016, dada su claridad y versatilidad en la presentación de la información.

En el análisis de datos de la presente investigación, y debido al uso en estudios sociales, se ha seleccionado el programa estadístico SPSS Versión 26 (Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)

La primera tarea será describir las puntuaciones obtenidas por cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones, reagrupando datos utilizando las 5 categorías señaladas anteriormente, se utilizará la distribución de frecuencias respecto de las variables y dimensiones en sus respectivas categorías presentándolos a través de una tabla y para una mejor visualización utilizando gráficos.

Por otro lado, para determinar la dimensión que tiene mayor nivel de relevancia de cada una de las dos variables, se hará una comparación a nivel de tabla y gráfico de los resultados obtenidos por dimensión utilizando la medida de tendencia central que usualmente se utiliza para estudios de variables cualitativas ordinales que es la moda es decir la categoría que ocurre con mayor frecuencia, no obstante es necesario que este acompañada de la frecuencia obtenida en tal dimensión y con ello poder determinar con certeza cuál fue la dimensión de mayor relevancia.

Agregamos que Siegel y Castellan (1995), indican que el coeficiente de correlación de Spearman es una medida de asociación entre dos variables que requiere que ambas estén medidas en una escala ordinal, de tal forma que los objetos o individuos en estudio puedan ser colocados en rangos en dos series ordenadas. Además, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), indican que son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert.

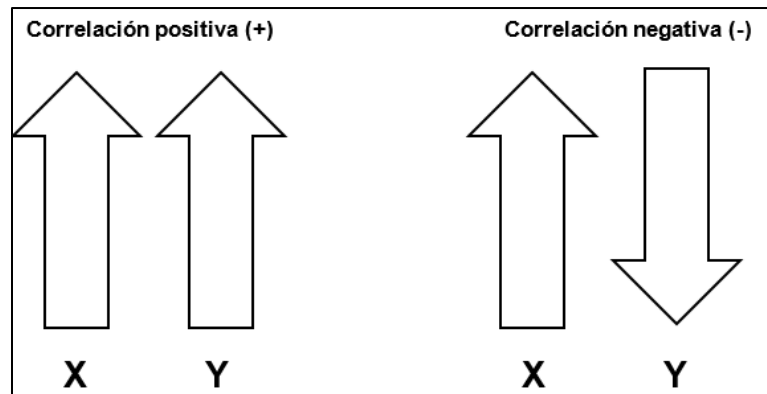
Teniendo en cuenta el análisis anterior y teniendo en cuenta que en la presente investigación se utilizan dos variables cualitativas de naturaleza ordinal con escala actitudinal de Likert con 85 observaciones, para probar la hipótesis de estudio usaremos el coeficiente de Rho de Spearman. Es necesario aclarar también que una correlación entre dos variables no implica causalidad, en el estudio no se está buscando la causalidad o dependencia de las variables por ello no se ha elegido otras pruebas estadísticas, usaremos el Coeficiente Rho de Spearman porque determina la correlación de variables cualitativas de tipo ordinal como medida o grado de relación entre dos variables.

Una consideración muy importante es que el coeficiente Rho de Spearman mide la dirección y el grado de la asociación, en tal sentido en la figura 5 gráficamente se explica que existe una correlación positiva es decir cuando el valor de una variable se

incrementa la otra también lo hace en la misma dirección, es correlación negativa cuando el valor de una variable disminuye el valor de la otra variable lo hace en sentido contrario es decir se incrementa.

Figura 5

Tipo de correlación.



Nota. Tomado de *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* (p.346), por R. Hernández-Sampieri y C.P. Mendoza, 2018, McGrawHillEducation.

El grado de asociación de dos variables se especifica en la tabla 26, los coeficientes pueden variar de -1.00 a 1.00, para el presente estudio se ha tomado la clasificación de Martínez y Campos (2015).

Tabla 26

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.

Resultado	Interpretación
- 1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Rangos muy importantes que se tomará en cuenta en los grados o niveles de correlación de los resultados del coeficiente de Spearman.

V. RESULTADOS

5.1. Prueba de normalidad

Antes de efectuar la prueba de hipótesis de la investigación es necesario hacer algunas precisiones respecto a las pruebas de normalidad, según Ramírez (2016), se efectúa la prueba de normalidad de datos cuando ambas variables son cuantitativas, caso contrario es opcional, Siegel y Castellan (1995), indican que una prueba estadística no paramétrica está basada en un modelo que especifica solo condiciones muy generales y ninguna acerca de la forma específica de la distribución de la cual fue obtenida la muestra, es decir no es tan rigurosa como la estadística paramétrica que exige una distribución normal, además indican que los científicos de la conducta raras veces tienen datos que satisfacen las suposiciones de las pruebas paramétricas que se refiere a alcanzar la clase de la medida que permite la interpretación significativa de las pruebas paramétricas, por ello las pruebas estadísticas no paramétricas desempeñan un papel prominente en la investigación de las ciencias sociales y de la conducta. Además, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), indican que los análisis no paramétricos frecuentemente no requieren de presupuestos acerca de la forma de la distribución poblacional, aceptan distribuciones no normales o distribuciones libres. Finalmente, Pozo (2017), como parte de su investigación de compensación y desempeño laboral, hizo una aplicación de la prueba de normalidad a las dos variables en la cual una variable tuvo una distribución normal y la otra variable no, por tanto, aplicó la estadística no paramétrica usando la prueba de Rho de Spearman.

En efecto, una de las condiciones del supuesto de normalidad es que las variables en estudio deben seguir obligatoriamente una distribución normal, según el párrafo anterior en la presente investigación no necesariamente se debe hacer una prueba de normalidad debido al tipo de variables cualitativas de tipo ordinal, sin embargo, por fines académicos e ilustrativos procederemos a realizar la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov que se usa para muestras mayores o iguales a 50 que es nuestro caso, incluso otros autores consideran mayores a 30, en cualquiera de los casos nuestra población es 85.

Tabla 27

Prueba de normalidad para las variables: compensación y motivación utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Compensación	,091	85	,081	,974	85	,084
Motivación	,099	85	,038	,960	85	,010

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a 85 trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

De los resultados de la tabla 27, podemos apreciar que la variable compensación tiene un nivel de significancia de 0.081 que es mayor a 0.05 por tanto sigue una distribución normal, no obstante, la variable motivación tiene un nivel de significancia menor a 0.05 por tanto no sigue una distribución normal, como una de las dos variables no sigue una distribución normal entonces no cumple con la prueba de normalidad por tanto para probar la hipótesis de investigación se utilizará la estadística no paramétrica usando la prueba de Rho de Spearman.

Tabla 28

Prueba de normalidad para las dimensiones: compensación financiera y no financiera, necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de correlación utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Financieras	,099	85	,039	,986	85	,496
No financieras	,111	85	,012	,958	85	,007
Necesidades fisiológicas	,110	85	,013	,977	85	,127
Necesidades de seguridad	,127	85	,002	,958	85	,008
Necesidades sociales	,110	85	,012	,977	85	,131
Necesidades de estima	,073	85	,200*	,982	85	,293
Necesidades de autorrealización	,105	85	,022	,964	85	,017

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors.

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a 85 trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

De los resultados de la tabla 28, se puede notar que la dimensión de necesidades de estima tiene un nivel de significancia de 0.200 que es mayor a 0.05 por tanto sigue una distribución normal, no obstante, las demás dimensiones tienen un nivel de significancia menor a 0.05 por tanto no siguen una distribución normal, como más de una dimensión no sigue una distribución normal entonces no cumple con la prueba de normalidad por tanto para probar la hipótesis de investigación se utilizará la estadística no paramétrica usando la prueba de Rho de Spearman.

5.2. RESULTADO 01: Relación entre las variables compensación y motivación.

Prueba de hipótesis general

A continuación, se evalúa si existe o no relación entre las variables compensación y motivación, para lo cual planteamos la siguiente hipótesis para luego contrastarlo con la prueba no paramétrica del coeficiente de Rho de Spearman.

Planteamiento

H₀: La compensación no se relaciona directamente con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

H₁: La compensación se relaciona directamente con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Demostración

Utilizamos el siguiente criterio para determinar la relación entre las dos variables:

- Si el valor (**p**) de la significancia asintótica bilateral **> α: 0.05**, se acepta la H₀
- Si el valor (**p**) de la significancia asintótica bilateral **< α: 0.05**, se acepta la H₁

Además, se evaluará el tipo de relación, si es directa o inversa, si es directa el valor del coeficiente tendrá valor (+) y si es inversa el valor del coeficiente tendrá valor (-), además se determinará el grado en que están relacionadas las variables de acuerdo a la escala establecida anteriormente en la tabla 26 sobre la interpretación del coeficiente de correlación de Spearman según Martínez y Campos (2015).

Tabla 29

Prueba de hipótesis según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de las variables compensación y motivación.

Correlaciones			Compensación	Motivación
Rho de Spearman	Compensación	Coeficiente de correlación	1,000	,860**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Motivación	Coeficiente de correlación	,860**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

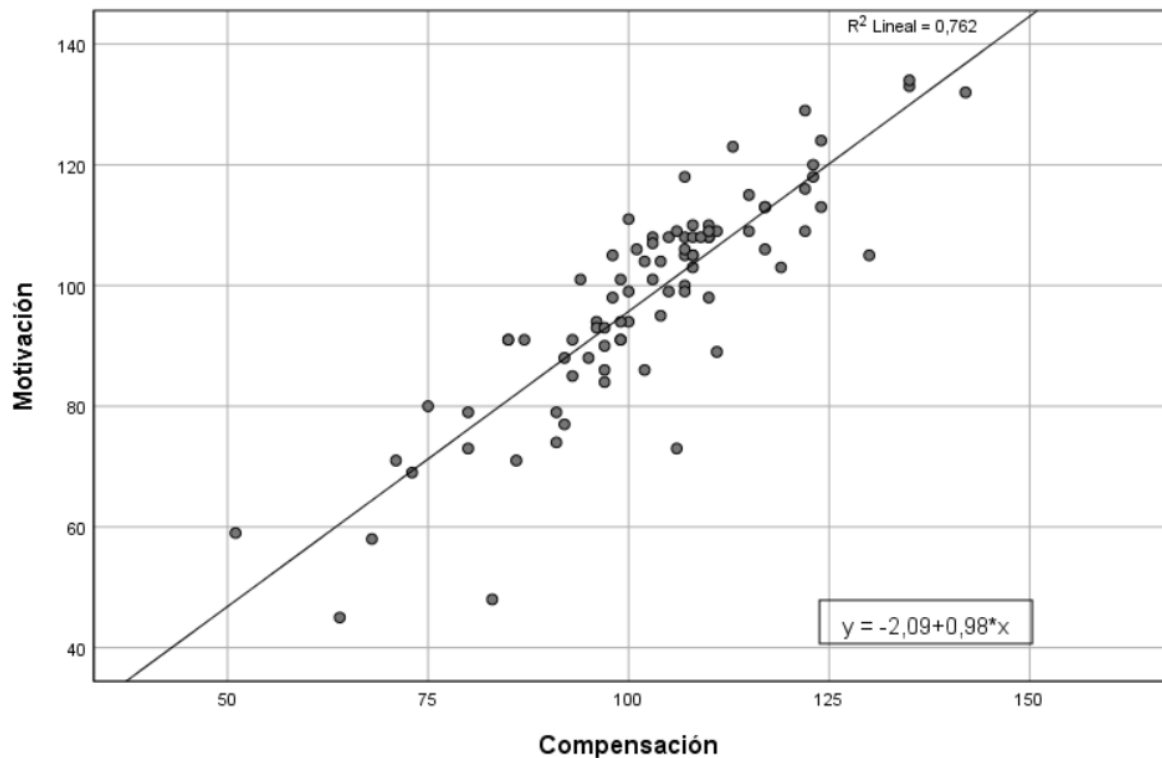
Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a 85 trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021 y que relaciona las variables compensación y motivación.

De acuerdo a la tabla 29, la significancia asintótica bilateral (**0.000**) es menor que el nivel de significación (**0.05**), además el coeficiente tiene valor (+) en consecuencia se acepta la hipótesis alterna es decir la compensación se **relaciona directamente** con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, por otro lado el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de **0.860** que de acuerdo a la tabla 26, interpretación del coeficiente de correlación de Spearman correlación según Martínez y Campos (2015), indica que el grado de correlación entre las variables compensación y motivación es **positiva alta**.

Con la finalidad de poder tener una mejor forma de visualizar la distribución y dirección de los datos, utilizaremos un diagrama de dispersión de la figura 6.

Figura 6

Diagrama de dispersión de las variables compensación y motivación.



Nota. El diagrama está basado en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a 85 trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Según la figura 15, la línea de regresión y los puntos evidencian claramente la dirección positiva de la correlación, es decir que la compensación se relaciona directamente con la motivación, por lo tanto, cuando el valor de una variable aumenta también lo hace la otra variable.

5.3. RESULTADO 02: Nivel de relevancia de las dimensiones de la variable compensación

A continuación, se presenta los resultados respecto al nivel de relevancia de las dimensiones de la variable compensación.

Tabla 30

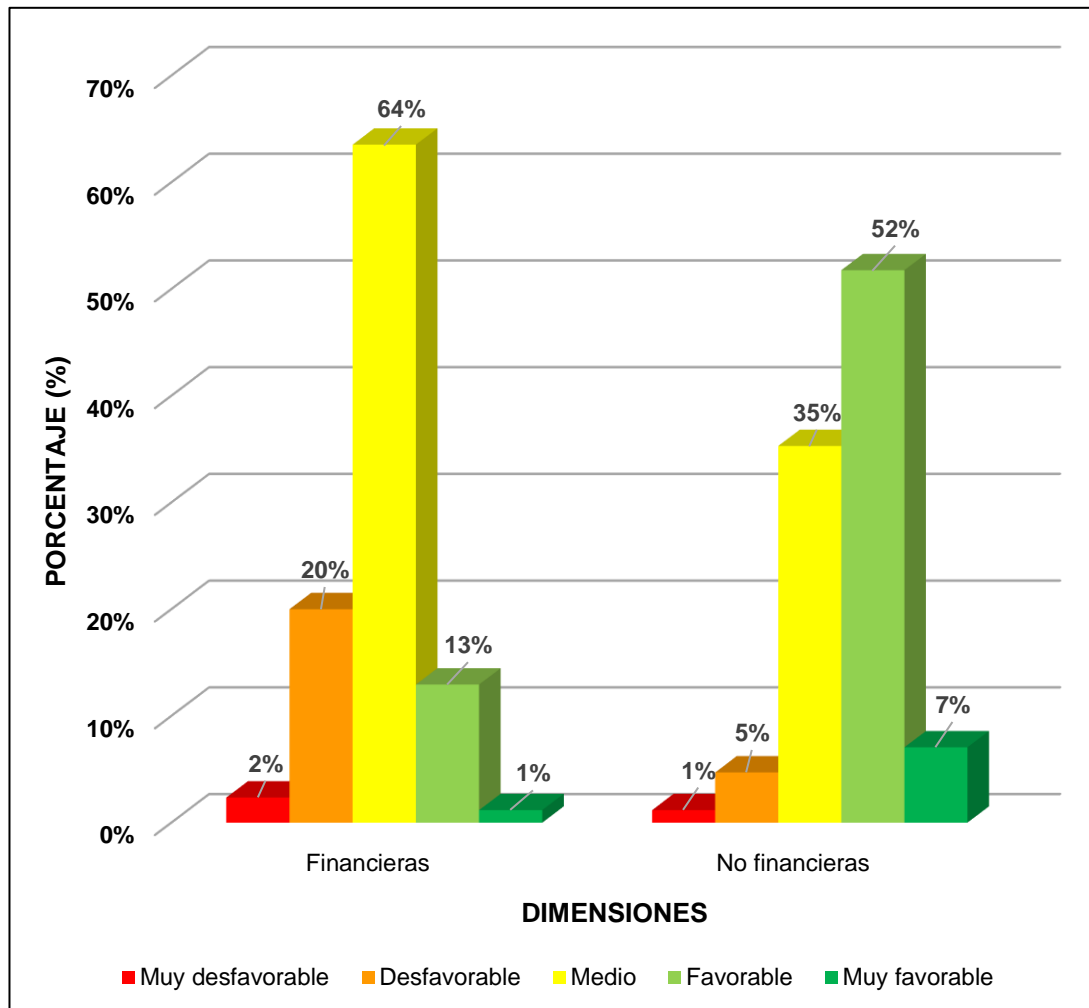
Moda estadística de las dimensiones financieras y no financieras de la variable compensación.

Estadísticos		Financieras	No financieras
N	Válido	85	85
	Perdidos	0	0
Moda		3	4

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Figura 7

Nivel de relevancia de las dimensiones financiera y no financiera de la variable compensación.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

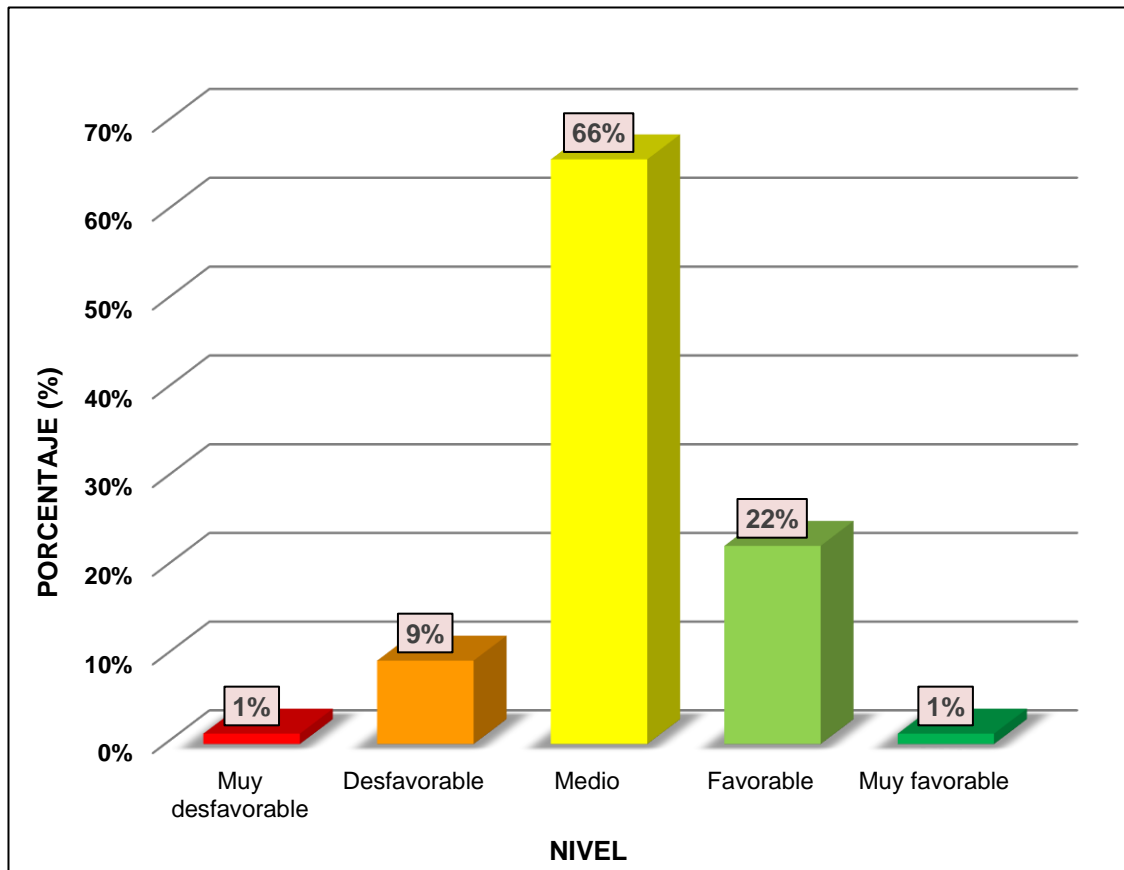
La tabla 30, muestra un comparativo de la moda estadística de las dimensiones: financieras y no financieras la que identifica claramente que la dimensión no financiera tiene mayor relevancia que la dimensión financiera, es decir con un nivel de 4 o favorable frente a un nivel de 3 o medio respectivamente, el resultado se corrobora mediante la figura 7, que muestra al nivel favorable de la dimensión no financiera con el 52% en relación a solo un 13% de la dimensión financiera, es necesario mencionar también que el nivel en la escala de muy favorable de la dimensión no financiera representa el 7% en relación al 1% de la dimensión financiera, esto quiere decir que los trabajadores de la empresa consideran que los aspectos no financieros o la satisfacción que reciben del puesto o del ambiente físico y psicológico donde laboran, es decir las oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones y autonomía laboral tienen mayor nivel de relevancia que la dimensión financiera, es necesario evaluar el

motivo por el cual el pago que reciben los trabajadores bajo la forma de sueldos, incentivos, bonos y las prestaciones sociales obligatorias y voluntarias tienen menos relevancia.

Variable: Compensación

Figura 8

Nivel porcentual de la variable compensación.



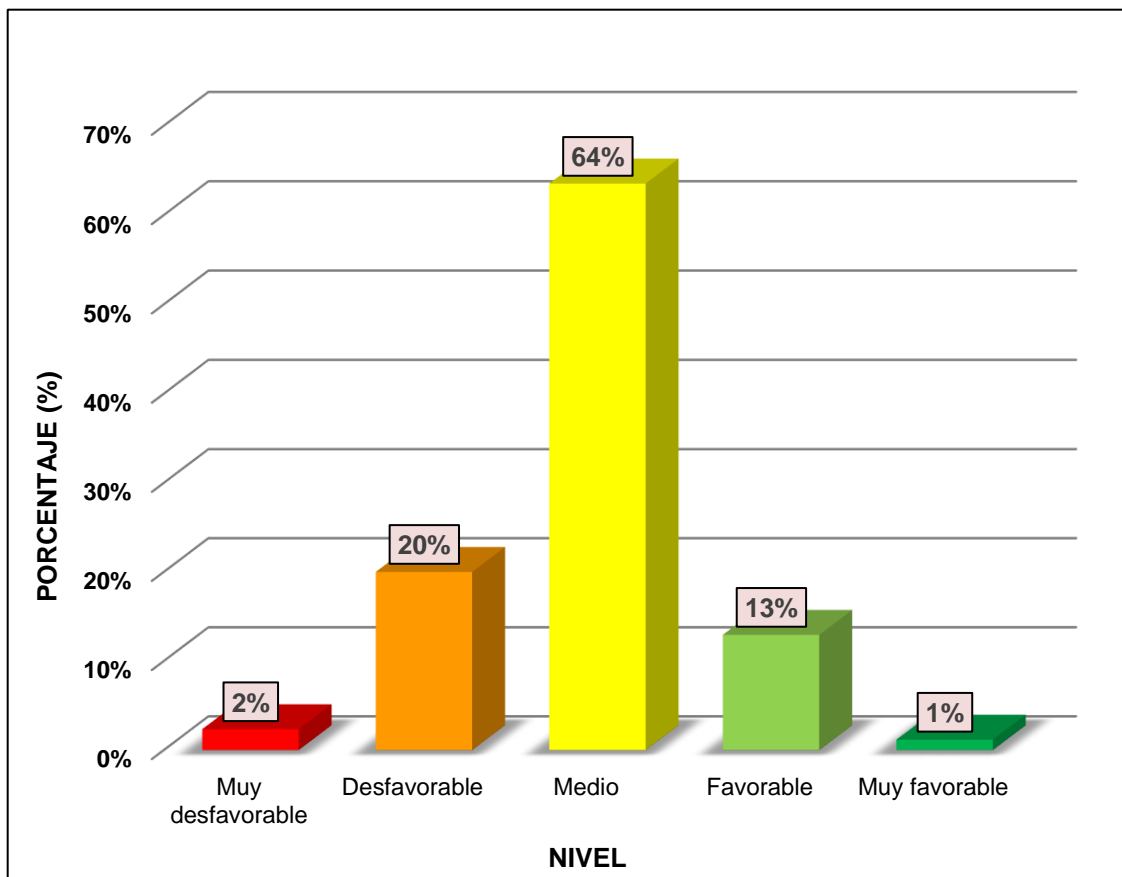
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Según la figura 8, de los 85 trabajadores encuestados respecto a la compensación en sus dimensiones financieras y no financieras, es decir en los ingresos financieros y en la satisfacción que recibe de ejercer el puesto respectivamente, el 1% menciona que está totalmente satisfecho con la compensación, el 22% indica que la compensación es favorable es decir que satisface sus necesidades financieras y no financieras, es notorio observar y tener en cuenta el alto porcentaje de 66% de trabajadores que indican que la compensación es media es decir que a veces la compensación financiera y no financiera satisface sus necesidades y otras veces no, porcentaje importante que debemos prestar atención con la finalidad de mejorar su nivel, además un 9% opina que la compensación es desfavorable en el sentido que no satisface sus necesidades financieras y no financieras, finalmente el 1% menciona que está en total desacuerdo con las compensación que otorga la empresa.

Dimensión: Financieras

Figura 9

Nivel porcentual de la dimensión: financieras.



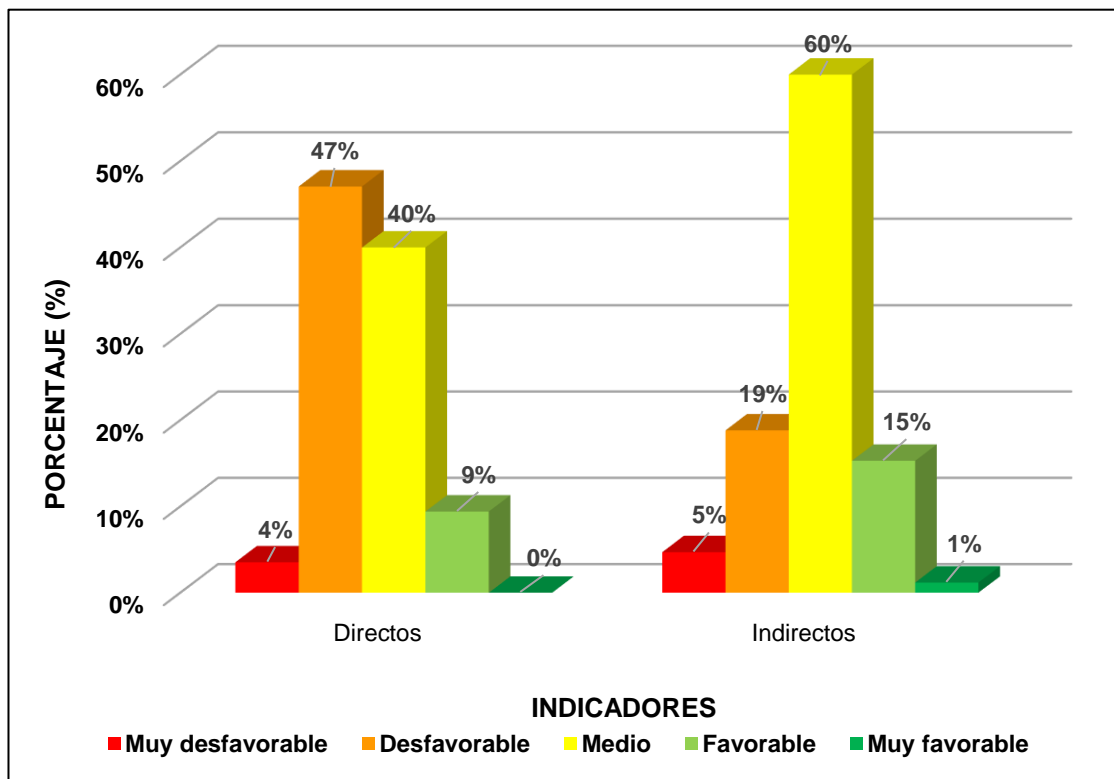
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Como se puede apreciar en figura 9, llama la atención el alto porcentaje del 64% en relación al nivel medio de apreciación de la dimensión: financieras, es decir los trabajadores a veces están satisfechos con la compensación financiera directa e indirecta, es decir el pago que reciben bajo la forma de sueldos, bonos, incentivo y prestaciones sociales obligatorias y voluntarias, por otro lado se puede observar que un 20% tiene una opinión desfavorable en relación a su par de 13% que opina de manera favorable, esto indica que los trabajadores no están de acuerdo con las políticas salariales y de prestaciones de la empresa, es necesario evaluar los resultados e implementar mejoras en la dimensión: financieras.

Indicadores: Directas e indirectas

Figura 10

Nivel porcentual de valoración de los indicadores financieros: directos e indirectos.



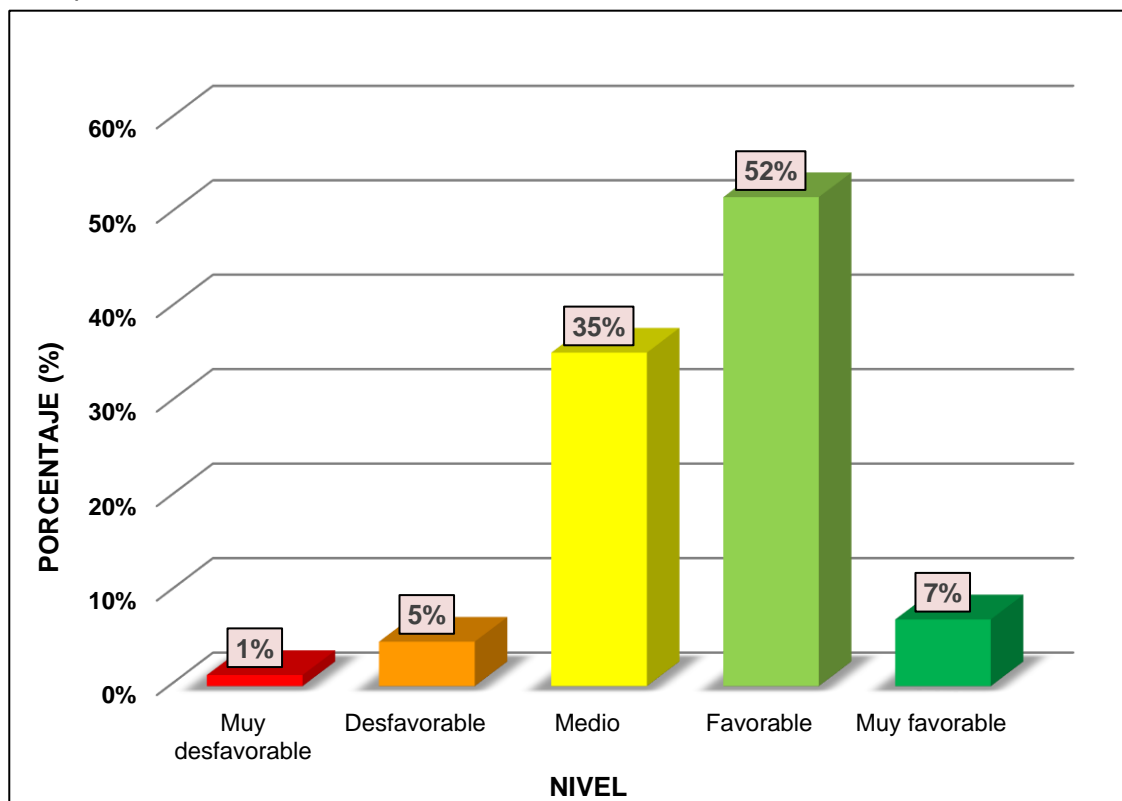
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Los resultados de la figura 10, evidencian que hay una baja valoración del indicador: directos de la dimensión financiera, el 47% del personal considera que es desfavorable, es decir que los sueldos y salarios no logran satisfacer sus necesidades básicas, hay un problema de equidad salarial en relación a sus compañeros de trabajo y al mercado laboral, no se pagan los sueldos y salarios de acuerdo al desempeño del trabajador y la empresa no cumple con depositar oportunamente, esto indica claramente que los directivos de la empresa deben implementar acciones para corregirlos; en relación al indicador: indirectos de la dimensión financiera, el 60% de los trabajadores considera que es regular, es decir las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización, incluye vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, etc.) así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y prestaciones sociales por parte del empleador o por ley tiene una apreciación regular, es necesario implementar mejoras a la política de prestaciones y servicio social.

Dimensión: No financieras

Figura 11

Nivel porcentual de la dimensión: no financieras.



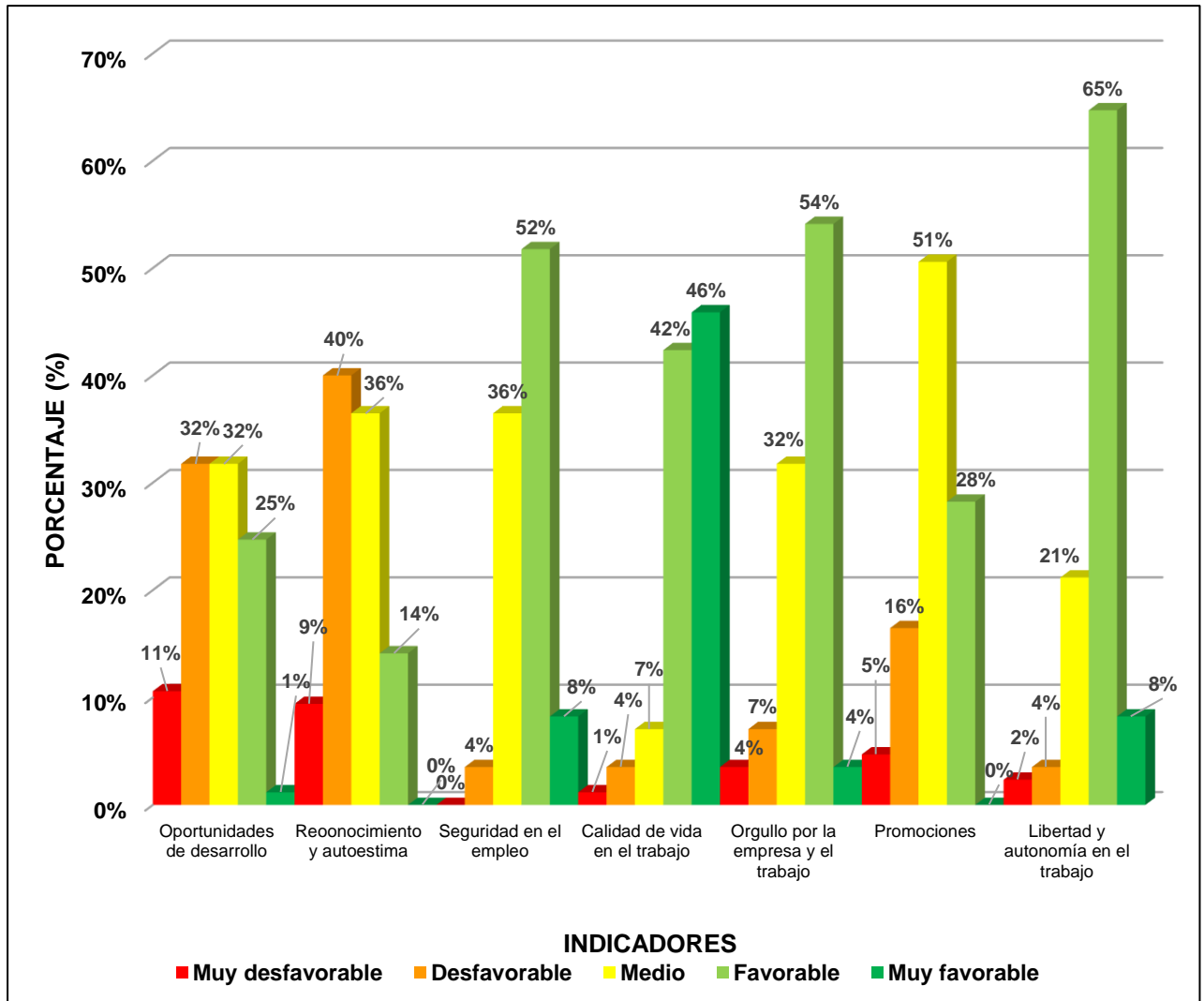
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

La figura 11, resalta un dato muy importante que el 52% de los 85 trabajadores encuestados señalan que la dimensión: no financieras es favorable, es decir que existe una buena valoración respecto de la satisfacción que el trabajador recibe del puesto o del ambiente físico y psicológico del trabajo donde labora, en relación a las oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones y autonomía laboral, no obstante debemos mirar que un 35% de trabajadores consideran que la dimensión: no financieras es media, es decir que no siempre están satisfechos en relación al puesto de trabajo.

Indicadores: Oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo.

Figura 12

Nivel porcentual de los indicadores de la dimensión: no financieras.



Nota. El gráfico está basado en resultados del programa SPSS-26 de los indicadores: Oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo.

De acuerdo a los resultados de la figura 12, podemos verificar que el indicador calidad de vida en el trabajo es altamente apreciado con 46% de nivel muy favorable y 42% favorable, en opinión de los trabajadores se disfruta de un agradable ambiente laboral, hay buenas condiciones físicas (higiene y seguridad), psicológicas y sociales, 65% de los trabajadores tiene una opinión favorable respecto al indicador: libertad y autonomía en el trabajo, es decir que tienen autonomía laboral para tomar decisiones con libertad y poder desarrollar su creatividad, en relación al indicador: orgullo por la empresa y el trabajo hay una opinión del 54% favorable,

sienten orgullo por la labor que hacen y valoran la empresa donde trabajan, normalmente recomiendan a la empresa como un buen lugar para trabajar, el indicador: seguridad en el empleo también es apreciado por los trabajadores con un 52% de opinión favorable el trabajador se siente estable y seguro en su trabajo, la empresa suele garantizar las prestaciones de salud en caso de enfermedad tanto de él como se su familia, se cubre los seguros de vida y salud y existe las condiciones físicas para desarrollar una labor segura, el indicador: promociones tiene un nivel medio de valoración con el 51%, la empresa a veces cumple con brindar oportunidades de crecimiento profesional y otras veces no, es importante implementar mejoras, el indicador relacionado son las oportunidades de desarrollo con un nivel desfavorable del 32% de opinión, el resultado refleja que la empresa debe implementar cambios en los programas de desarrollo del personal, finalmente el indicador: reconocimiento y autoestima, relacionado con las necesidades de estima presenta un nivel preocupante del 40% de opinión desfavorable, refleja que la política de reconocimiento de la empresa no está funcionando bien y requiere implementar cambios.

5.4. **RESULTADO 03: Nivel de relevancia de las dimensiones de la variable motivación.**

A continuación, se presenta los resultados respecto al nivel de relevancia de las dimensiones de la variable motivación.

Nivel de relevancia de las dimensiones de la variable motivación

Tabla 31

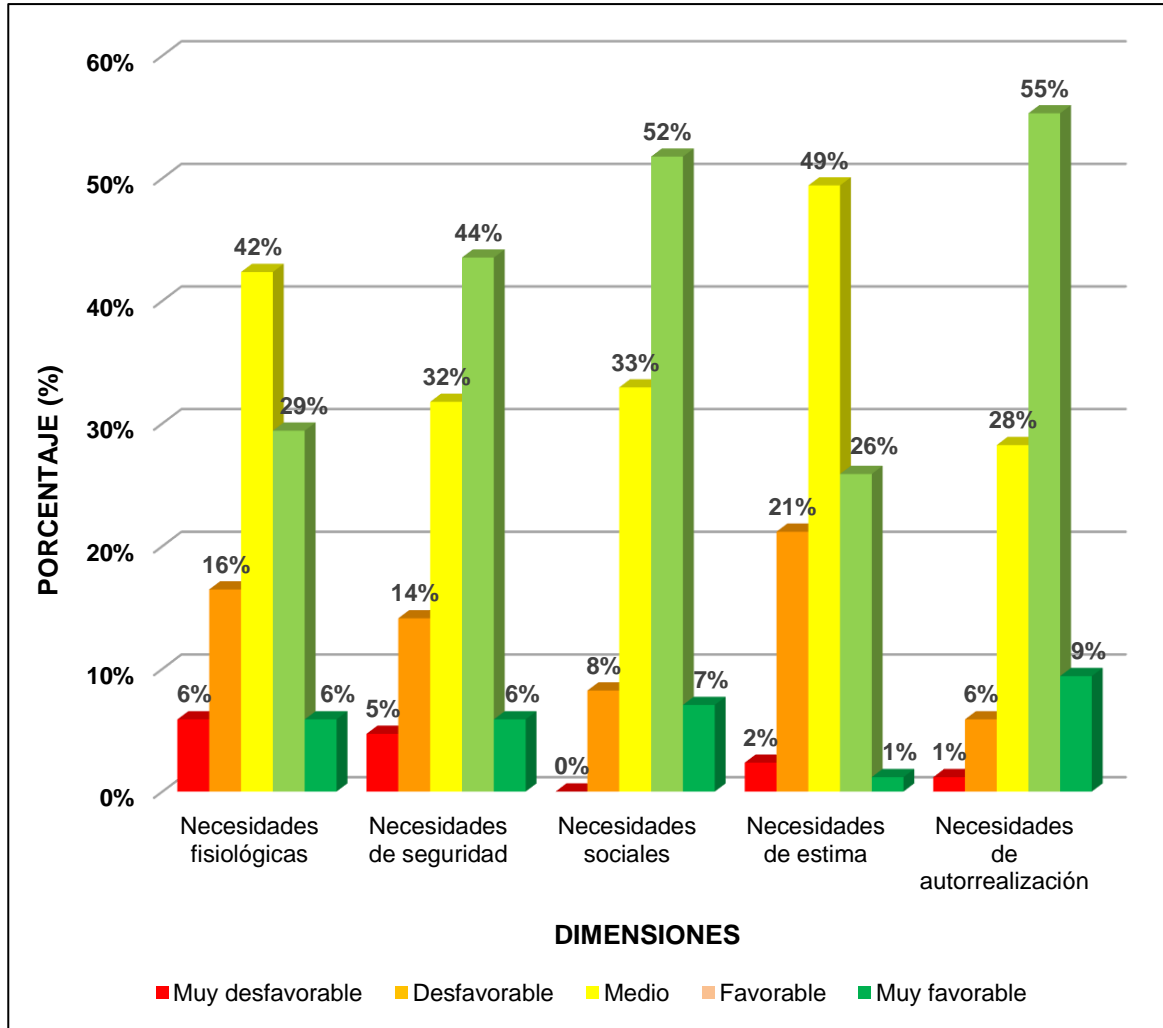
Moda estadística de las dimensiones de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización de la variable motivación.

Estadísticos		Necesidades fisiológicas	Necesidades de seguridad	Necesidades sociales	Necesidades de estima	Necesidades de autorrealización
N	Válido	85	85	85	85	85
	Perdidos	0	0	0	0	0
Moda		3	4	4	3	4

Nota. La tabla está basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Figura 13

Nivel de relevancia de las dimensiones de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización de la variable motivación.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

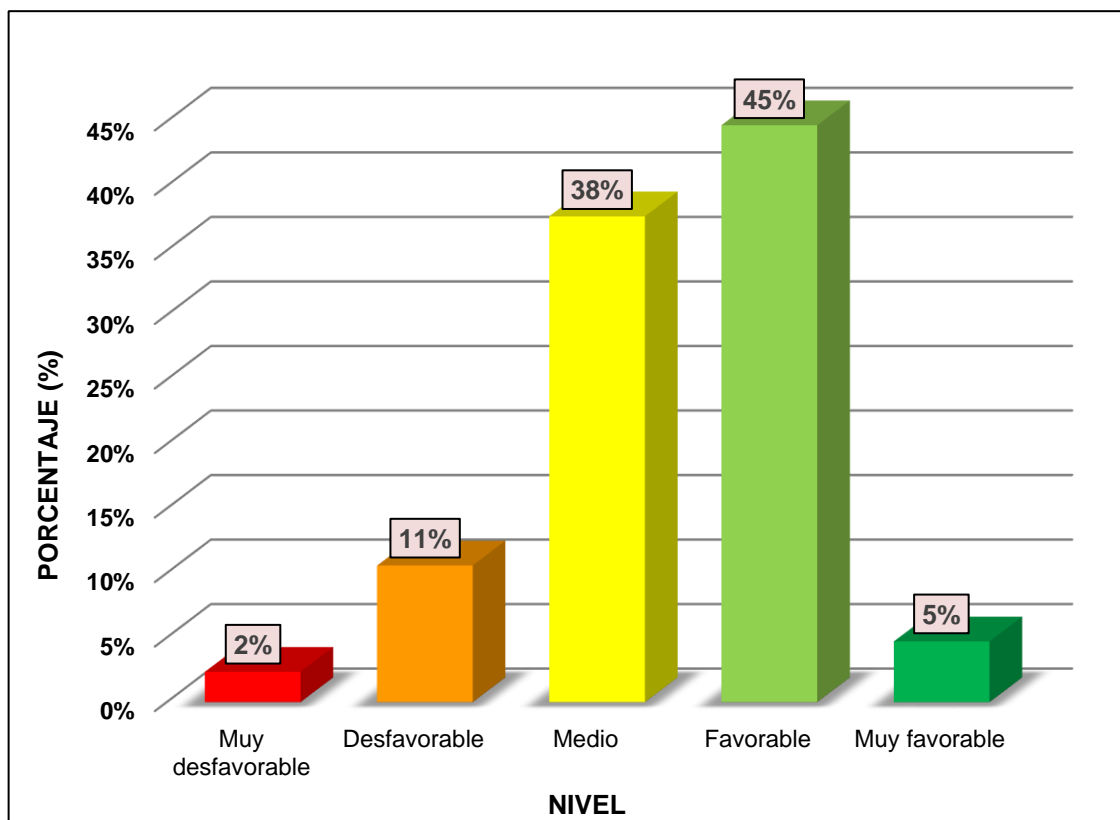
La tabla 31, muestra un comparativo de la moda estadística de las dimensiones: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización, en relación a los valores de la moda estadística que tienen el mayor valor es decir un nivel de 4 o favorable son tres dimensiones: necesidades de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización frente a un nivel de 3 o medio que presentan las dimensiones de: necesidades fisiológicas y necesidades de estima, valores que nos permiten identificar la dimensión con mayor nivel de relevancia, para lo cual también debemos visualizar que el resultado de la figura 13, en donde podemos apreciar que de las tres dimensiones con mayor moda estadística resalta la dimensión de necesidades de autorrealización la que tiene el mayor valor porcentual, es decir el 55% de los trabajadores considera que es favorable frente al 52% y 44% de las necesidades sociales y de seguridad respectivamente, resultados muy importantes que indican que los trabajadores valoran más las

necesidades de autorrealización, es decir valoran la realización del ser humano dentro de la empresa, sienten que su labor es retadora y desafiante, que la empresa les brinda espacios para que puedan crecer y desarrollarse en un ambiente de autonomía y desarrollo de la creatividad y sienten orgullo de trabajar en la empresa, si bien es cierto las necesidades de autorrealización en general presentan un valor importante, sin embargo es necesario contrastar los detalles con los indicadores de la dimensión no financiera de la variable compensación para evaluar hacer posibles mejoras en algunos aspectos, por otro lado es necesario e importante mencionar que la empresa debe fortalecer y mejorar las dimensiones de las necesidades fisiológicas y de estima, si bien es cierto tienen un valor medio se debe evaluar mejorar en relación a la política remunerativa de la empresa, programa de reconocimientos, trato justo en relación a la labor efectuada, mejorar relaciones de jefe-trabajador y ascensos y promociones justos.

Variable: Motivación

Figura 14

Nivel porcentual de la variable motivación.



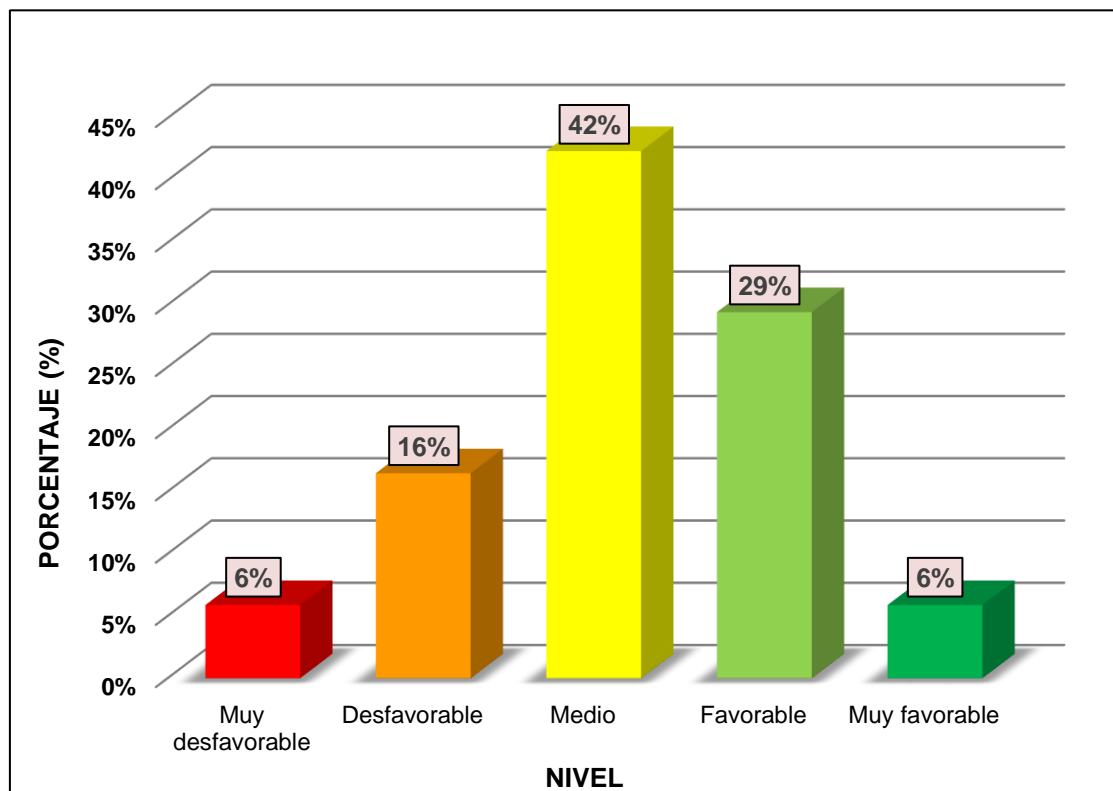
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

De acuerdo a los resultados de la figura 14, el 45% de los trabajadores tienen una opinión favorable, es decir que se sienten motivados por la labor que realizan, es notorio que los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia que desarrolla el trabajador para lograr un objetivo son favorables, no obstante es importante indicar también que el 38% de los trabajadores consideran que a veces se sienten motivados y otras veces no y un 11% que tienen una opinión desfavorable, resultado importante a tener en cuenta para evaluar mejoras en los procesos de motivación de la empresa.

Dimensión: Necesidades fisiológicas

Figura 15

Nivel porcentual de la dimensión: necesidades fisiológicas.



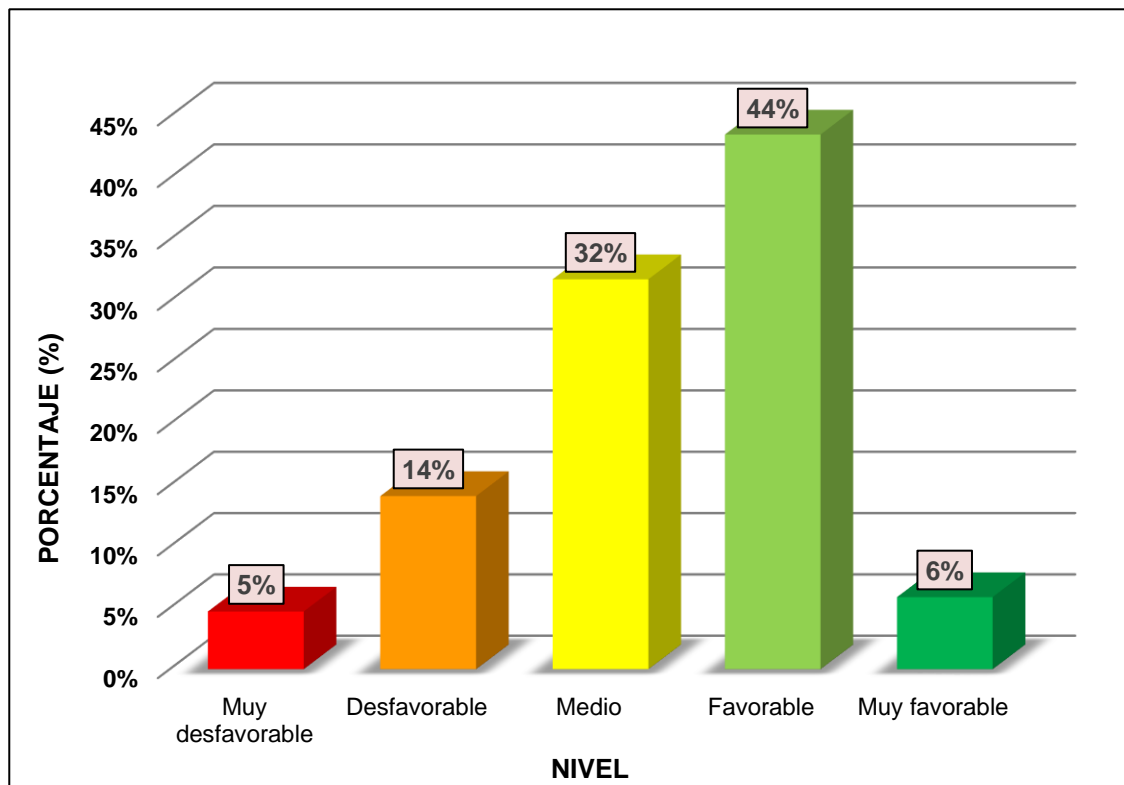
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

De acuerdo a los resultados de la figura 15, el 29% de los trabajadores consideran que las necesidades fisiológicas satisfacen favorablemente sus necesidades en relación a un 16% en el mismo nivel que consideran que es desfavorable, un porcentaje importante de los trabajadores es decir el 42% consideran que sus necesidades fisiológicas a veces son satisfechas y otras veces no, es decir que no existe regularidad, indicador preocupante a tener en cuenta dado que hay ciertos inconvenientes en satisfacer regularmente las necesidades biológicas o básicas que garantizan las necesidades corporales.

Dimensión: Necesidades de seguridad

Figura 16

Nivel porcentual de la dimensión: necesidades de seguridad.



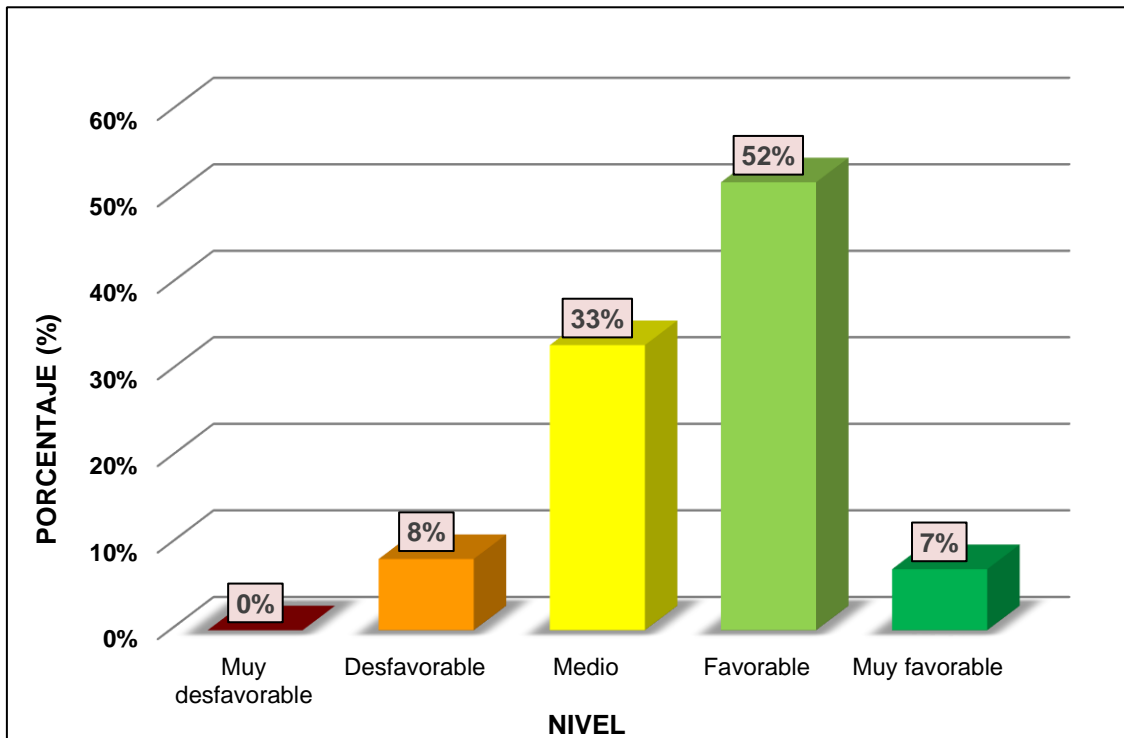
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

De acuerdo a la figura 16, un notorio 44% de los trabajadores tiene una opinión favorable de las necesidades de seguridad, es decir sienten la protección de la empresa en relación a aspectos físicos y emocionales como estabilidad laboral, cobertura de salud, cobertura de seguros y condiciones físicas seguras para laborar, cabe resaltar que un 32% de los trabajadores mencionan que a veces se satisface y a veces no sus necesidades de seguridad.

Dimensión: Necesidades sociales

Figura 17

Nivel porcentual de la dimensión: necesidades sociales.



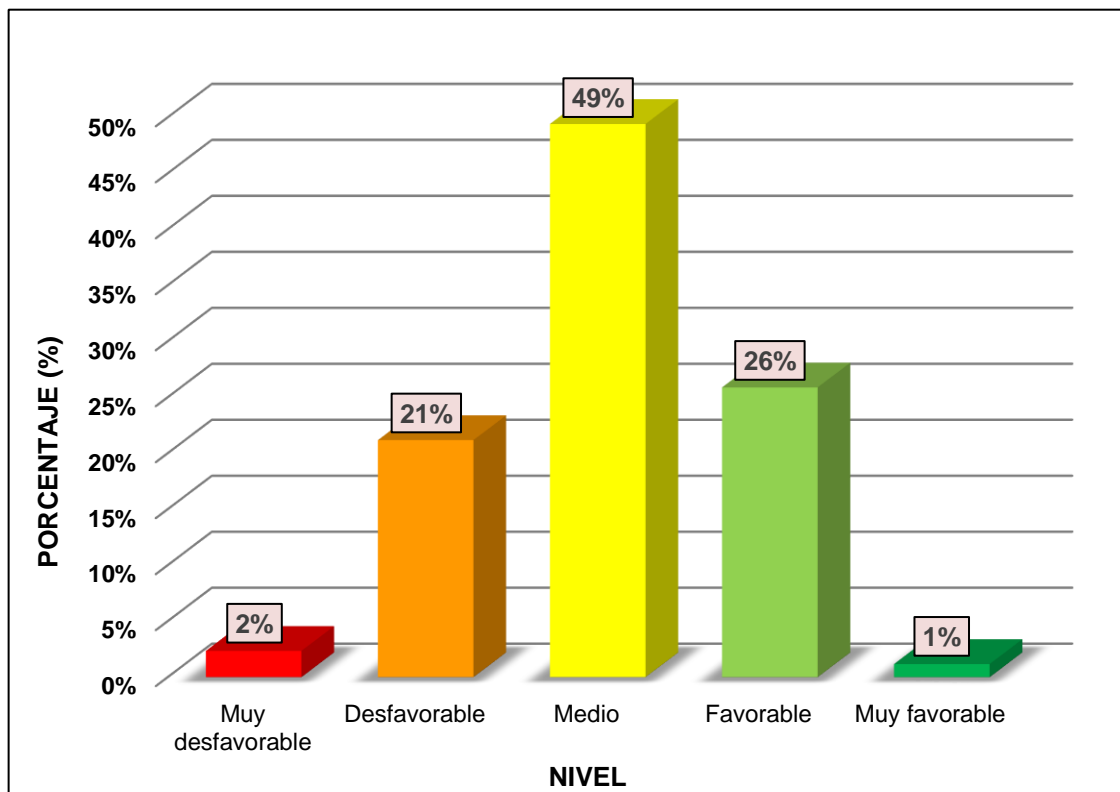
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Según los resultados de la figura 17, un importante 52% manifiesta que las necesidades sociales son favorables, el resultado indica que los trabajadores aprecian la pertenencia a grupos y su vida en sociedad dentro la empresa además de que las relaciones de afecto con su jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo son buenas, no obstante es necesario decir que un 33% de trabajadores menciona que las necesidades sociales a veces se satisfacen y a veces no, finalmente un 7% considera como muy favorables en relación a un 8% que señala que son desfavorables.

Dimensión: Necesidades de estima

Figura 18

Nivel porcentual de la dimensión: necesidades de estima.



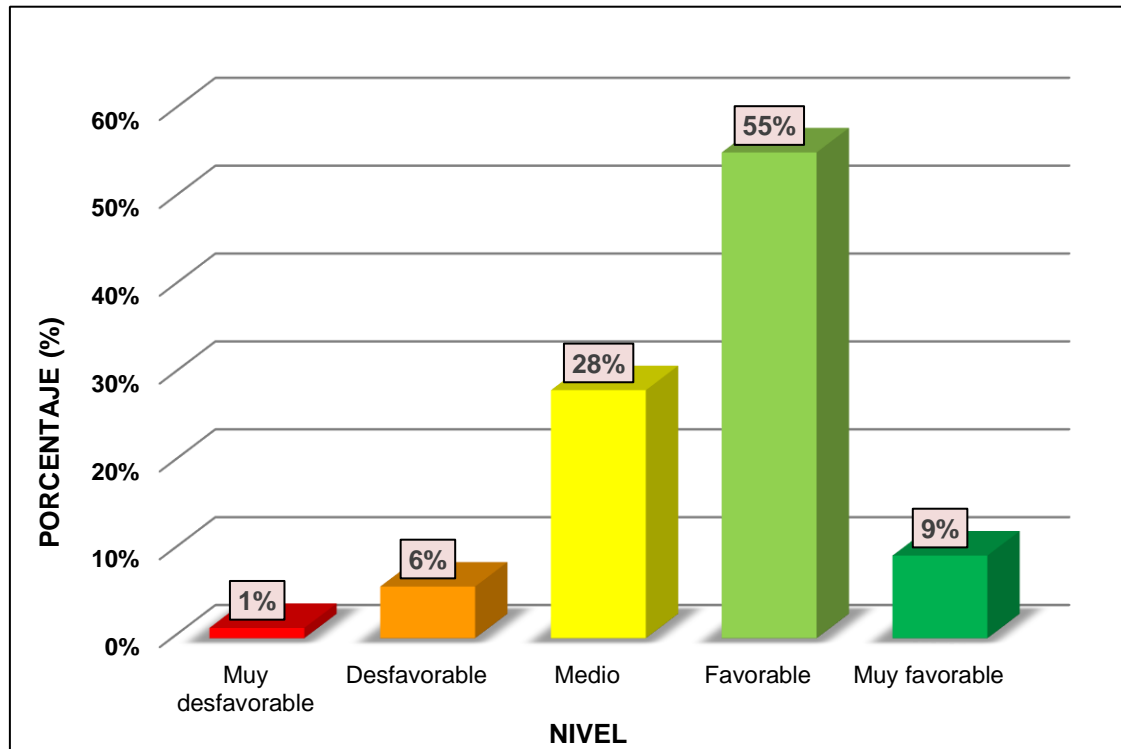
Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

De los resultados de la figura 18, se puede apreciar que un 49% de trabajadores a veces satisfacen y a veces no sus necesidades de estima, es notorio que en algunas ocasiones se presentan dificultades en la manera como se perciben y evalúan en relación a la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo, no obstante, un 26% considera que satisface sus necesidades de estima favorablemente, es necesario tener en cuenta que el 21% de los trabajadores considera que la satisfacción de las necesidades de estima es desfavorable, finalmente un 1% considera que es muy favorable y 2% muy desfavorable es decir no hay posiciones extremas en relación a esta dimensión. En líneas generales el resultado de los indicadores evidencia que se debe implementar mejorar en la dimensión de estima, es decir es decir plantear mejorar en la política y plan de reconocimiento de la empresa, asensos y promociones y en el trato justo del jefe inmediato

Dimensión: Necesidades de autorrealización

Figura 19

Nivel porcentual de la dimensión: necesidades de autorrealización.



Nota. Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

La figura 19, indica que un significativo 55% de trabajadores mencionan que satisfacen favorablemente sus necesidades de autorrealización es decir consideran que la empresa les brinda el espacio y las herramientas necesarias para que puedan desarrollar sus aptitudes y capacidades que les permite alcanzar su potencial y desarrollo a través de un trabajo retador, autonomía y sienten orgullo de trabajar para la empresa, es necesario indicar asimismo que un 28% de trabajadores opinan que a veces satisfacen sus necesidades de autorrealización, finalmente se indica que el 9% de trabajadores sienten que sus necesidades de autorrealización son muy favorables y el 6% opinan que son desfavorables, si bien es cierto existe una importante valoración positiva, no obstante también se presenta un cierto margen que sugiere que se debe hacer algunas mejoras, para o cual también es necesario evaluar y contrastar con el resultado de los indicadores de la dimensión no financiera de la variable compensación para identificar exactamente donde se debe aplicar un plan de mejora.

5.5. RESULTADO 04: Relación entre las dimensiones de la variable compensación y las dimensiones de la variable motivación.

Prueba de hipótesis específica.

Se verifica si existe o no relación entre las dimensiones de la variable compensación y las dimensiones de la variable motivación, para ello planteamos la siguiente hipótesis específica para luego contrastarlo con la prueba no paramétrica del coeficiente de Rho de Spearman.

Planteamiento

A continuación, se hace un planteamiento resumido de la hipótesis específica dado que se tiene dos dimensiones de la variable compensación: financieras y no financieras y cinco dimensiones de la variable motivación: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización, no obstante más adelante y acorde con la tabla cruzada de los resultados se especificará la relaciones de las dimensiones de la compensación y motivación.

H₀: Las dimensiones de la compensación no se relacionan directamente con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

H₁: Las dimensiones de la compensación se relacionan directamente con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.

Demostración

Utilizamos el siguiente criterio para determinar la relación entre las dimensiones de las dos variables:

- Si el valor (**p**) de la significancia asintótica bilateral **> α : 0.05**, se acepta la H₀
- Si el valor (**p**) de la significancia asintótica bilateral **< α : 0.05**, se acepta la H₁

Además, se evaluará el tipo de relación, si es directa o inversa, si es directa el valor del coeficiente tendrá valor (+) y si es inversa el valor del coeficiente tendrá valor (-), además se determinará el grado en que están relacionadas las variables de acuerdo a la escala establecida anteriormente en la tabla 26 respecto a la interpretación del coeficiente de correlación de Spearman según Martínez y Campos (2015).

Tabla 32

Prueba de hipótesis según el coeficiente de correlación Rho de Spearman de las dimensiones de las variables compensación y motivación.

		Financieras	No financieras	Necesidades fisiológicas	Necesidades de seguridad	Necesidades sociales	Necesidades de estima	Necesidades de autorrealización	
Rho de Spearman	Financieras	Coeficiente de correlación	1,000	,701**	,540**	,728**	,618**	,662**	,648**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	85	85	85	85	85	85	85
	No financieras	Coeficiente de correlación	,701**	1,000	,490**	,720**	,646**	,724**	,664**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	85	85	85	85	85	85	85
	Necesidades fisiológicas	Coeficiente de correlación	,540**	,490**	1,000	,498**	,379**	,360**	,439**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,001	,000
		N	85	85	85	85	85	85	85
	Necesidades de seguridad	Coeficiente de correlación	,728**	,720**	,498**	1,000	,542**	,641**	,707**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
	N	85	85	85	85	85	85	85	
Necesidades sociales	Coeficiente de correlación	,618**	,646**	,379**	,542**	1,000	,732**	,678**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
	N	85	85	85	85	85	85	85	
Necesidades de estima	Coeficiente de correlación	,662**	,724**	,360**	,641**	,732**	1,000	,746**	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,000	.	,000	
	N	85	85	85	85	85	85	85	
Necesidades de autorrealización	Coeficiente de correlación	,648**	,664**	,439**	,707**	,678**	,746**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	85	85	85	85	85	85	85	

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

Nota. Tabla cruzada basada en resultados del programa SPSS-26 de una encuesta aplicada a 85 trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021 y que relaciona las dimensiones de las variables compensación y motivación.

Tabla 33

Resultados y clasificación de las dimensiones de la variable compensación con las dimensiones de la variable motivación.

		Motivación					
		Necesidades fisiológicas	Necesidades de seguridad	Necesidades sociales	Necesidades de estima	Necesidades de autorrealización	
Compensación	Financieras	Coefic. Rho Spearman	0.540	0.728	0.618	0.662	0.648
		Nivel	Positiva Moderada	Positiva alta	Positiva Moderada	Positiva Moderada	Positiva Moderada
	No financieras	Coefic. Rho Spearman	0.490	0.720	0.646	0.724	0.664
		Nivel	Positiva Moderada	Positiva alta	Positiva Moderada	Positiva alta	Positiva Moderada

Nota. Tabla cruzada basada en resultados del programa SPSS-26, refleja el valor del coeficiente de Rho Spearman y su interpretación de acuerdo a Martínez y Campos (2015).

De acuerdo a los resultados de la tabla 32 y 33, podemos observar que las dimensiones de la compensación se relacionan directamente con las dimensiones de la motivación, todas las relaciones tienen una significancia asintótica bilateral (**0.000**) menor al nivel de significación (**0.05**), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna es decir las dimensiones de la compensación se **relacionan directamente** con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, en efecto el coeficiente de Rho de Spearman tiene valor (+) en todos los casos acreditando la existencia de una relación directa, es decir que cuando el valor de una dimensión de la compensación se incrementa la dimensión de la motivación con la cual es comparada también aumenta, de acuerdo al resultado de los coeficientes de Rho de Spearman podemos mencionar que los valores más altos son: relación entre la dimensión: financieras y la dimensión de necesidades de seguridad con un valor de **0.728**, la relación entre la dimensión no financieras y la dimensión de necesidades de seguridad con un valor **0.720** y la relación entre la dimensión no financieras y necesidades de estima con un valor de **0.724**, de acuerdo a la tabla 26 clasificación de Martínez y Campos (2015), en relación a la fuerza o grado de la relación es: **positiva alta**, como se puede observar resalta las necesidades de seguridad y de estima.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

En este apartado, se hará una contrastación de los resultados obtenidos en la presente investigación con los antecedentes y teorías citadas buscando aspectos de semejanza o resultados distintos.

Ortiz y Aduén (2018), en su Tesis: *Propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería*, concluye que ante la deficiencia en la parte económica de la remuneración, se genera una desmotivación, insatisfacción y dificultades de retención del personal, además indica que la deficiencia en el reconocimiento del desempeño de los trabajadores influye negativamente en la motivación del personal, es decir reconoce una relación entre la remuneración y motivación, resultado que en la presente investigación de manera general que existe relación entre la compensación y motivación que de acuerdo a las pruebas estadísticas realizadas utilizando la prueba del coeficiente de Rho de Spearman, el estudio reveló que la relación presenta un valor positivo alto según la escala de Martínez y Campos (2015), además de acuerdo a la dirección de la línea de ajuste del gráfico de dispersión de la figura 15 y el signo (+) del valor del coeficiente de Rho de Spearman indica que existe una relación directa, es decir que cuando el valor de la variable compensación se incrementa el valor de la variable motivación también lo hace, en efecto la relación directa coincide con el estudio de Pozo (2017), en su Tesis: *Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017*, concluye que existe una relación directa entre la compensación y el desempeño laboral de los trabajadores, una de las dimensiones que analiza el autor es justamente la motivación como parte del análisis del desempeño en el contexto integral del análisis de la compensación.

Llaque (2017), en su Tesis: *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017*, concluye que la dimensión de la Propuesta de Valor al Empleado con mayor relevancia es la afinidad, orgullo y propósito, detalla que cuanto más grande es la conexión emocional de los trabajadores con la organización, menos dependencia tendrán los componentes contractuales, en efecto Ibáñez y Prieto (2019), en su Tesis: *la retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado*, concluyen que la retribución emocional en la práctica influye directamente en el aumento de la motivación del trabajador, reflejando sus resultados en la mejora del rendimiento y la productividad laboral, reforzamiento del sentido de pertenencia y mejora del clima laboral; se puede evidenciar que el componente emocional o no financiero viene tomando notoriedad en el grado de valoración por parte del trabajador, hecho resaltante que también se corrobora en el resultado de la presente investigación en donde la dimensión de mayor nivel de relevancia de la variable compensación es la dimensión: no financieras, que se obtuvo de acuerdo al comparativo de la moda estadística y al porcentaje de valoración de los trabajadores, siendo esta la más apreciada con un 52% con

nivel favorable, resultado que se traduce en que los trabajadores de la empresa consideran que los aspectos no financieros en el sentido de la satisfacción que reciben del puesto o del ambiente físico y psicológico donde laboran, es decir las oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones y autonomía laboral tienen mayor nivel de relevancia que la dimensión financiera, en efecto Carpio, D. (2020), en su investigación: *Análisis de la aplicación de técnicas, de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la cadena de valor agraria*, cuyo resultado particularmente en motivación y salario emocional encontró que se utilizan métodos como la flexibilidad horaria, aspectos de conciliación de la vida familiar y empresa, formación en el puesto, beneficios sociales, promoción interna, retribución por rendimiento, concluye que a partir de la aplicación de nuevas técnicas de gestión humanista de motivación y la aplicación de retribuciones flexibles del salario emocional están relacionadas a mejorar la satisfacción del empleado en el trabajo y la empresa.

En relación a la dimensión de mayor nivel de relevancia de la variable motivación, el estudio arrojó que la dimensión más apreciada por los trabajadores es la dimensión de necesidades de autorrealización, resultado que se consiguió en función del comparativo de la moda estadística y de acuerdo al porcentaje de valoración por parte de los trabajadores con un 55% de nivel favorable, resultados muy importantes que indican que los trabajadores valoran y sienten que su labor es retadora y desafiante, que la empresa les brinda espacios para que puedan crecer y desarrollarse en un ambiente de autonomía y desarrollo de la creatividad y sienten orgullo de trabajar en la empresa, resultados que concuerdan con el estudio de Llaque (2017), en su Tesis: *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017*, concluye justamente que la dimensión de la Motivación que tiene mayor relevancia es la motivación intrínseca, resultado que también es corroborado por Sánchez (2020), en su investigación: *La Motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Etral S.A.C. en la ciudad de Trujillo*, concluye que se evidencia que la dimensión de Motivación que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de la empresa Etral S.A.C, Trujillo 2020, es la motivación intrínseca, es decir que los colaboradores actúan por su propio interés, porque sienten que sus actividades laborales son interesantes, pues les gusta hacerlo, es decir sienten desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro en la misma, en efecto (Chiavenato, 2017), señala que la autorrealización está estrechamente vinculada a la realización del ser humano, son las necesidades más elevadas pues se trata del desarrollo de aptitudes y capacidades que persigue el individuo por alcanzar su potencial y desarrollo permanente a lo largo de su existencia, en efecto en Chiavenato (2019), amplía que uno de las tendencias de desarrollo personal está en los mecanismos de motivación y de realización personal, los procesos de desarrollo se han convertido en una importante alternativa de inversión personal y un potente medio para conseguir los objetivos de la persona y de la organización. Las organizaciones estimulan a sus trabajadores para un aprendizaje continuo, para que valoren el conocimiento, cambio que repercutirá en el aumento de la motivación,

asimismo la tendencia que también se observa hoy en día es que las personas toman iniciativas personales en búsqueda de una mejor capacitación profesional las personas tienen una enorme vocación para el crecimiento y uno de los medios es justamente el aprendizaje.

Sobre la relación entre las dimensiones de la compensación y las dimensiones de la motivación, Lawler III (s.f., como se citó en Chiavenato, 2017), indica que el dinero no solamente satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino es un elemento que facilita que el ser humano pueda satisfacer necesidades superiores como las sociales, de estima y realización personal, incluso Robbins y Judge (2017), sugieren que si bien los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son inductores de motivación del largo plazo, incluso señala que las recompensas extrínsecas verbales (elogios) y tangibles (dinero) tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de los individuos, en otras palabras, las recompensas extrínsecas verbales incrementan la motivación intrínseca haciendo que el individuo se enfoque en la actividad, mientras que las recompensas extrínsecas tangibles la disminuyen, pues los individuos se enfocan más en el elemento tangible que en la actividad laboral, en efecto, los resultados obtenidos en la presente investigación nos indica que las dimensiones de la compensación se relacionan directamente con las dimensiones de la motivación, de acuerdo a las tablas 50 y 51, todas las relaciones tienen una significancia asintótica bilateral (0.000) menor al nivel de significación (0.05) resultado que confirma la relación, el coeficiente de Rho de Spearman tiene valor (+) en todos los casos acreditando la existencia de una relación directa, es decir que cuando el valor de una dimensión de la compensación se incrementa la dimensión de la motivación con la cual es comparada también aumenta, de acuerdo al resultado de los coeficientes de Rho de Spearman podemos mencionar que los valores más altos son: relación entre la dimensión: financieras y la dimensión de necesidades de seguridad con un valor de 0.728, la relación entre la dimensión no financieras y la dimensión de necesidades de seguridad con un valor 0.720 y la relación entre la dimensión no financieras y necesidades de estima con un valor de 0.724, de acuerdo a la tabla 26 clasificación de Martínez y Campos (2015), en relación a la fuerza o grado de la relación es: positiva alta, como se puede observar resalta las necesidades de seguridad y de estima las primeras a través del otorgamiento de las prestaciones sociales y las segundas a través de factores de reconocimiento, precisamente concordante con lo que menciona Chiavenato (2019), en relación a que las prestaciones sociales además de preservar las condiciones físicas y mentales de los empleados, tienen objetivos en mejorar las actitudes del personal, en otras palabras, mejorar el comportamiento o predisposición de respuesta consistente frente a un objeto social y en relación al reconocimiento indica que la organización establece el sistema de incentivos y premios para motivar y recompensar a las personas que laboran en ella, indicando que el pago es un medio para satisfacer las necesidades del trabajador y su familia, sin embargo puede ir más allá de ser un medio únicamente instrumental, define también la importancia que una persona representa para la organización; por otro lado, se obtuvieron valores positivos moderados de las demás relaciones, incluso Robbins y Judge (2017), señala al reconocimiento como el motivador más importante; el grado de relación de aspectos financieros y no financieros con las dimensiones

de motivación puede indicar la prioridad que tiene el aspecto monetario en los trabajadores, en efecto Fischman (2019), señala que existen dos tipos de personas, los que se orientan al dinero y los que no, por ello el uso de las recompensas no siempre es negativo pues depende del entorno en donde se aplica. Resultados parecidos resalta Pozo (2017), en su investigación: *Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, 2017*, quién llega a una importante conclusión que existe una relación directa entre las compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores, una de las dimensiones que analiza el autor es justamente la motivación como parte del análisis del desempeño y en el contexto integral del análisis de las compensaciones, en la parte no monetaria y de ambiente de trabajo, específicamente concluye que la remuneración se relaciona de manera directa con desempeño de los trabajadores, los bonos se relacionan directamente con el desempeño de los trabajadores y existe una relación directa entre los incentivos y el desempeño de los trabajadores.

VI.2. Conclusiones

La compensación se relaciona directamente con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, siendo la significancia asintótica bilateral de (0.000) menor que el nivel de significación (0.05), además con un nivel positivo alto arrojando un valor de 0.860 del valor del coeficiente de Rho de Spearman.

Respecto a la dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la compensación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, los resultados evidencian que es la dimensión no financieras la que tiene mayor nivel de relevancia, el 52% de los trabajadores mostraron un nivel favorable, esto quiere decir que los trabajadores de la empresa consideran que los aspectos no financieros o la satisfacción que reciben del puesto o del ambiente físico y psicológico donde laboran, es decir aspectos como las oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones y autonomía laboral tienen mayor nivel de relevancia que la dimensión financieras.

En relación a la dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, el resultado de la investigación evidencia que es la necesidad de autorrealización la que presenta mayor nivel de relevancia, es decir el 55% de los trabajadores considera que es favorable, resultados muy importantes que indican que los trabajadores aprecian más las necesidades de autorrealización es decir valoran la realización del ser humano dentro de la empresa, sienten que su labor es retadora y desafiante, que la empresa les brinda espacios para que puedan crecer y desarrollarse en un ambiente de autonomía y desarrollo de la creatividad y sienten orgullo de trabajar en la empresa.

Las dimensiones de la compensación se relacionan directamente con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, todas las relaciones tienen una significancia asintótica bilateral de (0.000) menor al nivel de significación (0.05), asimismo el coeficiente de Rho de Spearman tiene valor (+) en todos los casos acreditando la existencia de una relación directa, de acuerdo al resultado de los coeficientes de Rho de Spearman podemos mencionar que los valores con nivel positivo alto son: relación entre la dimensión: financieras y la dimensión de necesidades de seguridad con un valor de 0.728, la relación entre la dimensión no financieras y la dimensión de necesidades de seguridad con un valor 0.720 y la relación entre la dimensión no financieras y necesidades de estima con un valor de 0.724, las demás relaciones tienen un valor positivo moderado.

Se ha elaborado una propuesta de solución, planteando alternativas de solución a la problemática de compensación y la relación con la motivación laboral de los trabajadores

en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021, proponiendo alternativas viables y objetivas teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores y directivos de la empresa.

VI.3. Recomendaciones

Los directivos de la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú deben utilizar e implementar la información, resultados y la propuesta planteadas en el presente estudio, ello permitirá fortalecer la estrecha relación entre la compensación y motivación, vínculo que permitirá elaborar mejores propuestas de compensación en relación a la motivación real de los trabajadores, asimismo permitirá fortalecer la confianza, tomar mejores decisiones y reconocer la relación entre la compensación y motivación.

Los resultados de la variable compensación, indican claramente que los trabajadores valoran más a la dimensión: no financieras respecto a la dimensión: financieras, haciendo una mirada más profunda a los indicadores directos e indirectos de la dimensión: financieras podemos verificar que hay una percepción desfavorable respecto a los indicadores directos, el 47% del personal lo considera desfavorable, por tanto los directivos de la empresa deben implementar mejoras en la política salarial de la empresa, específicamente mejorar la equidad salarial de los trabajadores en relación a sus compañeros de trabajo y al mercado laboral, pagar sueldos y salarios de acuerdo al desempeño del trabajador y depositar oportunamente los sueldos y salarios; por otro lado si bien es cierto la dimensión: no financieras tiene una valoración más alentadora, no obstante hay aspectos que tienen una baja apreciación y que se debe mejorar como: las oportunidades de crecimiento profesional, desarrollo personal y los programas de reconocimiento de la empresa.

Respecto a la variable motivación, los resultados indican que las dimensiones de: necesidades fisiológicas y estima obtuvieron una valoración media, por lo tanto, se hace necesario que la empresa ponga una mirada en ellos para implementar mejoras específicamente en: la política remunerativa de la empresa, programa de reconocimientos, trato justo en relación a la labor efectuada, política de promociones ascensos justos.

Si bien es cierto el presente estudio se ha realizado y propuesto para una empresa del segmento de actividades de movimiento de tierras, no obstante, los resultados obtenidos han sido corroborados con otras investigaciones de naturaleza similar, por tanto, se puede aplicar a empresas del sector construcción y minero tanto nacionales como internacionales.

El estudio de la variable motivación ha tenido en cuenta la teoría de las cinco necesidades humanas de Abraham Maslow que establece una escala y jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales de estima y autorrealización, no obstante los resultados del presente estudio refleja que las necesidades de seguridad, sociales y de autorrealización obtuvieron un porcentaje más elevado con un nivel favorable en relación a las necesidades fisiológicas y de estima que obtuvieron un nivel medio, se presenta cierta evidencia entonces que los trabajadores pueden tener una

regular satisfacción de sus necesidades biológicas y al mismo tiempo tener buena apreciación por las necesidades superiores, por tanto se sugiere que los investigadores de la conducta humana amplíen la investigación en este tema.

VII. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

7.1. Finalidad

Presentar y proponer alternativas de solución a la problemática de compensación y la relación con la motivación laboral de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, proponiendo alternativas viables y objetivas teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores y directivos de la empresa.

7.2. Objetivos

7.2.1. Objetivo general

Proponer las pautas de implementación de un plan de compensación financiera y no financiera para mejorar la motivación de los trabajadores de una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú.

7.2.2. Objetivos específicos

- Proponer los lineamientos de un plan de compensación financiera.
- Establecer algunas pautas de mejora de las prestaciones sociales y beneficios.
- Fijar mejoras en aspectos de reconocimiento a los trabajadores.
- Sugerir y dar las pautas para la elaboración de un programa de promociones y ascensos de personal a través de un plan de carrera de los trabajadores.
- Proponer los lineamientos y detallar aspectos de capacitación para mejorar el desarrollo de los trabajadores.

7.3. Factibilidad

7.3.1. Factibilidad legal

La Constitución Política del Perú (1993) indica lo siguiente:

Artículo 24°. - El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual.

El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador. (p.25)

7.3.2. Factibilidad administrativa

La presente propuesta cuenta con la aprobación del gerente general de la empresa, el gerente de administración y finanzas y el gerente de recursos humanos, quienes han brindado las facilidades de aplicar los instrumentos de medición y están con la expectativa de poder aplicar la propuesta de solución.

7.3.3. Factibilidad técnica

El recurso técnico para la elaboración del presente documento es a través de la asesoría directa del autor del presente estudio, y para la ejecución de la propuesta se tiene previsto el apoyo de un consultor de recursos humanos.

7.3.4. Factibilidad económica

Los gastos que demandó la presente propuesta estuvo a cargo del autor del presente estudio, se propone asimismo un presupuesto para la ejecución de la propuesta.

7.4. Importancia

Los trabajadores laboran en una empresa por las expectativas y resultados que esperan recibir, las empresas de igual manera tienen expectativas de los resultados de sus trabajadores, es una situación de reciprocidad entre empresa-trabajador. Los trabajadores están dispuestos a trabajar, conseguir los objetivos y metas con la idea en mente de que su esfuerzo le signifique algún tipo de compensación, de ahí la importancia de que se establezcan las pautas necesarias para que la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, lleve a cabo la propuesta de compensación financiera y no financiera que se plantea en el presente apartado y pueda ser capaz de satisfacer las expectativas mejorando la motivación de los trabajadores.

En efecto, la mejora en los aspectos de compensación financiera y no financiera son importantes porque disminuye la alta rotación de los trabajadores, mejora la motivación, contribuye a disminuir el conflicto entre los trabajadores ya que las reglas de compensación están claras y son ampliamente conocidas, atrae a los trabajadores que se encuentran en otras empresas que están en busca de mayores desafíos, entre otros beneficios.

7.5. Estrategias de motivación

A continuación, se explican las estrategias de motivación laboral que permitirá elevar los indicadores de desempeño en una organización:

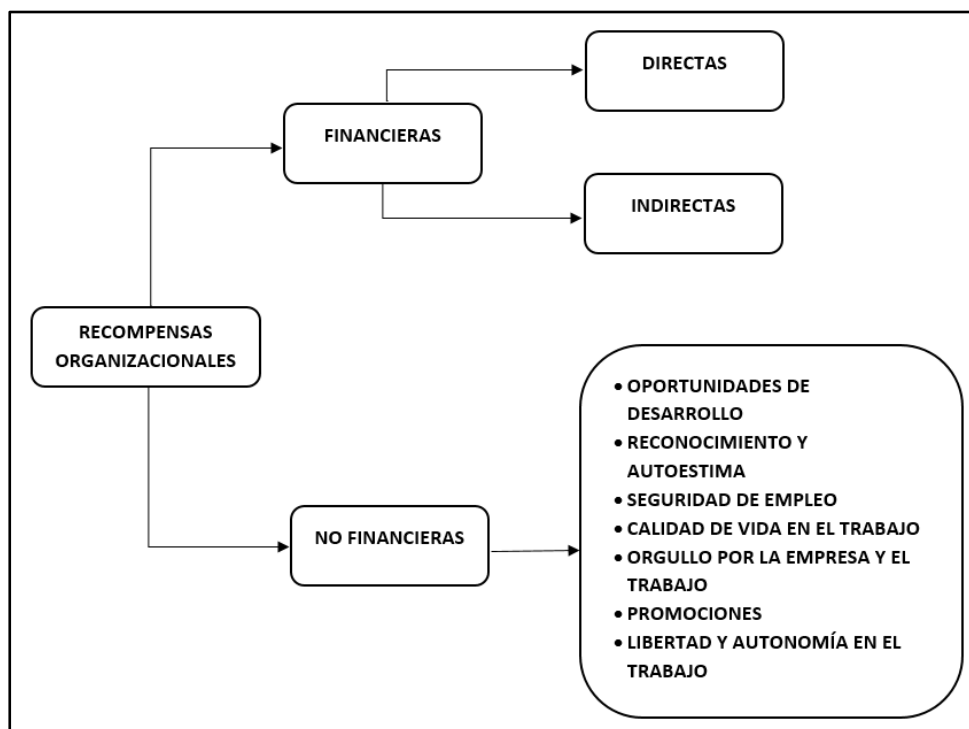
- Establecer un programa de compensación financiera, con categorización de puestos y bandas de salarios justos y equitativo y que sea presentando de manera transparente y clara a los trabajadores.
- Recompensar los logros, premiando los buenos resultados en el centro de trabajo tanto económicamente como también entregar incentivos.
- Programa de ascensos, los empleados deben reconocer que en su centro de trabajo está permitido los ascensos en base a méritos y estudios logrados.
- Formación y capacitación, promover la profesionalización constante dentro del centro laboral permite una mayor calidad en el trabajo.

7.6. Metodología

De acuerdo a los resultados del estudio se analizarán las dimensiones e indicadores que tienen bajos niveles de apreciación por parte de los trabajadores planteando las acciones a desarrollar para mejorar tales situaciones, en ese sentido Chiavenato (2020), propone un esquema de clasificación de la compensación organizacional que se detalla a continuación en la figura 20, que nos permitirá poder seguir el orden del esquema para plantear las alternativas de solución a la problemática, no perdiendo de vista la filosofía corporativa de atraer, retener y motivar a los trabajadores actuales y a los que se puedan incorporar en el futuro.

Figura 20

Recompensas organizacionales.



Nota. Adaptado de *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (p.283), por I. Chiavenato, 2020, McGraw-Hill.

7.7. Compensación financiera

De acuerdo a los resultados obtenidos, la dimensión financiera tiene un valor del 64% de nivel medio, en efecto haciendo una comparación con las dimensiones de las necesidades de Maslow las necesidades fisiológicas presentan un 42% de nivel medio, resultados que sugieren que se debe hacer mejoras a la compensación financiera, no obstante para tener un mejor análisis debemos recurrir a una evaluación más detallada, de acuerdo a la figura 29 nos sugiere verificar los indicadores: directas e indirectas, en donde podremos evaluar cual indicador necesita mayor atención.

7.7.1. Compensación financiera directa

Chiavenato (2020), señala que el salario es una contraprestación por el trabajo que un individuo desempeña en la empresa, una de las principales formas de recompensa organizacional, y está compuesto por la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta o prestaciones sociales y beneficios.

El indicador: directas, presenta un nivel desfavorable del 47% de opinión lo cual acredita que se debe implementar mejoras en la compensación financiera, sobre todo en la compensación salarial.

De acuerdo a las encuestas realizadas y al análisis de la información de la empresa, no existe un plan de compensación salarial establecido, no existe una categorización de puestos y menos bandas salariales, lo que amerita la atención en este aspecto planteando y proponiendo los lineamientos de un plan de compensación financiero.

Composición de los salarios

Los salarios están compuestos por factores internos y externos que condicionan su aplicación, factores internos como: tipo de puestos, política salarial, capacidad financiera de la empresa, desempeño del trabajador y los factores externos: mercado de trabajo, coyuntura económica, sindicatos, leyes laborales.

Propuesta de los lineamientos de un plan de compensación financiera

Elaborar los lineamientos de un plan de compensación, es una tarea muy delicada, requiere suma atención pues el efecto que producirá tendrá un impacto directo en los trabajadores y en el desempeño de la empresa, se trata de aplicar criterios justos y equitativos estructurando niveles salariales de los diferentes puestos de la organización.

La elaboración y ejecución del plan de compensación estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos con la asesoría de un consultor externo en RRHH.

Para mantener una estructura equitativa es necesario que la empresa considere dos formas de equilibrio:

Equilibrio interno: consistencia interna de los salarios con los puestos de la empresa.

Equilibrio externo: consistencia externa en relación a una empresa del mismo sector.

Criterios para elaborar un plan de compensación financiera

Para elaborar un plan de compensación coherente y justo que mejore la motivación de los trabajadores se deben tener en cuenta los siguientes criterios: equilibrio interno y externo, remuneración fija y variable, antigüedad en la empresa, política salarial en base a puesto, igualitarismo, remuneración acorde con el mercado, remuneración transparente.

Objetivos del plan de compensación financiera

- Atraer y retener a los trabajadores.

- Motivar a los trabajadores.
- Incrementar la productividad y mejorar el clima laboral.
- Salarios justos y equitativos a los trabajadores.
- Ayudar a que la empresa sea más competitiva y sostenible en el mercado

Método para evaluar los puestos

El proceso de evaluación de puestos consiste en obtener información de los puestos a partir de la descripción y análisis, luego se realiza una comparación y se toma decisiones, el método que se aplicará será el de evaluación con puntos.

Método de evaluación con puntos

Método que también se le conoce como evaluación de factores y puntos, es uno de los métodos de evaluación más utilizado en el mundo, consiste en comparar los cargos mediante los factores de evaluación con valores en puntos, cada aspecto del puesto presenta un valor numérico para finalmente tener un valor total del puesto, la principal ventaja es que es un método cuantificable.

Las fases del método son:

- Elaborar las descripción y análisis de puestos.
- Seleccionar los factores de evaluación, es decir los criterios para comparar y evaluar actividades, se debe asegurar que los factores que se elijan deban estar presentes en todos los puestos y tener diferentes valores por puesto.
- Definir los factores a evaluar con un significado preciso para medir y comparar puesto.
- Ponderar los factores de evaluación, asignando un valor de manera de que las sumas de los valores de los diferentes factores sumen 100.
- Desagregar los factores en grados y asignar puntos, usualmente los grados que se utilizan son 5 (A, B, C, D, E), el valor del grado A debe ser igual al valor de la ponderación y los demás valores se obtienen usualmente mediante progresión aritmética.

Luego elaborar el manual de evaluación de puestos para tener las definiciones precisas, de los factores, grados y su valoración.

Con la evaluación y clasificación de puestos se asegura la equidad interna, no obstante, también se debe buscar la equidad externa es decir los salarios de la empresa deben estar acorde con el mercado, existe dos formas de encontrar la información:

- A través de una investigación de salarios.
- Por la información que proveen las consultoras externas.

A través de una investigación de salarios, se basa en muestras similares de puestos y empresas similares a la empresa de movimiento de tierras, para seleccionar la empresa de muestra es necesario precisar: la localización geográfica, rubro de la actividad, tamaño y política salarial, el instrumento de medición y la base de obtención de la información a través de las encuestas.

Por la información que proveen las consultoras externas, en el Perú existen consultoras como Mercer Perú o Ernst & Young.

La elección depende del presupuesto y de la capacidad técnica de la empresa.

Programa de incentivos

La empresa de movimiento de tierra en el norte del Perú, tiene una forma de pago fija y acorde con la legislación laboral, es decir un pago netamente tradicional, probablemente esta forma de pago funcionó en algún momento por la actividad rutinaria y de estabilidad, ello no es suficiente, las exigencias de hoy en día requieren incentivar y por ende motivar constantemente a los trabajadores para que hagan su mejor desempeño y cumplan con las metas establecidas.

Cuando se paga muy poco se produce un desinterés y cuando se paga más de la cuenta se producen conflictos asegura Serebrenik (2010), por esta razón un plan de incentivos debe considerar todos los factores para que resulte beneficioso para el trabajador y el empresario. Cuando un trabajador escala las posibilidades de éxito y logra todos los beneficios posibles, puede empezar a sentirse insatisfecho y buscar otro trabajo lo cual no es lo esperado por parte de la empresa inicial. En cambio, si los incentivos son poco creativos y engañosos fomentarán desde el principio actitudes negativas en los empleados.

Los tipos de incentivos que se sugiere usar:

- En función al logro de objetivos de la empresa, esquema que se puede aplicar a los funcionarios o directivos a cargo de un proyecto.
- Relacionadas al tiempo de servicios del trabajador, siempre y cuando no hayan tenido un desempeño irregular o deficiente, son incentivos menores para mantener el equilibrio salarial.
- Recompensa por desempeño, el aumento por mérito.
- Recompensa por las competencias profesionales.
- Recompensa en relación al grado de complejidad de la labor.

Contratación de un consultor en recursos humanos

Con las consideraciones establecidas y para poder poner en marcha el plan propuesto es necesario la contratación de un consultor en recursos humanos.

Sugerencias adicionales a los directivos

Los resultados del estudio precisan también que se hagan las siguientes sugerencias que son muy importantes para que el plan de compensaciones pueda tener efecto:

- La empresa debe pagar oportunamente sus remuneraciones, a más tardar el último día de cada mes.
- Pagar oportunamente los descuentos realizados por concepto de AFP.
- Realizar el pago oportuno de la Compensación por Tiempo de Servicios – CTS.

7.7.2. Compensación financiera indirecta

En relación a los resultados del indicador: indirectas de la dimensión: financieras de la variable compensación, específicamente referido a los beneficios y prestaciones sociales, el 19% tuvo una opinión desfavorable y un elevado 60% tiene una opinión media, es decir se deben hacer algunos ajustes en las prestaciones y servicios sociales.

La remuneración no solo constituye un medio de pago a los trabajadores por su tiempo y esfuerzo, también tiene la finalidad de mejorar la calidad de vida, justamente también se hace a través de las prestaciones y servicios sociales, permiten además atraer a los nuevos talentos que requiere la organización, se precisa que la política de la empresa será promover al personal interno no obstante en caso de trabajos de precisión y de ser necesario se optará por la contratación externa.

De acuerdo a la opinión de los administradores de proyecto y los trabajadores, las necesidades de prestaciones o beneficios que requieren mejora son:

- Asignar viáticos mensuales a los trabajadores que viven en otras ciudades distintas de donde se ejecuta e proyecto, en promedio son 20 trabajadores.
- Implementar los servicios de una asistente social para uno de los dos proyectos que a la fecha no cuenta con este servicio, los trabajadores requieren la asesoría permanente en temas de bienestar, asesoría familiar, trámites de salud, entre otros aspectos de asesoría de bienestar social.
- Los trabajadores laboran bajo un esquema de régimen atípico, es necesario implementar actividades recreacionales y deportivas 2 veces por mes, se trata de disminuir el estrés producido por la permanencia en el proyecto, actualmente en este tipo de actividades la empresa debe adoptar las medidas necesarias de bioseguridad para mitigar los posibles contagios.

7.8. Compensación no financiera

Pfeffer (1998), afirma que no solo la compensación financiera son factores de motivación y productividad, reconoce que los elementos intangibles o no financieros desempeñan un papel fundamental en la motivación; como se pudo notar anteriormente la deficiencia en los factores higiénicos (necesidades básicas) pueden ser cubiertos normalmente por la propuesta de un programa de compensación financiera basado en la valuación por factores o puntos, ahora bien, se trata también de mejorar aspectos relacionados con deficiencias en algunos indicadores que conforman la dimensión: no financieras y que tienen un importante impacto en la motivación intrínseca de los trabajadores a mediano y largo plazo, justamente Quintero (2014), manifiesta que en las organizaciones para que los colaboradores se sientan valorados y que sus esfuerzos sean reconocidos se necesita de un plan de motivación laboral, asimismo, se debe considerar que el incremento de los sueldos no es una medida única que motiva a un trabajador a incrementar su desempeño sino debe ir acompañado de una serie de acciones

que estén relacionados con la seguridad laboral, ambiente laboral y el reconocimiento al colaborador, resultado de ello un incremento en su desempeño laboral.

El salario emocional, es un concepto que abarca a los incentivos no financieros, va más allá, busca promover a la persona integral a través de un constante reconocimiento. Ese extra que todos esperan recibir, está compuesto por: oportunidades de desarrollo, cultura laboral, balance de vida, entorno laboral, bienestar psicológico, elementos dentro de las cuales se encuadran una amplia gama de incentivos, en efecto los resultados del presente estudio sugieren la mejora en aspectos de reconocimiento, promociones y desarrollo de personal que abordaremos a continuación.

7.8.1. Aspectos de mejora del reconocimiento

Conforme a los resultados de la investigación, estos indican que las necesidades de estima tienen una valoración media, hechos corroborados a detalle en los indicadores no financieros de reconocimiento y autoestima cuyo resultado no fue alentador pues el 40% de opinión es desfavorable, no cabe duda que un sector importante de los trabajadores no se siente apreciado, es necesario evaluar mejoras en aspectos del reconocimiento de los trabajadores.

El reconocimiento

Se trata de un mecanismo de mejora de la motivación que genera una sensación de felicidad en las personas, consiste asimismo en una serie de mecanismos de mejora de la comunicación interna para premiar y reconocer el valor de las acciones y los méritos y de esta manera tener trabajadores más comprometidos con la empresa.

Importancia

El reconocimiento en la empresa es muy importante porque reconoce el esfuerzo que realiza un trabajador por conseguir una meta o un logro, otorga una sensación de alegría y estímulo por parte de los individuos y usualmente los medios para hacer efectivo el reconocimiento es a través de la premiación o felicitación que por lo general debe hacerse de manera pública.

Beneficios

- Reduce la rotación de personal.
- Mejora la motivación del individuo.
- Es un inductor de reducción de la frustración.
- Mejora la estima personal.
- El reconocimiento es un potente inductor de la felicidad.
- Aumenta el compromiso de las personas.

De acuerdo a la consulta efectuada a los trabajadores en relación a los reconocimientos que más valoran, y luego de un diálogo con los directivos de la empresa para su aplicación se ha llegado al siguiente acuerdo:

Propuesta de creación de un programa de reconocimientos

Se propone crear los siguientes reconocimientos:

- Felicitar a los trabajadores que cumplen años en el mes, en el fun page del Facebook de la empresa, y enviarle una tarjeta electrónica a cada uno de ellos.
- Reconocimiento público al trabajador del mes, lo debe hacer el gerente general de la empresa, entregando un diploma y un presente que consiste en un grabado de vidrio en donde figure los detalles y el nombre del trabajador premiado.
- Implementar el programa “conoce a nuestra estrella”, consiste en presentar a nuestros trabajadores contando su historia de la experiencia en la empresa utilizando el formato breve de “2 minutos con Pedro García”, la idea es que el trabajador se sienta reconocido y que su trabajo se valore y se de a conocer, la frecuencia de presentación debe ser trimestralmente.
- Reconocimiento público del avance de los proyectos, se debe reconocer a todo el personal que participa en cada proyecto por el avance, periodo de reconocimiento trimestral, entrega de un diploma y un presente.
- Reconocimiento al trabajador más antiguo, se debe implementar el reconocimiento al trabajador más antiguo, la lealtad es un valor muy importante que debe ser reconocido, periodicidad: anualmente, se debe reconocer con un diploma, un grabado de vidrio a los trabajadores que han cumplido 3 a más años en la empresa.

7.8.2. Promociones o ascensos de personal

De acuerdo a los resultados de la investigación se corrobora que el indicador promociones tiene un valor de 51% de nivel medio, es necesario hacer algunas mejoras en aspectos de promociones o ascensos de personal, en efecto, dialogando con los directivos y con los trabajadores líderes de las principales áreas de operaciones, mantenimiento y administración mencionan que la empresa no cuenta con un programa de promociones, es decir existe la ausencia de uno de los instrumentos vitales de una organización moderna que es el plan de carrera.

Basados en los resultados y opiniones, el autor plantea que la empresa debe elaborar un plan de carrera profesional priorizando como política de la empresa la promoción interna del personal, es decir establecer un mecanismo de selección de personal que permita el ascenso o promoción de los trabajadores que ya laboran en la empresa quienes deben cubrir las plazas vacantes, con la consideración que no se debe abusar de la promoción interna, se debe actuar con prudencia y objetividad, caso contrario la empresa puede perder competitividad al no contratar personal externo con valiosas habilidades y competencias.

Plan de carrera profesional

El plan de carrera es un importante instrumento de gestión de recursos humanos, allí se fijan las metas profesionales, los mecanismos de selección y ascenso de los trabajadores, el procedimiento y los recursos para alcanzarlos.

Ventajas

- Concilia los objetivos de los trabajadores con la estrategia empresarial.
- Incrementa la motivación de los trabajadores.
- Retiene a de los trabajadores.
- Disminuye la rotación de los trabajadores.
- Incrementa la productividad de la empresa.

Lineamientos

- Priorizar la política de promoción interna.
- Establecer las necesidades de reclutamiento actual y futuro, estableciendo las líneas de sucesión.
- Establecer los perfiles de puesto que especifiquen el perfil del candidato idóneo estableciendo las competencias, habilidades y el conocimiento.
- Elaborar el procedimiento de convocatoria interna de manera que sea objetivo, además comunicar al personal para que sientan que los procesos son transparentes.
- El plan de carrera debe contener los lineamientos claros de lo que exige un puesto y sobre todo la forma de cómo llegar hacia ellos.
- Determinar la política de formación necesaria que se requiere para ascender a un puesto.
- Elaborar un cronograma de aplicación estableciendo los plazos para la convocatoria interna.

Responsabilidades

El responsable de que se elabore y ejecute el plan de carrera profesional es el gerente de recursos humanos de la empresa de movimiento de tierras, con el apoyo técnico de un consultor externo en RRHH.

Plazos

El inicio del proceso se proyecta que debe durar aproximadamente tres meses e iniciará el 01 de setiembre del año 2022 luego de la culminación de la elaboración del plan de compensación financiera de la empresa.

7.8.3. Desarrollo de personal

Por otro lado, se observa que la dimensión de autorrealización de la motivación obtuvo un nivel considerable de 55% de aceptación, no obstante, haciendo un contraste con la dimensión no financiera de la compensación el indicador oportunidades de desarrollo presenta un resultado del 32% de opinión desfavorable y 32% de opinión media, el indicador sugiere hacer mejoras en la política de oportunidades de desarrollo de personal.

Se trata entonces de proponer alternativas de incrementar el aprendizaje, el conocimiento y las competencias de los trabajadores, fortalecer las capacidades de aprendizaje, habilidades, adquirir nuevas competencias y modificar actitudes y conductas en los trabajadores.

Se abordará el proceso de aprendizaje desde la perspectiva de la capacitación como mecanismo de solución o apalancamiento de los problemas inmediatos hasta un esquema de capacitación estructurado en función de las aspiraciones y objetivos estratégicos de la empresa, en efecto la capacitación mejora el desempeño del personal.

Capacitación

Chiavenato (2019), menciona que la capacitación prepara al trabajador para el puesto usualmente es a corto plazo, transmite conocimientos específicos relativos al trabajo, aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias, en pocas palabras es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de la persona para la ejecución de determinada tarea.

Actualmente la empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, no cuenta con una política de capacitación y desarrollo detallada para sus empleados. Esta falencia es identificada como una desventaja interna, debido a que el personal no se le brinda la preparación necesaria ni actualizada para su óptimo desempeño en su lugar de trabajo, por medio de la implementación de esta propuesta se capacitará al personal para que realicen las actividades y funciones de forma adecuada y óptima. Tener un personal capacitado es vital para la empresa de movimiento de tierras ya que se aumenta significativamente la aptitud en los lugares de trabajo dentro de la organización.

En cuanto a la ejecución de las capacitaciones se pretende preparar a los colaboradores para que desarrollen adecuadamente funciones inmediatas y futuras dentro de la organización porque aumenta el potencial de capacidad que tiene un empleado para su crecimiento personal, laboral y profesional para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

Objetivos de la capacitación

- Preparar a los trabajadores para insertarse en la empresa de movimiento de tierras en poco tiempo en el desarrollo de sus tareas.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo con un enfoque orientado a la mejora de sus actividades del puesto y funciones más complejas.
- Mejorar la motivación de los trabajadores mediante el cambio de actitud de las personas.

En la tabla 33 se detalla y propone el programa de capacitación denominado **“aprendamos juntos”**, acorde al esquema de capacitación planteado por Chiavenato (2019), adaptado por el autor de la presente investigación a la realidad interna de la empresa, cuya finalidad es proporcionar a los trabajadores la posibilidad de mejorar el conocimiento, práctica y conducta, es decir reducir la brecha entre el desempeño actual y el deseado, es beneficio para el trabajador y para la empresa, además se ha considerado los días sábado por la mañana como los días más adecuados para la capacitación, con la finalidad de que el programa vaya asimilándose gradualmente se programará su dictado de uno a dos cursos por mes alternando su dictado entre algunos sábados.

Tabla 34

Contenido y temática de la capacitación.

Curso	Objetivo	Fecha	Durac.	Respon_ sable	Dirigido a
1. Contenido: Transmisión de la información / Descripción: Aumento del conocimiento de las personas					
Política de la empresa y Reglamento Interno de Trabajo	Desarrollar conocimiento sobre la directrices de la empresa y conocer los deberes y obligaciones en el marco el Reglamento Interno de Trabajo.	05/03/2022	02 Hrs.	Recursos humanos	Todo el personal
Seguridad y salud ocupacional	Desarrolla espacios de trabajo seguros y saludables, identifica peligros y riesgos y establece controles para prevenir riesgos laborales.	14/05/2022 28/05/2022	02 Hrs. 02 Hrs.	Área de seguridad de la empresa	Todo el personal
Legislación laboral	Adquirir conocimiento básicos de los derechos y obligaciones laborales.	11/06/2022	03 Hrs.	Área legal	Todo el personal
2. Contenido: Desarrollo de habilidades / Descripción: Mejora de habilidades y destrezas					
Operación segura de equipos y vehículos pesados	Desarrollar habilidades y conocimientos de la seguridad de la operación y transporte de los vehículos, normas y estándares de operación segura.	25/06/2022 09/07/2022 23/07/2022	02 Hrs. 02 Hrs. 02 Hrs.	Área de operaciones	Operadores y choferes e vehículo pesado y liviano
Mantenimiento preventivo de equipos y vehículos pesados	Desarrollar habilidades y conocimientos teóricos y prácticos de disponibilidad de equipos, verificando de manera permanente y puntual su estado.	06/08/2022 20/08/2022 03/09/2022	02 Hrs. 02 Hrs. 02 Hrs.	Área de mantenimiento	Personal de mantenimiento de equipos y vehículos
3. Contenido: Desarrollo de actitudes / Descripción: Desarrollo o modificación de la conducta					
Coaching	Mejorar la motivación y autoestima de los trabajadores para lograr los objetivos organizacionales.	17/09/2022	03 Hrs.	Recursos humanos	Todo el personal
Técnicas de motivación de equipo de trabajo	Desarrollar conocimientos y habilidades en la formación de equipos altamente motivados.	01/10/2022	02 Hrs.	Recursos humanos	Directivos y jefes de línea
Cultura organizacional y clima laboral	Aumentar el compromiso y lealtad de los trabajadores con la empresa .	15/10/2022	02 Hrs.	Recursos humanos	Todo el personal
4. Contenido: Desarrollo de conceptos / Descripción: Elevar nivel de abstracción					
Ética profesional	Desarrolla aspectos de reflexión sobre el comportamiento ético en el trabajo	05/11/2022	02 Hrs.	Recursos humanos	Todo el personal
5. Contenido: Competencias individuales / Descripción: Crear y desarrollar competencias individuales					
Toma de decisiones	Desarrollar competencias en los trabajadores para la resolver problemas y tomar decisiones en entornos de incertidumbre.	29/11/2022	02 Hrs.	Recursos humanos	Todo el personal
Liderazgo y motivación de equipos de trabajo	Desarrollar competencias para incrementar la motivación del personal y dirigir equipos de trabajo.	10/12/2022	02 Hrs.	Recursos humanos	Todo el personal
Herramientas digitales en el teletrabajo	Desarrollar competencias en el manejo de herramientas digitales.	19/03/2022 02/04/2022 16/04/2022	03 Hrs. 03 Hrs. 03 Hrs.	Recursos humanos	Personal directivo y administrativo

Nota. Contenido basado en Chiavenato (2019) y temática adaptada por el auto de la presente investigación.

7.9. Responsabilidades

Serán responsables de la implementación de la propuesta el gerente general, gerente de recursos humanos, gerente de administración y finanzas, responsable de operaciones y líder de trabajadores.

7.10. Cronograma de puesta en marcha de la propuesta

Tabla 35

Cronograma de ejecución de la propuesta.

Actividad	Año 2022											
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1. Compensación financiera												
1.1 Compensación financiera directa												
Plan de compensación financiera												
1.2 Compensación financiera indirecta												
Asignación de viáticos												
Servicio de 01 asistenta social												
Actividades recreacionales y deportivas												
2. Compensación no financiera												
2.1 Mejora del reconocimiento												
Felicitación a los trabajadores por su cumpleaños												
Reconocimiento público al trabajador del mes												
Implementación del programa "conoce a nuestra estrella"												
Reconocimiento público por avance de proyecto												
Reconocimiento al trabajador más antiguo												
2.2 Promociones o ascensos de personal												
Plan de carrera profesional												
2.3 Desarrollo de personal												
Capacitación												
Política de la empresa y Reglamento Interno de Trabajo												
Herramientas digitales en el teletrabajo												
Seguridad y salud ocupacional												
Legislación laboral												
Operación segura de equipos y vehículos pesados												
Mantenimiento preventivo de equipos y vehículos pesados												
Coaching												
Técnicas de motivación de equipo de trabajo												
Cultura organizacional y clima laboral												
Etica profesional												
Toma de desiciones												
Liderazgo y motivación de equipos de trabajo												

Nota. Cronograma elaborado en articulación y acuerdos entre trabajador y empresa.

7.11. Presupuesto de la propuesta

Tabla 36
Presupuesto de la propuesta.

Actividad	Unidad	Cant.	Tiempo	Precio Unit. S/.	Monto S/.
1. Compensación financiera					
1.1 Compensación financiera directa					
Plan de compensación financiera	Mes	1	6	2,000.00	12,000.00
1.2 Compensación financiera indirecta					
Asignación de viáticos	Mes	20	10	200.00	40,000.00
Servicio de 01 asistente social	Mes	1	10	2,500.00	25,000.00
Actividades recreacionales y deportivas	Mes	2	10	500.00	10,000.00
2. Compensación no financiera					
2.1 Mejora del reconocimiento					
Felicitación a los trabajadores por su cumpleaños	Mes	7	10	0.00	0.00
Reconocimiento público al trabajador del mes	Mes	1	10	140.00	1,400.00
Implementación del programa "conoce a nuestra estrella"	Trimestre	1	3	300.00	900.00
Reconocimiento público por avance de proyecto	Trimestre	85	3	55.00	14,025.00
Reconocimiento al trabajador más antiguo	Anual	15	1	145.00	2,175.00
2.2 Promociones o ascensos de personal					
Plan de carrera profesional	Mes	1	4	2,000.00	8,000.00
2.3 Desarrollo de personal					
Capacitación					
Política de la empresa y Reglamento Interno de Trabajo	Participante	85		0.00	0.00
Herramientas digitales en el teletrabajo	Participante	15		40.00	600.00
Seguridad y salud ocupacional	Participante	85		0.00	0.00
Legislación laboral	Participante	85		40.00	3,400.00
Operación segura de equipos y vehículos pesados	Participante	40		60.00	2,400.00
Mantenimiento preventivo de equipos y vehículos pesados	Participante	18		60.00	1,080.00
Coaching	Participante	85		40.00	3,400.00
Técnicas de motivación de equipo de trabajo	Participante	85		40.00	3,400.00
Cultura organizacional y clima laboral	Participante	85		40.00	3,400.00
Etica profesional	Participante	85		40.00	3,400.00
Toma de desiciones	Participante	20		40.00	800.00
Liderazgo y motivación de equipos de trabajo	Participante	85		40.00	3,400.00
TOTAL GENERAL					S/ 138,780.00
TOTAL POR MES					S/ 13,878.00
INVERSIÓN MENSUAL POR TRABAJADOR		85			S/ 163.27

Nota. Presupuesto elaborado y aprobado por la Gerencia General.

Lista de referencias

- Alejandro Ramírez Ríos. (12 de junio del 2021). *Pruebas paramétricas no paramétricas correlacionales*. [Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=zz1skIUJ3KQ>.
- Arias, L.F. (2007). *Metodología de la investigación* (7a ed.). México: Trillas.
- Asociación Fondo de Investigadores y Editores (2008). *Psicología una perspectiva científica* (1ª ed.). Lima: Lumbreras.
- Brown, R. (1974). *Psicología social* (Francisco González Aramburu y Jesús Morales, trad.). México: Siglo Veintiuno. (Obra original publicada en 1965).
- Carpio Pacheco, D.A. (2020). *Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la cadena de valor agraria*. [Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documental – Universidad de Valladolid.
- Castillo Sáenz, E.M. (2021). *Sistema de compensación salarial y clima organizacional en colaboradores de una empresa del sector agroindustrial en la Libertad*. [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional – Universidad Privada del Norte.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Constitución Política del Perú [Const]. Art. 24. 29 de diciembre de 1991 (Perú).
<https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucion1993-01.pdf>
- Cruz Henriquez, F.L., Flores Flores, W.E. y Ramírez de Beltrán, J.B. (2019). *Diagnóstico y elaboración de un manual de incentivos no económicos que favorezca la motivación del personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la ciudad de San Vicente*. [Trabajo de Grado para optar al título de Licenciatura en Psicología, Universidad de El Salvador]. Repositorio Institucional – Universidad de El Salvador.
- De Censo, D.A. y Robbins, S. P. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Decreto Legislativo N° 650 de 1991. Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. 23 de Julio de 1991.
- Decreto Legislativo 688 de 1991. Ley de consolidación de beneficios sociales. 04 de noviembre de 1991.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5D229A9A43AA86F505257E26005E43D8/\\$FILE/1_DECRETO_LEGISLATIVO_688_05_11_1991.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5D229A9A43AA86F505257E26005E43D8/$FILE/1_DECRETO_LEGISLATIVO_688_05_11_1991.pdf)

Decreto Legislativo N° 713 de 1991. Consolidan la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. 07 de noviembre de 1991.

Decreto Ley N° 19990 de 1973. Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social. 24 de abril de 1973.

Decreto Ley N° 25897 de 1992. Crean el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP), conformado por las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. 27 de noviembre de 1992.

Decreto de Urgencia 044-2019 de 2019. Decreto de Urgencia que establece medidas para fortalecer la protección de salud y vida de los trabajadores. Diario Oficial El Peruano (2019). 29 de diciembre de 2019.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-para-fortalecer-la-decreto-de-urgencia-n-044-2019-1841339-1/>

Decreto Supremo N° 009-97-SA de 1997. Reglamento de la ley de modernización de la seguridad social en salud. 08 de Setiembre de 1997.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/284832/256625_DS009-1997.pdf20190110-18386-g55ho8.pdf

De la Calle, M.C. y Ortiz de Urbina, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. (3a ed.). Madrid: Pearson Educación.

Dell, T. (1991). *La motivación en el trabajo. Como desarrollar una actitud positiva*. México: Trillas.

EY-Building a better working world, filial Perú (2021). *Impacto del Covid-19 en la gestión de la compensación*. 6ª ed.). Resultados del Estudio realizado en las principales empresas del Perú.

https://www.ey.com/es_pe/workforce/covid-19-gestion-de-la-compensacion

Farías, M.L. (2016). *La compensación por competencias y sus efectos sobre la motivación humana*. [Ponencia]. VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos, Argentina. <https://www.aacademica.org/000-044/356.pdf>

Fischman, D. (2019). *Motivación 360°*. (2a ed.). Lima: Planeta Perú S.A.

García, O. L. (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Revista pensamiento y gestión*, 21, 182-233.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602107.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (7ª ed.). México: McGrawHillEducation.

- Ibáñez González, I. y Prieto Pastor, Isabel, M. (2019). *La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documentario – Universidad de Valladolid.
- Juárez, J.O. y Carrillo, E. (1999). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones (1ª ed.)*. Google Libros. Recuperado el 18 de mayo del 2021 de https://books.google.com.pe/books?id=i_HhBAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- Legrand Martínez, C.I., Vicuña Zambrano, J.M. y Sánchez Bujaco, H.L. (2017). *Diagnóstico y plan de implementación de la gestión de compensaciones en la empresa Killa Sami S.A.* [Trabajo de investigación presentado para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas, Universidad del Pacífico]. Repositorio Digital – Universidad del Pacífico.
- Ley Nª 26790 de 1997. Ley de modernización de la seguridad social en salud. 15 de mayo de 1997. <http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/LEY27056ESSALUD>
- Ley Nª 27056 de 1999. Ley de creación del seguro social de salud. 29 de enero de 1999. <http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/LEY27056ESSALUD>
- Ley Nª 27735 de 2002. Ley que Regula el Otorgamiento de las Gratificaciones para los Trabajadores del Régimen de la Actividad Privada por Fiestas Patrias y Navidad. 27 de mayo de 2002. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/94A2515BEBFE3D7905257D FE00575204/\\$FILE/ley_27735_de_gratificaciones.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/94A2515BEBFE3D7905257D FE00575204/$FILE/ley_27735_de_gratificaciones.pdf)
- Ley Nª 29973 de 2012. Ley General de la Persona con Discapacidad. 13 de diciembre de 2012. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534697/Ley29973_2020_VFdigital.pdf
- Ley Nª 30709 de 2017. Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Diario Oficial El Peruano (2017). 26 de diciembre de 2017. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-prohíbe-la-discriminacion-remunerativa-entre-varones-ley-n-30709-1600963-1>
- Llaque (2017). *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017*. [Tesis para optar el grado de Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Digital – Universidad Privada del Norte.
- Lozano, A. (2018). *Como elaborar un proyecto de tesis en pregrado, maestría y doctorado (1ª ed.)*. Lima: San Marcos.
- Martínez Rebollar, A. y Campos Francisco, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 36(3), 185.

https://www.researchgate.net/publication/283020353_The_Correlation_Among_Social_Interaction_Activities_Registered_Through_New_Technologies_and_Elderly's_Social_Isolation_Level

- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Guillermo Solana, trad.). Madrid: Narcea. (Obra original publicada en 1987).
- Méndez, C.E. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ª ed.). México: Limusa.
- Mondy, R.W. y Noe, R.M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Mondy, R.W. (2010). *Administración de recursos humanos*. 11ª. Ed. México: Pearson.
- Mondy, W.M. y Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management [Administración de Recursos Humanos]* (14ª ed.). England: Pearson.
- Morales, J.A. y Velandia, N. F. (1999). *Salario estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Organización Internacional del Trabajo (s.f.). Seguridad en el empleo. ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/employment-security/lang-es/index.htm
- Ortiz Villafañe, D. y Aduén Muskus, S. (2018). *Propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería*. [Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. Repositorio Digital – Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.
- Otzin, C.I. (2015). *Factores de identificación y orgullo laboral en trabajadores del departamento de seguridad integral en empresa portuaria Quetzal*. [Tesis de grado]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Otzin-Cecia.pdf>
- Pfeffer, J (1998). Seis mitos peligrosos acerca de las remuneraciones. Harvard Business Review, mayo-junio 1998.
- Pozo Gallardo, E.D. (2017). *Compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Vegueta*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Real Academia Española. (2020). Diccionario de la lengua española (23a ed.). <https://dle.rae.es/compensaci%C3%B3n>
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). México: Pearson.

- Robert Half, líder mundial en reclutamiento y selección, filial Chile (2021). *Guía Salarial 2021. Remuneración y tendencias de reclutamiento*. Estudio realizado en el mercado de Chile. <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial>
- Sánchez Bazán, I.J. (2020). *La motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Etral S.A.C. en la ciudad de Trujillo, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional – Universidad Privada del Norte.
- Siegel, S. y Castellan, N.J. (1995). *Estadística no paramétrica. Aplicada a las ciencias de la conducta*. (4ª ed.). México: Trillas.
- Varela, R.A. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones* (1a ed.). México: Pearson.
- Varela, R.A. (2018). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (3a ed.). México: Pearson.

Apéndice

Apéndice 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: COMPENSACIÓN Y LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE MOVIMIENTO DE TIERRAS EN EL NORTE DEL PERÚ, 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General: ¿Cómo la compensación se relaciona con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021?	1. Objetivo General: Determinar si la compensación se relaciona con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.	1. Hipótesis General: La compensación se relaciona directamente con la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021.	Variable 1 Compensación	1. Tipo de Investigación Aplicada 2. Nivel de Investigación Descriptivo Correlacional 3. Método: Deductivo – Inductivo 4. Diseño de la Investigación: No experimental – Transversal 5. Unidad de análisis: El trabajador en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021. 6. Población: La población está conformada por los 85 trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021. 7. Muestra: El investigador ha decidido considerar que la muestra coincida con la población en estudio, es decir está compuesta por los 85 trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021. 7. Técnica: Encuesta 8. Instrumento: Cuestionario
2. Problemas Específicos: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dimensión tiene mayor nivel de relevancia en la compensación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021? • ¿Qué dimensión tiene mayor nivel de relevancia en la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021? • ¿Cómo las dimensiones de la compensación se relacionan con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021? 	2. Objetivos Específicos <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la compensación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021. • Identificar la dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021. • Determinar cómo las dimensiones de la compensación se relacionan con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021. 	2. Hipótesis Específicas (opcional): <ul style="list-style-type: none"> • La dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la compensación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021 es la no financiera. • La dimensión que tiene mayor nivel de relevancia en la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021 es la necesidad de autorrealización. • Las dimensiones de la compensación se relacionan directamente con las dimensiones de la motivación de los trabajadores en una empresa de movimiento de tierras en el norte del Perú, 2021. 	Variable 2 Motivación	

Apéndice 02

CUESTIONARIO Nº 01 PARA MEDIR LA COMPENSACIÓN

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la COMPENSACIÓN en la empresa en la cual Ud. labora, la encuesta es totalmente ANÓNIMA y CONFIDENCIAL por lo que agradeceremos que responda a las preguntas con sinceridad, de antemano le agradecemos por su colaboración.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

Zona de labor: Cajamarca() Canoas de Punta Sal-Tumbes() Salinas Bocapán-Zorritos-Tumbes()

Edad: De 18 a 35 años() De 36 a 50 años() De 50 a más años()

Género: Masculino() Femenino() **Estado civil:** Soltero() Casado() Viudo() Divorciado()

Grado de estudios: Sin estudios() Primaria() Secundaria() Técnico() Superior()

Puesto que ocupa:

Nº de hijos: **Cantidad de personas que dependen económicamente de Ud.:**

Indique el intervalo en que se encuentra su remuneración bruta mensual actual:

S/. 930 a S/.1800() S/. 1800 a S/. 2800() S/. 2800 a S/. 4000() De S/. 4000 a más()

II. INDICACIONES....

A continuación Ud. Dispone de 32 preguntas, marque con una **X** la respuesta que considere adecuada.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Nº	ITEM	1	2	3	4	5
1	Considero que el salario que percibo satisface mis necesidades básicas.					
2	Mi salario está al nivel de mis compañeros de trabajo.					
3	El salario que percibo está al nivel de los trabajadores de otras empresas.					
4	Considero que debo recibir mi salario de acuerdo a mi desempeño.					
5	La empresa cumple con depositar el pago de mi sueldo.					
6	Recibo algún tipo de bono o incentivo salarial por el desempeño en mi labor.					
7	La empresa reconoce con premios si realizo un trabajo sobresaliente.					
8	Hago uso de mis vacaciones en el periodo que corresponde de acuerdo a ley.					
9	Cuando lo necesito la empresa gestiona ante Essalud los subsidios por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y prestaciones por sepelio.					
10	La empresa cumple con el pago de la gratificación por fiestas patrias y navidad					
11	La empresa deposita regularmente la compensación por tiempo de servicios o CTS.					
12	Estoy informado que la empresa me contrata seguro de vida de acuerdo a ley.					
13	Conozco que la empresa me contrata seguro contra accidentes o SCTR de acuerdo a ley.					
14	La empresa deposita regularmente mis aportes previsionales de AFP.					
15	Hago uso de mis descansos durante los feriados y el día del descanso semanal obligatorio.					
16	La empresa me brinda capacitación para desempeñarme eficazmente en mi puesto .					
17	El aprendizaje continuo que recibo en la empresa me ha permitido realizarme como persona y aportar eficazmente al cumplimiento de objetivos organizacionales.					
18	Recibo reconocimiento de la empresa cuando realizo una buena labor.					
19	Los años de servicio que he prestado son reconocidos por la empresa.					
20	Conozco mis deberes y derechos laborales de acuerdo a ley.					
21	La empresa me brinda estabilidad laboral.					
22	Trabajo en un ambiente laboral agradable en armonía con mis compañeros de trabajo.					
23	El ambiente físico donde trabajo es cómodo y la infraestructura es apropiada.					
24	Mi jefe tiene un trato justo y equitativo con todo el personal.					
25	La flexibilidad de los horarios me permite compartir con mi familia.					
26	Me siento orgulloso y me identifico con la empresa y con la labor que realizo.					
27	Siento el aprecio y consideración por parte de mi jefe inmediato en relación a mi labor.					
28	Recomiendo a mis amigos y conocidos a trabajar en la empresa.					
29	Considero que los postulantes a nuevos cargos son seleccionados por sus capacidades y méritos.					
30	La empresa me da oportunidades de rotación y ascenso de acuerdo a un programa de méritos.					
31	Tengo autonomía o libertad en el desarrollo de mis funciones.					
32	La empresa me da oportunidad de participar en las decisiones de mi área de trabajo.					

Apéndice 03

CUESTIONARIO Nº 02 PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la MOTIVACIÓN en la empresa en la cual Ud. labora, la encuesta es totalmente ANÓNIMA y CONFIDENCIAL por lo que agradeceremos que responda a las preguntas con sinceridad, de antemano le agradecemos por su colaboración.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

La misma del CUESTIONARIO Nº 01

II. INDICACIONES....

A continuación Ud. Dispone de 30 preguntas, marque con una **X** la respuesta que considere la más adecuada.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Nº	ITEM	1	2	3	4	5
1	La remuneración que percibo satisface las necesidades básicas de alimentación de mi familia.					
2	El ingreso remunerativo que percibo me permite comprar la vestimenta necesaria de mi familia.					
3	Con el ingreso remunerativo que percibo puedo pagar los servicios básicos de agua y luz.					
4	Con el ingreso remunerativo que percibo puedo educar a mis hijos.					
5	La remuneración que percibo me permite pagar una vivienda básica para vivir con mi familia.					
6	La empresa me da estabilidad laboral y me siento seguro en ella.					
7	Recibo mi salario de acuerdo a ley.					
8	La empresa me garantiza las prestaciones de salud en caso de enfermedad y la de mi familia.					
9	Mi familia y yo estamos cubiertos por el seguro de vida que contrató la empresa.					
10	Tengo cobertura de un seguro de accidentes de trabajo por parte de la empresa.					
11	La empresa brinda atención y asesoría en temas de trámites de salud a mi y a mi familia.					
12	Las condiciones físicas en donde laboro son seguras para desempeñar mi labor.					
13	Tengo buenas relaciones con mi jefe quien me brinda confianza y motivación.					
14	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales en el marco de un clima de confianza, apoyo y trabajo en equipo.					
15	La empresa me invita a participar de las decisiones que se tomen en relación a mi área de trabajo.					
16	Considero que la empresa fomenta reuniones sociales para mejorar la integración del personal.					
17	La empresa propicia realizar visitas conjuntas de las familias a las instalaciones de la empresa.					
18	La empresa me otorga reconocimiento individual por el buen desempeño que realizo.					
19	Recibo alguna felicitación o presente por parte de la empresa en fechas especiales.					
20	Considero que la empresa otorga un trato justo en relación a mi trabajo.					
21	Mi jefe me brinda la confianza y me motiva para poder realizar un buen trabajo.					
22	Considero que la empresa realiza reconocimiento público por las metas alcanzadas.					
23	Percibo que los ascensos y promociones son justos y se realiza de acuerdo a un programa de meritocracia en la empresa.					
24	La empresa me facilita el permiso cuando se trata de resolver algún problema personal o familiar.					
25	Siento que el trabajo que realizo es retador y desafiante.					
26	La empresa me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.					
27	La empresa me brinda autonomía laboral donde desarrollo mi creatividad y puedo tomar decisiones con libertad.					
28	El puesto que desempeño está acorde con las habilidades y capacidades que poseo.					
29	Siento orgullo y satisfacción de trabajar para la empresa.					
30	Normalmente recomiendo a la empresa como un buen lugar para trabajar.					

Apéndice 04

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH DE LA VARIABLE COMPENSACIÓN

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	26	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	26	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	32

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	107,9231	207,354	,541	,861
VAR00002	106,8462	221,175	,080	,876
VAR00003	108,3077	213,102	,563	,862
VAR00004	106,6538	229,595	-,115	,878
VAR00005	106,2308	214,585	,277	,869
VAR00006	107,7692	209,625	,577	,861
VAR00007	107,7692	213,305	,443	,864
VAR00008	107,3462	207,755	,524	,862
VAR00009	107,4231	212,894	,339	,867
VAR00010	106,6154	208,806	,373	,867
VAR00011	107,5000	200,820	,586	,859
VAR00012	106,4231	217,614	,215	,870
VAR00013	106,4615	217,858	,207	,870
VAR00014	106,6154	216,646	,231	,870
VAR00015	106,3077	210,302	,550	,862
VAR00016	107,5769	209,614	,485	,863
VAR00017	106,3077	210,142	,694	,860
VAR00018	107,1154	205,306	,675	,858
VAR00019	106,5000	220,340	,173	,870
VAR00020	105,7308	217,725	,467	,865
VAR00021	106,5000	209,220	,483	,863
VAR00022	105,8462	216,295	,437	,865
VAR00023	106,1923	216,082	,362	,866
VAR00024	105,6923	217,822	,414	,865
VAR00025	107,0000	202,960	,528	,861
VAR00026	105,7692	217,305	,561	,864
VAR00027	105,8462	218,775	,390	,866
VAR00028	105,8462	220,215	,316	,867
VAR00029	106,3462	215,995	,459	,864
VAR00030	106,6923	213,982	,486	,864
VAR00031	106,1538	213,895	,549	,863
VAR00032	106,2692	215,965	,393	,865

Apéndice 05

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	26	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	26	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	30

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	102,6154	246,326	,403	,901
VAR00002	102,2692	233,245	,748	,894
VAR00003	101,1538	250,855	,340	,902
VAR00004	101,3846	250,966	,299	,902
VAR00005	102,0769	239,194	,576	,898
VAR00006	101,5769	239,774	,564	,898
VAR00007	101,3462	257,835	,043	,908
VAR00008	101,6154	251,846	,168	,907
VAR00009	102,1154	248,666	,203	,907
VAR00010	101,6154	249,126	,208	,907
VAR00011	102,5385	241,618	,551	,898
VAR00012	101,1538	249,015	,552	,899
VAR00013	101,1538	244,775	,567	,898
VAR00014	100,8462	250,375	,440	,900
VAR00015	101,4231	241,694	,608	,897
VAR00016	102,0769	240,234	,456	,900
VAR00017	102,7308	235,405	,617	,897
VAR00018	102,1923	240,722	,668	,897
VAR00019	101,6923	242,622	,500	,899
VAR00020	101,2308	242,105	,675	,897
VAR00021	101,1538	236,935	,749	,895
VAR00022	102,1923	237,522	,716	,895
VAR00023	102,2308	237,705	,698	,896
VAR00024	101,0000	246,960	,368	,901
VAR00025	101,6154	244,246	,562	,898
VAR00026	101,5385	247,778	,346	,902
VAR00027	101,5385	235,698	,712	,895
VAR00028	100,8077	251,842	,597	,900
VAR00029	100,8077	251,842	,507	,900
VAR00030	100,6538	253,915	,323	,902

Apéndice 06

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *José Francisco López Lara*
 1.2. Especialidad: *Psicología Organizacional*
 1.3. Cargo actual: *Docente*
 1.4. Grado académico: *Maestro en Ciencias*
 1.5. Institución: *Universidad Privada del Norte*
 1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario para medir la Compensación*
 1.7. Lugar y fecha: *Cajamarca, 08-10-2021*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir las variables	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
Total		45	4				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{49}{50} = 98\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Cambio de palabras en algunas preguntas

[Firma]

 Firma y sello del Experto
Francisco López Lara

Apéndice 07

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *José Francisco López Lara*
 1.2. Especialidad: *Psicología Organizacional*
 1.3. Cargo actual: *Docente*
 1.4. Grado académico: *Maestría en Ciencias*
 1.5. Institución: *Universidad Privada del Norte*
 1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario para medir la motivación*
 1.7. Lugar y fecha: *Cajamarca 02-10-2021*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir las variables	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
Total		45	4				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{90\%}{100}$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Cambio de palabras en algunas preguntas

[Firma]

Firma y sello del Experto
Francisco López Lara

Apéndice 08

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Miguel Angel Macetas Hernández
- 1.2. **Especialidad:** Lic. Estadística
- 1.3. **Cargo actual:** Docente
- 1.4. **Grado académico:** Doctor en Administración de Educación
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario para medir la Compensación
- 1.7. **Lugar y fecha:** Chiclayo, 11 de octubre del 2021.

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir las variables	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	45	4				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 98\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Miguel Angel Macetas Hernandez
 DNI N° 17435544

Apéndice 09

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Miguel Angel Macetas Hernández
- 1.2. **Especialidad:** Lic. Estadística
- 1.3. **Cargo actual:** Docente
- 1.4. **Grado académico:** Doctor en Administración de Educación
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario para medir la Motivación
- 1.7. **Lugar y fecha:** Chiclayo, 11 de octubre del 2021.

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir las variables	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	45	4				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 98\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....

.....


.....
Miguel Angel Macetas Hernandez
DNI N° 17435544

Apéndice 10

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Víctor Hugo Delgado Céspedes
- 1.2. **Especialidad:** Sociólogo.
- 1.3. **Cargo actual:** Docente Universitario de Pre y Posgrado
- 1.4. **Grado académico:** Doctor en Sociología
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario para Medir la Compensación
- 1.7. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 12 de octubre de 2021


II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir las variables	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	50					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Cumple con las orientaciones teórico – metodológicas según la matriz de consistencia y debe ser aplicado.


 Dr. Soc. Víctor H. Delgado Céspedes
 R.C.S.P. 1963
 Firma y sello del Experto

Apéndice 11

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Víctor Hugo Delgado Céspedes
- 1.2. **Especialidad:** Sociólogo.
- 1.3. **Cargo actual:** Docente Universitario de Pre y Posgrado
- 1.4. **Grado académico:** Doctor en Sociología
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario para Medir la Motivación
- 1.7. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 12 de octubre de 2021


II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir las variables	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	50					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Cumple con las orientaciones teórico – metodológicas según la matriz de consistencia y debe ser aplicado.


 Dr. Soc. Víctor H. Delgado Céspedes
 R.C.S.P. 1963
 Firma y sello del Experto

Apéndice 12
**MATRIZ DE DATOS PRUEBA PILOTO VARIABLE COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA
 EL CÁLCULO DEL COEF. ALFA DEL CRONBACH**
Variable compensación

Particip.	Preguntas																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4
2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	2	4	5	3	4	2	3	2	2	3	3	2	4	1	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	
4	4	3	1	5	5	3	3	1	3	3	2	3	3	2	5	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	3	
5	3	2	2	1	1	3	3	3	1	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	1	2	2	2	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	3	4	5	
7	1	2	2	3	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	5	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	1	4	2	1	5	3	1	3	3	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
9	4	3	2	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
10	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
11	1	1	1	4	4	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4	4	5	1	4	5	5	4	4	4	4	
12	1	1	2	3	5	2	2	5	1	1	1	1	1	1	4	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	
13	1	3	3	4	5	2	1	1	1	1	2	5	5	3	3	2	4	2	2	5	3	5	5	4	1	4	4	4	3	3	4	4	
14	1	1	2	4	5	3	3	4	1	5	5	4	4	4	4	2	3	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	
15	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	
16	5	5	4	4	5	4	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	
17	2	5	1	3	2	1	1	2	4	5	1	5	5	5	4	2	4	2	4	4	2	4	2	5	2	4	4	5	4	4	4	4	
18	2	5	1	3	4	2	2	2	2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	3	3	3	
19	2	5	1	3	5	3	2	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	4	5	3	5	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	
20	4	4	3	5	4	3	2	3	3	4	4	5	5	4	4	2	5	3	4	4	1	5	4	3	3	5	3	3	3	4	2	2	
21	2	5	1	3	4	2	2	1	2	5	1	4	4	4	4	1	3	2	5	5	1	3	3	4	1	4	4	4	3	2	2	2	
22	2	5	1	3	2	1	3	2	2	4	1	4	4	4	4	2	3	3	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	3	3	3	
23	2	5	1	3	3	1	1	2	3	5	1	5	5	5	2	3	4	2	5	4	4	2	2	5	2	5	4	4	5	4	4	4	
24	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	
25	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	
26	2	5	2	2	4	2	2	2	4	5	4	4	4	5	4	4	3	2	4	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	4	4	

Variable motivación

Particip.	Preguntas																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	
2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	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	
6	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
7	1	4	4	3	4	5	1	1	1	1	1	3	4	5	5	5	2	4	4	5	5	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5	
8	3	4	4	3	3	4	2	3	1	1	1	5	5	5	4	5	3	2	5	5	5	2	5	2	2	4	5	5	5	5	5	
9	5	4	5	4	4	3	2	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	4	4	
10	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	5	3	3	5	2	4	4	4	5	5	5	
11	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	5	
12	1	2	4	3	4	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	4	1	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	
13	4	4	4	3	4	4	5	2	1	5	3	4	4	5	4	3	2	2	2	3	4	2	3	1	4	4	4	4	5	5	5	
14	2	2	3	3	4	4	5	1	1	5	1	5	5	5	4	4	1	3	3	4	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	
15	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	2	2	5	5	2	2	5	5	5	5	2	3	3	3	3	1	1	3	3	4	3	2	2	5	4	2	2	4	4	5	5	
18	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
19	2	2	5	5	2	2	5	5	5	5	2	3	3	3	3	1	1	3	3	4	3	2	2	5	4	2	2	4	4	5	5	
20	3	3	4	4	4	1	3	3	1	4	1	4	3	5	1	1	1	1	1	3	3	3	1	4	3	5	3	4	4	3	3	
21	2	2	5	5	2	2	5	5	5	5	2	3	3	4	3	1	1	2	1	4	3	2	2	5	4	2	2	4	4	5	5	
22	2	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	1	1	3	3	4	3	2	5	4	3	2	2	4	4	4	4	
23	2	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	1	2	3	3	3	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	
24	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
25	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
26	2	2	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4

Apéndice 13

MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE COMPENSACIÓN PARA PROCESAMIENTO EN SPSS

Part.	COMPENSACION																																TOTAL VARIAB.	TOTAL DIMENSIONES		TOTAL INDICADORES								
	FINANCIERAS															NO FINANCIERAS																		DC1	DC2	IF1	IF2	INF1	INF2	INF3	INF4	INF5	INF6	INF7
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32												
1	3	1	3	4	4	1	3	3	4	4	1	3	3	3	4	2	3	3	4	5	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	102	44	58	19	25	5	7	8	13	12	6	7
2	1	2	1	4	3	2	1	1	3	3	1	2	3	1	4	1	4	2	2	5	1	5	3	3	2	4	5	2	2	2	3	2	80	32	48	14	18	5	4	6	13	11	4	5
3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	4	2	1	4	1	4	1	2	1	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	96	40	56	18	22	3	3	7	16	12	7	8
4	1	1	1	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	2	4	3	92	39	53	14	25	5	5	7	14	10	5	7
5	2	2	3	4	4	2	2	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	2	2	3	3	5	5	5	3	3	4	5	3	3	4	4	107	45	62	19	26	8	4	6	18	12	6	8
6	1	2	1	4	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	5	3	3	2	3	3	1	3	1	1	1	3	2	64	27	37	13	14	2	4	8	11	5	2	5
7	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	95	41	54	19	22	6	6	6	14	10	6	6
8	1	1	1	3	3	1	1	2	3	3	1	2	2	1	4	2	2	1	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	71	29	42	11	18	4	2	6	12	7	5	6
9	2	1	1	4	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	51	26	25	14	12	2	2	6	4	7	2	2	
10	3	3	3	4	4	1	3	1	1	3	1	1	1	1	5	4	3	1	3	5	5	4	3	3	3	1	1	1	4	1	3	3	83	35	48	21	14	7	4	10	13	3	5	6
11	3	4	2	4	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	117	50	67	21	29	8	7	8	16	12	8	8
12	4	2	2	4	4	1	1	4	3	5	3	4	3	3	2	1	2	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	104	45	59	18	27	3	4	8	17	13	8	6
13	2	4	4	4	3	3	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	124	56	68	24	32	8	8	8	16	12	8	8
14	3	2	2	4	4	1	2	2	4	4	1	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	97	40	57	18	22	7	5	7	14	11	6	7
15	4	2	2	4	3	1	1	1	4	3	1	4	4	1	3	1	4	1	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	87	38	49	17	21	5	2	6	14	10	6	6
16	3	3	4	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	123	56	67	27	29	8	6	8	16	12	8	9
17	4	2	3	2	4	2	1	2	3	3	4	2	1	2	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	86	37	49	18	19	5	5	7	10	9	7	6
18	3	2	2	4	3	1	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	101	42	59	17	25	5	6	7	14	12	7	8
19	2	4	1	4	4	2	2	1	3	4	1	4	3	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	110	40	70	19	21	8	8	10	17	12	7	8
20	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	1	1	68	31	37	11	20	6	4	4	10	7	4	2	
21	2	2	2	5	5	2	2	1	2	2	1	4	4	2	2	2	5	2	4	4	4	3	3	2	1	4	3	2	4	4	5	5	94	37	57	20	17	7	6	8	9	9	8	10
22	1	3	1	2	5	1	1	3	3	5	1	5	5	1	3	1	4	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	91	40	51	14	26	5	4	6	14	8	6	8
23	3	5	1	5	5	1	1	5	2	5	5	5	5	2	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	130	55	75	21	34	8	9	9	19	14	8	8
24	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	2	2	2	2	2	5	5	4	2	5	5	5	5	3	2	2	4	4	96	37	59	14	23	4	4	10	16	13	4	8
25	4	3	3	5	2	2	1	2	2	4	1	2	4	1	4	1	2	1	2	3	4	4	2	4	2	4	4	2	1	1	4	4	85	40	45	20	20	3	3	7	12	10	2	8
26	2	3	2	4	2	2	2	2	4	1	2	2	1	4	1	1	1	1	1	4	5	3	5	1	5	5	2	2	2	2	4	80	35	45	17	18	2	2	5	14	12	4	6	
27	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	105	46	59	18	28	6	4	8	16	12	5	8
28	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	97	41	56	17	24	5	6	6	14	11	6	8
29	4	2	2	5	5	2	2	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	124	54	70	22	32	8	8	8	16	14	8	8
30	2	2	2	5	4	2	2	2	2	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	108	42	66	19	23	8	7	8	16	12	7	8
31	2	4	3	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	108	50	58	22	28	4	6	8	16	12	4	8
32	1	2	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	5	2	3	5	4	3	4	4	2	2	5	5	75	22	53	10	12	3	4	7	14	11	4	10
33	2	4	3	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	107	49	58	21	28	4	6	8	16	12	4	8
34	2	2	2	5	3	1	1	2	4	2	1	3	2	1	5	3	3	4	1	4	4	3	3	5	5	5	5	5	2	3	4	4	98	36	62	16	20	6	5	8	16	12	7	8
35	4	2	2	5	4	1	1	2	4	4	2	4	4	2	5	2	4	2	1	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	110	46	64	19	27	6	3	8	17	14	8	8
36	4	4	4	4	5	2	2	2	3	4	1	4	5	1	4	1	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	111	49	62	25	24	3	6	8	18	13	6	8
37	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	103	41	62	16	25	8	6	7	15	12	6	8
38	1	1	1	4	4	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	1	5	4	4	4	4	5	1	4	5	5	4	4	4	106	42	64	13	29	6	6	8	14	14	8	8	
39	1	1	2	4	5	3	3	4	1	5	5	4	4	4	4	2	3	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4	119	50	69	19	31	5	6	10	20	14	6	8
40	2	2	2	4	3	2	2	4	4	4	1	4	4	1	5	1	1	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	99	44	55	17	27	2	4	8	15	11	7	8
41	1	1	1	4	5	1	4	3	3	5	1	3	5	1	4	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	3	3	5	115	42	73	17	25	8	8	10	18	13	6	10

42	4	4	3	4	5	2	2	4	5	2	4	5	2	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	113	52	61	24	28	5	5	8	16	12	6	9
43	5	3	5	4	5	3	3	4	4	5	3	5	4	2	5	2	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	135	60	75	28	32	7	8	9	20	15	7	9
44	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	1	4	4	1	4	2	2	2	2	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3	103	46	57	24	22	4	4	9	15	13	7	5	
45	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	107	46	61	19	27	7	6	8	15	11	7	7	
46	3	3	2	4	4	2	2	3	4	4	2	4	4	2	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	107	46	61	20	26	6	6	7	15	12	8	7	
47	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	117	49	68	21	28	5	6	9	19	13	8	8	
48	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	100	46	54	22	24	6	4	8	12	12	4	8	
49	1	1	2	5	5	1	1	3	5	5	1	3	4	1	2	2	4	2	2	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	99	40	59	16	24	6	4	9	15	11	6	8	
50	2	3	3	4	2	1	1	2	5	2	2	5	3	5	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	110	42	68	16	26	8	7	8	18	12	6	9	
51	4	3	2	4	4	2	1	2	4	5	1	3	4	1	4	1	4	2	3	4	4	4	4	4	5	2	4	5	4	3	4	106	44	62	20	24	5	5	8	15	13	7	9	
52	2	3	2	4	3	1	1	2	3	3	1	3	3	2	4	1	4	1	3	3	4	4	3	4	4	5	2	3	5	1	4	92	37	55	16	21	5	4	7	15	10	6	8	
53	2	2	2	4	3	2	2	3	4	4	2	4	4	1	4	2	2	2	3	4	2	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	100	43	57	17	26	4	5	6	17	10	7	8	
54	2	2	2	5	2	1	1	5	1	5	1	3	3	1	5	3	3	1	1	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	102	39	63	15	24	6	2	8	18	15	8	6	
55	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	122	56	66	26	30	7	8	8	16	12	7	8	
56	3	2	2	4	3	2	2	3	4	1	2	2	2	3	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	100	37	63	18	19	6	6	8	15	13	7	8	
57	2	2	3	5	5	2	1	3	3	5	3	5	3	5	1	2	4	4	3	4	4	5	5	1	5	3	5	5	4	5	3	4	115	48	67	20	28	6	7	9	14	14	8	9
58	3	3	2	4	3	2	1	2	3	2	2	4	4	3	3	1	4	2	4	3	5	5	4	4	3	5	4	3	4	3	4	103	41	62	18	23	5	6	8	16	12	7	8	
59	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111	45	66	18	27	8	6	8	16	12	8	8	
60	3	4	4	5	2	1	1	5	3	4	1	5	5	4	5	2	4	2	3	5	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	5	117	52	65	20	32	6	5	9	17	11	7	10	
61	3	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	97	45	52	21	24	4	5	6	14	11	6	6	
62	4	1	4	4	4	4	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	122	48	74	25	23	8	8	9	20	12	8	9	
63	3	3	2	4	1	1	2	3	1	3	3	1	3	3	1	1	2	3	3	4	2	2	1	3	2	2	1	3	2	3	3	73	32	41	16	16	5	6	6	8	5	5	6	
64	2	2	2	4	4	2	2	3	5	5	3	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	5	2	2	5	2	5	5	1	5	3	4	107	46	61	18	28	6	6	8	14	11	8	8
65	1	1	1	5	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	104	44	60	16	28	8	6	6	14	12	6	8	
66	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	108	45	63	18	27	6	8	8	15	11	7	8
67	2	2	2	5	4	2	1	3	4	4	1	5	5	1	4	2	4	2	2	5	5	4	4	4	4	5	5	3	2	4	5	110	45	65	18	27	6	4	10	16	13	6	10	
68	3	3	2	4	4	2	2	3	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	108	43	65	20	23	8	5	7	15	11	8	8	
69	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	98	41	57	17	24	5	5	7	15	11	6	8	
70	2	3	3	4	4	2	2	2	4	4	2	3	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	105	45	60	20	25	6	6	8	16	11	5	8	
71	4	4	2	4	4	1	1	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	108	48	60	20	28	6	4	8	16	12	6	8	
72	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	142	66	76	28	38	10	7	9	18	14	8	10	
73	2	2	2	5	1	2	2	2	4	2	2	2	3	1	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	93	36	57	16	20	8	6	7	14	9	6	7	
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	122	56	66	28	28	8	8	6	16	12	8	8	
75	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	2	4	4	2	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	107	48	59	22	26	6	4	8	15	11	7	8	
76	3	3	2	5	1	3	3	3	3	4	3	4	5	3	1	2	3	2	3	2	3	4	3	5	1	5	5	5	5	4	3	4	109	46	63	20	26	5	5	7	16	14	7	9
77	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	135	57	78	25	32	8	6	10	20	15	9	10	
78	2	2	1	5	4	1	1	1	3	3	3	1	5	1	5	1	3	3	3	5	3	3	4	5	4	3	4	1	2	1	4	91	38	53	16	22	4	6	8	16	8	3	8	
79	3	3	4	5	4	1	1	2	2	4	2	2	1	4	2	5	3	2	2	4	2	4	4	5	2	4	4	4	4	2	4	99	40	59	21	19	8	4	6	15	12	6	8	
80	1	4	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	3	1	1	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	4	85	32	53	16	16	5	5	7	13	8	7	8
81	2	2	2	4	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	97	39	58	17	22	6	5	8	14	9	8	8	
82	2	3	2	4	4	1	1	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	3	1	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	99	44	55	17	27	8	5	4	14	11	6	7	
83	3	2	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	110	49	61	19	30	6	6	7	14	12	8	8	
84	2	1	1	5	4	1	1	2	4	4	4	3	3	4	4	1	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	5	93	43	50	15	28	5	5	6	9	10	8	7	
85	2	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123	55	68	22	33	8	8						

Apéndice 14: MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN PARA PROCESAMIENTO EN SPSS

Part.	MOTIVACIÓN																														Total variab. Motiv.	Total de las dimensiones					
	N. FISIO					N. SEGURIDAD						N. SOCIALES						N. ESTIMA						N. AUTORREALIZ.					DM1	DM2		DM3	DM4	DM5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28							29	30	
1	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	104	15	24	18	24	23
2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	3	2	3	4	5	3	2	1	1	1	2	4	2	2	3	3	2	2	5	5	2	73	9	15	15	15	19	
3	4	3	3	2	2	1	2	1	1	2	2	4	4	5	4	4	1	2	4	4	5	2	2	5	5	3	4	5	4	4	94	14	13	18	24	25	
4	2	2	4	2	2	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	88	12	22	15	21	18	
5	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	100	16	23	18	22	21	
6	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	45	7	10	9	9	10	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	88	15	20	13	20	20		
8	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	71	12	17	11	15	16	
9	2	1	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	4	3	3	59	12	10	9	13	15	
10	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	3	48	7	10	11	9	11	
11	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	113	19	22	20	28	24	
12	4	2	4	4	1	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	1	1	4	4	3	2	4	2	3	1	4	5	5	95	15	25	16	19	20	
13	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	113	16	28	20	27	22	
14	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	86	14	21	16	16	19	
15	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	91	15	24	14	18	20	
16	2	3	3	3	2	4	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	118	13	28	21	29	27	
17	2	3	2	3	2	1	1	1	4	4	3	2	3	4	2	2	1	1	1	4	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	71	12	16	12	15	16	
18	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	106	17	25	19	23	22	
19	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	1	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	108	19	25	14	27	23	
20	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	58	5	17	11	13	12	
21	4	4	4	2	3	4	5	4	2	4	2	5	5	4	5	1	2	2	2	4	4	3	2	4	3	2	3	5	4	3	101	17	26	17	21	20	
22	2	2	2	3	2	3	2	3	1	4	2	3	4	5	3	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	79	11	18	17	17	16	
23	3	3	4	4	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	105	17	27	18	23	20	
24	2	2	2	2	2	4	2	4	5	5	2	3	4	4	2	3	2	2	2	4	4	2	2	4	5	2	5	3	5	3	93	10	25	15	20	23	
25	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	4	4	4	1	1	1	1	2	4	1	2	4	4	3	4	4	4	2	91	20	21	14	15	21	
26	2	2	4	4	2	4	1	4	1	4	1	1	4	5	4	1	1	1	1	1	5	1	1	5	4	1	5	4	4	1	79	14	16	15	15	19	
27	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2	1	4	4	1	2	5	4	2	5	4	5	4	108	21	26	18	19	24	
28	2	2	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	93	16	17	18	20	22	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	124	20	26	20	30	28	
30	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	3	4	4	4	4	105	19	25	18	19	24	
31	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	2	4	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	110	16	28	18	24	24	
32	1	2	2	3	2	5	1	3	2	1	1	2	4	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	4	3	2	4	4	5	3	80	10	15	14	20	21	
33	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	3	4	2	4	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	108	14	26	18	26	24	
34	2	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	105	14	26	17	25	23	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	5	2	2	2	1	2	3	4	3	2	5	5	3	4	5	4	4	108	20	28	15	20	25	
36	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	2	5	5	5	4	3	2	2	2	3	3	2	2	5	5	3	4	5	4	4	109	19	27	19	19	25	
37	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	5	3	3	5	2	4	4	4	5	5	108	17	22	20	25	24	
38	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	4	1	4	4	5	73	5	19	17	13	19	
39	2	2	3	3	4	4	5	1	1	5	1	5	5	5	4	4	1	3	3	4	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	103	14	22	19	26	22	
40	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	2	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	3	91	10	24	15	20	22	
41	1	2	4	3	3	5	3	3	2	5	2	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	4	4	3	115	13	25	22	30	25	

42	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	2	3	3	5	5	3	3	5	4	3	5	4	5	4	123	25	29	17	27	25			
43	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	133	24	32	22	28	27			
44	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	101	12	27	16	22	24			
45	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	105	16	27	19	23	20			
46	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	99	15	26	17	20	21			
47	2	4	4	4	2	4	4	4	2	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	5	4	3	106	16	26	17	25	22			
48	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	94	16	24	16	18	20				
49	1	1	2	1	1	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	5	4	3	91	6	22	17	22	24			
50	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	1	1	2	3	5	5	2	3	4	2	2	4	3	4	98	14	26	16	24	18			
51	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	2	2	3	4	5	3	2	5	4	4	5	4	5	4	109	20	22	17	24	26			
52	1	2	2	3	2	4	2	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	1	1	2	3	1	3	3	3	2	3	4	4	2	77	10	19	16	14	18			
53	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	5	4	4	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	99	17	23	18	20	21			
54	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	5	1	86	15	23	13	17	18			
55	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	109	18	25	19	25	22			
56	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	111	17	27	20	23	24			
57	2	2	4	3	2	4	3	5	4	4	3	4	5	5	2	2	2	3	4	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	5	109	13	27	16	27	26			
58	4	2	4	3	3	5	4	4	4	4	2	4	5	5	4	3	2	2	4	3	4	2	4	5	4	2	3	4	4	4	107	16	27	19	24	21			
59	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	4	4	4	1	1	1	2	4	1	2	4	4	1	4	4	4	4	2	89	20	21	14	15	19			
60	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4	5	5	4	4	113	15	29	18	26	25			
61	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	2	3	4	3	2	2	3	4	3	90	18	22	13	20	17			
62	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	129	24	35	22	23	25			
63	3	3	3	3	3	1	2	1	3	1	2	1	1	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	2	2	3	2	1	69	15	11	12	16	15
64	2	2	4	3	2	4	4	5	5	5	5	2	5	5	2	4	3	2	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	118	13	30	19	26	30			
65	1	1	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	104	10	28	18	24	24			
66	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	108	15	26	20	23	24			
67	4	4	5	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	4	2	4	5	5	3	4	4	5	3	110	19	31	15	21	24			
68	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	105	17	27	17	21	23			
69	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	98	17	21	19	19	22			
70	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	99	16	25	16	21	21			
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	103	20	28	14	19	22			
72	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	132	16	32	24	30	30			
73	2	3	4	2	3	2	1	4	3	2	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	91	14	18	18	22	19	
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116	20	26	18	28	24			
75	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	106	19	24	17	24	22		
76	3	3	3	3	3	1	3	3	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	4	108	15	23	20	26	24			
77	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	134	22	32	23	31	26			
78	1	3	5	1	1	1	1	3	1	5	1	4	5	3	4	1	1	3	1	3	5	1	1	4	3	1	4	5	1	1	74	11	16	14	18	15			
79	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	5	4	4	2	4	2	2	2	4	4	2	2	5	5	2	2	4	5	4	101	18	24	16	21	22			
80	4	2	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	91	16	19	17	22	17			
81	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	3	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	84	10	19	15	20	20			
82	2	3	4	4	2	1	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	94	15	19	18	21	21			
83	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	109	16	25	19	26	23			
84	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	5	3	2	85	14	18	16	18	19			
85	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	120	20	28	20	28	24			
TOTAL																															8354	1296	1973	1431	1826	1828			