

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas  
concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho, período 2024

Presentado por:

Flor Fiorela Angulo Chavez

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



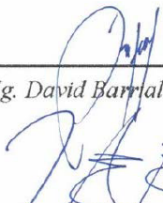
TESIS

**Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho, período 2024**

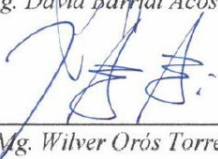
Presentado por **Flor Fiorela Angulo Chavez** para optar el título de Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado el 13 de octubre de 2025 ante el jurado evaluador:

**Presidente:**

  
Mg. David Barral Acosta

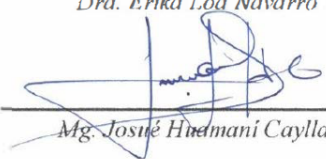
**Primer miembro:**

  
Mg. Wilver Orós Torres

**Segundo miembro:**

  
Dra. Erika Loa Navarro

**Asesor:**

  
Mg. Josué Huamani Cayllahua

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 044-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho periodo 2024”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **FLOR FIORELA ANGULO CHAVEZ**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 7% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 28 de noviembre de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
**Dr. Percy Fritzi Puga Peña**  
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.  
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco  
[investigacionadministracion@unamba.edu.pe](mailto:investigacionadministracion@unamba.edu.pe)

## **Agradecimiento**

*A Dios eterno, que en su infinita misericordia me ha dado vida, claridad y perseverancia para culminar este camino. En cada duda, en cada avance, y en cada noche silenciosa, su presencia fue mi sostén. No hubo instante en que me faltara su luz ni jornada en que su voluntad dejara de impulsarme.*

*A mi familia, por su paciencia, sus oraciones y su fe en mí, incluso cuando yo mismo dudaba. Y a todas aquellas personas —visibles y anónimas— que, con su orientación, comprensión o testimonio, marcaron huella en esta etapa de formación académica y personal.*



## **Dedicatoria**

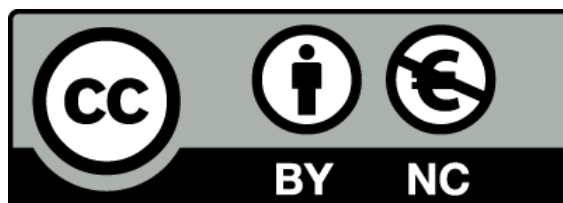
*A Dios Todopoderoso, por iluminar mi camino y darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa académica. A mis padres, por su amor incondicional, sacrificio y enseñanzas que forjaron mi carácter y determinación. A mi familia, por su paciencia y apoyo constante durante las largas jornadas de estudio. A todos quienes, con sus conocimientos y palabras de aliento, hicieron posible este logro.*



Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas  
concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho, período 2024

Línea de investigación: Gestión empresarial

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>RESUMEN</b>	3
<b>ABSTRACT</b>	4
<b>CAPÍTULO I</b>	5
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema	8
1.2.1 Problema general	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.3 Justificación de la investigación	9
1.3.1 Justificación teórica	9
1.3.2 Justificación metodológica	10
1.3.3 Justificación social	11
1.4 Ubicación y contextualización	11
<b>CAPÍTULO II</b>	13
<b>OBJETIVOS E HIPOTESIS</b>	13
2.1 Objetivos de la investigación	13
2.1.1 Objetivo general	13
2.1.2 Objetivos específicos	13
2.2 Hipótesis de la investigación	13
2.2.1 Hipótesis general	13
2.2.2 Hipótesis específicas	14
2.3 Operacionalización de variables	14
<b>CAPÍTULO III</b>	16
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	16



3.1	Antecedentes	16
3.2	Marco teórico	22
3.2.1	Teoría de la administración	22
3.2.2	Gestión del talento humano	23
3.2.3	Modelos de la administración de compensación	25
3.2.4	Tipos de administración de compensación	26
3.2.5	Marco normativo de la administración de compensación	28
3.2.6	Definición de la administración de compensación	30
3.2.7	Principios de la administración de compensación	31
3.2.8	Estructura de la administración de compensación	33
3.2.9	Compensación económica	34
3.2.10	Compensación no económica	35
3.2.11	Compensación emocional	36
3.2.12	Teorías de rendimiento laboral	37
3.2.13	Modelo de rendimiento laboral	39
3.2.14	Tipos de rendimiento laboral	40
3.2.15	Evaluación del rendimiento laboral	41
3.2.16	Definiciones de rendimiento laboral	42
3.2.17	Evaluación de desempeño laboral	43
3.2.18	Importancia del rendimiento laboral	43
3.2.19	Rendimiento en la tarea	44
3.2.20	Rendimiento en el contexto	45
3.2.21	Rendimiento de comportamientos contraproducentes	45
3.3	Marco conceptual	47
3.3.1	Interpersonales	47
3.3.2	Comportamiento	47
3.3.3	Toma decisiones	47
3.3.4	Riesgos laborales	47
3.3.5	Salarios	47
3.3.6	Licencias	48
3.3.7	Beneficios sociales	48



3.3.8 Seguridad y salud	48
3.3.9 Reconocimiento	48
3.3.10 Cooperación	48
3.3.11 Ausentismo	48
3.3.12 Cinismo	49
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>50</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>50</b>
4.1 Tipo y nivel de investigación	50
4.2 Diseño de la investigación	50
4.3 Descripción ética de la investigación	51
4.4 Población y muestra	51
4.5 Procedimiento	51
4.6 Técnica e instrumentos	52
4.7 Estadístico de investigación	54
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>55</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b>	<b>55</b>
5.1 Análisis de resultados	55
5.2 Contratación de hipótesis	77
5.3 Discusión	81
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>93</b>
6.1 Conclusiones	93
6.2 Recomendaciones	94
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>107</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Operacionalización de las variables	14
<b>Tabla 2</b> Validación del cuestionario por expertos	53
<b>Tabla 3</b> Características de la unidad de análisis	55
<b>Tabla 4</b> Análisis de la prueba de normalidad	57
<b>Tabla 5</b> Fiabilidad variable 1	58
<b>Tabla 6</b> Fiabilidad variable 2	58
<b>Tabla 7</b> Baremación de la variable 1	58
<b>Tabla 8</b> Baremación de la variable 2	59
<b>Tabla 9</b> Resultados de compensación económica	61
<b>Tabla 10</b> Resultados de compensación no económica	62
<b>Tabla 11</b> Resultados compensación emocional	64
<b>Tabla 12</b> Resultados del rendimiento de la tarea	66
<b>Tabla 13</b> Resultados del rendimiento contextual	68
<b>Tabla 14</b> Resultados de comportamientos contraproducentes	70
<b>Tabla 15</b> Comparativa entre dimensiones	72
<b>Tabla 16</b> Resultados de administración de compensación	73
<b>Tabla 17</b> Resultados de rendimiento laboral	75
<b>Tabla 18</b> Cruce de las variables de la investigación	76
<b>Tabla 19</b> Correlación de ambas variables	77
<b>Tabla 20</b> Correlación variable 1 y dimensión 4	78
<b>Tabla 21</b> Correlación de variable 1 y dimensión 5	79
<b>Tabla 22</b> Correlación de la variable 1 y dimensión 6	80



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Ubicación de la unidad de estudio	12
<b>Figura 2</b> Compensación económica	61
<b>Figura 3</b> Compensación no económica	63
<b>Figura 4</b> Compensación emocional	65
<b>Figura 5</b> Rendimiento en la tarea	67
<b>Figura 6</b> Rendimiento contextual	68
<b>Figura 7</b> Comportamientos contraproducentes	70
<b>Figura 8</b> Resultados de administración de compensación en las empresas	73
<b>Figura 9</b> Resultados del rendimiento laboral en las empresas	75



## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano ha cobrado un papel estratégico en las organizaciones modernas, particularmente en contextos donde la eficiencia y el compromiso laboral resultan determinantes para la sostenibilidad operativa. Entre los mecanismos más relevantes para potenciar el desempeño del personal, la administración de compensación destaca por su capacidad de incidir tanto en la motivación individual como en el clima organizacional. No se trata solo de una práctica administrativa centrada en lo salarial, sino de una estrategia integral que articula incentivos económicos, beneficios no monetarios y mecanismos de reconocimiento emocional, todo ello orientado a fortalecer el compromiso con la tarea y con la organización, así como la productividad laboral.

En el caso de las empresas concesionarias de alimentos y servicios (ECAS) en la región de Ayacucho, se presenta una dinámica laboral compleja, caracterizada por altas exigencias operativas, rotación de personal y condiciones organizacionales sujetas a contratos de prestación tercerizada. En este contexto, resulta fundamental comprender cómo la percepción de los trabajadores sobre sus esquemas de compensación influye en su rendimiento, constituyendo una necesidad prioritaria tanto para optimizar la gestión interna como para garantizar la calidad del servicio ofrecido.

El problema de investigación que origina este estudio se basa en evidencia empírica que muestra disonancias entre el esfuerzo laboral y la percepción de retribución justa por parte de los trabajadores, lo cual podría incidir directamente en su desempeño, en su compromiso organizacional y, en algunos casos, en la aparición de conductas contraproducentes. Esta problemática no ha sido suficientemente explorada en el sector de las ECAS, particularmente en regiones con características sociolaborales singulares como Ayacucho.



La relevancia de esta investigación radica en el aporte de evidencia empírica sobre una relación clave para el éxito organizacional: la asociación entre administración de compensación y rendimiento laboral. Desde un enfoque cuantitativo y de alcance correlacional, la investigación tiene como propósito generar insumos para la toma de decisiones y el diseño de políticas internas en el ámbito de recursos humanos.

Aunque existen investigaciones previas sobre compensación y desempeño en contextos corporativos o urbanos, son escasos los estudios centrados en regiones intermedias y menos industrializadas. Por ello, este trabajo también busca cubrir un vacío académico en el campo de la gestión de personas en sectores tercerizados regionales.

El objetivo general de la investigación consiste en determinar la relación entre la administración de compensación y el rendimiento laboral en los colaboradores de las ECAS en la región de Ayacucho, periodo 2025. Como objetivos específicos, se plantea analizar la relación entre compensación y el rendimiento en la tarea, el rendimiento contextual y los comportamientos contraproducentes.

La investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental, transeccional. Se utilizó un instrumento estructurado de escala tipo Likert aplicado a una muestra de trabajadores seleccionados por conveniencia. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente Rho de Spearman, dado que las variables no presentaban distribución normal.

El documento se estructura en seis capítulos: el primero aborda el planteamiento del problema y las justificaciones; el segundo presenta los objetivos e hipótesis; el tercero desarrolla el marco teórico y conceptual; el cuarto expone la metodología utilizada; el quinto contiene los resultados y la discusión; y, finalmente, el sexto capítulo incluye las conclusiones y recomendaciones.

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la administración de compensación y el rendimiento laboral en los colaboradores de las Empresas Concesionarias de Alimentos y Servicios (ECAS) de la región Ayacucho durante el año 2025. El estudio se enmarcó en una investigación de tipo básica, con nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 90 colaboradores, número que también constituyó la muestra, seleccionada mediante un muestreo por conveniencia. Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios validados y confiables, orientados a medir las dimensiones de compensación económica, no económica y emocional, así como el rendimiento en la tarea, el rendimiento contextual y los comportamientos contraproducentes. Los resultados evidenciaron una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la administración de compensación y el rendimiento laboral global ( $\rho = 0.528$ ;  $p < 0.001$ ). Asimismo, se encontró relación positiva, moderada y significativa entre la compensación y el rendimiento en la tarea ( $\rho = 0.637$ ;  $p < 0.001$ ), así como con el rendimiento contextual ( $\rho = 0.619$ ;  $p < 0.001$ ). En cuanto a los comportamientos contraproducentes, la relación resultó negativa y no significativa ( $\rho = -0.061$ ;  $p = 0.569$ ). En conclusión, la compensación se asocia favorablemente con el desempeño laboral en sus dimensiones de tarea y contexto, mientras que los comportamientos contraproducentes responden a otros factores. Se recomienda a las ECAS implementar políticas de compensación integral y estrategias específicas de gestión laboral para potenciar el rendimiento organizacional.

**Palabras clave:** *Administración de compensación, rendimiento laboral, sector servicios.*



## ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between compensation management and work performance among employees of the Food and Services Concessionary Companies (ECAS) in the Ayacucho region during 2025. The study was framed as basic research, with a correlational level and a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 90 employees, which also constituted the sample, selected through convenience sampling. Data were collected using validated and reliable questionnaires designed to measure the dimensions of economic, non-economic, and emotional compensation, as well as task performance, contextual performance, and counterproductive behaviors. The results showed a positive, moderate, and statistically significant relationship between compensation management and overall work performance ( $\rho = 0.528$ ;  $p < 0.001$ ). Likewise, a positive, moderate, and significant relationship was found between compensation and task performance ( $\rho = 0.637$ ;  $p < 0.001$ ), as well as with contextual performance ( $\rho = 0.619$ ;  $p < 0.001$ ). In terms of counterproductive behaviors, the relationship was negative and not significant ( $\rho = -0.061$ ;  $p = 0.569$ ). In conclusion, compensation is favorably associated with work performance in its task and contextual dimensions, while counterproductive behaviors appear to be influenced by other factors. It is recommended that ECAS implement comprehensive compensation policies and specific labor management strategies to enhance organizational performance.

**Keywords:** *Compensation management, work performance, service sector.*



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema

En el contexto actual, la administración de compensación constituye un elemento estratégico que incide directamente en el rendimiento laboral, estableciendo una relación fundamental entre la retribución de los servicios prestados en funciones públicas y actividades administrativas, de asesoría y de investigación en su caso, cada una de ellas. En general, el término "pago" se suele utilizar en el ámbito de las relaciones laborales cuando el dinero u otros objetos de valor sirven para retribuir la prestación de un servicio. Aunque la administración laboral o administración de personal agrupa todos los procesos técnicos y mecánicos realizados por la empresa con el fin de contratar y remunerar a sus empleados, la dirección y gestión de esta actividad inciden directamente en las relaciones laborales y, en consecuencia, en las condiciones formales establecidas en el contrato de trabajo. Por ello, el problema de las retribuciones internas forma parte del núcleo central de la política de dirección de personal, con especial relevancia en lo referente a la compensación económica (Flores Ayquipa, 2022; Martínez Murillo, 2023).

Las condiciones laborales inadecuadas, como la falta de higiene y seguridad en el lugar de trabajo, historias de explotación laboral y el deterioro de las relaciones laborales en cuanto a la aplicación manifiesta de tratos desfavorables, generan un clima organizacional adverso y disminución en la satisfacción laboral, provocando necesidades de cambio y exigencias por parte de los trabajadores, lo cual es asumido por el nuevo movimiento sindical en busca de mejoras sustanciales en sus condiciones de trabajo y bienestar. Este movimiento busca promover la justicia laboral, la equidad y la dignidad en el ámbito laboral, así como garantizar el respeto a los derechos de los trabajadores y su participación activa en la toma de decisiones



que afectan sus vidas y medios de subsistencia. En su lucha por un cambio real y positivo, este movimiento busca establecer relaciones laborales justas y equitativas, donde los trabajadores sean tratados con dignidad y respeto, y donde sus voces sean escuchadas y consideradas en todas las decisiones que afectan su bienestar y futuro laboral (Onofre Pérez, 2021).

En España, el modelo retributivo para el personal estatutario es complejo, heterogéneo y orientado más a compensar funciones y actividades complementarias que a recompensar el buen desempeño mostrado en las tareas específicas del puesto de trabajo, las diversas tentativas de incorporar complementos incentivadores han sido desnaturalizadas ante una cultura igualitarista de la función pública y una débil gobernanza sistémica (Blanco Moreno, 2024).

Una adecuada administración de compensaciones no necesariamente implica altos costos; en cambio, su ausencia puede generar consecuencias negativas significativas para la empresa. Por ello, es fundamental comprender los diferentes sistemas de compensación y no delegar esta responsabilidad exclusivamente al departamento de recursos humanos. Los responsables de cada área operativa deben garantizar que el diseño e implementación de dichos sistemas sean coherentes con los objetivos estratégicos de la organización (Mori Mego, 2022).

No obstante, existen múltiples herramientas y enfoques a seguir en este ámbito, pero es importante tener cuidado, ya que una equivocación en la implementación de los sistemas de compensación puede tener resultados no deseados. Por esta razón, es estratégico centralizar la implementación y seguimiento de estos sistemas a través del departamento de recursos humanos, sin embargo, el diseño no debe ser centralizado, lo cual podría tener un impacto negativo en la organización. Por lo tanto, es esencial encontrar un equilibrio y mantener una comunicación constante entre todos los responsables involucrados en la administración de compensación.

En el marco de una gestión efectiva de compensaciones, es fundamental que el diseño de las recompensas tome en cuenta las necesidades y expectativas del personal, así como los objetivos y recursos de la organización. Es crucial lograr un equilibrio que fomente la

motivación y retención del talento laboral, a la par de asegurar la sostenibilidad y competitividad de la empresa (Lara Álvarez, 2021).

Por lo tanto, en la actualidad, los gestores de compensaciones deben considerar el desarrollo de sistemas de incentivos efectivos que satisfagan las necesidades financieras de los empleados y, al mismo tiempo, sean capaces de retener y motivar a los empleados para que cumplan con su trabajo. Además, para los empleados, la compensación no es solo un salario, sino también una señal que reciben sobre la valoración que la organización hace de su rendimiento, lo que afecta considerablemente su satisfacción laboral (Marroquín, 2023).

¿A qué se debe el bajo rendimiento laboral? A grandes rasgos, es una pregunta que no admite una respuesta unidimensional, sino que es el resultado de una compleja interacción de distintos factores. En este sentido, se señalan cuatro tipos de causas a las que se asocia el bajo rendimiento laboral: las propias de los factores asociados al trabajo, como el estrés, u otros factores personales, como la motivación, la confianza en uno mismo o los intereses del sujeto. Teniendo en cuenta estos elementos, en la medida de lo posible se abordarán aquellos que han demostrado tener relación con procesos neuróticos y/o psicopatológicos (Tacunga, 2021).

La personalidad afecta el rendimiento y el manejo del estrés en el trabajo. El neuroticismo tiene un impacto negativo en ambos aspectos. Las alteraciones en la personalidad también afectan los niveles de estrés y la percepción de agotamiento. La gestión adecuada del estrés considerando las características individuales mejora el bienestar y la productividad. Los líderes deben reconocer estas diferencias e implementar estrategias personalizadas. Esto mejorará el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados (López et al., 2023).

Al respecto, algunos empleos requerirán habilidades intrapersonales, adaptándose a situaciones cambiantes, mientras que otros requerirán habilidades interpersonales. El conocimiento también es clave para el rendimiento laboral, ya sea teórico o relacionado con las circunstancias actuales. En general, la inteligencia y el conocimiento son las principales aptitudes del individuo, y el rendimiento y habilidades específicas están relacionados con ellos (Yaulilahua & Huacho, 2023).



En el Perú, la administración de compensación y el rendimiento laboral en las empresas concesionarias de alimentos y servicios (ECAS), representa un problema multifacético con implicaciones significativas en la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Este problema surge por varias razones, que van desde la falta de políticas de compensación competitivas y alineadas con las expectativas de los empleados hasta un entendimiento limitado de cómo estas prácticas influyen en la motivación y productividad del personal, las mismas son: la desconexión entre compensación y rendimiento, condiciones laborales y económicas, percepción de justicia y motivación, prácticas tradicionales vs innovación.

Por lo tanto, las ECAS en la región de Ayacucho no son una excepción debido a que existe ciertas debilidades en lo que respecta a la administración de compensación. Es decir, las empresas tienden a pagar los sueldos de los trabajadores fuera de fecha, a veces no valoran ni cuantifican las horas extras, muchas veces no existen los beneficios sociales para algunos trabajadores, las políticas de trabajo no son flexibles, aún existe ciertas debilidades en cuanto al reconocimiento y valoración a los colaboradores. Las mismas ocasionan que la productividad sea baja, el uso de recursos de manera inadecuada, y una comunicación interpersonal insuficiente conllevando a un rendimiento del colaborador de manera negativa.

## **1.2. Enunciado del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el grado de correlación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2025?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo es la correlación de administración de compensación y rendimiento de la tarea en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho?



- ¿Qué correlación existe entre administración de compensación y rendimiento contextual en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho?
- ¿Cómo es la correlación de la administración de compensación y comportamiento contraproducentes en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho?

### **1.3. Justificación de la investigación**

La presente investigación sobre la administración de compensación y el rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho surge de la necesidad de optimizar la gestión de recursos humanos en un sector que enfrenta retos particulares. Una remuneración inadecuada puede derivar en disminución de la motivación, reducción de la productividad y aumento de la rotación de personal, lo que impacta directamente en la competitividad y la calidad del servicio. Asimismo, las particularidades culturales y económicas de la región exigen un enfoque adaptado que considere dichas variables para implementar políticas de compensación más eficaces.

El objetivo es que, a través de esta investigación, se genere un análisis que permita a las empresas ajustar y mejorar sus estrategias de retribución, alineando los incentivos con el desempeño esperado. De esta manera, se favorecerá el bienestar y la motivación de los empleados, se incrementará la eficiencia operativa, se potenciará la retención del talento y se contribuirá a la sostenibilidad del negocio en un entorno competitivo y con características regionales específicas.

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Tal como señalan Hernández Sampieri et al. (2014), la investigación busca aportar al conocimiento existente en lo referente a la administración de compensación y el rendimiento laboral, ya que los resultados que se obtengan serán de suma importancia para fortalecer o sustentar marcos teóricos en el área. Asimismo, estos hallazgos podrán ofrecer ideas y recomendaciones útiles para el desarrollo de futuros trabajos académicos.



Además, se pretende integrar marcos teóricos que permitan un análisis integral sobre cómo la administración de la compensación influye en el rendimiento laboral en un contexto socioeconómico y culturalmente particular como el de Ayacucho.

### **1.3.2. Justificación metodológica**

La presente investigación se justifica metodológicamente por su contribución al desarrollo, adaptación y validación de instrumentos cuantitativos orientados al análisis de la relación entre la gestión de compensaciones y el rendimiento laboral. Se propone un diseño riguroso que permite la recolección sistemática y objetiva de datos empíricos en el contexto de las empresas concesionarias de alimentos y servicios de la región de Ayacucho, mediante un protocolo estructurado que garantiza la precisión en la medición de variables complejas vinculadas a la administración del talento humano.

De acuerdo con Sampieri et al. (2022), una investigación posee valor metodológico cuando aporta a la definición, operacionalización y medición de conceptos o relaciones entre variables, ya sea de forma innovadora o mejorada. En ese sentido, este estudio desarrolla herramientas metodológicas aplicables al análisis empírico de las estrategias de compensación y su influencia en el desempeño organizacional. A su vez, proporciona un marco metodológico replicable que puede ser adaptado a diferentes contextos empresariales, contribuyendo a llenar vacíos en la producción científica regional sobre gestión organizacional.

Asimismo, la implementación de técnicas estadísticas aplicadas a datos cuantitativos fortalece la comprensión empírica del fenómeno investigado, mejorando tanto los procesos de recolección como de análisis de información. Esta rigurosidad metodológica no solo respalda la validez y confiabilidad del estudio, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano. En conjunto, la propuesta metodológica ofrece una contribución relevante y replicable al desarrollo del conocimiento científico en contextos organizacionales similares.



### **1.3.3. Justificación social**

Esta investigación tiene un valor social significativo, ya que busca contribuir a la mejora de las condiciones laborales y motivacionales de los trabajadores, aspecto que repercute directamente en su bienestar y calidad de vida. Una adecuada gestión de la compensación no solo incrementa la satisfacción laboral y reduce la rotación de personal, sino que también fomenta un entorno laboral más justo, equitativo y productivo.

El impacto trasciende el ámbito organizacional, ya que la estabilidad y motivación del personal fortalecen la eficiencia de las empresas y generan beneficios sostenibles para la comunidad de Ayacucho. De este modo, se promueve un círculo virtuoso en el que el desarrollo económico regional se ve impulsado por relaciones laborales más saludables, estables y orientadas al crecimiento conjunto de trabajadores y empleadores.

### **1.4. Ubicación y contextualización**

La investigación se desarrolla en la región de Ayacucho, ubicada en el sur de los Andes peruanos, reconocida por su diversidad geográfica y cultural. Comprende 11 provincias divididas en 111 distritos, cuya capital es la ciudad de Ayacucho (o Huamanga), conocida por su historia, arquitectura colonial y festividades religiosas.

La región se sitúa a una altitud promedio de 2,746 metros sobre el nivel del mar, con una variación que va desde valles interandinos hasta zonas montañosas más elevadas. Su población, cercana a los 600,000 habitantes, está conformada en gran parte por comunidades rurales e indígenas que hablan tanto español como quechua.

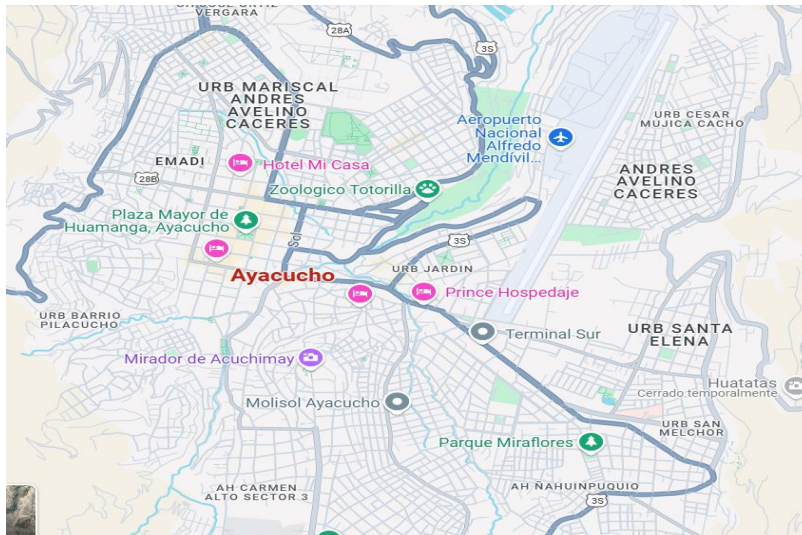
La economía local se sustenta principalmente en la agricultura y la ganadería, y en menor medida en el turismo y la industria artesanal. Este contexto productivo influye directamente en las empresas concesionarias de alimentos y servicios, ya que muchas de ellas dependen de la oferta local de insumos, de la disponibilidad de mano de obra y de las condiciones socioeconómicas de la población. La prevalencia de actividades agrícolas estacionales y de empleo informal repercute en la estabilidad laboral, en la implementación de políticas de



compensación y en las estrategias de retención de personal, lo que convierte a la región en un escenario particular y desafiante para la gestión del talento humano en este sector.

## Figura 1

Ubicación de la unidad de estudio



*Nota. La figura representa la capital de Ayacucho. Fuente: Google Maps (2024).*

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS E HIPOTESIS**

#### **2.1. Objetivos de la investigación**

##### **2.1.1. Objetivo general**

Determinar el grado de correlación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2025.

##### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Conocer la correlación entre la administración de compensación y rendimiento de la tarea en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho.
  
- Identificar la correlación que existe entre administración de compensación y rendimiento contextual en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho.
  
- Describir la correlación de administración de compensación y comportamiento contraproducentes en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho.

#### **2.2. Hipótesis de la investigación**

##### **2.2.1. Hipótesis general**

El grado de correlación es positiva entre la administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2025.



### 2.2.2. Hipótesis específicas

- La correlación es positiva entre la administración de compensación y rendimiento de la tarea en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.
- La correlación que existe es positiva entre administración de compensación y rendimiento contextual en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.
- La correlación es negativa entre la administración de compensación y comportamiento contraproducentes en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.

### 2.3. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

Operacionalización de las variables

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
Administración de compensación	"La administración de la compensación involucra el diseño y la implementación de políticas y prácticas de pago para recompensar a los empleados por su contribución al logro de los objetivos organizacionales, incluyendo su esfuerzo, habilidades, y desempeño. Estas políticas deben ser estratégicas y buscar tanto la equidad interna como la competitividad externa para atraer, motivar y retener el talento necesario." (Wright & Snell, 2021, p. 278)	Compensación económica	Sueldos Salarios Horas extras Bonos Beneficios sociales comisiones Licencias
		Compensación no económica	Seguros de vida Seguridad y salud Permiso por maternidad Permiso por paternidad Valores
		Compensación emocional	Clima laboral Aprendizaje/formación Flexibilidad de trabajo calidad de liderazgo Reconocimiento
Rendimiento laboral	"El performance (desempeño) se define como la totalidad de las conductas de los empleados y los resultados que estos generan en un periodo de tiempo, donde el objetivo es medir las conductas y el valor de los resultados, incluyendo sus factores asociados." (Aguinis, 2019, p. 4). "La satisfacción laboral es una actitud o sentimiento general acerca del trabajo y puede ser una causa de comportamientos positivos o contraproducentes en las organizaciones, en este último, el cual se	Rendimiento de la tarea	Tareas programadas Productividad Calidad de trabajo Manejo de tiempo Uso de recursos Comunicación interpersonal
		Rendimiento contextual	Disciplina Habilidad de influir Creatividad Trabajo en equipo Cooperación Tareas no laborales



---

manifiesta con bajas de productividad, ausentismo y otras conductas que afectan al desempeño y a la organización." (Spector, 2022, p. 8)	Comportamientos contraproducentes	Robo Ausentismo Apatía Cinismo
--	-----------------------------------	---

---

*Nota: Elaboración propia*



## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes

Blanco Moreno (2024), en su investigación publicada en la revista ScienceDirect, con el título "An overview of health workforce mobility in the European Union under the current supply challenges. SESPAS Report 2024", cuyo objetivo fue proporcionar una visión más general de la movilidad del personal, utilizó el método descriptivo, enfoque mixto, datos estadísticos de organismos internacionales, finalizando en las conclusiones:

- En los años venideros, la viabilidad de las políticas de incentivación para organizaciones e individuos en el Sistema Nacional de Salud será igualmente restringida; no parece haber consensos (ni voluntad política) para una reforma profunda de la gobernanza y la administración sanitaria pública que incremente el margen de autonomía de las instituciones.
- Los incentivos específicos en contextos públicos de administración directa son complejos de instaurar y cuantificar, y resultan laboriosos (si se implementan de manera adecuada). Sin embargo, en su implementación, no se permite subjetividad ni discrecionalidad, y se asignan montos elevados a la bonificación. Con el transcurso del tiempo, las retribuciones variables se consolidan como un complemento fijo y se requiere un reinicio.

Tal como señala Molina Narváez (2018) en su investigación "influencia de la compensación financiera como factor motivacional del trabajador en el sector seguros, en Ecuador". Con el objetivo de determinar la relación, con una metodología mixta, de nivel correlacional, aplicado a 150 personal del sistema financiero, llegando a las siguientes conclusiones:

- Mediante la aplicación de pruebas pertinentes en la investigación orientada al personal de las compañías de seguros, se evaluó el estado actual de las



compensaciones financieras que reciben sus empleados, concluyendo que no existe un interés incrementado en compensaciones que exceden las estipuladas en la legislación.

- El estudio llevado a cabo con el personal reveló que el grado de motivación laboral en las entidades del sector seguros es extremadamente bajo, dado que la mayoría de los empleados desempeñan sus funciones a cambio de la remuneración obtenida mensualmente.

Campo y Daza (2019) en su investigación, "modelo de compensación variable encaminado a la generación de valor para una empresa del sector agroindustrial en Colombia", cuyo objetivo general fue diseñar el modelo, con un tipo de investigación aplicada, para la recolección de datos empleó de fuente primaria y secundaria, al mismo tiempo trabajó con una muestra de 185 trabajadores, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los resultados financieros de una empresa son fundamentales e imprescindibles en el proceso de toma de decisiones estratégicas y en la elaboración de planes de incentivos que abarquen distintos niveles jerárquicos dentro de la organización.
- El modelo de compensación variable, al estar sólidamente sustentado en la cadena de valor de la organización, generará una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Al incrementar su valor compensando de manera justa y equitativa a los colaboradores, se logra también aumentar significativamente su motivación intrínseca y extrínseca, lo cual a su vez contribuye a fortalecer la retención del talento humano en la compañía.

Almadana Abón (2016) se aprecia en la tesis de doctorado, "Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total, España", con la finalidad de probar la importancia de las variables de estudio, estableciendo como hipótesis la existencia de correlación, nivel de investigación correlacional, enfoque mixto, empleando los instrumentos de investigación a 631 personas, llegando a las siguientes conclusiones:

- El propósito primordial de la investigación ha sido examinar la relevancia de la compensación total en la estrategia de gestión de recursos humanos y establecer si la retribución extrínseca financiera directa es la más valorada dentro de la misma.



Asimismo, se ha examinado la inclinación de los demás tipos de retribución en la organización, en función de su relevancia en el desarrollo de las estrategias de la organización y, en particular, en relación con la atracción y retención de capital humano.

- Las emergentes tendencias y modelos de compensación, en consonancia con la era contemporánea de la información y la apuesta por el capital humano y la conservación de talento, deberían proporcionar resultados superiores tanto en la compensación no financiera como en la retribución intrínseca.
- Las estrategias de gestión de recursos humanos deben estar vinculadas de manera vertical con la estrategia empresarial y de manera horizontal con la estrategia global de la organización.

Romano Castillo (2022) en su investigación, "motivación y el rendimiento laboral del personal de la empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A de la Municipalidad de Metropolitana de Lima, 2021", se planteó el objetivo general de determinar la relación entre motivación y rendimiento laboral, estableciendo como hipótesis que la motivación se relaciona significativamente, el estudio utilizó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, no experimental no transversal, la recolección de datos se empleó a 67 trabajadores, la misma que finalizó en conclusiones:

- El 26.9% de los participantes en la encuesta se encuentra en un nivel medio, mientras que el 73.1% se encuentra en un nivel alto. El valor del Rho de Spearman fue 0.643, lo que señala una correlación directa, estadísticamente significativa y moderada.
- En relación con los niveles de rendimiento laboral obtenidos, el 40.3% se sitúa en un nivel medio y el 59.7% en un nivel alto. El valor del Rho de Spearman fue 0.566, lo que señala una correlación directa, estadísticamente significativa y moderada. En consecuencia, la motivación intrínseca guarda una relación significativa con el desempeño laboral del personal.
- La motivación extrínseca se manifiesta en el 23.9% de los individuos encuestados para los niveles de rendimiento laboral obtenidos, mientras que el 74.6% se perfila en un nivel alto. El valor del Rho de Spearman fue 0.626, lo que señala una



correlación directa, estadísticamente significativa y moderada entre la motivación extrínseca y el rendimiento laboral del personal.

Miranda Esquivel (2018) en su investigación, "Administración de la compensación y el desempeño laboral en la empresa Newrest Perú S.A.C. Callao, 2018", se propuso un objetivo general determinar la relación de ambas variables, estableciendo como hipótesis la existencia de relación entre las variables, con un enfoque cuantitativo, nivel correlacional, de carácter no experimental, para la recolección de datos empleó la fórmula aleatorio simple teniendo a 30 colaboradores, la misma que finalizó en conclusiones:

- La correlación entre la gestión de la compensación y el rendimiento laboral en la corporación Newrest Perú SAC Callao 2018, se ha establecido mediante el cálculo del nivel de significancia  $p < 0.05$  y el coeficiente de Rho de Spearman ha registrado un valor de,473. Este hecho satisface el propósito primordial de la investigación.
- En conclusión, la gestión de la compensación reviste una importancia crucial en toda organización y, conforme a las mediciones realizadas, es evidente que en la empresa Newrest Perú SAC. La tasa de aprobación o conformidad de la empresa es relativamente baja.
- Señala que el grado de rendimiento evidenciado por el empleado en toda organización, evidenciando que en la empresa Newrest Perú SAC, este es relativamente bajo en comparación con las habilidades y competencias evaluadas en el presente estudio.

Silva Chipoco (2020) en su investigación, "La compensación económica y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Ley N°1057 del área de admisión de una institución de salud pública 2013-2018" donde formuló la pregunta general ¿de qué manera influye la variable 1 en la 2?, con el objetivo de determinar la influencia en las variables, con un enfoque cuantitativo, nivel correlacional causal, de característica no experimental, con una muestra de 38 trabajadores, finalizando en las conclusiones:

- La deficiente calidad de los servicios proporcionados al paciente se atribuye a la ausencia de formación continua, un factor crucial en este aspecto. Este fenómeno



se evidencia en el resultado de la pregunta 22 de nuestra encuesta, que sostiene que el 42% de los trabajadores reciben formación anualmente.

- La insatisfacción con los salarios ha constituido un factor crucial, lo que se manifiesta en el ambiente laboral a través de dificultades y ausencia de colaboración, tal como se evidencia en los resultados de las preguntas del 34 al 36 de nuestra encuesta, evidenciando dificultades en incentivos, lo que no contribuye a la mejora de su entrega a la entidad.

Miranda (2020) en su investigación, "Inteligencia emocional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, 2018", con el propósito de determinar la relación de las variables, con un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, tipo de investigación básica, de carácter no experimental, donde la recolección de datos fue con 88 trabajadores de la gestión edil, finalizando con la conclusión:

- Presenta una correlación positiva reducida entre la inteligencia emocional y el rendimiento laboral. En síntesis, los hallazgos indican una relación directa entre ambas variables, es decir, experimentan modificaciones de manera proporcional entre sí.
- Evidencia una correlación positiva reducida entre la autoestima y el rendimiento laboral. En síntesis, los hallazgos indican una relación directa entre ambas variables, es decir, experimentan modificaciones de manera proporcional entre sí.

Chumbes (2023) en su investigación, "Administración por objetivos y su influencia en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Challhuahuacho – Cotabambas, Año 2019", con la finalidad de determinar la influencia de la administración por objetivos en el rendimiento laboral, presentando un tipo de investigación de característica básica, y nivel explicativo, diseño no experimental, empleando a una muestra de 144 colaboradores la gestión edil, finalizando en las conclusiones:

- Determinó que la Administración basada en Objetivos ejerce una influencia significativa en el Rendimiento Laboral de los servidores públicos de la



Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Cotabambas. En el año 2019. Adicionalmente, el valor del coeficiente de correlación de Pearson indica que el rendimiento laboral se ve afectado en un 41,2% (0,412) con respecto a la gestión orientada a objetivos, lo cual evidencia la influencia significativa.

- Se deduce una influencia significativa y positiva en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Cotabambas. En el año 2019. Adicionalmente, el valor del coeficiente de correlación de Pearson señala que el desempeño laboral se ve afectado en un 46,5% (0,465) en relación con los planes estratégicos, lo que evidencia la influencia considerable.
- Las estrategias tácticas ejercen una influencia significativa en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Cotabambas. En el año 2019. Adicionalmente, el valor del coeficiente de correlación de Pearson indica que el rendimiento laboral se ve afectado en un 60,9% (0,609) en relación con los Planes Tácticos, lo cual evidencia la influencia considerable.

Calderón Huamán (2022) en su investigación, "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia del banco de crédito del Perú de la ciudad de Abancay – 2021", se formuló como objetivo general determinar la relación entre ambas variables, utilizando el método hipotético deductivo, nivel correlacional, tipo básica, recolección de datos en un solo momento (diseño no experimental), con una muestra de 42 trabajadores, finalizó en sus conclusiones:

- Identificó una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y el rendimiento laboral, evidenciada por el valor de relación igual a 0,835; un resultado que evidencia el comportamiento directo y proporcional entre las variables. En una interpretación alternativa, este fenómeno puede tener efectos similares en el rendimiento laboral. En consecuencia, se aceptó la hipótesis alternativa de la investigación.
- Evidenció una correlación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados del Banco de Crédito del Perú, evidenciada mediante el resultado de la prueba Rho de Spearman de 0,735; lo que evidencia que el nivel de

relación es elevado y significativo, de acuerdo con el valor de  $p$  inferior a 0,05; lo que permite descartar la hipótesis nula en relación con dicho objetivo.

- Identificó una relación elevada, positiva y significativa, evidenciada por el valor de rho igual a 0,786, lo que permite afirmar que el rendimiento contextual de los empleados será superior siempre que el clima organizacional manifieste mejoras significativas.

## 3.2. Marco teórico

### 3.2.1. Teoría de la administración

La gestión empresarial se fundamenta en principios universales aceptados y aplicados por la mayoría de las organizaciones privadas para lograr sus metas a largo plazo, asignándoles valores distintivos y generando estrategias que las diferencian de sus competidores. Como señalan Beltrán et al. (2018), "la administración se establece como un suceso valioso de la prolongada travesía humana, desde los albores del hombre primitivo hasta la actualidad" (p. 78). Esta perspectiva histórica evidencia que la administración empresarial constituye un fenómeno rico en conocimientos y enfoques diversos, donde la aplicación de principios administrativos se ha consolidado a través del tiempo, adaptándose a las necesidades evolutivas del mercado y las demandas de los consumidores.

En el contexto empresarial moderno, la gestión contemporánea se alinea con principios fundamentales como la planificación estratégica, la gestión de riesgos operacionales y la optimización de recursos, elementos esenciales para garantizar la competitividad y la adaptabilidad al mercado. Como señala Robbins y Judge (2017), "la administración efectiva en las organizaciones privadas requiere la integración de múltiples funciones que van desde la planificación estratégica hasta la gestión del talento humano" (p. 45). Esta perspectiva tiene una base sólida en la teoría administrativa clásica, particularmente en los principios desarrollados por Henri Fayol y Frederick Taylor, que destacan la importancia de la eficiencia y la productividad en el contexto empresarial.

La teoría de la contingencia resulta especialmente relevante para las empresas concesionarias de alimentos y servicios, ya que destaca la necesidad de adaptar las estrategias

organizacionales a contextos de mercado específicos y cambios en las preferencias del consumidor. Esta perspectiva teórica refleja la complejidad inherente de la gestión empresarial moderna, que debe navegar entre múltiples variables para generar valor organizacional y mantener la satisfacción del cliente, evidenciando la naturaleza dinámica y adaptativa que debe caracterizar a la administración en empresas de servicios contemporáneas.

La administración empresarial, en un entorno global competitivo, desempeña un papel crucial al equilibrar las demandas del mercado, las expectativas de los stakeholders y la eficiencia operativa mediante políticas y procesos de calidad. Según Rodríguez Péreo (2007), esta función "se vincula con teorías administrativas como la mejora continua, que promueve la optimización constante de los procedimientos, y la gestión por resultados, que prioriza el cumplimiento eficiente de objetivos alineados con las necesidades del mercado" (p. 35). Esta integración teórica demuestra cómo la administración moderna en empresas privadas debe incorporar múltiples enfoques para responder efectivamente a los desafíos contemporáneos, siendo particularmente relevante para empresas concesionarias de alimentos que operan en contextos altamente competitivos.

### 3.2.2. Gestión del talento humano

La conservación del personal es reconocida como uno de los retos más significativos para las organizaciones en su conjunto. Como señalan Vizueté Muñoz et al. (2023), "el requerimiento de habilidades y capacidades se transforma en uno de los activos organizacionales con mayor importancia ya que, no solo se limita a cargos técnicos, sino que abarca las necesidades organizacionales conjuntas, buscando crear una ventaja competitiva sobre otras empresas" (p. 16). Dicho planteamiento evidencia que el talento humano se ha convertido en el principal diferenciador competitivo, especialmente en empresas de servicios donde las competencias del personal impactan directamente en la calidad del servicio ofrecido. En este contexto, es imperativo que las empresas se empeñen en entender las motivaciones del talento interno y externo para formular una estrategia que se alinee con las necesidades fundamentales de seguridad, reconocimiento y autorrealización de los trabajadores.



Las organizaciones que ejercen un liderazgo competente se enfocan en instruir a su personal en el fortalecimiento de sus competencias y habilidades de dirección, mientras que las que han desarrollado su programa de formación dirigen y orientan un plan estratégico de administración de recursos humanos. Panduro et al. (2023) sostienen que "el compromiso organizacional está vinculado con el nivel de deseo de un trabajador de mantener su empleo" (p. 51). Tal afirmación demuestra que la retención del talento no depende únicamente de factores económicos, sino también del sentido de pertenencia y desarrollo profesional que la organización pueda ofrecer. En última instancia, las organizaciones con un mayor número de empleados contribuyen de manera sistemática a la administración y supervisión de la calidad en la capacitación del talento.

La gestión estratégica del talento humano es crucial para el éxito de los proyectos, ya que incide directamente en áreas como la comunicación, la motivación y el desarrollo de competencias del equipo. Según Stetella y Santafe (2014), "sin un manejo adecuado de los recursos humanos, los proyectos pueden fracasar debido a problemas como falta de liderazgo, deficiencias en la comunicación o desmotivación del equipo" (p. 52). Dicha advertencia resulta particularmente relevante en empresas concesionarias de servicios, donde el trabajo en equipo y la coordinación son fundamentales para mantener los estándares de calidad. Por lo tanto, el desarrollo de habilidades blandas, como la resiliencia, la capacidad de autogestión y la comunicación transparente, son esenciales para potenciar la cohesión del equipo y garantizar el cumplimiento de las metas del proyecto.

La administración del capital humano desde una perspectiva estratégica se caracteriza por ser moderadamente óptima, adaptándose a las emergentes demandas del entorno con un enfoque conceptual y creativo. Como indican Ramírez et al. (2019), "la estrategia se ajusta a la demanda del mercado, generando un valor en la gente como factor diferenciador para competir en la nueva economía de la oferta y demanda" (p. 172). La adaptabilidad estratégica mencionada resulta fundamental en el sector de servicios, donde las demandas del mercado cambian constantemente y requieren personal capacitado para responder eficientemente. En este contexto, la Gestión de Tecnologías de la Información se enfoca en las actividades



operativas y administrativas, proporcionando a la organización empleados con habilidades genéricas y técnicas transversales.

La gestión del talento humano es fundamental en la formación de profesionales capaces de enfrentar los retos del contexto laboral contemporáneo. Fulquez Castro et al. (2022) señalan que esta disciplina no solo implica la administración de recursos humanos, sino también la identificación, desarrollo y potenciación de competencias socioemocionales, las cuales resultan esenciales para manejar el estrés y promover el bienestar psicológico. El enfoque integral descrito es especialmente importante en empresas concesionarias de alimentos y servicios, donde el personal debe manejar múltiples presiones y mantener altos estándares de atención al cliente. Por lo tanto, la gestión adecuada del talento humano contribuye a mejorar la capacidad de los individuos para adaptarse, innovar y generar valor en entornos organizacionales complejos.

### **3.2.3. Modelos de la administración de compensación**

La compensación constituye un elemento central en la gestión del talento, pues conecta las aspiraciones individuales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Milkovich y Newman (2005) señalan que la compensación no se limita únicamente a las remuneraciones económicas, sino que integra beneficios sociales, oportunidades de crecimiento y recompensas simbólicas que fomentan la motivación laboral. Este enfoque evidencia que la administración de compensación debe ser entendida como un sistema holístico en el que los incentivos tangibles e intangibles se combinan para generar un mayor compromiso de los trabajadores. Ello permite comprender que la competitividad de una organización depende no solo de su capacidad para ofrecer salarios atractivos, sino también de su habilidad para diseñar entornos laborales que reconozcan el esfuerzo y potencien el desarrollo humano.

De manera complementaria, Chiavenato (2017) profundiza en que el diseño de un sistema de recompensas requiere integrar prestaciones, incentivos de desempeño y reconocimientos que promuevan la satisfacción psicológica del empleado. El autor enfatiza que la motivación intrínseca constituye un factor esencial que, si se descuida, genera un clima organizacional



desfavorable y, en consecuencia, una disminución en la productividad. En este sentido, puede afirmarse que las empresas de servicios enfrentan un doble desafío: mantener políticas salariales competitivas y, al mismo tiempo, crear un ambiente de reconocimiento que refuerce el sentido de pertenencia. Una organización que logre articular ambas dimensiones obtendrá no solo eficiencia operativa, sino también un diferencial sostenible en la calidad del servicio prestado.

Asimismo, Werther y Davis (2014) sostienen que los sistemas de compensación deben alinearse tanto con la cultura organizacional como con las condiciones del mercado laboral, ya que de ello depende la capacidad de atraer y retener talento. La afirmación pone de relieve que no existen modelos universales de compensación, sino que cada empresa debe construir su propio sistema, considerando factores legales, sociales y culturales que influyen directamente en la percepción de justicia salarial. Esto demuestra que una estrategia de compensación que resulta exitosa en una corporación multinacional puede no ser aplicable en una concesionaria de servicios locales, lo cual obliga a un proceso de adaptación constante que garantice la coherencia entre los principios de equidad interna y competitividad externa.

Por último, Martínez García (2020) enfatiza que la administración de la compensación constituye un proceso dinámico que debe ajustarse continuamente a los cambios del mercado laboral y a las demandas de la fuerza de trabajo. En un escenario marcado por la transformación digital y la irrupción de nuevas generaciones con expectativas diferenciadas, el autor resalta la necesidad de diseñar sistemas flexibles capaces de responder a motivaciones diversas. Esto implica que las empresas privadas que logran implementar políticas de compensación adaptativas no solo incrementan su capacidad de atracción de talento, sino que también fortalecen su posicionamiento estratégico frente a competidores menos innovadores, consolidando la compensación como una ventaja competitiva sostenible.

#### **3.2.4. Tipos de administración de compensación**

El manejo de la compensación constituye un procedimiento estratégico dentro de la administración de recursos humanos, cuyo propósito es diseñar, estructurar y administrar los



salarios, beneficios y reconocimientos otorgados a los trabajadores en función de su aporte a la organización. Una adecuada gestión de compensación no solo busca retribuir económicamente, sino también fortalecer el sentido de pertenencia, motivación y compromiso de los colaboradores, aspectos esenciales para la sostenibilidad empresarial. En este marco, se distinguen tres formas principales de compensación: directa, indirecta y no económica.

#### Compensación directa.

La compensación directa comprende los pagos monetarios que el trabajador percibe por el ejercicio de sus funciones. Según Verónica et al. (2005), “hace referencia a los abonos económicos que un trabajador obtiene por su labor, tales como las tarifas y remuneraciones, en estos encontramos los pagos constantes y estables, usualmente establecidos por horas, días o meses de labor” (p. 13). Esta definición permite comprender que la compensación directa constituye el ingreso base del trabajador, al cual se suman incentivos como premios, comisiones y gratificaciones vinculadas al rendimiento individual o colectivo. En este sentido, la compensación directa cumple un rol fundamental al garantizar estabilidad económica y al mismo tiempo estimular la productividad, generando una relación recíproca entre desempeño y retribución.

#### Compensación indirecta.

Por su parte, la compensación indirecta hace referencia a los beneficios no monetarios que complementan el salario y que, aunque no se traducen en dinero inmediato, repercuten significativamente en la satisfacción laboral. Como señalan Caldera de Fex y Giraldo Valencia (2013), “denota los elementos que no se incluyen en la compensación directa, es decir, los pagos que el personal recibe de forma indirecta y que, de algún modo, compensan aspectos adicionales del servicio del empleado, tales como la dedicación, el esfuerzo y el sacrificio para lograr los resultados esperados para la entidad” (p. 27). Dichos beneficios abarcan seguros médicos, vacaciones, programas de bienestar y otros incentivos sociales que, al ser percibidos como un reconocimiento integral, contribuyen a fortalecer el compromiso de los trabajadores con la organización.



Compensación no económica.

Finalmente, la compensación no económica comprende aquellos beneficios intangibles que, si bien no implican desembolsos financieros, tienen un impacto determinante en la motivación y la permanencia del personal. De acuerdo con Fernanda et al. (2008), “programas que estimulen los éxitos individuales o colectivos, un clima laboral respetuoso e inspirador, además de fomentar u otorgar proyectos desafiantes y realizar el empleo a distancia con horarios adaptables o semanas de trabajo reducidas” (p. 20). Estos aspectos revelan que la satisfacción laboral trasciende lo material y se vincula estrechamente con la posibilidad de trabajar en entornos que reconozcan los logros, promuevan la innovación y faciliten la conciliación entre la vida laboral y personal.

En síntesis, la adecuada combinación de compensación directa, indirecta y no económica permite a las organizaciones no solo atraer y retener talento, sino también potenciar la motivación y el compromiso de sus trabajadores. Este enfoque integral se convierte en un factor estratégico que incide directamente en la productividad y competitividad empresarial, al reconocer que el desempeño humano no depende únicamente de la retribución económica, sino también de un conjunto de factores sociales, emocionales y culturales que moldean la experiencia laboral.

### **3.2.5. Marco normativo de la administración de compensación**

El marco legal de la gestión de compensación se entiende como el conjunto de normativas, reglamentos y políticas que regulan cómo las organizaciones estructuran y administran los salarios, beneficios y reconocimientos de los trabajadores. Dicho marco busca garantizar equidad, transparencia y respeto a los derechos laborales, al tiempo que establece límites y obligaciones para los empleadores. De este modo, la compensación no se concibe únicamente como un aspecto económico, sino como una práctica que debe estar alineada con los principios legales y sociales que rigen las relaciones laborales en cada país.

#### **a) Legislación laboral.**

La legislación laboral constituye la base del marco normativo, pues establece los derechos mínimos e irrenunciables de los trabajadores en relación con la remuneración y las



condiciones de trabajo. Según Amaya Amaya y Rodríguez Agreda (2020), esta regulación comprende las normas que definen tanto los derechos de los trabajadores como las responsabilidades de los empleadores, regulando aspectos como el salario mínimo, las jornadas laborales, el pago de horas extras, las vacaciones y los descansos obligatorios. Este conjunto de disposiciones legales busca equilibrar la relación de poder entre empleador y trabajador, promoviendo condiciones dignas de empleo.

En el caso del Perú, la legislación laboral se encuentra respaldada por un cuerpo normativo que busca garantizar condiciones justas y competitivas. Entre las normas más relevantes destacan:

Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. N.º 003-97-TR), que regula la contratación, las modalidades de trabajo y los derechos laborales básicos.

Ley General de Inspección del Trabajo (Ley N.º 28806), encargada de fiscalizar el cumplimiento de las normas laborales por parte de las empresas.

Ley del Régimen Laboral Agrario (Ley N.º 31110), que reconoce particularidades del trabajo en el sector agrario, otorgando beneficios diferenciados a este sector.

Estas disposiciones legales evidencian que la administración de compensación no puede desvincularse del marco jurídico, ya que cualquier sistema remunerativo que no cumpla con estos mínimos carecería de validez y pondría en riesgo la sostenibilidad organizacional.

#### b) Normas de seguridad social.

Junto con la legislación laboral, las normas de seguridad social cumplen un papel fundamental al garantizar la protección integral de los trabajadores frente a contingencias de salud, accidentes o vejez. Como señalan Miyagusuku y Ángeles (2004), “la seguridad social no es un patrimonio único e intransferible del empleado. Este principio se fundamenta en que la seguridad social es un derecho esencial y no está limitado a una clase o colectivo social” (pp. 2-3). Esta afirmación permite comprender que la seguridad social trasciende el ámbito contractual para constituirse en un derecho humano fundamental, cuyo acceso debe ser universal e inclusivo.



En el Perú, este marco se materializa a través de la Constitución Política, el Seguro Social de Salud (EsSalud) y el Sistema Nacional de Pensiones y de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Estos organismos garantizan prestaciones económicas, médicas y sociales que complementan la compensación laboral directa. Además, fortalecen el contrato social entre trabajadores, empleadores y Estado, asegurando una red de protección frente a los riesgos que puedan afectar la capacidad productiva o el bienestar de la persona.

En conclusión, el marco normativo de la compensación combina normas laborales y de seguridad social que orientan la práctica empresarial hacia la justicia y la sostenibilidad. No se trata únicamente de cumplir con la ley, sino de comprender que estas disposiciones configuran un piso ético mínimo que, al ser respetado e incluso superado, permite a las organizaciones consolidar relaciones laborales equitativas y motivadoras.

### **3.2.6. Definición de la administración de compensación**

La administración de compensación se entiende como un proceso estratégico que regula cómo las organizaciones diseñan, implementan y gestionan los sistemas de remuneración y beneficios. Su finalidad radica en asegurar justicia, equidad y competitividad en los pagos, con el objetivo de atraer talento, retenerlo y potenciar la motivación de los colaboradores hacia las metas organizacionales. Desde esta perspectiva, la compensación no se reduce a un pago económico, sino que constituye un mecanismo de integración entre cultura, estrategia y desempeño empresarial.

En primer lugar, Pérez Mateos (2017) afirma que “se trata de un proceso de gestión crucial en la compañía y constituye un recurso de gran valor que se emplea para armonizar a la organización, sus miembros y la cultura laboral con la estrategia comercial” (pp. 31-32). Esta definición subraya la función articuladora de la compensación, la cual no solo responde a criterios financieros, sino que también favorece la coherencia entre los objetivos estratégicos de la empresa y las dinámicas internas de su talento humano.

Por otro lado, Chiavenato (2009) describe la administración de compensación como “el compendio de directrices y procedimientos empleados para instaurar y/o preservar



estructuras salariales justas y equitativas dentro de la organización” (pp. 327-328). Su planteamiento pone en evidencia que este proceso debe considerar la diversidad de puestos y niveles jerárquicos, así como los distintos sectores de actividad en los que opera la organización. Bajo esta mirada, la compensación actúa como una herramienta estratégica de gestión del capital humano, reforzando la equidad interna y la competitividad externa.

Finalmente, Guzmán Suárez (2013) entiende la administración de compensación como un subsistema de mantenimiento, ya que “mediante este, se puede mantener y retener a los empleados que, al recibir una remuneración adecuada, con beneficios apropiados y un ambiente laboral agradable, estarán incentivados a quedarse en una organización” (p. 19). Esta definición enfatiza el papel de la compensación en la fidelización y motivación de los trabajadores, vinculándola estrechamente con la retención de talento y la satisfacción laboral.

En síntesis, los autores coinciden en que la administración de compensación constituye un elemento estratégico y multifuncional: armoniza la cultura y los objetivos empresariales, garantiza equidad en los esquemas salariales y contribuye a la retención de los empleados. Estas perspectivas sugieren que una adecuada gestión de la compensación no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también fortalece el compromiso de los trabajadores al encontrar en la empresa un espacio justo, coherente y motivador.

### **3.2.7. Principios de la administración de compensación**

La compensación constituye el conjunto de remuneraciones, beneficios y privilegios que los trabajadores perciben a cambio de la labor realizada dentro de una organización. Según Juárez-Hernández (2010), “incluye todos los beneficios y ventajas que los empleados reciben de sus puestos de trabajo, incluido el salario base, las primas, los incentivos y las gratificaciones. También incluye prácticas y principios de gestión justos, compromiso y satisfacción laboral, y un entorno de trabajo que potencie al máximo el rendimiento de los empleados y de la organización” (p. 2). Esta definición muestra que la compensación trasciende la retribución económica e integra elementos relacionados con el clima organizacional, la motivación y el bienestar del trabajador.



En el plano semántico, la Real Academia Española (s. f.) define compensar como «dar algo o hacer un beneficio en reparación del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado». Si bien etimológicamente alude a la idea de resarcimiento, en el ámbito laboral el término se ha extendido para englobar todo beneficio económico y no económico que reciben los empleados, equiparándose a retribución, remuneración o paga. Esta evolución conceptual refleja cómo el término se ha adaptado a las necesidades modernas de gestión de personas, ampliando su significado hacia un enfoque integral.

La administración de compensación, entendida como parte esencial de la gestión de recursos humanos, se encarga de establecer lineamientos que aseguren una distribución justa y equitativa de las recompensas. En esta línea, Romero González et al. (2020) sistematizan cuatro principios que guían la compensación organizacional:

**Equidad interna.** Este principio busca asegurar que la remuneración sea coherente con el valor relativo de cada puesto dentro de la organización. Para ello se utilizan métodos de evaluación que consideran factores como responsabilidad, conocimientos especializados o condiciones de riesgo. En este sentido, Dessler y Varela (s. f.) señalan que los puestos con mayores exigencias deben recibir una compensación superior, lo que fomenta la justicia salarial y evita percepciones de desigualdad dentro de la empresa.

**Equidad externa.** La remuneración debe ser competitiva frente a las ofertas de otras compañías en el mismo mercado o sector. El análisis comparativo de salarios permite establecer niveles retributivos capaces de atraer y retener a profesionales calificados, reforzando la competitividad organizacional. Este principio evita la fuga de talento y fortalece la capacidad de la empresa para sostenerse en entornos de alta competencia.

**Motivación y desempeño.** La compensación también cumple una función estratégica como incentivo. Ruiz (2019), al retomar la teoría de la Expectativa de Vroom, expone que los trabajadores se sienten más motivados cuando perciben que su esfuerzo se traducirá en recompensas valiosas. De esta forma, la compensación se convierte en un motor del rendimiento laboral, alinear expectativas individuales con objetivos organizacionales y consolidar un círculo virtuoso de productividad.



Cumplimiento normativo. Las prácticas de compensación deben ajustarse a los marcos legales vigentes, como la regulación del salario mínimo, la jornada laboral y las horas extras. Este principio no solo resguarda los derechos fundamentales de los trabajadores, sino que también protege a las empresas de sanciones y asegura un entorno de trabajo basado en la confianza y la legitimidad jurídica.

En conjunto, estos principios ponen de relieve que la administración de compensación no se limita a una política de pagos, sino que constituye un instrumento estratégico que equilibra justicia interna, competitividad externa, motivación laboral y cumplimiento normativo, con el fin de garantizar sostenibilidad y cohesión organizacional.

### **3.2.8. Estructura de la administración de compensación**

Se refiere al sistema que una empresa crea para gestionar eficazmente los salarios y beneficios que da a sus empleados. Este sistema debe estar alineado con los objetivos de la empresa, cumplir con las leyes y adaptarse a lo que se espera en el mercado laboral. Dessler et al., (2015) indica los componentes más importantes que se toman para la estructura y son:

a) **Compensación Directa**

1. **Salario Base:** Es el pago fijo que un empleado recibe en función de su puesto, habilidades y experiencia. Se determina de acuerdo a las responsabilidades del puesto, el nivel jerárquico y las habilidades necesarias.
2. **Bonos y Comisiones:** Son pagos adicionales que dependen del rendimiento individual, grupal. Los bonos pueden estar vinculados a objetivos alcanzados, como ventas o productividad, y las comisiones suelen depender de las ventas directas realizadas por el empleado.
3. **Participación en las Utilidades:** Algunos empleados reciben un porcentaje de las ganancias de la empresa. Este sistema busca incentivar a los empleados a trabajar por el éxito organizacional.



- b) **Compensación Indirecta (Beneficios)**
  - 1. Seguros y Prestaciones Sociales: Son beneficios que no se entregan directamente como efectivo, pero que aportan valor al empleado, tales como seguros de salud, vida, accidentes, pensiones, etc.
  - 2. Vacaciones y Licencias: Los días de descanso remunerados, como las vacaciones, licencias por maternidad o paternidad, y licencias por enfermedad.
  - 3. Pensiones y Jubilación: Muchos sistemas de compensación incluyen aportes a fondos de pensiones para asegurar la jubilación futura de los empleados.
- c) **Incentivos y Reconocimientos**
  - 1. Incentivos por Desempeño: Programas que recompensan a los empleados por alcanzar metas o desempeñarse por encima de las expectativas. Pueden ser monetarios (bonos) o no monetarios (reconocimientos públicos).
  - 2. Premios y Reconocimientos: A menudo, las organizaciones implementan programas para reconocer el trabajo sobresaliente o el tiempo de servicio de los empleados. Así nos menciona Provincial & Sudoeste, (2021).

### 3.2.9. Compensación económica

La compensación económica es el conjunto de retribuciones que los trabajadores reciben como reconocimiento por su labor dentro de la organización. Este concepto no se limita únicamente al salario, sino que también abarca beneficios adicionales e incentivos que buscan mejorar la calidad de vida del empleado. Según Valenzuela (2006), la compensación debe diseñarse con criterios de competitividad, ya que constituye un factor esencial para atraer y retener talento, lo cual exige que sea justa tanto dentro de la empresa como en comparación con el mercado laboral.

Desde una perspectiva motivacional, la compensación adquiere un valor estratégico. La teoría de la Expectativa de Vroom plantea que los empleados incrementan su esfuerzo cuando perciben que este se transformará en recompensas significativas, lo que coincide con los planteamientos de Ruiz (2019), quien sostiene que la motivación laboral depende de la claridad y pertinencia de los incentivos ofrecidos. Esto resalta la importancia de que la empresa estructure un sistema de pagos que sea percibido como valioso por los trabajadores.



Asimismo, González e Ignacio (2010) afirman que la compensación económica se concibe como un conjunto integral de beneficios materiales que las organizaciones otorgan a sus colaboradores. Este enfoque subraya que no basta con otorgar un salario fijo, sino que se debe complementar con bonificaciones, incentivos variables y condiciones de trabajo que fortalezcan el compromiso del empleado con los objetivos institucionales.

En esta misma línea, Robba y Lerussi (2018) amplían el concepto al señalar que la compensación implica un reconocimiento al valor del esfuerzo del trabajador, tanto en su productividad como en su impacto dentro de la organización. Destacan que la compensación bien estructurada contribuye a crear un entorno laboral justo, en el que los empleados perciban que sus aportes son valorados y retribuidos de manera proporcional.

En síntesis, la compensación económica debe ser entendida como un sistema integral que combina salario, beneficios y motivación, más allá de una simple retribución monetaria. Su adecuada implementación no solo asegura la permanencia del talento humano, sino que fortalece la equidad organizacional y consolida una cultura de reconocimiento que estimula la productividad y el compromiso de los trabajadores.

### **3.2.10. Compensación no económica**

De acuerdo con la teoría neoclásica, la relación laboral no se limita al intercambio monetario, sino que también contempla otros beneficios que influyen en la decisión del trabajador de permanecer en una organización. Así, lo que se comercializa es la disponibilidad total de la fuerza de trabajo a cambio de retribuciones que pueden ser tanto económicas como no económicas, incluyendo la oportunidad de desarrollar una carrera profesional (Morell Blanch, 1999, p. 179). Esta visión sostiene que el mercado laboral opera con principios semejantes a otros mercados, aunque las compensaciones no económicas ofrecen un matiz distintivo orientado al bienestar integral del empleado.

En este marco, la administración de recursos humanos reconoce que las organizaciones enfrentan entornos diversos, lo que obliga a diseñar políticas de compensación ajustadas a las necesidades de cada contexto. Arias Montoya (2008) subraya que, en la actualidad,



muchas personas priorizan alternativas de retribución que trascienden lo económico, valorando estrategias que fortalezcan su desarrollo personal y su equilibrio de vida. Esto convierte a las compensaciones no monetarias en una herramienta clave para la atracción y retención de talento, especialmente en perfiles que buscan no solo estabilidad financiera, sino también bienestar emocional y profesional.

Un ejemplo relevante de estas prácticas son las políticas de conciliación laboral y familiar. Dentro de ellas se incluyen medidas como la flexibilidad de horarios, permisos por motivos personales, servicios de guardería, acceso a instalaciones de bienestar como gimnasios, o facilidades en casos de atención a familiares enfermos. Estas acciones contribuyen a crear entornos laborales más humanos, donde la organización demuestra sensibilidad hacia las necesidades personales de sus empleados, fortaleciendo así la motivación y el compromiso organizacional.

Romero González et al. (2020b) destacan que, desde una perspectiva estratégica, los sistemas de compensación no económica requieren una reconceptualización de la remuneración, entendida no solo como salario sino como un conjunto integral de beneficios. Este enfoque responde a la exigencia de atraer y retener al mejor talento disponible en el mercado laboral, en un contexto en el que los trabajadores valoran cada vez más la posibilidad de desarrollarse plenamente dentro de la empresa.

En conclusión, la compensación no económica se configura como un elemento esencial en la gestión de personas, al reconocer que la satisfacción y el compromiso del empleado dependen de un equilibrio entre lo material y lo intangible. La correcta implementación de estas prácticas no solo incrementa la productividad, sino que también consolida una cultura organizacional basada en la valoración integral de quienes forman parte de ella.

### **3.2.11. Compensación emocional**

Cada empleado manifiesta un interés en invertir su esfuerzo, compromiso y conocimientos en la medida en que perciba una retribución adecuada. Como señala Chiavenato (2009b), “las organizaciones muestran interés en invertir en recompensas para los individuos, siempre



que contribuyan al logro de sus metas” (p. 145). Este planteamiento evidencia que la relación laboral no se limita a un intercambio material, sino que incluye elementos simbólicos y emocionales que inciden en la permanencia y el desempeño del trabajador.

La compensación emocional se vincula estrechamente con la motivación intrínseca, es decir, con aquellos factores internos que impulsan a las personas a comprometerse más allá de los incentivos económicos. Identificar y potenciar estas motivaciones resulta esencial, ya que el bienestar subjetivo del trabajador se convierte en un factor determinante de su productividad y lealtad hacia la organización. De este modo, se confirma que las empresas que promueven entornos que refuercen la satisfacción emocional logran una mayor cohesión y estabilidad de sus equipos.

En esta línea, Gálvez Calderón y Bermúdez-Restrepo (2022) explican que los beneficios emocionales no monetarios modifican la percepción del trabajo y contribuyen al desarrollo personal y profesional. Esto incluye la valoración del esfuerzo individual, la confianza depositada en los empleados, el reconocimiento público de los logros y el establecimiento de relaciones laborales basadas en la empatía y el respeto. Tales prácticas no solo incrementan el compromiso, sino que también se convierten en estrategias efectivas de retención de talento.

Finalmente, la compensación emocional puede entenderse como una dimensión estratégica de la gestión del talento humano. Al integrar tanto los aportes de Chiavenato (2009b) como los de Gálvez Calderón y Bermúdez-Restrepo (2022), se observa que el reconocimiento emocional complementa a la compensación económica, generando un balance que responde a las necesidades integrales de los trabajadores. De manera implícita, se concluye que las organizaciones que reconocen el valor de este tipo de retribución tienden a fortalecer la motivación intrínseca, consolidando así una ventaja competitiva sostenible.

### **3.2.12. Teorías de rendimiento laboral**

El desempeño laboral es un tema de gran relevancia para las empresas, considera el esfuerzo y dedicación que los trabajadores aportan para alcanzar objetivos, es fundamental que las organizaciones comprendan la importancia de fomentar una participación activa del



personal. Teorías del desempeño laboral comprendiendo las dinámicas del rendimiento laboral:

- a) Teoría de la Motivación de Maslow: La jerarquía de necesidades laborales y la teoría del comportamiento se sustentan en el comportamiento individual de los individuos. Para elucidar dicho comportamiento, es imperativo examinar la teoría de la motivación humana. “Su motivación para actuar y comportarse se deriva de las fuerzas que se encuentran en su interior” (Chiavenato, 2001). Una necesidad satisfecha no impulsa ninguna conducta; únicamente las necesidades insatisfechas ejercen influencia sobre el comportamiento y lo dirigen hacia la consecución de metas individuales.
- b) Teoría de la Expectativa de Vroom: Enfoque en las expectativas individuales. Esta teoría afirma que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas. Para Vroom (Luisa & Pereira, 2009) la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla.
- c) Teoría X e Y de McGregor: Dos visiones opuestas del liderazgo McGregor Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018). Han sido utilizados como base para el estudio de los estilos de liderazgo, involucramiento, motivación de las personas y logro de metas y resultados, entre otros más. La teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos, evitan responsabilidades y requieren supervisión estricta. En contraste, la teoría Y considera que los empleados son automotivados, buscan responsabilidad y pueden ser creativos si se les proporciona un entorno adecuado.
- d) Teoría de la Equidad de Adams: La importancia de la equidad percibida. Se centra principalmente en “las causas y consecuencias de la ausencia de equidad en las relaciones de intercambio humano” (Maite Sorrio Catala, 1997) su teoría buscaba reemplazar la justicia con equidad y la injusticia con inequidad esta teoría será aplicada principalmente en EEUU,



la teoría de la equidad intenta conciliar principalmente los intereses personales con la necesidad de perseverar y mantener el orden social

- e) Teoría de la Fijación de Metas de Locke: Estableciendo objetivos para el éxito. La teoría de la fijación de metas, también llamada teoría de la motivación por metas, plantea que los objetivos claros, específicos y desafiantes motivan más a los empleados que aquellos vagos o generales. Una meta es considerada como una pujanza motivacional, en consecuencia, los funcionarios, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles se desenvuelven mejor que aquellas personas que no lo hacen o que sencillamente acogen una meta “suave”, como por ejemplo “llevar a cabo lo permisible”(Chiavenato, 2001).

### 3.2.13. Modelo de rendimiento laboral

Hoy en día, las organizaciones buscan maneras de verificar la productividad de sus empleados, o también llamado su rendimiento laboral frente a las diversas problemáticas presentadas el día a día. El modelo AMO es un modelo que ayuda a verificar el rendimiento laboral de los colaboradores, principalmente debido a sus 3 elementos que lo conforman, que son A (Capacidad intelectual), M (Motivación), O (Oportunidad de participar), evidenciando que la combinación de estos 3 elementos genera una productividad positiva, que tiene como resultado una mayor ventaja competitiva frente a los competidores, puesto que un colaborador motivado, tiende a buscar las oportunidades oportunas para participar aumentando su capacidad intelectual, lo cual se verá reflejado en su historial de rendimiento (García-Landero et al., 2023, p. 7). Sin embargo, no es el único modelo que ayuda a determinar el rendimiento de los colaboradores, existen otros modelos que dependiendo las organizaciones y el tipo de problemáticas que existen, optaran por usarlas.

Si bien es cierto, los colaboradores son una de las fuentes principales de que las organizaciones sigan en el mercado, pero ¿Cuál es ese factor que ayuda a los colaboradores adaptarse a los cambios del macroentorno? Según Cueva Talledo (2023), “La experiencia no debe estar enfocada solo en el cliente externo, sino también en el interno, los colaboradores” (p. 293). En ese sentido, las organizaciones deben de brindar la misma experiencia tanto como a su público objetivo como a sus colaboradores, ya que un colaborador capacitado, con experiencias en la que sienta que es importante, este no solo se desenvolverá por un



suelo, sino que tendrá una identidad con la organización, lo cual significa que brindará el máximo de sus capacidades, para que la empresa siga direccionándose a posicionarse de mejor manera en el mercado competitivo. Algunas de esas experiencias significativas son. Un entorno cultural determina el trato que se tiene a los colaboradores, pues la cultura es algo que no se puede ver, pero si se puede sentir, ya sea en el ambiente de trabajo, donde el colaborador se desenvuelve (Cueva Talledo, 2023, p.292).

En síntesis, la mejor manera de verificar el rendimiento laboral, es creando una experiencia excepcional en la que el empleado se sienta parte de la organización, sienta que la organización es un hogar al cual pertenece, donde valoraran sus capacidades intelectuales, y de esta manera su participación será inmediata para la resolución de problemas, su motivación de sentirse importante lo llevará a generar una productividad excepcional, lo cual posicionará de mejor manera a la organización en el mercado competitivo.

#### **3.2.14. Tipos de rendimiento laboral**

Al igual que los años se dividen en los meses, el rendimiento laboral no puede quedar fuera de ello, teniendo como primer tipo de rendimiento laboral a la productividad. Según Fuentes (2018), “Es la capacidad de producir bienes con la misma cantidad de recursos” (p. 1). Es decir, define a la productividad como la capacidad de la producción de bienes en base a minimizar los recursos, optimizando su uso para maximizar su producción. Por otro lado “Determina la capacidad de un sistema productivo para elaborar los productos requeridos y el grado en que los recursos empleados en el proceso productivo son aprovechados.” (Carrera, 2018). Este autor considera a la productividad como un sistema, en el cual se verá la capacidad de producción aprovechando los recursos. En síntesis, podemos decir que la productividad es la optimización de los recursos para maximizar la producción de bienes, en el menor tiempo posible, logrando de esta manera conseguir los objetivos trazadas por la organización, al optimizar dichos bienes se estarían disminuyendo los costos de fabricación, por ende, los precios serían mas bajos y más accesibles para los bolsillos de los consumidores.



Otro tipo de rendimiento laboral, que las organizaciones tienen a consideración es la evaluación del rendimiento individual, como sabemos, en una organización el trabajo en equipo es el que prima, pero dependerá demasiado del rendimiento que cada colaborador tenga para el logro de objetivos. “La mayoría de las organizaciones disponen de alguna forma de evaluar el desempeño individual. Sin embargo, pocas de ellas pueden asegurar que el sistema de evaluación que utilizan les permita obtener los mejores resultados a lo largo del tiempo” (Pablos Teijeiro & Biedma Ferrer, 2014). Este autor hace mención a que las organizaciones evalúan las capacidades de los colaboradores, pero pocas de ellas se aseguran que esa elección sea la mejor. Si bien es cierto, la selección de personal es fundamental ya que, el colaborador seleccionado tendrá un rendimiento único, única manera en realizar las tareas asignadas, único en su manera de comunicación.

En síntesis, los tipos de rendimiento laboral, solo buscarán un objetivo, el cual será la productividad, y para ello debe ir acompañado de un buen rendimiento individual, ya que las organizaciones son como un rompecabezas, cada colaborador es sumamente importante en ella, cumple una determinada función que ayuda a conseguir los objetivos establecidos, sin ellos, las organizaciones no funcionarían, al igual que el rompecabezas, nunca terminaría de completarse.

### **3.2.15. Evaluación del rendimiento laboral**

La evaluación del rendimiento laboral es un punto muy importante a tratar en las organizaciones, ya que de ello depende la sustitución de los colaboradores. “Ser eficaz y eficiente, constituye un reto para las organizaciones, es por ello que investigadores sociales dedican estudios en busca de encontrar esa dinámica de gestión, que sin duda contribuye al logro de objetivos estratégicos” (Tobar Domínguez, 2022). La eficiencia y la eficacia son puntos muy importantes a considerar para la toma de decisiones a la hora de ver el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que esto determina si están cumpliendo o no con las tareas asignadas de la mejor forma posible. (Longo, 2005), plantea que la evaluación del rendimiento laboral depende mucho del sistema integrado de recursos humanos, ya que, al contar con la función importante de la selección del personal, son también los mismos encargados de supervisar de qué manera van desarrollan las tareas asignadas.



Por otro lado, Montejo (2009) menciona que, “Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados” (p. 1). Por otro lado, Tobar Domínguez (2022) menciona que: “La evaluación del desempeño se convierte en un medio que permite a las organizaciones medir el rendimiento de los trabajadores” (p.5). Por ende, la evaluación del personal es muy importante, puesto que de ellos va a depender el cumplimiento de los objetivos organizacionales, objetivos que buscan el crecimiento, expansión y una mejora en la rentabilidad de la organización.

En síntesis, la evaluación del rendimiento laboral es muy importante en una organización, puesto que permite verificar la eficiencia y eficacia de cada trabajador, el desenvolvimiento de este para lograr el cumplimiento de sus tareas asignadas.

Si bien es cierto, el rendimiento laboral busca la productividad, ya que mediante ella se busca lograr mejores resultados en la organización, tales como el aumento de la rentabilidad, disminución de residuos que pueden utilizados para la elaboración de otros productos, la disminución de costos de fabricación, todo con el propósito de ser amigables con sus clientes interiores y exteriores, ya que sin ellos, las organizaciones no existirían.

### **3.2.16. Definiciones de rendimiento laboral**

El incremento del rendimiento del capital humano o laboral representa un desafío que enfrenta toda organización para mantener su competitividad en todas las esferas, con el objetivo de mejorar la calidad del producto o servicio. Una de las tácticas para alcanzar este objetivo es la Gestión por Competencias, un proceso que facilita la identificación de las habilidades necesarias en cada posición laboral mediante un perfil cuantificable (Wolterskluwer, 2021).

El desarrollo laboral de los trabajadores es un aspecto para garantizar no solo el bienestar de los empleados o sino también el logro de los objetivos organizacionales esto incluye aspectos como la salud, capacitación, satisfacción laboral y el clima organizacional los cuales



interactúan para construir un entorno laboral positivo y productivo y brindarles herramientas y conocimientos y habilidades para que puedan desempeñar sus labores de manera más eficiente. Según Pashanasi Amasifuen et al., (2021) “Asimismo, es importante conocer el DL, desde la salud, capacitación, satisfacción laboral y clima organizacional de los trabajadores” (p.2). Por lo tanto, resalta que la gestión del conocimiento dentro del desarrollo laboral es de suma importancia y se debe de complementar o utilizar el conocimiento de manera estratégica tiene el potencial de transformar el desempeño organizacional.

El desempeño laboral reflejado en las evaluaciones organizacionales responde a un criterio basado en el conocimiento y metodología constituye un elemento fundamental, es un pilar esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, y, por ende, debe recibir atención prioritaria dentro del proceso de gestión de recursos humanos. (Caicedo et al., 2021, p. 36) por lo tanto la evaluación del desempeño no solo es una herramienta clave para medir la efectividad de los empleados, sino que también debe estar diseñada para generar beneficios tanto para la organización como para los trabajadores.

### **3.2.17. Evaluación de desempeño laboral**

La valoración del desempeño o rendimiento laboral según Jaén, (2010): “contribuye a la implementación de nuevas políticas de compensación con el objetivo de optimizar el rendimiento. Asimismo, fortalece la toma de decisiones relativas a asesores o ubicación, permite identificar posibles errores en la configuración del puesto y contribuye a la identificación de problemas personales que impacten al empleado en el desempeño del cargo”. (p. 112)

Esto in dicha que la evaluación del desempeño nos facilita la implementación tanto de políticas de compensación y de alguna forma apoya decisiones de asensos y reubicaciones donde se va identificar necesidades de capacitación, detecta errores en el diseño del puesto y de esta manera va permitir solucionar o abordar problemas personales que afectan al rendimiento laboral.

### **3.2.18. Importancia del rendimiento laboral**

El rendimiento laboral adquiere una relevancia significativa dado que constituye uno de los constructos más examinados en la literatura de la psicología organizacional. No obstante, la



historia de la disciplina hasta finales de la década de 1980 se halla inundada de investigaciones orientadas a evaluar de manera indiferente el rendimiento laboral, la productividad y la eficacia de los empleados (Teseo, 2018).

Este libro es un clásico en el estudio del rendimiento en el ámbito organizacional. Robbins & Judge,( 2013) mencionan y analizan teorías motivacionales clásicas y contemporáneas como las de Maslow, Herzberg y McClelland y su impacto en el desempeño laboral , donde estas teorías ayudan a entender como satisfacer la necesidades de los empleados pueden mejorar su compromiso y productividad, Robbins y Judge destacan cómo diferentes estilos de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo, un liderazgo efectivo no solo mejora la productividad, sino también el bienestar y la moral de los empleados, lo que tiene un efecto directo en los resultados organizacionales como también aborda la importancia de un entorno de trabajo positivo, que fomente la confianza, la colaboración y el respeto mutuo. Un buen clima organizacional contribuye a reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral, factores que potencian el desempeño.

### **3.2.19. Rendimiento en la tarea**

Organízate con eficacia, (Garcia) presenta metodología GTD (Getting Things Done), un sistema diseñado para mejorar la organización personal y la productividad al gestionar tareas, proyectos y responsabilidades. Este método busca liberar la mente de preocupaciones al establecer un sistema confiable para registrar y priorizar tareas, permitiendo un enfoque claro en las acciones relevantes, incluye ejemplos prácticos, herramientas y ejercicios para implementar este sistema en la vida diaria. "Organízate con Eficacia" es ideal para quienes buscan manejar mejor su tiempo y reducir la sensación de estar abrumados por sus responsabilidades.

El rendimiento en la tarea es una dimensión esencial en el rendimiento laboral ya que se centra en la tarea implica según Gabini, (2018) el logro del deber y de las tareas específicas a la descripción del trabajo es, por lo tanto, el grado en el que un empleado demuestra la competencia en actividades que son formalmente reconocidas y que contribuyen al núcleo técnico de la organización directa o indirectamente.



### 3.2.20. Rendimiento en el contexto

El rendimiento laboral evalúa la eficacia laboral de un individuo. Además de la formación y la habilidad intrínseca de los trabajadores, así como las destrezas y competencias inherentes a cada actividad, el rendimiento laboral se ve influenciado por elementos del ambiente laboral, que abarcan tareas físicamente arduas, la moral de los trabajadores, los niveles de estrés y las horas de trabajo prolongadas.(Cabezas Ramos & Brito Aguilar, 2021, p. 8) Por lo tanto, el rendimiento laboral refleja una serie de factores cruciales que dependen del crecimiento, la expansión y la producción de cada entidad.

El rendimiento laboral tiene un enfoque global. Competencias generales, trabajo en equipo, adaptabilidad y actitud. Factores tanto técnicos como comportamentales motivaciones, compromiso, liderazgo).

El rendimiento de la tarea es más limitado y se centra en actividades específicas. Precisión, eficiencia, manejo del tiempo y adherencia a estándares. Habilidades técnicas y operativas directamente relacionadas con la tarea.

### 3.2.21. Rendimiento de comportamientos contraproducentes

La universidad de (Santo Tomás Colombia.,2012) en su artículo Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala, da a conocer que los comportamientos contraproducentes abarcan acciones voluntarias que transgreden normas organizacionales fundamentales, generando potencialmente daños tanto a la organización como a sus integrantes. Se describen como comportamientos intencionales que contradicen los intereses legítimos del entorno laboral, afectando el bienestar general y la productividad.

Factores que influyen en los CCT:

Cada persona es única debido a las características que la distinguen de los demás, que pueden reflejarse en su aspecto físico, su mundo emocional o la manera en que piensa y percibe el entorno. Estas diferencias individuales abarcan facetas como la personalidad, la inteligencia, los estilos de aprendizaje, las actitudes, los valores y la forma en que manejamos el estrés. Son estos rasgos y perspectivas, moldeados por nuestras experiencias y emociones, los que



nos hacen singulares, aportando diversidad y riqueza a las relaciones humanas y al mundo en general.

Es importante cuestionarnos si las diferencias individuales influyen en los comportamientos contraproducentes. Según Griffin (2017)

¿Las diferencias específicas que caracterizan a una persona son buenas o malas? ¿Mejoran o afectan su desempeño? La respuesta evidente es que depende de las circunstancias. Una persona puede ser negativa, retraída y estar insatisfecha en un contexto laboral, pero ser positiva, sentirse satisfecha y participar activamente en otro. Las condiciones laborales, los compañeros y el liderazgo son sólo algunos de los factores que afectan la forma en que una persona se siente y se desempeña en un trabajo. (p.117).

Por otra parte Dubrin (2008) menciona que “las diferencias individuales ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo. Dichas diferencias se refieren a variaciones en la manera como la gente responde a la misma situación de acuerdo con sus características personales”(p.41).

Si hablamos de las diferencias individuales también es importante tomar en cuenta la personalidad. Según Dubrin (2008):

La personalidad se refiere a aquellos patrones de conducta duraderos y recurrentes y tienden a expresarse en una amplia variedad de situaciones. Una persona que es insolente e insensible en una situación, probablemente actuará en forma similar en muchas otras situaciones. (41).

Otro factor que interviene en interviene en el comportamiento contraproducente es el estrés. Según (Dubrin, 2018):

Un problema importante al que se enfrentan todos los empleados que desean estar sanos y tener buenas relaciones interpersonales, es manejar el estrés con eficacia. A pesar de que el término estrés es cotidiano, una definición científica ayuda a aclarar su significado. El estrés es una respuesta de adaptación, que surge como consecuencia de cualquier acción, situación o suceso cuya presencia coloca exigencias especiales sobre una persona. Observe que el estrés, como se emplea aquí, se refiere a la reacción ante una situación, no a la situación o suceso en sí. Un factor estresante es la fuerza interna o externa que provoca el estrés.

Por ende, la forma en que cada persona interpreta un evento es clave para determinar si lo considera estresante. Por ejemplo, hablar frente a los directivos de una empresa puede ser



una experiencia abrumadora y desagradable para algunos, mientras que otros lo ven como una oportunidad emocionante y motivadora. Estas percepciones varían según la persona.

### **3.3. Marco conceptual**

#### **3.3.1. Interpersonales**

"Habilidades que permiten a las personas comunicarse e interactuar efectivamente con otros" (Klinkosz et al., 2021). Constituyen las competencias sociales fundamentales para establecer relaciones efectivas en el entorno laboral.

#### **3.3.2. Comportamiento**

"Rango de acciones de individuos, organismos, sistemas o entidades artificiales en algún ambiente como respuesta computada a varios estímulos o entradas" (Wikipedia, 2024). Representa las conductas observables de los individuos en respuesta a estímulos del ambiente organizacional.

#### **3.3.3. Toma decisiones**

"Proceso de hacer elecciones entre cursos de acción alternativos" (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Constituye el mecanismo central mediante el cual los individuos seleccionan alternativas para resolver problemas organizacionales.

#### **3.3.4. Riesgos laborales**

"Factores presentes en el lugar de trabajo que pueden causar lesiones, enfermedades o daños" (Occupational Safety and Health Administration, 2023). Son elementos del entorno laboral que pueden comprometer la seguridad y salud de los trabajadores.

#### **3.3.5. Salarios**

"Compensación monetaria que recibe un trabajador por los servicios prestados a su empleador" (Bureau of Labor Statistics, 2023). Representa la retribución económica fundamental que obtiene el empleado por su trabajo realizado.



### **3.3.6. Licencias**

"Derecho, prerrogativa o permiso legal que tiene la persona que trabaja para suspender su labor actual, por un tiempo determinado" (Real Academia Española, s.f.). Constituyen autorizaciones concedidas al trabajador para ausentarse de su puesto laboral sin perder su remuneración ni vínculo contractual.

### **3.3.7. Beneficios sociales**

"Remuneraciones no dinerarias que complementan al salario y mejoran la calidad de vida de los trabajadores" (Economipedia, 2022). Son prestaciones adicionales que las empresas otorgan a sus empleados para mejorar su bienestar sin formar parte del salario base.

### **3.3.8. Seguridad y salud**

"La protección de las vidas y el bienestar físico de los trabajadores mediante la eliminación o control de los riesgos en el ambiente de trabajo" (Organización Internacional del Trabajo, s.f.). Constituye un derecho fundamental que garantiza condiciones laborales seguras y saludables.

### **3.3.9. Reconocimiento**

"Reconocimiento del comportamiento, esfuerzo o resultado empresarial que apoya las metas organizacionales" (Yang et al., 2022). Representa la valoración que reciben los empleados por su desempeño y contribuciones.

### **3.3.10. Cooperación**

"Proceso mediante el cual los individuos combinan esfuerzos para lograr objetivos comunes" (Merlin & Soubramanian, 2024). Constituye la colaboración coordinada entre miembros de la organización para alcanzar metas compartidas.

### **3.3.11. Ausentismo**

"Práctica de permanecer fuera del trabajo sin una razón válida" (Yang & Jiang, 2023). Representa la ausencia habitual del empleado que afecta el rendimiento organizacional.



### 3.3.12. Cinismo

"Actitud general caracterizada por expectativas frustradas que llevan a la desilusión, desesperanza y desconfianza" hacia las promesas organizacionales (Meng et al., 2025). Constituye una postura de escepticismo hacia las intenciones y valores de la organización.



## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1. Tipo y nivel de investigación

La propuesta es de carácter básica fundamental y sustancial; así mismo, (Pimienta & De La Orden, 2017) menciona que: “es busca conocimiento comprendiéndolo sin considerar adecuadamente su potencial para la aplicación práctica. Además, pretende construir mayores generalidades, como hipótesis, leyes y teorías” (Pimienta & De La Orden, 2017).

(Rodríguez, 2020) manifiesta la “investigación llamada básica, busca adquirir conocimientos sobre la realidad o los fenómenos naturales para contribuir a una sociedad cada vez más progresista y que responda mejor a los desafíos humanos” (Rodríguez, 2020).

De acuerdo a la naturaleza, se propone el nivel correlacional, argumentado con (Sampieri et al., 2010) donde afirma la finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

#### 4.2. Diseño de la investigación

El diseño no experimental se propuso para identificar y elaborar hipotética y prácticamente las características más destacadas de las variables, y las correlaciones y discrepancias entre ellas, sin compilar las variables independientes. (Sousa et al., 2007) mencionan que los diseños no experimentales se utilizan para describir, distinguir o probar asociaciones en lugar de buscar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones. Este modelo utiliza únicamente observaciones, por lo que no hay tareas aleatorias, grupos de control ni manipulaciones de variables.

Por otra parte, de acuerdo con (Hernandez et al., 2010) en la “investigación transversal se recolectan todos los antecedentes en un solo instante de un tiempo exclusivo” (Hernandez et al., 2010)



#### **4.3. Descripción ética de la investigación**

El estudio se realiza con honestidad y responsabilidad hacia los participantes, la comunidad y el entorno. Esto incluye:

**Consentimiento informado:** Todos los participantes deben ser informados de los objetivos, métodos, posibles riesgos y beneficios de la investigación, y dar su consentimiento libre y voluntario para participar.

**Confidencialidad:** Los datos personales y la información sensible de los participantes deben ser protegidos y tratados de manera confidencial, respetando su privacidad.

**Minimización de riesgos:** Se deben identificar, evaluar y minimizar los riesgos físicos, psicológicos o sociales para los participantes, garantizando su bienestar a lo largo de todo el proceso.

**Integridad y objetividad:** Los resultados de la investigación deben ser reportados de manera honesta y objetiva, sin manipulación de datos o resultados, y respetando las conclusiones a las que se llegue.

#### **4.4. Población y muestra**

La población de estudio está formada por un conjunto de casos definido, limitado y accesible que sirve como referencia para la selección de la muestra y cumple con un conjunto de criterios predeterminados (Arias et al., 2016).

En ese sentido, se tiene una población del total de trabajadores es de 90 a nivel de las dos empresas en la región de Ayacucho.

La empresa Epica concesionaria de alimentos y servicios EIRL posee 31 trabajadores

La empresa SODEXO cuenta con 59 trabajadores

Referente a la muestra, en la presente indagación se considera por conveniencia a todos los trabajadores de las dos empresas.

#### **4.5. Procedimiento**

El procedimiento metodológico seguido en la presente investigación se desarrolló en varias etapas secuenciales, garantizando el rigor científico y la coherencia con el diseño correlacional adoptado. En primer lugar, se realizó la revisión del marco teórico y la



formulación del problema de investigación, lo que permitió establecer con claridad los objetivos, hipótesis y variables del estudio.

Posteriormente, se diseñó el instrumento de recolección de datos, consistente en un cuestionario estructurado de escala tipo Likert, el cual fue validado a través de juicio de expertos y sometido a una prueba piloto para evaluar su confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Superada esta etapa, se procedió a la aplicación del instrumento de manera directa a una muestra de 90 colaboradores de empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho, seleccionados bajo muestreo no probabilístico por conveniencia.

Una vez recolectados los datos, se elaboró la base de datos en el programa estadístico SPSS versión 26, realizando en primer lugar el análisis de frecuencia para las variables sociodemográficas, seguido de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk), lo que determinó el uso de estadísticos no paramétricos. A continuación, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para contrastar las hipótesis generales y específicas, y se categorizaron los resultados mediante una matriz de baremación previamente establecida.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron interpretados e integrados con los antecedentes teóricos, nacionales e internacionales, garantizando así una discusión robusta y alineada con los objetivos de la investigación.

#### **4.6. Técnica e instrumentos**

Encuesta: se afirma que es principalmente "una técnica de recopilación de datos mediante preguntas a sujetos cuyo propósito es obtener mediciones sistemáticas de conceptos que han surgido de una pregunta de investigación previamente construida" (Lopez Roldan & Fachelli, 2015).



El instrumento utilizado fue el cuestionario, definido como un conjunto estructurado de preguntas o afirmaciones diseñadas con el propósito de recoger información relevante del encuestado respecto a las variables de estudio (Hernández et al., 2010).

Antes de su aplicación, el cuestionario fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante el juicio de expertos, con el objetivo de evaluar la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems en relación con las variables y dimensiones propuestas.

**Tabla 2**

*Validación del cuestionario por expertos*

Nombres y apellidos de los expertos	Variable 1	Coefficiente validación
Mg. Máximo Soto Pareja	Administración de compensación	76%
Mg. Jéssica Lisbeth León Vicencio	Administración de compensación	76%
Mg. Danny Mark Paira Céspedes	Administración de compensación	76%
	Variable 2	Coefficiente validación
Mg. Máximo Soto Pareja	Rendimiento laboral	76%
Mg. Jéssica Lisbeth León Vicencio	Rendimiento laboral	76%
Mg. Danny Mark Paira Céspedes	Rendimiento laboral	76%

*Nota.* Datos obtenidos de la ficha de validación (2024).

La validación estuvo a cargo de tres expertos en investigación y gestión empresarial, quienes analizaron cada uno de los ítems del cuestionario correspondiente a las variables administración de compensación y rendimiento laboral. Para ello, se utilizó una ficha de validación, en la cual los especialistas emitieron su valoración cuantitativa y cualitativa sobre los ítems planteados.

Como resultado del proceso de validación, se obtuvo un coeficiente de validación del 76% para ambas variables, valor que indica un nivel aceptable de validez de contenido, lo que permitió concluir que el instrumento es adecuado para medir las variables de estudio y, por tanto, puede ser aplicado a la población objetivo.



#### 4.7. Estadístico de investigación

Para el análisis de los datos, se utilizó el estadístico no paramétrico de correlación Rho de Spearman, en concordancia con el enfoque cuantitativo de la investigación y la naturaleza ordinal de las variables, las cuales fueron medidas mediante escalas tipo Likert. La elección de este estadístico se fundamenta en los resultados obtenidos en las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk), las cuales arrojaron valores de significancia inferiores a 0.05, indicando que los datos no presentan una distribución normal.

El coeficiente Rho de Spearman permite medir la intensidad y dirección de la asociación entre dos variables ordinales o de razón sin requerir normalidad. En el presente estudio, se empleó para evaluar el grado de correlación entre la variable 1 (administración de compensación) y la variable 2 (rendimiento laboral), así como con sus dimensiones: rendimiento en la tarea, rendimiento contextual y comportamientos contraproducentes.

La aplicación de este estadístico respondió a criterios de validez metodológica y rigor estadístico, siendo adecuado para estudios de diseño correlacional con variables no paramétricas. El nivel de significancia adoptado fue del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), permitiendo determinar si las correlaciones encontradas eran estadísticamente significativas, lo cual resultó clave para la contrastación de las hipótesis formuladas en la presente investigación.



## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

Este capítulo presenta los principales hallazgos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, con el objetivo de valorar el grado de relación entre la administración de compensación y el rendimiento laboral en los colaboradores de empresas concesionarias de alimentos y servicios en Ayacucho. La información ha sido analizada según los rangos definidos en la matriz de baremación, lo que permite clasificar los niveles obtenidos y establecer comparaciones significativas entre las dimensiones estudiadas.

Los resultados cuantitativos permiten un análisis descriptivo e inferencial que respalda, con evidencia empírica, la relación entre las variables estudiadas, aportando información objetiva para la evaluación de las prácticas de gestión humana en el contexto empresarial.

#### 5.1. Análisis de resultados

##### a) Características de la unidad de análisis

**Tabla 3**

*Características de la unidad de análisis*

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Género	a) Masculino	52	57.8%	57.8%	57.8%
	b) Femenino	38	42.2%	42.2%	100%
	Total	90	100%	100%	
Edad	a) Menos de 23 años	11	12.2%	12.2%	12.2%
	b) De 24 a 28 años	25	27.8%	27.8%	40.0%
	c) de 29 a 34 años	28	31.1%	31.1%	71.1%
	d) de 35 a 45 años	22	24.4%	24.4%	95.6%
	e) Más de 46 años	4	4.4%	4.4%	100.0%
	Total	90	100%	100%	
Permanencia	a) Menos de 2 años	39	43.3%	43.3%	43.3%



	b) De 3 a 6 años	32	35.6%	35.6%	78.9%
	c) De 7 a 10 años	15	16.7%	16.7%	95.6%
	d) Más de 11 años	4	4.4%	4.4%	100.0%
	Total	90	100%	100%	
Condición	a) Nombrado	4	4.4%	4.4%	4.4%
	b) Contratado	73	81.1%	81.1%	85.6%
	C) Otro	13	14.4%	14.4%	100.0%
	Total	90	100%	100%	

*Nota:* Refleja la conformación de la unidad de análisis. Fuente: Data (2025).

El estudio estuvo conformado por 90 colaboradores de empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho. En cuanto al género, se observa una ligera mayoría de participantes del sexo masculino, quienes representan el 57.8% del total, mientras que el 42.2% corresponde a mujeres. Esta distribución refleja una presencia masculina ligeramente dominante en el entorno laboral evaluado, lo cual podría estar vinculado a las características operativas de las funciones desempeñadas en el rubro de servicios y alimentos, donde se suele priorizar perfiles con disponibilidad física para determinadas tareas.

Respecto al rango etario, el grupo predominante se concentra entre los 29 y 34 años (31.1%), seguido de aquellos que tienen entre 24 y 28 años (27.8%), y luego el grupo de 35 a 45 años (24.4%). Estos datos revelan que el personal encuestado se encuentra mayoritariamente en una etapa laboral activa y productiva, lo cual puede influir favorablemente en su adaptabilidad y desempeño. Además, solo el 4.4% supera los 46 años, lo que indica una baja proporción de personal con alta experiencia acumulada, posiblemente por las exigencias propias del sector. En cuanto al tiempo de permanencia en la empresa, el 43.3% tiene menos de dos años de antigüedad, seguido por un 35.6% con entre 3 a 6 años, lo que sugiere un índice moderado de rotación, especialmente en los primeros años de vínculo laboral.

Finalmente, sobre la condición laboral, se evidencia una alta proporción de personal contratado (81.1%), mientras que solo el 4.4% es nombrado y un 14.4% se agrupa en la categoría “otro”, que podría corresponder a modalidades eventuales o prácticas. Esta predominancia del régimen de contratación temporal refleja una estructura organizacional



con vínculos flexibles, posiblemente motivada por la necesidad de adaptarse a cambios operativos estacionales o por políticas internas de gestión del talento humano.

b) Prueba de normalidad

**Tabla 4**

Análisis de la prueba de normalidad

Prueba	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1	0.273	90	0.001	0.848	90	0.001
V2	0.262	90	0.001	0.859	90	0.001

*Nota:* Resultados sistematizados del cuestionario. Fuente: Data (2025).

Para determinar la naturaleza de la distribución de los datos, se aplicaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk a ambas variables principales. En ambas pruebas, los valores de significancia (Sig.) para la variable V1 (Administración de compensación) y V2 (Rendimiento laboral) fueron inferiores a 0.05 (exactamente 0.001 en todos los casos), lo cual permite rechazar la hipótesis nula de normalidad. Este resultado indica que los datos no siguen una distribución normal.

Dado que tanto la prueba de Kolmogorov-Smirnov como la de Shapiro-Wilk —recomendada especialmente para muestras menores a 200— presentan niveles de significancia estadísticamente relevantes, se justifica plenamente el uso de estadísticos no paramétricos para el tratamiento de los datos, específicamente la prueba de correlación de Spearman. Esta decisión metodológica garantiza un análisis robusto y adecuado al comportamiento real de la información recogida en el estudio.

c) Fiabilidad de la indagación



**Tabla 5**

Fiabilidad variable 1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.983	32

*Nota:* Resultados data (2025).

Para garantizar la coherencia interna del cuestionario aplicado, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para los 32 ítems que conforma la variable 1. El resultado obtenido fue de 0.983, lo que representa un nivel de fiabilidad excelente según los estándares psicométricos internacionales. Este valor demuestra que los ítems del instrumento mantienen una alta consistencia entre sí y miden con precisión el constructo teórico propuesto.

**Tabla 6**

Fiabilidad variable 2

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.945	32

*Nota:* Resultados data (2025).

La fiabilidad de la Variable 2: Rendimiento laboral, medida con 32 ítems, presenta un alfa de Cronbach de 0.945, lo que indica una excelente consistencia interna. Esto significa que los ítems del instrumento son altamente coherentes entre sí y miden adecuadamente el mismo constructo.

En consecuencia, se concluye que el instrumento de medición utilizado en la presente investigación es estadísticamente robusto y adecuado para evaluar de forma rigurosa la relación entre la administración de compensación y el rendimiento laboral.

d) Matriz de baremación

**Tabla 7**

Baremación de la variable 1



Nivel	Descripción
Deficiente	Denota una ausencia significativa de prácticas justas y equitativas en la administración de compensaciones, lo que exige una reestructuración inmediata.
Limitada	Señala deficiencias puntuales en los incentivos y beneficios, generando percepciones de insatisfacción en el personal.
Aceptable	Implica un cumplimiento parcial de los estándares de compensación, aunque con oportunidades claras de mejora.
Satisfactoria	Indica que las políticas de compensación cumplen adecuadamente con criterios organizacionales y son percibidas positivamente.
Óptima	Refleja una gestión sobresaliente de las compensaciones, con impactos positivos en la motivación y retención del talento.

*Nota:* Refleja los criterios de la baremación de acuerdo a consolidación data (2025).

Nivel Deficiente: Denota una situación crítica en la gestión de compensaciones. Los mecanismos actuales no responden a criterios de justicia ni de motivación, afectando directamente la satisfacción laboral. Urge una revisión estructural de políticas internas.

Nivel Limitada: Refleja carencias relevantes en los beneficios económicos o no económicos, lo cual impacta en la percepción de equidad. Se recomienda implementar mecanismos que refuercen la valoración del recurso humano.

Nivel Aceptable: La compensación cumple con ciertos parámetros, aunque presenta áreas de mejora en transparencia, acceso y reconocimiento. Se sugiere fortalecer la comunicación de beneficios y ampliar las oportunidades de reconocimiento.

Nivel Satisfactorio: Se identifica una compensación justa y bien percibida por los colaboradores. Las condiciones salariales y no salariales son coherentes con las responsabilidades asumidas.

Nivel Óptimo: La compensación es vista como estratégica dentro de la organización. Los beneficios son adecuados, transparentes y generan un alto compromiso institucional

### **Tabla 8**

Baremación de la variable 2



Nivel	Descripción
Muy bajo	Evidencia un nivel crítico en el desempeño, con múltiples fallas en la ejecución de tareas y en el cumplimiento de responsabilidades.
Bajo	Indica que existen debilidades persistentes en la conducta laboral, la productividad y el compromiso organizacional.
Moderado	Representa un desempeño funcional pero limitado, con áreas que requieran ajustes estratégicos.
Alto	Denota un nivel de cumplimiento eficiente de las funciones asignadas, evidenciando organización y compromiso.
Muy alto	Describe un rendimiento sobresaliente, orientado a la mejora continua y al logro de metas institucionales.

*Nota:* Refleja los criterios de la baremación de acuerdo a consolidación data (2025).

Nivel Muy bajo: Señala un desempeño alarmantemente deficiente. Se requiere intervención urgente para evitar que afecte los objetivos organizacionales. Es indispensable una estrategia correctiva con acompañamiento constante.

Nivel Bajo: Muestra un cumplimiento mínimo de funciones. Se detectan fallas en la disciplina, gestión del tiempo y en la interacción con pares o supervisores. Se recomienda reforzamiento en habilidades laborales y actitudinales.

Nivel Moderado: El trabajador cumple con tareas esenciales, aunque de forma irregular. Este nivel puede evolucionar favorablemente si se fortalecen competencias clave mediante capacitación y seguimiento.

Nivel Alto: Corresponde a un personal eficiente, que responde con responsabilidad a los lineamientos de la organización. Su desempeño contribuye activamente a los resultados institucionales.

Nivel Muy alto: Describe un rendimiento ejemplar. La persona no solo cumple con eficacia, sino que también aporta soluciones, lidera y contribuye a un entorno laboral colaborativo y de alto rendimiento.

#### e) Resultados de dimensiones



**Tabla 9**

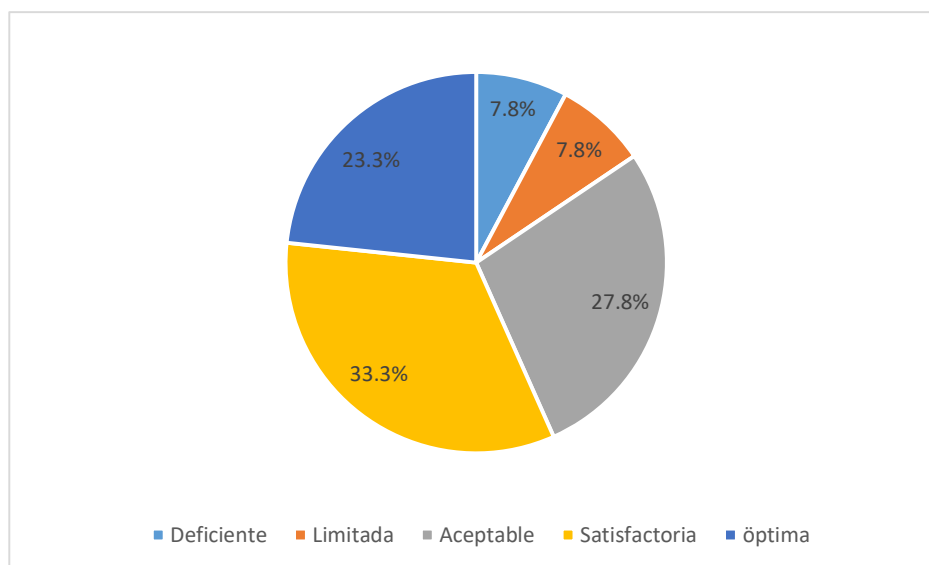
Resultados de compensación económica

D1: Compensación económica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	7	7.8%	7.8%
	Limitada	7	7.8%	15.6%
	Aceptable	25	27.8%	43.3%
	Satisfactoria	30	33.3%	76.7%
	Óptima	21	23.3%	100.0%
	Total	90	100.0	100.0

*Nota:* Refleja los resultados consolidados de la data (2025).

**Figura 2**

Compensación económica



*Nota:* Muestra la compensación económica actual en las empresas. Fuente: Data (2025).

Tomando en cuenta los resultados, el 33.3% de los colaboradores (30 participantes) percibe la compensación económica recibida como “Satisfactoria”, lo que sugiere que los sueldos, bonificaciones, pagos por horas extras y beneficios sociales son gestionados adecuadamente y se alinean con las responsabilidades laborales asumidas.



Por otro lado, el 27.8% (25 colaboradores) la califica como “Aceptable”, indicando que existe un cumplimiento parcial en las prácticas retributivas, aunque con ciertas limitaciones en aspectos como transparencia, regularidad de pagos o criterios de asignación de bonos e incentivos.

Asimismo, un 23.3% (21 colaboradores) valora la compensación como “Óptima”, reflejando que la política de pagos se percibe como equitativa, eficiente y motivadora, fortaleciendo el compromiso y la permanencia del personal.

En contraste, un 15.6% de los encuestados (7 en nivel “Deficiente” y 7 en nivel “Limitada”) revela percepciones negativas. Esto indica que aún persisten brechas críticas en la aplicación de criterios remunerativos, afectando la percepción de justicia interna, el cumplimiento de compromisos laborales y la motivación general del personal.

Análisis interpretativo:

A partir del análisis realizado, se deduce que, si bien más del 60% de los colaboradores manifiesta percepciones entre los niveles aceptable, satisfactorio y óptimo, aún un 15.6% ubica la compensación económica en niveles deficitarios, lo cual representa un punto de alerta para las empresas concesionarias. Esta situación puede tener repercusiones directas sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el rendimiento individual.

**Tabla 10**

Resultados de compensación no económica

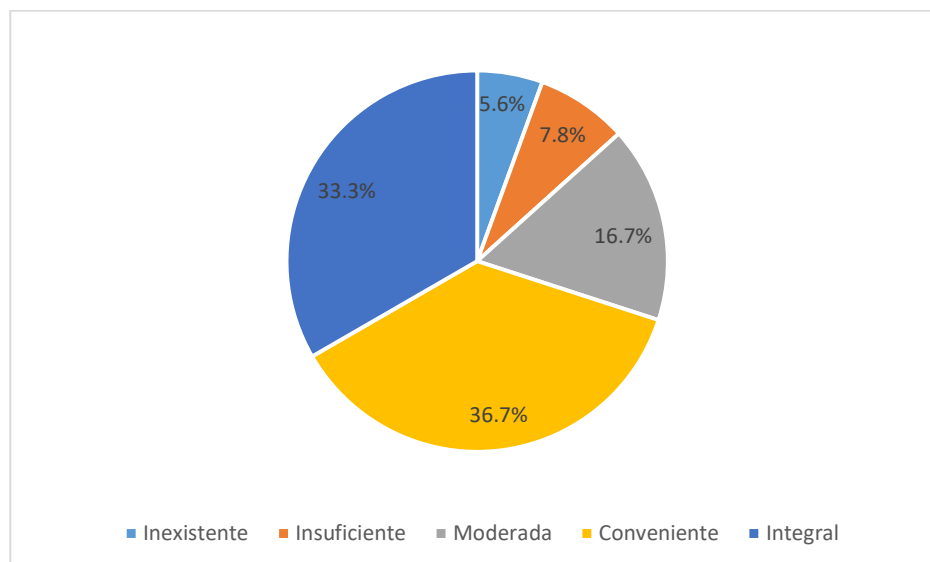
D2: Compensación no económica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inexistente	5	5.6%	5.6%	5.6%
Insuficiente	7	7.8%	7.8%	13.3%
Moderada	15	16.7%	16.7%	30.0%
Válido	33	36.7%	36.7%	66.7%
Integral	30	33.3%	33.3%	100.0%
Total	90	100.0	100.0	

*Nota:* Refleja los resultados consolidados de la data (2025).



**Figura 3**

Compensación no económica



*Nota:* Muestra la compensación no económica actual en las empresas. Fuente: Data (2025).

De acuerdo con los resultados, el 36.7% de los colaboradores (33 participantes) considera que la compensación no económica que recibe es “Conveniente”, lo cual sugiere que los beneficios no monetarios —como licencias, seguros de vida, condiciones de seguridad laboral y permisos por maternidad/paternidad— son aplicados de forma funcional y oportuna en la mayoría de casos, aunque con ciertos márgenes de mejora.

Asimismo, el 33.3% (30 colaboradores) percibe esta dimensión como “Integral”, lo que indica una valoración positiva sobre la cobertura y accesibilidad de estos beneficios, así como un reconocimiento del esfuerzo institucional por garantizar el bienestar no solo profesional, sino también personal y familiar del trabajador.

En el rango medio, un 16.7% (15 colaboradores) calificó esta dimensión como “Moderada”, reflejando que, aunque existen ciertos beneficios disponibles, estos no siempre son consistentes, accesibles o equitativos para toda la plantilla.

Por otro lado, se identificó que el 13.3% de los encuestados (5 en “Inexistente” y 7 en “Insuficiente”) considera que los beneficios no económicos son limitados o ausentes, lo cual denota un área crítica que puede incidir negativamente en la percepción de justicia organizacional, el clima laboral y la retención del talento humano.

#### Análisis interpretativo

El análisis sugiere que más de dos tercios de los colaboradores valoran positivamente las prácticas vinculadas a la compensación no económica, lo cual evidencia una gestión funcional en este aspecto. No obstante, el 13.3% que percibe estos beneficios como insuficientes o inexistentes representa un riesgo de cohesión interna, ya que este tipo de compensaciones está estrechamente vinculado a la percepción de bienestar integral en el trabajo.

Por ello, se recomienda que las empresas refuercen la equidad y cobertura de estos beneficios, promoviendo mecanismos de comunicación clara y acceso efectivo a licencias, seguros y permisos especiales. Estas acciones no solo fortalecerían el compromiso organizacional, sino que también contribuirían a reducir el ausentismo, el estrés laboral y la rotación, factores que impactan directamente en la productividad institucional.

**Tabla 11**

Resultados compensación emocional

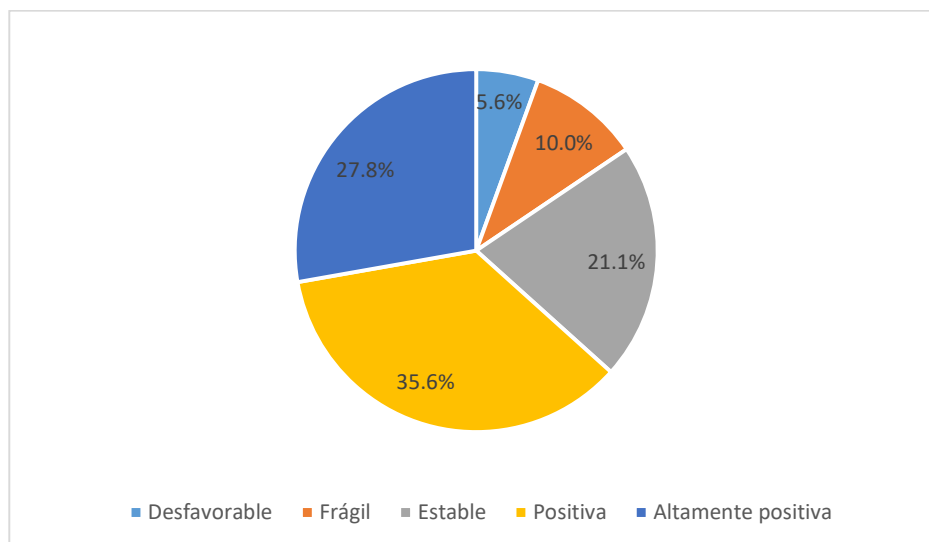
D3: Compensación emocional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	5	5.6%	5.6%	5.6%
Frágil	9	10.0%	10.0%	15.6%
Estable	19	21.1%	21.1%	36.7%
Válido Positiva	32	35.6%	35.6%	72.2%
Excelente	25	27.8%	27.8%	100.0%
Total	90	100.0	100.0	

*Nota:* Refleja los resultados de la dimensión consolidados de la data (2025).



**Figura 4**

Compensación emocional



*Nota:* Muestra la compensación emocional actual en las empresas. Fuente: Data (2025).

Según los resultados obtenidos, el 35.6% de los colaboradores (32 participantes) percibe su compensación emocional como “Positiva”, lo que implica que aspectos como el clima laboral, la valoración de los logros, el liderazgo cercano, la flexibilidad organizacional y las oportunidades de aprendizaje son percibidos de manera satisfactoria por una proporción importante del personal.

Por otro lado, el 27.8% (25 colaboradores) la considera “excelente”, lo cual revela que existe un grupo significativo de trabajadores que experimentan un ambiente emocional fortalecedor, caracterizado por el reconocimiento, el acompañamiento directo y una cultura laboral que estimula el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa.

En el rango intermedio, el 21.1% (19 colaboradores) reporta una percepción “Estable”, sugiriendo que las condiciones emocionales son funcionales, aunque pueden mejorar en aspectos como retroalimentación, reconocimiento explícito o alineación con los valores de la organización.

En contraste, el 15.6% de los participantes se ubica en niveles críticos: 10% en “Frágil” y 5.6% en “Desfavorable”, lo cual refleja que en estos casos existe una notable ausencia de reconocimiento, un clima emocional limitado y posibles tensiones en la interacción laboral, lo que puede debilitar la motivación, afectar la salud mental y aumentar la rotación del personal.

#### Análisis interpretativo

A la luz de los resultados, se aprecia que aproximadamente dos tercios de los colaboradores valoran positivamente la compensación emocional recibida, lo cual representa un punto favorable para la gestión del talento humano. Sin embargo, es relevante señalar que un 15.6% de trabajadores manifiesta condiciones emocionales poco favorables, situación que puede deteriorar el clima laboral y repercutir directamente en el rendimiento individual y colectivo.

Frente a ello, se recomienda que las organizaciones fortalezcan sus estrategias de reconocimiento no monetario, mejoren los canales de comunicación interna y promuevan espacios de escucha activa y retroalimentación constante. Consolidar una cultura de bienestar emocional puede convertirse en un factor decisivo para elevar la productividad, reforzar la lealtad del personal y reducir los riesgos psicosociales en el entorno laboral.

**Tabla 12**

Resultados del rendimiento de la tarea

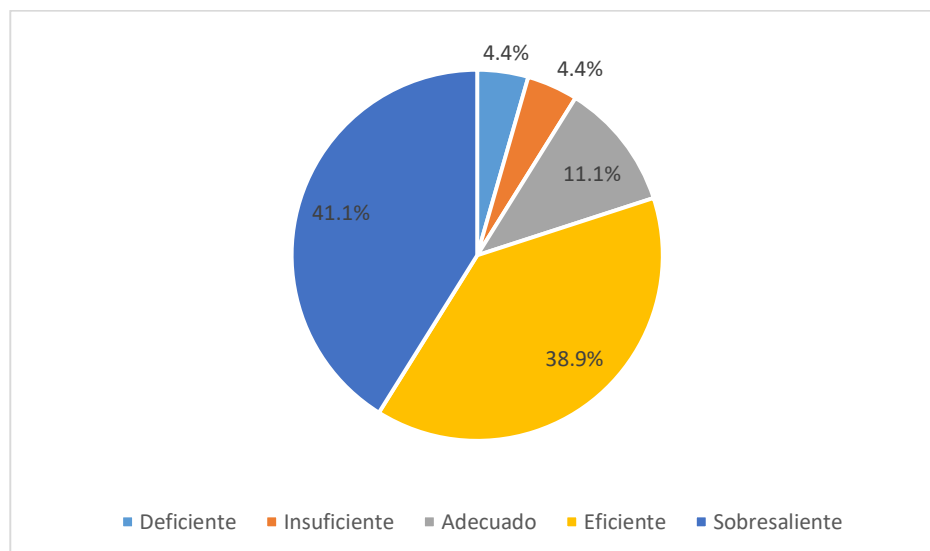
D4: Rendimiento de la tarea	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	4	4.4%	4.4%	4.4%
Insuficiente	4	4.4%	4.4%	8.9%
Válido				
Adecuado	10	11.1%	11.1%	20.0%
Eficiente	35	38.9%	38.9%	58.9%
Sobresaliente	37	41.1%	41.1%	100.0%
Total	90	100.0	100.0	

*Nota:* Refleja los resultados de la dimensión consolidados de la data (2025).



**Figura 5**

Rendimiento en la tarea



*Nota:* Muestra el rendimiento de la tarea en las empresas. Fuente: Data (2025).

Los datos revelan que el 41.1% de los colaboradores (37 participantes) presenta un nivel “Sobresaliente” en cuanto al rendimiento de la tarea, lo que evidencia que estos trabajadores no solo cumplen con sus funciones, sino que lo hacen con una alta eficiencia, dentro de los plazos establecidos y con elevados estándares de calidad y productividad.

Adicionalmente, el 38.9% (35 colaboradores) se ubica en el nivel “Eficiente”, lo que indica que cumplen adecuadamente sus tareas asignadas, demostrando organización, uso efectivo del tiempo y aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

Por otro lado, el 11.1% (10 participantes) se encuentra en el nivel “Adecuado”, lo que sugiere que su rendimiento cumple con los requisitos básicos del puesto, aunque podría potenciarse con acompañamiento técnico o estrategias de mejora continua.

En los extremos críticos, un 8.8% del total (4 en “Insuficiente” y 4 en “Deficiente”) presenta dificultades en la ejecución de sus tareas. Esto refleja que existen casos con baja productividad, gestión inadecuada del tiempo o incumplimiento de objetivos mínimos establecidos, lo cual representa un riesgo para la eficiencia operativa del equipo.



### Análisis interpretativo

La información analizada indica que aproximadamente el 80% de los trabajadores demuestra un rendimiento funcional o superior, lo cual constituye una fortaleza organizacional significativa. Este dato sugiere que la mayoría del personal cuenta con habilidades técnicas bien desarrolladas, actitud proactiva y dominio de sus responsabilidades laborales.

**Tabla 13**

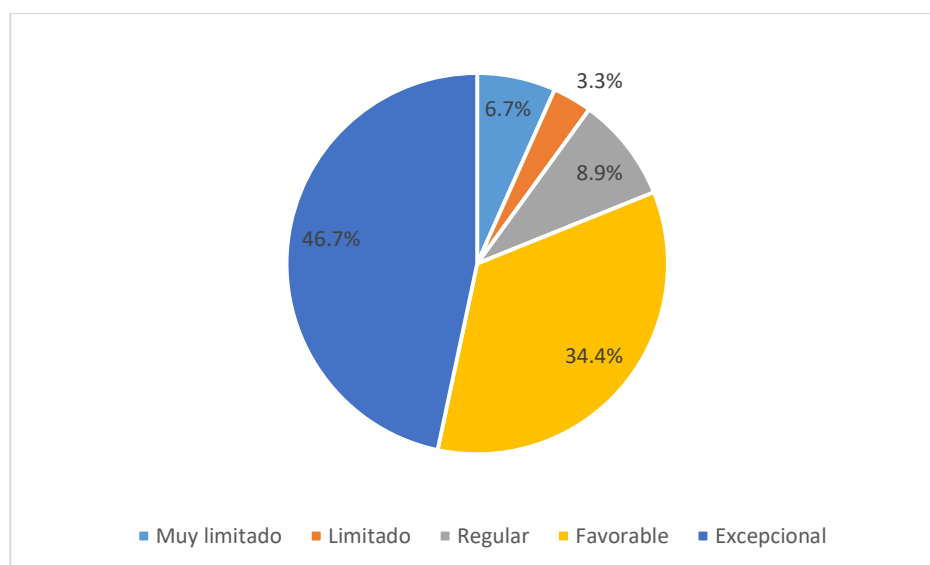
Resultados del rendimiento contextual

D5: Rendimiento contextual	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy limitado	6	6.7%	6.7%	6.7%
Limitado	3	3.3%	3.3%	10.0%
Válido Regular	8	8.9%	8.9%	18.9%
Favorable	31	34.4%	34.4%	53.3%
Excepcional	42	46.7%	46.7%	100.0%
Total	90	100.0	100.0	

*Nota:* Refleja los resultados consolidados de la data (2025).

**Figura 6**

Rendimiento contextual



*Nota:* Muestra el rendimiento contextual en las empresas. Fuente: Data (2025).



Según los datos recogidos, el 46.7% de los colaboradores (42 participantes) alcanzó un nivel “Excepcional” en rendimiento contextual, lo que indica que estos trabajadores destacan por su disposición al trabajo colaborativo, su comunicación efectiva, capacidad para influir positivamente en sus equipos y su compromiso con un entorno laboral armonioso.

Por otro lado, el 34.4% (31 colaboradores) se posicionó en un nivel “Favorable”, lo que sugiere que mantienen una actitud proactiva en sus relaciones interpersonales, respetan las normas organizacionales y aportan a un clima organizacional positivo, aunque aún podrían potenciar ciertas competencias relacionales.

En la franja media, el 8.9% (8 participantes) reporta un rendimiento “Regular”, lo que refleja que si bien cumplen con las exigencias básicas del contexto laboral, presentan oportunidades de mejora en áreas como la cooperación, la motivación compartida o la disciplina colectiva.

En niveles críticos, un 10% del total (6 en “Muy limitado” y 3 en “Limitado”) presenta dificultades notorias. Esto revela que una pequeña pero significativa proporción de colaboradores enfrenta barreras en la interacción interpersonal, lo que podría afectar la cohesión grupal, el flujo de trabajo y la eficacia de los equipos de trabajo.

#### Análisis interpretativo

A partir del análisis de los resultados, se concluye que más del 80% de los colaboradores manifiesta un rendimiento contextual favorable o excepcional, lo cual constituye una fortaleza estructural dentro de las organizaciones estudiadas. Esta tendencia indica la existencia de un entorno organizacional que promueve la colaboración, la comunicación y el respeto entre los trabajadores.

No obstante, se debe prestar atención al 10% de los colaboradores que reportan niveles bajos en esta dimensión, ya que podrían estar enfrentando situaciones de desconexión con el equipo, falta de integración o barreras comunicativas.



**Tabla 14**

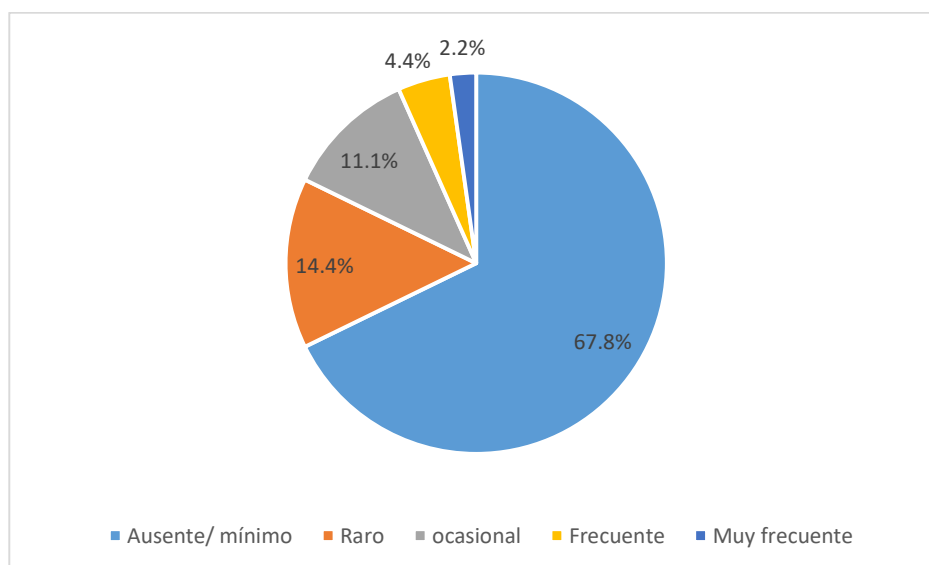
Resultados de comportamientos contraproducentes

D6: Comportamiento contraproducentes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ausente/mínimo	61	67.8%	67.8%	67.8%
Raro	13	14.4%	14.4%	82.2%
ocasional	10	11.1%	11.1%	93.3%
Frecuente	4	4.4%	4.4%	97.8%
Muy frecuente	2	2.2%	2.2%	100.0%
Total	90	100.0	100.0	

*Nota:* Refleja los resultados consolidados de la data (2025).

**Figura 7**

Comportamientos contraproducentes



*Nota:* Muestra el comportamiento contraproducente en las empresas. Fuente: Data (2025).

Los resultados indican que el 67.8% de los colaboradores (61 participantes) manifiesta un nivel “Ausente/mínimo” en comportamientos contraproducentes, lo que refleja que la mayoría del personal mantiene una conducta laboral ética, evita prácticas perjudiciales como



el ausentismo injustificado, el uso inadecuado del tiempo o la desmotivación manifiesta, y muestra un respeto generalizado hacia los principios organizacionales.

El 14.4% (13 colaboradores) presenta una frecuencia “Rara” de comportamientos contraproducentes, lo que sugiere situaciones aisladas o poco frecuentes de incumplimiento, probablemente atribuibles a factores contextuales o a episodios de tensión organizacional no sostenidos en el tiempo.

Asimismo, un 11.1% (10 colaboradores) se sitúa en el nivel “Ocasional”, lo que evidencia que existe un grupo que, aunque no es abiertamente conflictivo, incurre en conductas improductivas de forma intermitente, posiblemente relacionadas con desmotivación, estrés o falta de supervisión directa.

En los extremos críticos, solo un 6.6% de los encuestados (4 en “Frecuente” y 2 en “Muy frecuente”) presenta comportamientos negativos de forma repetida. Esto revela la existencia de casos focalizados donde las conductas como el ausentismo reiterado, la apatía, la resistencia al liderazgo o el cinismo institucional podrían estar impactando negativamente en el rendimiento colectivo y el clima organizacional.

#### Análisis interpretativo

Los datos permiten concluir que la mayoría de los trabajadores evaluados mantiene una actitud organizacional responsable y productiva, lo cual representa un elemento clave para la sostenibilidad del entorno laboral. Sin embargo, el hecho de que cerca del 17.7% manifieste comportamientos contraproducentes, aunque en niveles bajos o moderados, señala la necesidad de reforzar las estrategias preventivas y los mecanismos de acompañamiento emocional y disciplinario.

En ese sentido, se recomienda implementar políticas de fortalecimiento del bienestar psicosocial, programas de reconocimiento efectivo, y medidas de seguimiento individual para aquellos casos que presenten reiteración de conductas negativas. Prevenir la escalada de estos comportamientos es esencial para salvaguardar la eficiencia colectiva, la cohesión institucional y la reputación organizacional en el sector de alimentos y servicios.



**Tabla 15**

*Comparativa entre dimensiones*

Dimensión	Nivel obtenido	Relación principal	Hallazgo clave
Compensación económica	Favorable (54%)	Con rendimiento en la tarea (49%)	Los incentivos monetarios refuerzan la productividad y el cumplimiento de funciones.
Compensación no económica	Favorable (58%)	Con rendimiento contextual (59%)	Beneficios y condiciones laborales fortalecen la cooperación, disciplina y comunicación.
Compensación emocional	Muy favorable (66%)	Impacto en tarea y contexto	El reconocimiento y el clima positivo incrementan compromiso, pertenencia y desempeño global.
Rendimiento en la tarea	Muy favorable (49%)	Relación con compensación económica	El cumplimiento de funciones mejora en la medida en que existen incentivos monetarios adecuados.
Rendimiento contextual	Muy favorable (59%)	Relación con compensación no económica	La cooperación y disciplina se potencian gracias a los beneficios y condiciones laborales.
Comportamientos contraproducentes	Desfavorable (57%)	Sin relación significativa	Las conductas negativas no dependen de la compensación, lo que sugiere otros factores externos.

*Nota.* Obtenidos de los resultados de las dimensiones. Fuente. Data (2025)

Se deduce, de los resultados:

La comparación entre dimensiones indica que la compensación económica se asocia principalmente con el desempeño en la tarea, la compensación no económica con el rendimiento contextual y la compensación emocional impacta en ambas, lo que refuerza la necesidad de un esquema integral de incentivos.

El rendimiento supera en valoración a las percepciones de compensación, lo que sugiere compromiso operativo y relacional aun con márgenes de mejora en beneficios. Los comportamientos contraproducentes no muestran relación significativa con la compensación, por lo que su gestión requiere acciones adicionales de liderazgo, control interno y manejo del estrés.



f) Resultados de las variables

**Tabla 16**

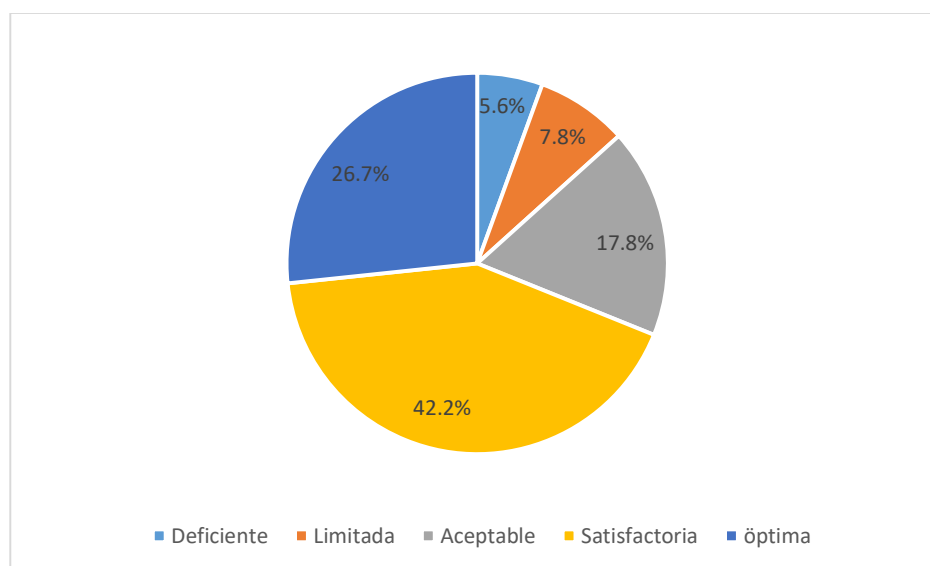
Resultados de administración de compensación

V1: Administración de compensación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	5.6%	5.6%	5.6%
Limitada	7	7.8%	7.8%	13.3%
Aceptable	16	17.8%	17.8%	31.1%
Satisfactoria	38	42.2%	42.2%	73.3%
óptima	24	26.7%	26.7%	100.0%
Total	90	100.0	100.0	

*Nota:* Refleja los resultados de la variable consolidados de la data (2025).

**Figura 8**

Resultados de administración de compensación en las empresas



*Nota:* Muestra el resultado de la administración de compensación en las empresas. Fuente: Data (2025).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 42.2% de los colaboradores (38 participantes) percibe la administración de compensación en su organización como “Satisfactoria”, lo cual indica que los mecanismos salariales, beneficios no monetarios y formas de reconocimiento

cumplen con los principios de equidad interna y competitividad externa en la mayoría de los casos.

Asimismo, un 26.7% (24 colaboradores) considera la compensación como “Óptima”, lo que sugiere una percepción de alta coherencia entre esfuerzo y retribución, acompañada de una gestión estratégica que fortalece la motivación y el compromiso laboral del personal.

En el rango medio, el 17.8% (16 participantes) clasifica su experiencia como “Aceptable”, lo cual refleja que, aunque se cumple con algunos criterios mínimos, existen áreas que podrían optimizarse en términos de transparencia, oportunidad o alineación con las expectativas del trabajador.

En contraste, un 13.4% del total (5 en “Deficiente” y 7 en “Limitada”) percibe la administración de compensación con niveles insatisfactorios. Esto indica que en algunos casos persisten falencias en la estructura salarial, irregularidades en el pago, o ausencia de incentivos tangibles, lo que podría impactar negativamente en la motivación y el sentido de justicia organizacional.

#### Análisis interpretativo

Los datos revelan que cerca del 70% de los trabajadores evalúan positivamente la administración de compensación en sus organizaciones, lo cual constituye una señal alentadora sobre la presencia de políticas retributivas funcionales. Sin embargo, el 30% restante muestra una percepción intermedia o crítica, lo que representa un llamado de atención para revisar la cobertura, equidad y accesibilidad de los distintos elementos del sistema compensatorio.

En este sentido, resulta necesario que las áreas de recursos humanos refuercen la planificación de estructuras salariales justas, comuniquen con claridad los criterios para bonos y beneficios, y promuevan prácticas de reconocimiento coherentes y sostenidas. Una administración de compensación bien diseñada no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también mejora el clima organizacional, reduce la rotación y potencia el rendimiento de manera sostenida.



**Tabla 17**

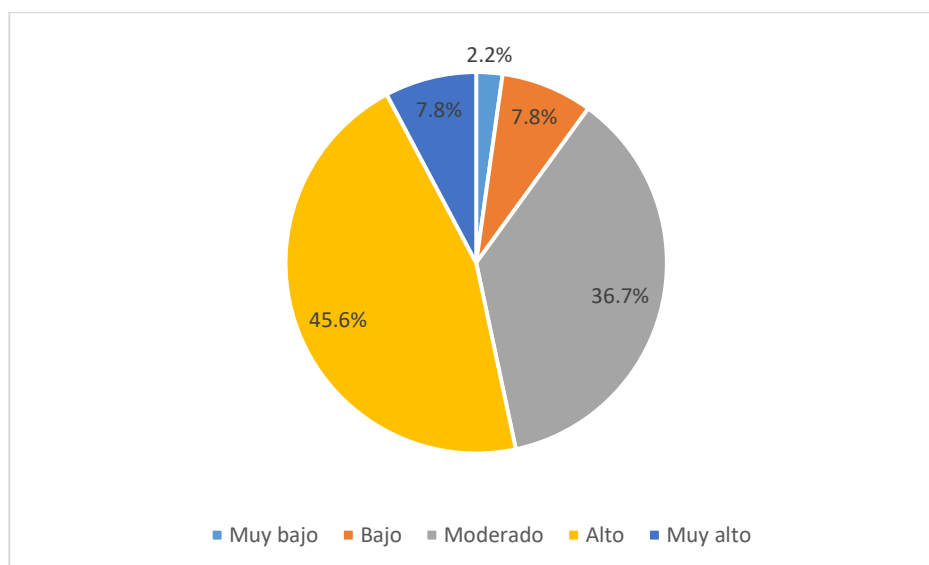
Resultados de rendimiento laboral

V2: Rendimiento laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bajo	2	2.2%	2.2%	2.2%
Bajo	7	7.8%	7.8%	10.0%
Moderado	33	36.7%	36.7%	46.7%
Alto	41	45.6%	45.6%	92.2%
Muy alto	7	7.8%	7.8%	100.0%
Total	90	100.0	100.0	

*Nota:* Refleja los resultados de la variable consolidados de la data (2025).

**Figura 9**

Resultados del rendimiento laboral en las empresas



*Nota:* Muestra el resultado del rendimiento laboral en las empresas. Fuente: Data (2025).

Según los resultados obtenidos, el 45.6% de los colaboradores (41 participantes) presenta un nivel de “Alto” rendimiento laboral, lo que indica que la mayoría del personal cumple con sus funciones de manera eficiente, demostrando compromiso, organización, y responsabilidad en el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos.

Por otro lado, el 36.7% (33 colaboradores) se encuentra en el nivel “Moderado”, lo cual sugiere que, si bien estos trabajadores desarrollan sus tareas de forma aceptable, presentan



ciertas limitaciones en consistencia, productividad o uso eficiente de recursos, lo que abre un margen importante para intervenciones de mejora continua.

Un 7.8% (7 colaboradores) alcanzó el nivel “Muy alto”, lo que refleja un rendimiento sobresaliente, caracterizado por una actitud proactiva, liderazgo funcional, calidad constante en el trabajo y una clara orientación al logro de resultados superiores.

En contraste, un 10% del total (2 en “Muy bajo” y 7 en “Bajo”) evidencian deficiencias significativas en su desempeño laboral. Estos colaboradores pueden estar experimentando desmotivación, falta de apoyo, sobrecarga de tareas o carencias en habilidades clave que limitan su rendimiento dentro de la organización.

#### Análisis interpretativo

A partir de los datos analizados, se deduce que cerca del 90% de los trabajadores evaluados se sitúan entre los niveles moderado y muy alto, lo cual evidencia un desempeño funcional generalizado en las empresas concesionarias evaluadas. Este hallazgo sugiere que los colaboradores poseen, en su mayoría, competencias técnicas y actitudinales adecuadas para responder a los objetivos organizacionales.

#### g) Cruce de las variables

**Tabla 18**

Cruce de las variables de la investigación

Cruce de variables		V2					Total
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	
Deficiente	Recuento	2	2	1	0	0	5
	% dentro de V2	100.0%	28.6%	3.0%	0.0%	0.0%	5.6%
Limitada	Recuento	0	4	3	0	0	7
	% dentro de V2	0.0%	57.1%	9.1%	0.0%	0.0%	7.8%
V1 Aceptable	Recuento	0	0	11	4	1	16
	% dentro de V2	0.0%	0.0%	33.3%	9.8%	14.3%	17.8%
Satisfactoria	Recuento	0	1	11	25	1	38
	% dentro de V2	0.0%	14.3%	33.3%	61.0%	14.3%	42.2%
Óptima	Recuento	0	0	7	12	5	24
	% dentro de V2	0.0%	0.0%	21.2%	29.3%	71.4%	26.7%
Total	Recuento	2	7	33	41	7	90
	% dentro de V2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*Nota:* Refleja los resultados consolidados de ambas variables data (2025).



El análisis del cruce de variables permite concluir que existe una clara tendencia: a medida que mejora la administración de compensación, también se eleva el rendimiento laboral. Esta correlación es más marcada en los niveles extremos, donde tanto las mejores prácticas compensatorias como las más deficientes se reflejan en los desempeños más altos y más bajos, respectivamente.

Dicho hallazgo confirma empíricamente el enfoque teórico propuesto en la tesis: que la compensación —no solo económica, sino también emocional y no monetaria— es un factor determinante en la productividad y la actitud del personal. En consecuencia, se recomienda a las empresas concesionarias implementar un modelo integral de compensación que reconozca no solo el esfuerzo, sino también la permanencia, el logro y el compromiso de sus colaboradores, como una vía efectiva para optimizar los niveles de rendimiento laboral en sus diversas expresiones.

## 5.2. Contrastación de hipótesis

### a. Hipótesis general

Hipótesis estadística:

$H_0$  (Hipótesis nula): No existe correlación significativa entre la administración de compensación y el rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho, período 2025.

Hipótesis alterna ( $H_1$ ): Existe una correlación positiva y significativa entre la administración de compensación y el rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho, período 2025.

**Tabla 19**

Correlación de ambas variables

Correlaciones		V1	V2	
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1.000	,528**
		Sig. (bilateral)		0.001
	V2	Coefficiente de correlación	,528**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	90	90

*Nota:* Resultados de la correlación de ambas variables data (2025).



Para la contrastación se empleó la correlación de Spearman, dado que las variables de estudio no presentan distribución normal y corresponden a escalas ordinales.

Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de  $\rho = 0.528$ , con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ , en una muestra de 90 colaboradores. Este valor refleja una relación positiva de magnitud moderada, estadísticamente significativa entre la administración de compensación y el rendimiento laboral.

Con base en el nivel de significancia obtenido, que es inferior al umbral de 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se respalda la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

En consecuencia, se concluye que una mejor administración de la compensación se asocia con un incremento en el rendimiento laboral de los colaboradores en un grado moderado y estadísticamente significativo, lo cual valida la hipótesis de investigación.

#### b. Hipótesis específica 1

$H_0$  (Hipótesis nula): No existe correlación significativa entre la administración de compensación y el rendimiento de la tarea en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.

$H_1$  (Hipótesis alternativa): Existe una correlación positiva y significativa entre la administración de compensación y el rendimiento de la tarea en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.

**Tabla 20**

Correlación variable 1 y dimensión 4

Correlaciones		V1	D4
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,637**
	D4	N	90
		Coefficiente de correlación	,637**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	90

*Nota:* El coeficiente se reporta con el símbolo griego  $\rho$  (rho) por corresponder a la correlación de Spearman. Este difiere del coeficiente  $r$ , propio de la correlación de Pearson.



La contrastación se realizó mediante la correlación de Spearman, técnica adecuada para datos ordinales y ausencia de distribución normal. El análisis evidenció un coeficiente de  $\rho = 0.637$ , con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ , en una muestra de 90 colaboradores. Según los criterios de interpretación, este valor corresponde a una correlación positiva de magnitud moderada.

El resultado obtenido permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y respaldar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), al demostrarse que la asociación entre las variables es estadísticamente significativa. En consecuencia, se concluye que una adecuada administración de la compensación se relaciona con un mayor rendimiento de la tarea en los colaboradores, en un grado moderado y estadísticamente significativo.

### c. Hipótesis específica 2

Hipótesis estadística

$H_0$  (Hipótesis nula): No existe correlación significativa entre la administración de compensación y el rendimiento contextual en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.

$H_1$  (Hipótesis alternativa): Existe una correlación positiva y significativa entre la administración de compensación y el rendimiento contextual en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.

**Tabla 21**

Correlación de variable 1 y dimensión 5

Correlaciones		V1	D5
Rho de Spearman	V1	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,619**
		N	90
	D5	Coeficiente de correlación	,619**
	Sig. (bilateral)	0.001	1.000
	N	90	90

*Nota:* Resultados de la correlación variable y dimensión data (2025).



Para contrastar esta hipótesis se aplicó la correlación de Spearman, en razón de que las variables analizadas se expresan en escala ordinal y no cumplen con supuestos de normalidad. El análisis mostró un coeficiente de  $\rho = 0.619$ , con un nivel de significancia de  $p < 0.001$  y una muestra de 90 colaboradores. De acuerdo con los criterios de interpretación, este valor corresponde a una correlación positiva de magnitud moderada, lo que indica que una gestión más adecuada de la compensación se asocia con mejores niveles de rendimiento contextual.

Dado que el nivel de significancia es inferior a 0.05, se procede a rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y a respaldar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). En conclusión, los resultados evidencian que la administración de compensación mantiene una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa con el rendimiento contextual de los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.

#### d. Hipótesis específica 3

Hipótesis estadística

$H_0$  (Hipótesis nula):  $H_0$  (Hipótesis nula): No existe correlación significativa entre la administración de compensación y los comportamientos contraproducentes en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.

$H_1$  (Hipótesis alternativa): Existe una correlación negativa y significativa entre la administración de compensación y los comportamientos contraproducentes en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios.

**Tabla 22**

Correlación de la variable 1 y dimensión 6

Correlaciones		V1	D6
Rho de Spearman	V1	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	-0.061
	N	90	90
	D6	Coeficiente de correlación	-0.061
Sig. (bilateral)		0.569	
	N	90	90

*Nota:* Resultados de la correlación variable y dimensión data (2025).



El contraste se realizó mediante la correlación de Spearman, al ser adecuada para variables ordinales y sin requerir supuestos estrictos de normalidad. El análisis arrojó un coeficiente de  $\rho = -0.061$ , con  $p = .569$  y una muestra de 90 colaboradores. De acuerdo con los criterios de interpretación, este valor corresponde a una asociación negativa prácticamente nula y estadísticamente no significativa.

Dado que el valor  $p$  es mayor a 0.05, la hipótesis nula ( $H_0$ ) no se rechaza, por lo que la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) no obtiene respaldo empírico. En conclusión, los resultados evidencian que la administración de la compensación no guarda relación estadísticamente significativa con los comportamientos contraproducentes. En términos prácticos, esto sugiere que las conductas como sustraer bienes de la entidad, incumplir normas no se explican por el modo en que se administra la compensación.

### 5.3. Discusión

La discusión se desarrolla con base en los resultados obtenidos en el análisis estadístico, sobre la correlación entre la administración de compensación y el rendimiento laboral en las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho. De acuerdo con Sampieri et al. (2022), la discusión debe articular los hallazgos empíricos con teorías existentes y antecedentes, permitiendo interpretar su relevancia teórica y práctica. Bajo esta lógica, se contrastan las hipótesis formuladas.

#### Introducción a los hallazgos principales

La presente investigación examinó la relación entre la administración de compensación y el rendimiento laboral en colaboradores de empresas concesionarias de alimentos y servicios en Ayacucho durante el período 2025. El análisis reveló una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables ( $Rho = 0.528$ ,  $p < 0.001$ ), confirmando la hipótesis general. Específicamente, se encontraron correlaciones positivas moderadas con el rendimiento en la tarea ( $Rho = 0.637$ ) y el rendimiento contextual ( $Rho = 0.619$ ), mientras que no se halló relación significativa con los comportamientos contraproducentes ( $Rho = -0.061$ ,  $p = 0.569$ ).



Estos hallazgos validan que una mejor administración de compensación se asocia con mayor rendimiento laboral en sus dimensiones funcionales y relacionales, aportando evidencia empírica específica en un sector y contexto regional poco estudiados.

### **Análisis e interpretación de resultados específicos**

#### **Relación entre administración de compensación y rendimiento laboral**

Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.528$ ) evidencian una asociación estadísticamente significativa de intensidad moderada entre la administración de compensación y el rendimiento laboral. Este hallazgo confirma plenamente la hipótesis general planteada.

El análisis bivariado del cruce de variables revela que el 71.4% de quienes perciben una compensación óptima también muestran un rendimiento muy alto, sugiriendo que sistemas de compensación percibidos positivamente incrementan la probabilidad de desempeño sobresaliente.

Estos resultados coinciden con la perspectiva teórica de Wright y Snell (2023), quienes sostienen que "la administración de la compensación involucra el diseño y la implementación de políticas y prácticas de pago para recompensar a los empleados por su contribución al logro de los objetivos organizacionales" (p. 278). Sin embargo, discrepan parcialmente con Blanco Moreno (2024), quien encontró que el modelo retributivo suele ser complejo, heterogéneo y orientado más a compensar funciones y actividades complementarias que a recompensar el buen desempeño mostrado en las tareas específicas del puesto de trabajo. Nuestros hallazgos sugieren que en el contexto ayacuchano existe alineación entre compensación y desempeño.

La teoría bifactorial de Herzberg ofrece un marco explicativo útil para estos resultados. Según esta teoría, los factores higiénicos como el salario base previenen la insatisfacción, pero no generan motivación por sí mismos, mientras que los factores motivacionales como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo impulsan el rendimiento superior. La correlación moderada encontrada podría explicarse porque los sistemas de compensación



analizados están atendiendo adecuadamente los factores higiénicos, pero posiblemente no están maximizando todos los aspectos motivacionales.

En comparación con estudios previos nacionales, nuestros resultados son consistentes con Miranda Esquivel (2018), quien identificó una correlación positiva, aunque relativamente baja (0.473) entre gestión de compensación y desempeño laboral en la empresa Newrest Perú SAC. Sin embargo, difieren en magnitud con Calderón Huamán (2022), quien reportó una correlación superior (0.835) entre clima organizacional y rendimiento laboral en una institución bancaria de Abancay. Estas diferencias podrían explicarse por las particularidades del sector servicios alimentarios y el contexto socioeconómico específico de Ayacucho.

A nivel internacional, nuestros hallazgos son parcialmente consistentes con Molina Narváez (2018), quien estableció una correlación entre remuneración financiera y motivación laboral en el sector seguros de Ecuador. Sin embargo, mientras Molina reportó que el grado de motivación laboral en las entidades del sector seguros es extremadamente bajo, nuestro estudio revela un panorama más favorable, con más del 45% de colaboradores mostrando un rendimiento alto, sugiriendo diferencias contextuales significativas entre ambos sectores y países.

### **Dimensiones específicas: rendimiento en la tarea**

El análisis de dimensiones específicas reveló una correlación positiva moderada ( $Rho = 0.637$ ,  $p < 0.001$ ) entre la administración de compensación y el rendimiento en la tarea, confirmando la primera hipótesis específica. Este resultado es particularmente relevante considerando que el 41.1% de los colaboradores presenta un rendimiento sobresaliente en esta dimensión.

Este hallazgo es congruente con la propuesta teórica de Chiavenato (2009), quien define la administración de compensación como un sistema integral que requiere considerar diferentes niveles jerárquicos y sectores de actividad. La correlación moderada sugiere que los sistemas de compensación implementados en las empresas concesionarias estudiadas están efectivamente reconociendo y recompensando el cumplimiento de tareas específicas.



La teoría de la fijación de metas de Locke, mencionada por Chiavenato (2001), refuerza esta asociación. Según esta teoría, los funcionarios, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles se desenvuelven mejor que aquellas personas que no lo hacen o que sencillamente acogen una meta suave. Un sistema de compensación bien estructurado que vincule recompensas con objetivos claros y desafiantes promovería precisamente este tipo de orientación hacia metas, potenciando el rendimiento en tareas específicas.

Sin embargo, nuestros resultados contrastan con Silva Chipoco (2020), quien identificó que la insatisfacción con los salarios constituye un factor crucial que se manifiesta en el ambiente laboral a través de dificultades y ausencia de colaboración. Los datos recopilados evidencian una percepción más favorable en nuestro contexto.

Adicionalmente, el modelo AMO analizado por García-Landero et al. (2023) explicaría que la correlación moderada entre compensación y rendimiento en la tarea se debe a que la combinación de estos tres elementos genera una productividad positiva, que tiene como resultado una mayor ventaja competitiva (p. 7). Los sistemas de compensación efectivos no solo motivarían directamente, sino que también potenciarían las oportunidades de participación y desarrollo de habilidades, creando un efecto sinérgico sobre el rendimiento. De manera complementaria, la teoría de la expectativa de Vroom, analizada por Luisa y Pereira (2009), sostiene que la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. Cuando los colaboradores perciben que sus esfuerzos en tareas específicas son justamente recompensados, su motivación y consiguiente rendimiento tienden a incrementarse.

### **Dimensiones específicas: rendimiento contextual**

La segunda hipótesis específica fue confirmada, al encontrarse una correlación positiva moderada ( $Rho = 0.619$ ,  $p < 0.001$ ) entre la administración de compensación y el rendimiento contextual. Es destacable que el 46.7% de los colaboradores alcanzó un nivel excepcional en esta dimensión, reflejando un entorno laboral que fomenta comportamientos cooperativos, comunicación interpersonal efectiva, disciplina y trabajo en equipo.

Este resultado concuerda con Romero González et al. (2020), quien sostiene que la compensación, más allá de ser una retribución económica, debe entenderse como una



inversión estratégica que influye en los resultados organizacionales. Los datos evidencian que los sistemas de compensación implementados están impactando positivamente en aspectos relacionales del trabajo.

Teóricamente, la relación encontrada se explica desde múltiples perspectivas. La teoría del intercambio social de Peter Blau sugiere que los empleados que perciben valoración y compensación justa desarrollan reciprocidad traducida en comportamientos de ciudadanía organizacional. Complementando esta visión, Cabezas Ramos y Brito Aguilar (2021) señalan que el rendimiento laboral se ve influenciado por elementos del ambiente laboral, que abarcan la moral de los trabajadores, los niveles de estrés y las horas de trabajo prolongadas. Por su parte, la teoría de la equidad de Adams, analizada por Maite Sorrio Catala (1997), plantea que las causas y consecuencias de la ausencia de equidad en las relaciones de intercambio humano impactan directamente el comportamiento laboral, lo cual explicaría los altos niveles de rendimiento contextual encontrados.

En comparación empírica, nuestros resultados convergen con Calderón Huamán (2022), quien identificó una relación elevada (0.786) entre clima organizacional y rendimiento contextual en el sector bancario, evidenciando consistencia intersectorial. En contraste, divergen significativamente de Chumbes (2023), quien enfatizó la influencia de los planes tácticos sobre el rendimiento laboral en contexto municipal (60.9%), mientras que nuestro estudio demuestra que los aspectos relacionales y emocionales de la compensación tienen peso considerable en el sector concesionario alimentario.

### **Dimensiones específicas: comportamientos contraproducentes**

Contrario a la tercera hipótesis específica, no se encontró una relación estadísticamente significativa entre la administración de compensación y los comportamientos contraproducentes ( $Rho = -0.061$ ,  $p = 0.569$ ). Este hallazgo inesperado sugiere que dichas conductas están determinadas por factores diferentes a la compensación en el contexto estudiado.

Este resultado discrepa con la teoría de Spector (2022), quien postula que la satisfacción laboral es una actitud o sentimiento general acerca del trabajo y puede ser una causa de



comportamientos positivos o contraproducentes en las organizaciones. Sin embargo, el hecho de que el 67.8% de los colaboradores presente niveles ausentes/mínimos de comportamientos contraproducentes, independientemente de su percepción sobre la compensación, sugiere la intervención de otros factores como la cultura organizacional, el liderazgo o características individuales.

La explicación teórica de este fenómeno puede encontrarse en múltiples perspectivas. La Universidad Santo Tomás Colombia (2012) define estos comportamientos como acciones voluntarias que transgreden normas organizacionales fundamentales, generando potencialmente daños tanto a la organización como a sus integrantes. En esta línea, Griffin (2017) señala que las diferencias específicas que caracterizan a una persona dependen de las circunstancias, sugiriendo que factores situacionales y personales, más que la compensación, determinan estos comportamientos.

Adicionalmente, la teoría de los eventos afectivos desarrollada por Weiss y Cropanzano ofrece un marco alternativo, planteando que las emociones generadas por eventos específicos en el lugar de trabajo influyen más directamente en los comportamientos discrecionales que las actitudes laborales generales. Esta perspectiva se refuerza con lo señalado por Dubrin (2008), quien afirma que las diferencias individuales ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo, confirmando que los comportamientos contraproducentes responden a factores individuales y situacionales más que a sistemas de compensación.

## **Análisis dimensional de la compensación**

### **Compensación económica**

Los resultados descriptivos muestran que el 33.3% de los colaboradores percibe la compensación económica como satisfactoria y un 23.3% como óptima, mientras que un 15.6% la considera deficiente o limitada. Estas proporciones reflejan una valoración mayoritariamente positiva, aunque evidencian un segmento significativo que expresa insatisfacción. Este hallazgo contrasta con Flores Ayquipa (2022), quien sostiene que la compensación económica es el núcleo más duro de la política de dirección de personal.



La variabilidad encontrada evidencia problemas de equidad interna que pueden minar la efectividad motivacional de la compensación económica, situación que respalda lo señalado por Wright y Snell (2023) al enfatizar que las políticas de compensación deben buscar tanto la equidad interna como la competitividad externa (p. 278). Esta problemática se explica teóricamente a través de la teoría de la justicia organizacional desarrollada por Greenberg, donde la percepción de justicia en la distribución de recompensas afecta directamente las actitudes laborales. Complementando esta perspectiva, Dessler y Varela señalan que el objetivo de la equidad interna es garantizar que los trabajadores reciban una remuneración acorde con sus funciones, sugiriendo que las inconsistencias encontradas reflejan fallas en la aplicación de estos principios.

En el contexto comparativo, nuestros resultados divergen significativamente de Molina Narváez (2018), quien concluyó que no existe un interés incrementado en compensaciones que exceden las estipuladas en la legislación en el sector seguros ecuatoriano. Por el contrario, nuestro estudio revela expectativas que trascienden el cumplimiento legal básico, evidenciando una demanda latente de mayor reconocimiento económico por esfuerzos adicionales, lo cual sugiere diferencias contextuales importantes entre sectores y países.

### **Compensación no económica y emocional**

Los datos revelan que el 70% de los colaboradores valora positivamente la compensación no económica (niveles conveniente o integral), evidenciando que componentes como licencias, seguros de vida, seguridad y salud, permisos por maternidad y permisos por paternidad constituyen elementos fundamentales dentro de los sistemas integrales de compensación. Esta valoración significativa refuerza la importancia de trascender los enfoques puramente monetarios en la gestión del talento humano.

La explicación teórica de estos hallazgos encuentra sustento en la teoría del salario hedónico desarrollada por Adam Smith, la cual plantea que los trabajadores están dispuestos a intercambiar cierto nivel de compensación monetaria por condiciones laborales más favorables o beneficios no monetarios que consideran valiosos. La alta valoración encontrada de aspectos como licencias remuneradas, seguros de vida y permisos especiales por maternidad y paternidad respalda empíricamente esta perspectiva teórica, demostrando



que los colaboradores priorizan el bienestar integral por encima de retribuciones exclusivamente económicas.

Complementando esta perspectiva, Fernanda et al. (2008) conceptualizan la compensación no económica como programas que estimulen los éxitos individuales o colectivos, un clima laboral respetuoso e inspirador, además de fomentar u otorgar proyectos desafiantes y realizar el empleo a distancia con horarios adaptables (p. 20). La valoración positiva evidenciada por una proporción significativa de colaboradores sugiere que las empresas concesionarias estudiadas han logrado implementar parcialmente estos enfoques innovadores, generando mayor satisfacción laboral a través de beneficios como seguros de vida y políticas de seguridad y salud efectivas.

En el ámbito emocional, los datos muestran que un 63.4% percibe favorablemente la compensación emocional (niveles positiva o excelente), revelando la importancia crucial que los trabajadores asignan a los valores organizacionales, clima laboral, oportunidades de aprendizaje/formación, flexibilidad de trabajo, calidad de liderazgo y reconocimiento. Este hallazgo concuerda plenamente con la perspectiva de Gálvez Calderón y Bermúdez-Restrepo (2022), quienes definen la compensación emocional como las ventajas emocionales derivadas del trabajo, que nos motivan, modifican nuestra percepción del trabajo e impulsan el desarrollo personal y profesional (p. 138), confirmando la dimensión motivacional intrínseca del reconocimiento y ambiente laboral positivo.

Sin embargo, nuestros resultados divergen significativamente de los planteamientos de Campo y Daza (2019), quienes enfatizaron que los resultados financieros de una empresa son fundamentales e imprescindibles en el proceso de toma de decisiones estratégicas y en la elaboración de planes de incentivos. De manera similar, contrastan con Antonio Morell Blanch (1999), quien desde una perspectiva neoclásica sostiene que lo que el trabajador comercializa es su total disponibilidad laboral (p. 179) a cambio de beneficios primordialmente económicos. Esta visión tradicional se ve desafiada por nuestros hallazgos, que evidencian una concepción más integral donde aspectos intangibles como valores organizacionales, calidad de liderazgo, oportunidades de aprendizaje/formación y flexibilidad de trabajo son altamente valorados.



En el contexto de estudios nacionales, nuestros hallazgos convergen con Romano Castillo (2022), quien identificó que la motivación extrínseca guarda una relación significativa con el desempeño laboral del personal. No obstante, la alta valoración de aspectos emocionales como clima laboral, reconocimiento y calidad de liderazgo en nuestro estudio evidencia que, en el contexto ayacuchano, la compensación emocional adquiere un peso considerable, posiblemente influenciada por factores culturales y relacionales propios de la región. Esta realidad sugiere que los modelos motivacionales en contextos regionales deberían integrar equilibradamente tanto componentes extrínsecos como intrínsecos para optimizar efectivamente el rendimiento laboral.

### **Implicaciones teóricas y prácticas**

#### **Contribuciones teóricas**

Esta investigación aporta evidencia empírica que desafía y complementa marcos teóricos consolidados en administración de compensación y rendimiento laboral. Los hallazgos contrastan directamente con la teoría de Spector (2022), quien postula que la satisfacción laboral puede ser causa de comportamientos contraproducentes; sin embargo, no se encontró relación significativa entre compensación y dichas conductas en el contexto ayacuchano, sugiriendo que otros factores culturales o situacionales modulan esta relación. En contraste, los resultados validan plenamente la perspectiva multidimensional de Suarez Guzmán (2013), quien conceptualiza la compensación como un subsistema de mantenimiento que incluye remuneración, beneficios y ambiente laboral, demostrando que esta visión integral es más predictiva del rendimiento en contextos regionales específicos.

La teoría de los recursos y capacidades de Barney encuentra confirmación empírica robusta en nuestros resultados, evidenciando que un sistema de compensación bien diseñado constituye efectivamente un recurso estratégico VRIO capaz de generar ventajas competitivas sostenibles a través del capital humano. Simultáneamente, la teoría del contrato psicológico desarrollada por Denise Rousseau se fortalece mediante la alta valoración de aspectos emocionales y no económicos, revelando que los colaboradores ayacuchanos han desarrollado expectativas relacionales que trascienden lo meramente transaccional. Esta realidad empírica respalda lo planteado por Juárez (2013), quien sostiene que un sistema de



compensación bien diseñado debe alinearse con los objetivos organizacionales, de modo que contribuya a la retención del talento y al rendimiento laboral, confirmando la necesidad de integrar dimensiones psicológicas en la gestión compensatoria.

Los resultados desafían categóricamente la teoría X de McGregor, analizada por Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018), que presupone que los empleados son inherentemente perezosos, evitan responsabilidades y requieren supervisión estricta. La evidencia contundente del 80% de colaboradores con rendimiento eficiente o sobresaliente refuta esta premisa, demostrando una orientación natural hacia la teoría Y en el contexto ayacuchano. Esta divergencia fundamental no solo cuestiona la aplicabilidad de modelos motivacionales desarrollados en contextos diferentes, sino que establece la necesidad de desarrollar marcos teóricos adaptados a realidades culturales y socioeconómicas regionales específicas, contribuyendo así a una comprensión más matizada y contextualizada de las dinámicas laborales en el Perú.

### **Implicaciones prácticas**

Los hallazgos generan implicaciones directas para la gestión de recursos humanos en empresas concesionarias de alimentos y servicios. La correlación positiva moderada encontrada entre compensación y rendimiento general valida la importancia de sistemas compensatorios bien diseñados como herramientas estratégicas para potenciar la productividad organizacional. Esta evidencia empírica respalda lo propuesto por Pérez Mateos (2017), quien considera la administración de compensación como un proceso crucial para armonizar la organización con su estrategia comercial, confirmando que dicha alineación impacta directamente sobre las dimensiones específicas del rendimiento laboral.

La alta valoración de componentes no económicos y emocionales detectada revela que las estrategias compensatorias efectivas deben trascender el enfoque puramente monetario, integrando aspectos como reconocimiento, flexibilidad laboral y oportunidades de desarrollo profesional. Esta necesidad estratégica se fundamenta en lo señalado por Mori Mego (2022), quien advierte sobre los elevados costos de la falta de administración compensatoria, mientras que Lara Álvarez (2021) enfatiza la necesidad de equilibrar motivación y retención del talento. Complementariamente, Wolterskluwer (2021) destaca que la Gestión por



Competencias facilita la identificación de habilidades mediante perfiles cuantificables, lo que sugiere que los sistemas compensatorios podrían potenciar su efectividad alineándose con estos perfiles y reconociendo tanto resultados como comportamientos estratégicamente relevantes.

La ausencia de relación significativa entre compensación y comportamientos contraproducentes evidencia que la prevención de conductas negativas requiere enfoques que trascienden los sistemas retributivos, priorizando factores como liderazgo efectivo, cultura organizacional sólida y procesos de selección rigurosos. Esta realidad práctica se alinea con lo planteado por Jaén (2010), quien sostiene que la evaluación del desempeño optimiza el rendimiento, pero también debe identificar problemas personales del empleado. En consecuencia, la gestión efectiva del rendimiento laboral demanda un enfoque integral que articule múltiples factores organizacionales y personales, superando la visión limitada de que únicamente los incentivos compensatorios determinan el comportamiento laboral en contextos regionales específicos.

### **Limitaciones del estudio**

Esta investigación presenta limitaciones metodológicas y contextuales que deben considerarse al interpretar sus resultados. El diseño transversal implementado impide establecer relaciones causales definitivas entre las variables estudiadas, ya que como señala Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios correlacionales establecen asociaciones, pero no causalidad. Simultáneamente, la muestra circunscrita a empresas concesionarias de alimentos y servicios en Ayacucho limita la generalización de resultados a otros sectores o regiones, considerando que las particularidades socioculturales y económicas regionales podrían estar modulando las dinámicas observadas, como advierten Yaulilahua y Huacho (2023) al señalar que distintos empleos requieren diferentes habilidades y competencias.

El constructivismo social desarrollado por Berger y Luckmann evidencia que las realidades sociales se construyen contextualmente, lo que implica que los patrones observados podrían reflejar construcciones sociales particulares de Ayacucho, comprometiendo su transferibilidad a otros contextos. Adicionalmente, la naturaleza auto reportada de las mediciones introduce potenciales sesgos de deseabilidad social, especialmente en contextos



donde las relaciones laborales jerárquicas pueden influir en las respuestas de los participantes, generando posibles distorsiones en las percepciones reportadas sobre compensación y rendimiento laboral.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.4. Conclusiones

1. La investigación determina que existe una correlación positiva y significativa entre la administración de compensación y el rendimiento laboral en los colaboradores de las ECAS de la región Ayacucho, período 2025 ( $\rho = 0.528$ ;  $p < 0.001$ ;  $N = 90$ ). Este resultado confirma la hipótesis general y refleja que los trabajadores que perciben mejores condiciones de compensación económica, no económica y emocional; tienden a presentar un mayor nivel de rendimiento laboral, lo que permite reconocer que la compensación se asocia con el fortalecimiento del desempeño global y con la sostenibilidad organizacional.
2. En cuanto al rendimiento en la tarea, se identifica una correlación positiva y significativa con la administración de compensación ( $\rho = 0.637$ ;  $p < 0.001$ ). Este hallazgo confirma la hipótesis específica y evidencia que los colaboradores con mayor percepción de compensación presentan mejores niveles de productividad, cumplimiento de tareas, calidad de trabajo y manejo del tiempo, lo que sugiere que la compensación adecuada se asocia con la eficiencia operativa y respalda el cumplimiento de metas en las ECAS.
3. Respecto al rendimiento contextual, se observa una correlación positiva y significativa con la administración de compensación ( $\rho = 0.619$ ;  $p < 0.001$ ). Este resultado confirma la hipótesis planteada y muestra que los esquemas de compensación guardan relación con mayores niveles de cooperación, disciplina, comunicación y trabajo en equipo, lo que evidencia que una compensación integral favorece un clima organizacional positivo que potencia la cohesión, la creatividad y las competencias interpersonales de los colaboradores.



4. En relación con los comportamientos contraproducentes, se determina una correlación negativa y no significativa con la administración de compensación ( $\rho = -0.061$ ;  $p = 0.569$ ). En consecuencia, la hipótesis específica no se confirma empíricamente, ya que no se encontró evidencia estadística de relación, lo que indica que dichas conductas no dependen directamente de la compensación y que su análisis requiere considerar otros factores organizacionales o individuales que influyen en su aparición.

### 5.5. Recomendaciones

1. Se recomienda que los resultados de la presente investigación sean considerados como referencia teórica por las gerencias de las empresas concesionarias de alimentos y servicios de la región de Ayacucho, con la finalidad de analizar la relación existente entre la administración de compensación y el rendimiento laboral global, especialmente en sus componentes económico, no económico y emocional, dentro del contexto organizacional estudiado.
2. Se recomienda que las áreas de Recursos Humanos y los responsables de la gestión del talento humano tomen en cuenta los hallazgos del estudio para reflexionar sobre la asociación entre los mecanismos de compensación y el rendimiento en la tarea, considerando aspectos como la productividad, el cumplimiento de tareas, la calidad del trabajo y el uso eficiente del tiempo.
3. Se recomienda a los equipos directivos y a la comunidad académica considerar los resultados relacionados con el rendimiento contextual, particularmente aquellos vinculados con la cooperación, la disciplina, la comunicación y el trabajo en equipo, como elementos que guardan relación con la administración de compensación, para el análisis organizacional y el desarrollo de futuras investigaciones.
4. Se recomienda que futuras investigaciones incorporen otras variables organizacionales o individuales, tales como el clima laboral, el liderazgo, el estrés ocupacional o la satisfacción laboral, a fin de profundizar el análisis de los comportamientos contraproducentes, considerando que en el presente estudio no se evidenció una relación significativa entre dichas conductas y la administración de compensación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.  
<https://www.hermanaguinis.com/performance-management>
- Almadana Abón, S. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Repositorio Universidad de Málaga.  
<http://hdl.handle.net/10630/12400>
- Amaya Amaya, D., & Rodríguez Agreda, J. (2020). *Estudio comparativo de la legislación laboral entre Perú y México, Trujillo año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/11537/27217>
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://doi.org/10.18566/2395-9134-RAM-2016-063-02-008>
- Arias Montoya, L., Margarita, L., Financiera, A., Sc Profesor Auxiliar, C. M., & Carlos Castaño Benjumea, J. (2008). Compensación y beneficios salariales: atracción y retención de trabajadores. *Scientia et Technica*, 14(39), 265-268.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>
- Beltrán, J. A., Antonio, R.-J., & Giraldo, L. (2018). *Evolución de la administración*. Universidad Católica Luis Amigó. <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>
- Blanco Moreno, A. (2024). An overview of compensation management in SMEs. *Journal of Business Administration*, 12(1), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusadmin.2024.01.003>
- Caicedo, D. I. L., Rosario, N. I. M. del, Meléndez, V. E. P., & Guerrero, G. R. T. (2021). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el sector público*. Portal de Libros Cidepro Editorial. <https://www.cidepro.org/libros>
- Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. M. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A*



- Servicios y Asesorías S.A.* [Tesis de especialización, Universidad de Antioquia]. Repositorio Universidad de Antioquia. <http://hdl.handle.net/11407/186>
- Calderón Huamán, C. (2021). Análisis de la gestión del talento humano en empresas peruanas. *Revista Gestión y Sociedad*, 24(3), 112-128. <https://doi.org/10.37811/grd.v24i3.1256>
- Campo, M., & Daza, L. (2019). *Compensación y motivación laboral en el sector servicios* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio UN. <https://repositorio.unal.edu.co/>
- Carrera, J. (2018). *Rendimiento laboral y productividad organizacional*. Editorial McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/>
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría de la motivación*. Alfaomega. <https://www.alfaomega.com.mx/teoria-de-la-motivacion>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (8ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/chiavenato>
- Chumbes, R. (2023). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en empresas del sector público* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/>
- Cueva Talledo, J. M. (2023). Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales. *Gestión En El Tercer Milenio*, 26(51), 287-302. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25525>
- Dessler, G., & Varela, R. (2015). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5ª ed.). Pearson Educación. <https://www.pearsoneducacion.net/dessler>
- Dubrin, A. J. (2008). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (3ª ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/>



- Dubrin, A. J. (2018). *Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo* (10ª ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/mx/dubrin>
- Durkheim, E. (1893). *La división del trabajo social*. Akal. <https://www.akal.com/>
- Fernanda, M., Jenny, A., & Baliache, V. (2008). *Relación entre compensación indirecta financiera vs. satisfacción laboral y productividad* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5075.pdf>
- Flores Ayquipa, J. (2022). *Administración de compensaciones y satisfacción laboral en empresas del sector privado* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio UNSCH. <https://repositorio.unsch.edu.pe/>
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>
- Fuentes, F. (2018, 9 de noviembre). Productividad, el eslabón perdido del crecimiento. *Observatorio Económico*. <https://observatorioeconomico.org/productividad-el-eslabon-perdido-del-crecimiento/>
- Fulquez Castro, S. C., García Hernández, L. F., Vázquez García, J., & Zamora Alvarado, L. (2022). Gestión del talento humano, calidad, competencias socioemocionales y bienestar psicológico: el reto de las organizaciones modernas. *Revista Científica de Administración y Negocios*, 14(2), 88-102. <https://doi.org/10.37616/2594-1925.2022.14.02.007>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Editorial Teseo. <https://www.editorialteseo.com/>
- Gálvez Calderón, M., & Bermúdez-Restrepo, A. (2022). Compensación no monetaria y motivación laboral. *Revista de Innovación Organizacional*, 9(2), 77-90. <https://doi.org/10.37616/2594-1925.2022.9.02.006>



- García, C. (2024). *Organízate con eficacia*. Academia.edu. [https://www.academia.edu/72955431/Libro\\_Organizate\\_Con\\_Eficacia\\_David\\_Allen](https://www.academia.edu/72955431/Libro_Organizate_Con_Eficacia_David_Allen)
- García-Landero, C., Tosca-Vidal, C. M., & Moreno, E. G. (2023). La influencia de la efectiva organización en la competitividad y desempeño de las MiPymes. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(10), 18196-18208. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.3038>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós. <https://www.editorialkairos.com/>
- González, C., & Ignacio, J. (2010). [Título del artículo]. *Ius et Praxis*, 16(1), 491-498. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19718016014>
- Griffin, R. W. (2017). *Management* (12th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M., Consuelo, T., Álvarez, G., Paola, A., Navarro, E., Escobar Gutiérrez, M., & Carrasco, R. T. (2021). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones*. Cengage Learning. <https://latinoamerica.cengage.com/comportamiento-organizacional>
- Haddon Jr., J. (1970). On the escape of tigers: An ecologic note. *American Journal of Public Health*, 60(12), 2229-2234. <https://ajph.aphapublications.org/>
- Hernández, J., & Juárez-Hernández, O. (2010). *Administración de la compensación: Retribución, motivación y desempeño*. Editorial Pearson. <https://www.pearsoneducacion.com.mx>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/>



- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio UCM. <https://eprints.ucm.es/>
- Juárez, M. (2013). *Sistemas de compensación y desempeño laboral*. Editorial Trillas. <https://www.trillas.com.mx>
- Juárez-Hernández, E. (2010). *Políticas de compensación y satisfacción laboral*. Pearson Educación. <https://www.pearson.com>
- Lara Álvarez, P. (2021). *Compensación total y engagement laboral en el sector retail* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio UC. <https://repositorio.uchile.cl/>
- Longo, F. (2005). *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en la administración pública*. INAP. <https://www.inap.es/>
- López, M., Rodríguez, A., & Fernández, L. (2023). Tendencias actuales en administración de compensaciones. *Revista de Gestión Empresarial*, 18(2), 45-62. <https://doi.org/10.37616/2594-1925.2023.18.02.003>
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/129382>
- Luisa, M., & Pereira, R. (2009). *Motivación y teoría de la expectativa*. Editorial San Marcos. <https://www.sanmarcoseditorial.com>
- Madero Gómez, R. (2016). Objetivos de la administración de compensaciones. *Investigación Administrativa*, 45(117), 1-15. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782016000100003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100003)
- Madero Gómez, S. M., & Madero Gómez, P. (2016). *Compensación estratégica y gestión del talento humano*. Editorial Pearson. <https://www.pearson.com/>



- Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-102. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Maite Sorrio Catala, E. B. H. (1997). Equidad y motivación humana. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 355-366. [https://journals.copmadrid.org/historia/archivos/fichero\\_salida20220923110846559000.pdf](https://journals.copmadrid.org/historia/archivos/fichero_salida20220923110846559000.pdf)
- Marroquín, L. (2023). *Gestión de compensaciones en empresas de servicios alimentarios* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio UNCP. <https://repositorio.uncp.edu.pe/>
- Martinez Murillo, R. (2023). *Compensación y desempeño laboral en el sector gastronómico peruano* [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/>
- Marx, K. (1867). *El capital: crítica de la economía política* (Vol. 1). Siglo XXI Editores. <https://www.sigloxxieditores.com.mx/catalogo/el-capital-vol-i/>
- Méndez Álvarez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es>
- Miranda, S. (2020). *Inteligencia emocional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]. <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/616>
- Miranda Esquivel, J. M. (2018). *Administración de la compensación y el desempeño laboral en la empresa Newrest Perú S.A.C. Callao, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25823/Miranda\\_EJM.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25823/Miranda_EJM.pdf)



- Miyagusuku, J. T., & Ángeles, K. (2004). Seguridad social peruana: Sistemas y perspectivas. En *Políticas sociales en el Perú* (pp. 197-228). Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5110415>
- Molina Narváez, M. J. (2018). *Influencia de la compensación financiera como factor motivacional del trabajador en el sector seguros* [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.14469/1234>
- Montejo, J. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. Editorial Limusa. <https://www.limusa.com.mx>
- Morell Blanch, A. B. I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Revista de Educación y Pedagogía*, 11(25), 157-170. <https://papers.uab.cat/article/view/v59-morell-brunet/pdf-es>
- Mori Mego, C. (2022). *Administración de compensaciones y clima organizacional en instituciones educativas* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Ongaro, E. (2020). *Philosophy and public administration: An introduction*. Edward Elgar Publishing. <https://www.e-elgar.com/>
- Onofre Pérez, M. (2021). *Compensación total y retención del talento en empresas de tecnología* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/>
- Pablos Teijeiro, J. M., & Biedma Ferrer, J. M. (2014). *La función de recursos humanos*. Editorial ESIC. <https://www.esic.edu/editorial>
- Panduro, R., Mendoza, T., & Cruz, L. (2023). Compromiso organizacional y desempeño. *Revista Peruana de Administración*, 12(4), 50-62. <https://doi.org/10.37616/2594-1925.2023.12.04.005>



- Pashanasi Amasifuen, B., Gozzer Wuest, R., & Bustinza Zumaeta, C. (2021). Caracterización del rendimiento laboral individual en el contexto de la COVID-19. *Comuni@cción*, 12(2), 133-148. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Pérez Mateos, M. M. (2017). *Administración de compensaciones salariales del personal obrero del gobierno regional Cusco - 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad TELESUP]. Repositorio UTELESUP. <https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/78/1/PEREZ%20MATEOS%20IRIAN%20MAGDA.pdf>
- Pimienta, J., & De La Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. <https://www.pearsoneducacion.net/metodologia>
- Provincial, U., & Sudoeste, D. (2021). *María Agustina Tauro, Camila Iparraguirre: Principios de administración*. Colección Cuadernos de Cátedra. Universidad Peruana del Sur. <https://www.upso.edu.ar/ediupso>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Human talent management: Analysis from the strategic approach. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson. <https://latam.casadellibro.com/libro-comportamiento-organizacional-15-ed/9786073219808/2498851>
- Robba, M., & Lerussi, R. (2018). Compensaciones económicas por trabajo doméstico y de cuidados tras la disolución del matrimonio por divorcio, o de la pareja por cese de la unión convivencial en Argentina. Una lectura jurídica feminista. *Revista de Derecho Privado*, 35, 1-25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19758438016>
- Rodríguez, D. (2020, septiembre). Investigación básica. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/investigacion-basica/>



- Rodríguez Pérego, N. (2007). El nuevo pensamiento administrativo: de la eficiencia a la responsabilidad social. *Investigación Administrativa*, 36(100), 109-125. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782007000200109](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782007000200109)
- Romano Castillo, L. G. (2022). *Motivación y el rendimiento laboral del personal de la empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A de la Municipalidad de Metropolitana de Lima, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6067>
- Romero González, Z. (2020). *Administración de compensaciones: Teoría y práctica*. Editorial McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/>
- Romero González, Z., Lora Guzmán, H. S., & Morelos Gómez, J. (2020). La administración de compensaciones y su impacto en el rendimiento laboral. *Revista de Gestión Humana*, 8(3), 112-125. <https://doi.org/10.37616/2594-1925.2020.8.03.009>
- Ruiz, A. (2019). *Principios de compensación laboral*. Editorial Trillas. <https://www.trillas.com.mx/>
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/metodologia-de-la-investigacion-5a-ed-9786071502667-mx>
- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/metodologia-de-la-investigacion-6a-ed-9786071510907-mx>
- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/>
- Santo Tomás Colombia, O., Diego, J., & Delgado, U. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 25-40. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837004>



- Schopenhauer, A. (1851). *El arte de ser feliz*. Herder Editorial. <https://www.herdereditorial.com/>
- Silva Chipoco, K. (2020). *La compensación económica y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Ley N° 1057 del área de admisión de una institución de salud pública 2013-2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3968>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Macmillan. <https://www.macmillan.com/>
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Appleton-Century-Crofts. <https://www.cengage.com/>
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. *Revista Latinoamericana de Enfermería*, 15(1), 70-78. <https://www.scielo.br/j/rlae/a/S5v7wJmYf7H7q7Xq7v8v7V7/>
- Spector, P. E. (2022). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (8th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Industrial+and+Organizational+Psychology%3A+Research+and+Practice%2C+8th+Edition-p-9781119830223>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Stetella, L., & Santafe, G. (2014). Gestión estratégica del talento humano: consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos. *Suma de Negocios*, 5(11), 49-61. <https://www.elsevier.es/sumanegocios>
- Suárez Guzmán, M. R. (2013). *Implementación del sistema de administración de compensaciones en la empresa R.DES, servicios corporativos de la ciudad de Quito* [Tesis de grado, Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8060/1/CD-5262.pdf>
- Tacunga, M. (2021). *Sistemas de compensación y engagement en el sector público ecuatoriano* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB.



- Teseo. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral. *Repositorio de tesis y disertaciones*. <https://doi.org/10.55778/ts877231823>
- Titmuss, R. (1974). *Social policy: An introduction*. Allen & Unwin.
- Tobar Domínguez, C. (2022). *Evaluación del rendimiento y gestión humana*. Editorial Ecoe. <https://www.ecoediciones.com>
- Tobar Domínguez, E. R. (2022). Investigación y evaluación del desempeño, dilemas en la eficacia y eficiencia de servicios públicos municipales. *Revista Ñeque*, 5(12), 375-393. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.87>
- Torres Flórez, D., Gutiérrez Rincón, S. L., Torres Flórez, D., & Gutiérrez Rincón, S. L. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio-Colombia. *Tendencias*, 24(1), 1-15. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>
- Uvalle Berrones, J. (2009). *Sistema de gestión de seguridad de la información y teoría de sistemas*. Universidad Autónoma de Baja California. <http://dspace.uabc.mx/handle/10836/1234>
- Valenzuela, R. (2006). *Compensación económica y productividad empresarial*. Editorial Limusa.
- Verónica, M., Pérez, L., & Gómez, R. (2005). *Compensación y motivación en el trabajo*. Alfaomega. <https://www.alfaomega.com.mx>
- Vizuite Muñoz, K., Salazar, J., & Andrade, P. (2023). Retención del talento y ventaja competitiva. *Revista de Gestión Empresarial*, 15(3), 15-28. <https://doi.org/10.37616/2594-1925.2023.15.03.002>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780471896457>
- Wolters Kluwer. (2021). Rendimiento laboral y desempeño. *Guías Jurídicas*. <https://www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es>



Wright, P. M., & Snell, S. A. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (13th ed.). McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.com/highered/product/human-resource-management-gaining-competitive-advantage-wright-snell/M9781260732319.html>

Yaulilahua, R., & Huacho, L. (2023). *Compensación total y satisfacción laboral en cooperativas agroindustriales* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio UNHEVAL.



## ANEXOS



Anexo 01: Matriz consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es el grado de correlación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024?</p> <p><b>Problema Especifico</b></p> <p>¿Cómo es la correlación de administración de compensación y rendimiento de la tarea en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho?</p> <p>¿Qué correlación existe entre administración de compensación y rendimiento contextual en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho?</p> <p>¿De qué manera se correlaciona la administración de compensación y comportamiento contraproducentes en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar el grado de correlación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024</p> <p><b>Objetivo Especifico</b></p> <p>Conocer la correlación entre la administración de compensación y rendimiento de la tarea en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho.</p> <p>Identificar la correlación que existe entre administración de compensación y rendimiento contextual en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho.</p> <p>Describir la correlación de administración de compensación y comportamiento contraproducentes en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El grado de correlación es positiva muy alta entre la administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La correlación es positiva alta entre la administración de compensación y rendimiento de la tarea en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho.</p> <p>La correlación que existe es positiva baja entre administración de compensación y rendimiento contextual en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho</p> <p>Se correlaciona de forma positiva muy alta la administración de compensación y comportamiento contraproducentes en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho.</p>	<p>V1: Administración de compensación</p> <p>D1: Compensación económica</p> <p>D2: Compensación no económica</p> <p>D3: Compensación emocional</p> <p>V2: Rendimiento laboral</p> <p>D1: Rendimiento en la tarea</p> <p>D2: Rendimiento contextual</p> <p>D3: Comportamientos contraproducentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos</li> <li>• Salarios</li> <li>• Horas Extras</li> <li>• Bonos</li> <li>• Beneficios sociales</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Licencias</li> <li>• Seguro de vida</li> <li>• Seguridad y salud</li> <li>• Valores</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Flexibilidad de trabajo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Tareas programadas</li> <li>• Productividad</li> <li>• Calidad de trabajo</li> <li>• Manejo de tiempo</li> <li>• Uso de recursos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Interpersonal</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Tareas no laborales</li> <li>• Robo</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Apatía</li> <li>• Cinismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo Investigación Básica</li> <li>• Nivel Investigación Correlacional</li> <li>• Método Deductivo</li> <li>• Diseño No experimental-Transversal</li> <li>• Recolección de Información. Población= 90 trabajadores Muestra = 90 colaboradores Muestreo: No probabilístico</li> <li>• Técnica Encuesta</li> <li>• Instrumentos Cuestionario</li> <li>• Estadística Alfa de Cronbach y Correlación de Spearman</li> <li>• Análisis De Datos Programa SPSS. Inferencias, gráficos y tablas</li> </ul>



Anexo: 02 Cuestionario 1



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACION

Escuela Académico Profesional de Administración



**PRESENTACIÓN:** El presente cuestionario forma parte de la investigación: Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

La información será utilizada únicamente con fines exclusivos de este estudio, **ES CONFIDENCIAL Y ANÓNIMO.**

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1. Género:

- a) Masculino
- b) Femenino

### 1.2. Edad:

- a) Menos de 23 años
- b) De 24 a 28 años
- c) de 29 a 34 años
- d) de 35 a 45 años
- e) Más de 46 años

### 1.3. Permanencia en la entidad

- a) Menos de 2 años
- b) De 3 a 6 años
- c) De 7 a 10 años
- d) Más de 11 años

### 1.4. Condición laboral

- a) Nombrado
- b) Contratado

## II. INSTRUCCIONES:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la administración de compensación y el rendimiento laboral. Por favor, lea cada afirmación cuidadosamente y marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión o percepción, considerando la siguiente escala:

1 = Totalmente en Desacuerdo

2 = En Desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De Acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo



<b>Ítems: Administración de compensación</b>	1	2	3	4	5
1. Considero que mi sueldo es justo en comparación con mis responsabilidades.	1	2	3	4	5
2. Mi sueldo actual refleja mi nivel de experiencia y habilidades.	1	2	3	4	5
3. Mi salario se ajusta a los estándares de la industria en mi puesto.	1	2	3	4	5
4. Estoy satisfecho con la periodicidad en que recibo mi salario.	1	2	3	4	5
5. Recibo un pago adecuado por las horas extras trabajadas.	1	2	3	4	5
6. Se me facilita registrar y obtener el pago de mis horas extras.	1	2	3	4	5
7. Las bonificaciones que recibo son justas y motivadoras.	1	2	3	4	5
8. Entiendo claramente los criterios para recibir bonificaciones en mi trabajo.	1	2	3	4	5
9. Los beneficios sociales que me ofrece la empresa son importantes para mi bienestar.	1	2	3	4	5
10. Estoy satisfecho con la variedad y calidad de los beneficios sociales que me ofrecen.	1	2	3	4	5
11. El sistema de comisiones de mi trabajo me motiva a rendir mejor.	1	2	3	4	5
12. La forma en que se calculan mis comisiones es transparente y justa.	1	2	3	4	5
13. Tengo suficientes días de licencia remunerada para mis necesidades.	1	2	3	4	5
14. Mi empresa respeta mi derecho a utilizar mis días de licencia.	1	2	3	4	5
15. Me siento seguro al tener la cobertura del seguro de vida que me ofrece mi empresa.	1	2	3	4	5
16. La cobertura de mi seguro de vida es adecuada.	1	2	3	4	5
17. Mi empresa se preocupa por mi seguridad y salud en el trabajo.	1	2	3	4	5
18. Considero que los programas de seguridad y salud en mi trabajo son efectivos.	1	2	3	4	5
19. La empresa me ofrece permisos por maternidad/paternidad justos.	1	2	3	4	5
20. Considero que los permisos de maternidad/paternidad en mi empresa cumplen mis necesidades.	1	2	3	4	5
21. Conozco y comparto los valores de mi empresa.	1	2	3	4	5
22. Los valores de mi empresa son claros y congruentes con mis principios.	1	2	3	4	5
23. Considero que el clima laboral en mi empresa es positivo.	1	2	3	4	5
24. Me siento a gusto trabajando en mi ambiente laboral.	1	2	3	4	5
25. Mi empresa me ofrece oportunidades para mejorar mis habilidades.	1	2	3	4	5
26. Estoy satisfecho con la capacitación y entrenamiento que me ofrece la empresa.	1	2	3	4	5
27. Mi trabajo me ofrece flexibilidad para organizar mi tiempo.	1	2	3	4	5
28. Mi empresa facilita que pueda tener un buen equilibrio vida laboral/personal.	1	2	3	4	5
29. Mi supervisor inmediato es un líder efectivo.	1	2	3	4	5
30. Me siento apoyado y guiado por mi supervisor directo.	1	2	3	4	5
31. Recibo reconocimiento por mis logros y buen desempeño.	1	2	3	4	5
32. Me siento valorado por la organización por mis aportes.	1	2	3	4	5
<b>Ítems: Rendimiento laboral</b>					
33. Cumpló con las tareas asignadas de forma regular.	1	2	3	4	5



34. Considero que tengo una buena gestión en la realización de mis actividades laborales.	1	2	3	4	5
35. Mi productividad individual es alta y eficiente.	1	2	3	4	5
36. Soy capaz de completar una gran cantidad de trabajo en mi jornada.	1	2	3	4	5
37. La calidad de mi trabajo es un aspecto primordial en mi desempeño.	1	2	3	4	5
38. Me esmero en realizar mi trabajo con el mayor grado de calidad posible.	1	2	3	4	5
39. Utilizo mi tiempo de trabajo de manera eficiente.	1	2	3	4	5
40. Soy capaz de completar mis tareas dentro del plazo establecido.	1	2	3	4	5
41. Utilizo los recursos de la empresa de forma efectiva.	1	2	3	4	5
42. Evito el desperdicio de materiales en mi trabajo.	1	2	3	4	5
43. Mi comunicación con mis compañeros de trabajo es clara y respetuosa.	1	2	3	4	5
44. Fomenta una buena comunicación con mis pares en el trabajo.	1	2	3	4	5
45. Cumplo con las reglas y procedimientos de la empresa.	1	2	3	4	5
46. Soy puntual y responsable en mi trabajo.	1	2	3	4	5
47. Influyo positivamente en el ánimo y productividad del equipo.	1	2	3	4	5
48. Soy capaz de motivar a mis compañeros en el trabajo.	1	2	3	4	5
49. Aporto ideas creativas para resolver problemas en mi trabajo.	1	2	3	4	5
50. Propongo nuevas soluciones para los problemas que se presentan en el trabajo.	1	2	3	4	5
51. Trabajo de forma colaborativa con mis compañeros para lograr los objetivos en común.	1	2	3	4	5
52. Participó activamente en las actividades de equipo para que sea exitoso.	1	2	3	4	5
53. Apoyo a mis compañeros cuando me lo solicitan.	1	2	3	4	5
54. Ayudo a mis colegas en el trabajo para que cumplan sus funciones.	1	2	3	4	5
55. Utilizo mi tiempo laboral para realizar tareas personales.	1	2	3	4	5
56. Dedico parte de mi tiempo de trabajo en actividades no laborales.	1	2	3	4	5
57. He sustraído bienes de la empresa para mi beneficio.	1	2	3	4	5
58. Me he apropiado de forma indebida de pertenencias de la organización	1	2	3	4	5
59. He faltado al trabajo sin justificación alguna.	1	2	3	4	5
60. Suelo ausentarme del trabajo sin informar a mi empleador.	1	2	3	4	5
61. Encuentro mi trabajo poco estimulante	1	2	3	4	5
62. No me siento motivado en mi trabajo.	1	2	3	4	5
63. A menudo cuestiono la sinceridad de las acciones de mi empresa.	1	2	3	4	5
64. No creo en las acciones ni en los valores de mi empresa.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 03: Validación de expertos

## FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Danny Mark Paira Céspedes**

Título de la Investigación: Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Objetivo: Determinar el grado de relación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Unidad de análisis: Trabajadores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho

Investigador: Bach. Flor Fiorela Angulo Chavez

Instrumento cuestionario: Administración de compensación

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(12+16+10)}{(50)} = 76\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 27 de diciembre del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL  
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAG. DANNY MARK PAIRA CESPÉDES  
R. J. 1 8 0 0 N° 1 1 2 0 6

## FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Danny Mark Paira Céspedes**

Título de la Investigación: Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Objetivo: Determinar el grado de relación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Unidad de análisis: Trabajadores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho

Investigador: Bach. Flor Fiorela Angulo Chavez

Instrumento cuestionario: rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(12+16+10)}{(50)} = 76\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 27 de diciembre del 2024

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL  
 MICHAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 -----  
 MAG. DANNY MARK PAIRA CÉSPEDES  
 R. I. F. I. O. N. A. T. O. R. A

## FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Jéssica Lisbeth León Vicencio**

Título de la Investigación: Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Objetivo: Determinar el grado de relación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Unidad de análisis: Trabajadores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho

Investigador: Bach. Flor Fiorela Angulo Chavez

Instrumento cuestionario: Administración de compensación

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(12+16+10)}{(50)} = 76\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 27 de diciembre del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS  
*Jéssica*  
Mgt. Jéssica L. León Vicencio

## FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Jéssica Lisbeth León Vicencio**

Título de la Investigación: Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Objetivo: Determinar el grado de relación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Unidad de análisis: Trabajadores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho

Investigador: Bach. Flor Fiorela Angulo Chavez

Instrumento cuestionario: rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(12+16+10)}{(50)} = 76\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 27 de diciembre del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS  
*Jéssica L. León Vicencio*  
Mgt. Jéssica L. León Vicencio

## FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Máximo Soto Pareja**

Título de la Investigación: Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Objetivo: Determinar el grado de relación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Unidad de análisis: Trabajadores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho

Investigador: Bach. Flor Fiorela Angulo Chavez

Instrumento cuestionario: Administración de compensación

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(12+16+10)}{(50)} = 76\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 27 de diciembre del 2024

  
 Universidad Nacional Micaela Bastidas  
 de Apurímac  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 Escuela Académica Profesional de Administración  
 Mg. Máximo Soto Pareja  
 DOCENTE ORDINARIO

## FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Máximo Soto Pareja**

Título de la Investigación: Administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Objetivo: Determinar el grado de relación de administración de compensación y rendimiento laboral en los colaboradores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho período 2024

Unidad de análisis: Trabajadores de las empresas concesionarias de alimentos y servicios en la región de Ayacucho

Investigador: Bach. Flor Fiorela Angulo Chavez

Instrumento cuestionario: rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(12+16+10)}{(50)} = 76\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 27 de diciembre del 2024

  
 Universidad Nacional Micaela Bastidas  
 de Apurímac  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 Escuela Académica Profesional de Administración  
 Mg. Máximo Soto Pareja  
 DOCENTE ORDINARIO

DATA:

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





5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1
3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	
4	1	4	4	1	1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	3	3	
4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	
3	1	1	4	3	3	1	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	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
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	3	3	3	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	
2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
<b>P 33</b>	<b>P 34</b>	<b>P 35</b>	<b>P 36</b>	<b>P 37</b>	<b>P 38</b>	<b>P 39</b>	<b>P 40</b>	<b>P 41</b>	<b>P 42</b>	<b>P 43</b>	<b>P 44</b>	<b>P 45</b>	<b>P 46</b>	<b>P 47</b>	<b>P 48</b>	<b>P 49</b>	<b>P 50</b>	<b>P 51</b>	<b>P 52</b>	<b>P 53</b>	<b>P 54</b>	<b>P 55</b>	<b>P 56</b>	<b>P 57</b>	<b>P 58</b>	<b>P 59</b>	<b>P 60</b>	<b>P 61</b>	<b>P 62</b>	<b>P 63</b>	<b>P 64</b>	<b>P 64</b>		
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	5	3	3	4	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	2	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	4	5	5	5	4	5	2	1	2	2	2	
4	4	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	
2	2	2	2	5	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	



2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2				
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1				
5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	2	1	1	1	1	1	2	3	2		
5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	1	1	2	1	1	2	2	1	
3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	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	4	3	4	3	4	3	
3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	1	1	1	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	
3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	5	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	5	3	2	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	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	4	3	3	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	3	4	4	1	
4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3	
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	1	2	2	2	1	1	1	1	
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	1	1	1	1	1	
4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	4	4	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	
4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	1	1	2	3	3	3	4	3	
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	



4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	1	1	3	1	3	2	3	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	3	4	3	5	3	5	3	5	3	5	3	4	3	4	3	5	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2		
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	1	1	2	2	3	2	2	2		
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5		
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
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	3	4	3	3	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2		
5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	1	1	2	1	1	2	2	1		
3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	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	3	4	3	4	3	4	3	
3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2		



Panel fotográfico

