



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
FINANZAS

**“IMPACTO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE EN LA
MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES SINDICALISTAS DE
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN TIEMPOS DE COVID-
19/2021”**

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciada en Administración y Finanzas

Presentado por:

Ana Maria Del Rosario Martinez Del Castillo (0000-0001-6890-9841)

Asesor:

Edwin Paul Prado Cominges (0000-0002-0973-7098)

Lima - Perú

2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 15 de noviembre de 2021 «FSUS»

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente	ANGELA VERÓNICA DIAZ NOEL
Miembro 1	MARÍA CLAUDIA ESPÍRITU MALLAUPOMA
Miembro 2	ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA

Se reúnen para evaluar la tesis titulada:

“IMPACTO DE LA REMUNERACION VARIABLE EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES SINDICALISTAS DE UNA INSTITUCION FINANCIERA EN TIEMPOS DE COVID-19/2021”

Presentado por el(la) bachiller.

ANA MARÍA DEL ROSARIO MARTÍNEZ DEL CASTILLO

Para optar al título profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Asesorado(a) por:

EDWIN PAUL PRADO COMINGES

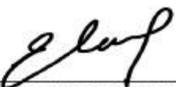
Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de(l) (los) estudiante de la Carrera de **Administración y Finanzas** en la sustentación, concluyen de manera unánime (x) por mayoría simple () calificar a:

Tesista:	ANA MARÍA DEL ROSARIO MARTÍNEZ DEL CASTILLO		
Nota (en letras):	Dieciséis		
Aprobado ()	Aprobado - Muy buena (x)	Aprobado - Sobresaliente ()	Desaprobado ()

Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.



 ANGELA VERÓNICA DIAZ NOEL
Presidente(a) del Jurado



 EDWIN PAUL PRADO COMINGES
Asesor(a)



 MARÍA CLAUDIA ESPÍRITU MALLAUPOMA
Miembro 1



 ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA
Miembro 2

Dedicatoria

Con todo cariño y amor a mi esposo por apoyarme incondicionalmente a lograr mis objetivos y a mi hija, fuente de inspiración que me motiva a ser mejor cada día.

A mi madre, un beso al cielo y agradecimiento por haberme hecho la mujer que soy, por su ejemplo de fortaleza y de lucha ante la adversidad, siempre te llevaré en mi corazón, mi guerrera de luz.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por estar siempre conmigo y en todo momento. MI agradecimiento a los asesores de tesis universitarios por brindarme todo su apoyo, al Mg. Paul Prado Cominges quien me guio y compartió sus conocimientos, a la Mg Ana Napán quien me brindó su apoyo y guía. A mi familia quienes siempre confiaron en mí dándome muchos ánimos y apoyo para seguir adelante. Y un agradecimiento especial para la dirigencia del Sindicato de Trabajadores de la institución bancaria, por otorgarme las facilidades para llevar a cabo mi investigación.

Índice general

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos	III
Índice general.....	IV
Índice de figuras	VI
Índice de tablas	VII
Índice de anexos.....	VIII
Resumen	IX
Abstract	X
Introducción.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	4
1.2. Formulación del problema	8
1.2.1. Problema general	8
1.2.2. Problemas específicos	8
1.3. Justificación de la investigación	8
1.4. Limitaciones de la investigación	10
1.5. Viabilidad de la investigación	10
CAPITULO II: MARCO TEORICO	12
2.1. Antecedentes de la investigación	12
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Remuneración Variable.....	18
2.2.2. Motivación Laboral.	28
2.1 Definiciones conceptuales.....	43
2.3. Objetivos de la investigación.....	46
2.3.1. Objetivo general.....	46
2.3.2. Objetivos específicos.....	46
2.4. Formulación de hipótesis	47
2.4.1. Hipótesis general.....	47
2.4.2. Hipótesis específicas	47

CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	48
3.1. Diseño de la investigación	48
3.2. Tipo	48
3.3. Enfoque	49
3.4. Población.....	49
3.5. Muestra	50
3.6. Operacionalización de variables.....	50
3.7. Técnicas para la recolección de datos.....	50
3.7.1. Descripción de los instrumentos	51
3.7.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos.	51
3.8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos.....	52
3.9. Aspectos éticos	52
CAPITULO IV: RESULTADOS	54
CAPITULO V: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1. Discusión	67
5.2. Conclusiones.....	69
5.3. Recomendaciones.....	71
Referencias bibliográficas.....	73
Anexos	80
Anexo 1: Matriz de consistencia	81
Anexo 2: Matriz de operacionalización	82
Anexo 3: Encuesta/instrumento de evaluación	83
Anexo 4: Validez de instrumentos por Jueces Expertos	87

Índice de figuras

Figura 1.	Diversos tipos de compensación.....	18
Figura 2.	Relaciones para llevar al máximo la motivación.....	32
Figura 3.	Remuneración variable.....	55
Figura 4.	Motivación laboral.....	56
Figura 5.	Remuneración variable y Motivación laboral.....	57
Figura 6.	Salario directo y Motivación laboral.....	58
Figura 7.	Comisiones y Motivación laboral.....	59
Figura 8.	Incentivos y Motivación laboral.....	60

Índice de tablas

Tabla 1.	Características del modelo de remuneración variable.....	19
Tabla 2.	Remuneración base o mínima vital en Perú.....	22
Tabla 3.	Principales teorías de motivación laboral.....	30
Tabla 4.	Jueces expertos.....	51
Tabla 5.	Alfa de Crombach.....	52
Tabla 6.	Estadísticas de fiabilidad del instrumento remuneración variable.....	54
Tabla 7.	Estadísticas de fiabilidad del instrumento motivación laboral.....	54
Tabla 8.	Remuneración variable.....	55
Tabla 9.	Motivación Laboral.....	56
Tabla 10.	Tabla cruzada Remuneración Variable*Motivación Laboral.....	57
Tabla 11.	Tabla cruzada Salario Directo*Motivación Laboral.....	58
Tabla 12.	Tabla cruzada Comisiones*Motivación Laboral.....	59
Tabla 13.	Tabla cruzada Incentivos*Motivación Laboral.....	60
Tabla 14.	Prueba de Normalidad de las variables.....	61
Tabla 15.	Correlaciones entre remuneración variable y motivación laboral.....	62
Tabla 16.	Correlaciones entre salario directo y motivación laboral.....	63
Tabla 17.	Correlaciones entre comisiones y motivación laboral.....	64
Tabla 18.	Correlaciones entre incentivos y motivación laboral.....	65

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de Consistencia.....	81
Anexo 2.	Matriz de operacionalización.....	82
Anexo 3.	Encuesta / instrumento de evaluación.....	83
Anexo 4.	Validez de instrumentos por Jueces Expertos.....	87

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar cómo impacta en los trabajadores sindicalistas la remuneración variable en su motivación laboral, de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021. La muestra y población del estudio se conforma por 122 trabajadores, siendo una investigación con diseño no experimental transversal, con enfoque cuantitativo de tipo aplicada descriptivo correlacional.

El Alfa de Cronbach de los instrumentos fue de 0.827 y 0.942 por instrumentos de remuneración variable y motivación laboral respectivamente, con resultados de relación positiva, con una prueba de correlación de Rho de Spearman 0.673; con un $p\text{-valor}=0.000<0.05$ de prueba significativa. Entre otros resultados destaca el nivel de Remuneración Variable de la institución financiera, donde el 73.8% de los encuestados tienen un el nivel bajo, un 25.4% considera que tiene una remuneración mediana y sólo el 0.8% considera que tiene una alta remuneración. En cuanto a la motivación laboral del personal el 71.3% consideran que tienen una baja remuneración, el 23% se considera con una mediana motivación y el 5.7% con una alta motivación.

El estudio concluye que existe un impacto positivo de la Remuneración Variable sobre la Motivación Laboral, del personal sindicalista de la institución financiera en tiempos de pandemia, es decir a mayor remuneración más alta la motivación de los trabajadores. Afirmando de esta manera lo planteado por Chiavenato, y lo descrito por Azorín.

Palabras clave: Remuneración variable, motivación laboral, trabajadores.

Abstract

The current research work main objective is to determine the impact of variable remuneration of the work motivation of union workers of a financial institution in times of Covid-19/2021. The population's study and sample consisted of 122 workers, being an investigation with a non-experimental cross-sectional design, with a correlational descriptive quantitative approach.

The instruments results obtained a Cronbach's Alpha of 0.827 and 0.942 for instruments of variable remuneration and work motivation respectively, and a positive relationship, with a correlation test of Rho of Spearman 0.673; the same that corresponds to a significant test with a p-value = 0.000 <0.05. Among other results, the level of Variable Remuneration of the financial institution stands out, where 73.8% of those surveyed consider that they have a low level, 25.4% consider that it has a medium level and only 0.8% consider that it has a high level. Regarding the work motivation of the staff, 71.3% consider that they have a low remuneration, 23% consider themselves with a medium motivation and 5.7% have a high level,

The study concludes is a positive impact of Variable Remuneration on Labor Motivation, of the financial institution union staff members in times of Covid-19/2021. Therefore, e higher the remuneration, the higher the motivation of the workers. Affirming in this way what is stated by Chiavenato, and what is described by Azorín.

Keywords: Variable remuneration, work motivation, workers.

Introducción

La presente investigación abordará temas del impacto de la remuneración variable en los trabajadores sindicalistas sobre su motivación laboral en una institución financiera de gran trayectoria nacional, debido al malestar y descontento laboral de sus trabajadores en tiempos de Covid-19 con la consiguiente desmotivación, acrecentada por una exigencia irreal de productividad del empleador en plena emergencia sanitaria nacional.

Definiendo a la remuneración variable en organizaciones comerciales, es un complemento de la remuneración fija que valora la performance de los trabajadores comerciales y los remunera en base a su productividad, fomentando así la motivación para el esfuerzo, generando un mayor rendimiento cuantitativo esperado por la organización; el empleador busca que la compensación económica sea proporcional al esfuerzo realizado por el trabajador frente a sueldo que recibe generando para ambas partes ganancias compartidas y sostenibles en el tiempo.

Siendo la característica principal de la remuneración variable, un activo principal de motivación para que los trabajadores comerciales lleguen a sus metas de productividad, es directamente proporcional, a mayor producción mayores ingresos remunerativos.

Muchas empresas con sistemas remunerativos flexibles, experimentaron una relación directa entre desempeño y motivación (Amaru, 2009) mientras mejor motivados se sienten los trabajadores, mayor disposición para el trabajo, porque la motivación de un

trabajador para perseguir un salario mensual se refleja en su desempeño y eficiencia para alcanzar sus metas (Chiavenato, 2007).

La importancia del sueldo variable y la motivación en la relación laboral es un tema central para los trabajadores comerciales de la entidad bancaria, porque influye en su desempeño la relación entre el sueldo percibido y su satisfacción como individuos, así como factores externos al ambiente laboral como el Covid-19.

Frente a una incertidumbre que debe ser gestionada por el estado de emergencia sanitaria, la economía Peruana está contraída con las consecuentes pérdidas económicas, humanas, sociales y laborales, que obliga a las empresas a realizar cambios y hacer innovaciones para garantizar la continuidad del negocio; sin embargo, la institución financiera estudiada, viene modificando el sistema de cálculo para el pago de las comisiones, incentivos, bonos, etc., desde hace varios años atrás sin considerar las necesidades y opiniones de los trabajadores, que perciben una disminución de sus ingresos año tras año pero con mayor esfuerzo laboral, empeorando en Pandemia.

La investigación se realizó por el interés de establecer si la Remuneración Variable impacta en la Motivación de los sindicalistas en una organización financiera en tiempos de pandemia, contribuyendo así al entendimiento del importante rol que desempeñan las variables en estudio dentro de la organización, y lograr su fortalecimiento. Asimismo, permitió dar una orientación para futuras emergencias sanitarias dentro de las organizaciones financieras, preparándolas para minimizar los impactos negativos que pueda afectarlas a ellas como a sus trabajadores.

Se estudiará las teorías planteadas poniendo en práctica la revisión literaria del tema y se investigaran diferentes fuentes de información, analizando la Remuneración Variable en el sector financiero y la Motivación Laboral.

La investigación no experimental descriptivo correlacional, transversal con enfoque cuantitativo, empleará la encuesta como herramienta para investigar sobre los temas mencionados en la población total de los trabajadores sindicalizados de la entidad financiera. En el capítulo I se realiza el planteamiento de la problemática y se expone el proceso de evolución de la Remuneración Variable y de la Motivación Laboral. En el segundo capítulo veremos antecedentes de estudios previos y se propone un marco teórico para analizar el concepto las variables estudiadas. El capítulo tercero explica la metodología empleada en el estudio, aplicando encuestas en la población del sindicato de trabajadores de la entidad financiera. El cuarto capítulo nos muestra los resultados de nuestra encuesta, concluyendo con el capítulo V que esperar poder ayudar en la solución de la problemática.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El Covid-19 nos enfrentó a un desafío nunca antes visto, impactando en todo el sistema financiero, siendo la mayor prueba de resiliencia del sector bancario que no es comparable a la crisis financiera del 2008 (Anguren, et al 2020).

A finales del siglo XX prevaleció el concepto de pago por resultados, compensación o remuneración variable, incluyéndose nuevas tendencias y demandas, como el pago de comisiones, incentivos y prestaciones económicas; es por ello que actualmente la mayoría de empresas exitosas cuentan con dichos programas que motivan, incentivan y entusiasman a los trabajadores, los que se implementaron por los bajos aumentos de los salarios en los últimos años (Mosquera, 2016).

En el mundo moderno, la base para el desarrollo de cada individuo es la calidad de vida de cada trabajador que incluye factores, como la remuneración que recibe por proporcionar conocimientos y/o habilidades en campos específicos, si bien las remuneraciones deben ser justas éstas no siempre son así, especialmente cuando no se considera el desempeño del trabajador con una remuneración justa, generando desmotivación laboral (Arévalo, 2018).

Chiavenato (2009) afirma que las personas que tienen una compensación económica satisfactoria, tienen una fuerte motivación para un mejor desempeño laboral, entonces, la motivación es la capacidad de la organización para involucrar

a los empleados para que brinden su mejor desempeño, y poder lograr los objetivos de la organización. Es un factor que debe formar parte del día a día entre los trabajadores, pero en algunas empresas no tiene el nivel deseado, especialmente cuando se afecta el desempeño laboral por salarios inadecuados.

Sin embargo, en el ranking del Great Place to Work (2020), el Banco de Galicia lideró la lista de empresas financieras para trabajar en un complicado año 2020 en Argentina por su excelente gestión del clima y motivación laboral, con la mejora de la experiencia del cliente como principal objetivo, demostrando que una pandemia no es excusa para una buena gestión del talento humano, basada en buenas políticas salariales para mantener la motivación y clima laboral en alto.

Según una investigación de The Wall Street Journal, de la Universidad de Warwick, y el Opener Institute for People, se concluyó que, si los empleados están satisfechos con sus labores, su productividad crece en 12% y su eficiencia aumenta en 31%., entonces, entre la motivación laboral y el desempeño existe una relación directa, así lo afirman el Grupo UP de España (2019) en su artículo de motivación laboral.

Por otro lado, Delfini et al. (2018) en su investigación en Argentina, concluyen en que los pagos por comisiones aumentan cuando la empresa tiene mayores niveles de venta, en el contexto de la pandemia, es difícil mantener el mismo nivel de pago en las comisiones porque los niveles de ventas se mantienen en incertidumbre.

En el Perú, siempre tendremos los mismos problemas que en cualquier otro país, y las gerencias de muchas empresas siempre hablan sobre la importancia y el cuidado que les dan a sus trabajadores, hasta dicen valorarlos, pero la realidad muestra que su prioridad serán siempre las ganancias y sus esfuerzos estarán siempre dirigidos a su maximización, estos paradigmas organizacionales deberían modificarse, tal

como lo menciona Ignacio (2020) "En nuestro País, resalta la ausencia de motivaciones laborales, insatisfacción laboral, falta de reconocimientos, circunstancias que pueden producir la desaparición de la productividad en las empresas generando pérdidas irreparables".

El PNUD (2020) menciona a la consultora empresarial Mercer Perú, por su encuesta denominada Flash Covid-19, cuyos resultados fueron que el 16 % de las compañías efectuaron reducciones de sueldos escalonados, y con respecto a las compensaciones variables, el 13% de encuestados afirma que los pagos de bonos de desempeño variaron, y que los pagos por comisiones disminuyeron, por otro lado el 30% afirmaron que las ventas fueron menores a lo planificado, en este contexto, las remuneraciones variables, se vieron afectadas directamente.

En otra encuesta realizada por Benchmark & Ranking Employee Experience (2020), se concluyó que la satisfacción laboral disminuyó en diciembre del 2020, en comparación con febrero del mismo año, y que los trabajadores esperan mayor soporte en procesos y recursos en pandemia para trabajar.

El presente trabajo, estudia a los trabajadores sindicalizados en tiempos de pandemia, de una institución líder en el mercado financiero con muchos años de trayectoria peruana, en pleno estado de emergencia sanitaria. En su mayoría los trabajadores perciben remuneración variable, quienes se encuentran desmotivados por una disminución en sus haberes y por el reto de enfrentar a la pandemia; lo que les origina una incertidumbre laboral, así como un mayor esfuerzo para conseguir clientes, quienes disminuyeron por la cuarentena obligatoria decretada por el gobierno, y por la recesión económica.

La Remuneración Variable de los asesores comerciales consta de un salario fijo mensual más otro variable, su sistema de cálculo es modificable según la estrategia del negocio y de las necesidades del mercado, el cual varía mensualmente con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción del cliente y la gestión del trabajador; sin embargo, los cambios no son bien aceptados especialmente cuando el sueldo disminuye. El descontento laboral se acentúa año tras año, empeorando en tiempos de Covid, porque la exigencia en la productividad y cumplimiento de objetivos se mantienen, considerándolas irrealistas y nada viables para los trabajadores.

La Motivación Laboral de los trabajadores, compuesta por sus expectativas personales, el llegar a sus objetivos, la obtención de recompensas y su bienestar, están a merced de la incertidumbre por el Covid-19/21; acentuado por las exigencias laborales, donde el empleador no sólo evalúa la productividad y el desempeño individual del trabajador, sino éstas dependen del cumplimiento del trabajo en equipo y de la satisfacción del cliente.

Ante toda ésta situación, el trabajador se enfrenta a la posibilidad de perder su puesto de trabajo por el temor de no cumplir con las metas y objetivos laborales, la reducción de sus ingresos, y la disminución de clientes, que prefieren acudir a los medios electrónicos o página Web, para evitar el contagio.

El presente trabajo de investigación, busca explicar el impacto que tiene la Remuneración Variable sobre la Motivación laboral, para analizar su relevancia en el desempeño y comportamiento de los trabajadores de una entidad financiera en el contexto de pandemia, donde se percibe una problemática por la rigidez en su gestión unilateral y en su estructura organizacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿La Remuneración Variable, impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera, en tiempos de Covid-19/2021?

1.2.2. Problemas específicos

¿El salario directo impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021?

¿Las comisiones impactan en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021?

¿Los incentivos, impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera, en tiempos de Covid-19/2021?

1.3. Justificación de la investigación

El estudio desde el punto de vista práctico, servirá para aportar información real del impacto originado por el Covid-19, que podrían ser utilizados por instituciones financieras en tiempos de pandemia. Se espera identificar problemas en la administración de las compensaciones, que influyen sobre la motivación laboral,

ayudando a las empresas a obtener, mantener y retener a trabajadores productivos porque con trabajadores motivados, satisfechos y recompensados en sus trabajos, desempeñan mejor sus funciones con mejor y mayor productividad.

Los resultados, beneficiarían principalmente a la institución, en la elaboración de estrategias adecuadas que enfrente los tiempos de pandemia, la que originó cambios drásticos en la población.

En esta investigación se recopilan conceptos teóricos y teorías que ayudarán a comprender la importancia de las variables de estudio, la Remuneración Variable y la Motivación Laboral, variables principales del proyecto de investigación, que dinamizará las relaciones del mercado laboral en el sector bancario.

Igualmente servirá como un aporte al conocimiento académico, porque investigará la relación entre ambas variables y sus dimensiones, y los resultados podrán ser replicados por instituciones financieras en relación a sus empleados.

Asimismo, tiene justificación Metodológica porque permite elaborar instrumentos de recolección de datos válidos y confiables, como la encuesta, la que recopila objetivamente datos cuantitativos, que da un valor a cada indicador para obtener datos reales (Arévalo, 2018). La encuesta creada a partir de los indicadores y dimensiones de las variables, aportará a la ciencia, porque podrá ser utilizada para otras investigaciones.

Esta investigación es relevante por cuanto se desea mejorar los incentivos laborales, para que los trabajadores se sientan motivados en su puesto y generen sentido de pertenencia y seguridad laboral, lamentablemente, pocas organizaciones priorizan la motivación, por lo tanto, un sólido plan de incentivos, permite una cooperación con los trabajadores y el progreso de la organización.

1.4. Limitaciones de la investigación

La investigación tuvo limitación de acceso a la información, por la dificultad en encontrar los antecedentes teóricos, y por información restringida del banco.

Escasa bibliografía, artículos científicos y estadísticas consolidadas a nivel nacional por ser un tema poco tratado en pandemia, especialmente por las restricciones en poder visitar bibliotecas físicas por el Covid-19/21.

Se tuvo dificultades al mencionar a la empresa estudiada, por falta de permisos para usar su nombre, si bien se tenía el permiso de su Sindicato de Trabajadores no se pudo utilizar el nombre del Banco como tal.

Por la pandemia, se dificultó la elaboración de las encuestas presenciales, por lo que se tuvo que hacer vía online, lo que retrasó un poco el estudio, al tener que esperar que la población me envíe los cuestionarios resueltos en su totalidad.

1.5. Viabilidad de la investigación

La investigación es viable al ubicar información de las variables, y los datos encontrados son confiables basado en la ética del investigador, asimismo, se cuenta

con los recursos necesarios para realizar la investigación, así como el tiempo disponible del investigador para realizarla.

También porque se tiene acceso de primera mano a la información requerida mediante el sindicato de trabajadores de la institución financiera. Es un proyecto que aportará al conocimiento científico de la academia, al encontrar temas novedosos y controversiales de actualidad.

Este trabajo de investigación es realizable, porque los resultados obtenidos sirven de orientación a la organización financieras para que pueda implementar planes de mejora en tiempos de pandemia, influyendo de ésta manera de forma positiva en la motivación general de los trabajadores; también es viable porque al medirse periodos cortos en pandemia, se mide fácilmente el impacto que tuvieron las flexibilizaciones hechas por el Banco en el cálculo del pago de las remuneraciones variables en los primeros meses de la pandemia sobre la motivación de los trabajadores; y como ellas son percibidas en los trabajadores sindicalizados en condiciones de pandemia.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes Internacionales

Flores y Rositas (2021) realizaron una investigación sobre los elementos de la remuneración variable que motivan a los trabajadores a elevar su desempeño laboral basado en competencias, en empresas japonesas de México, cuyo objetivo era conocer la importancia de los elementos de la remuneración para motivar a tener un mejor desempeño laboral de los empleados. Es una investigación de tipo no experimental, observacional descriptivo correlacional, con un estudio conceptual teórica y empírico, con un modelo hipotético, para mejorar y promover buenos resultados en la organización. El análisis exploratorio estándar, tiene un alfa de Cronbach mayor a 0.50, con una confiabilidad compuesta y consistencia superiores a 0.7. Los objetivos de relación entre ambas variables se cumplieron con la técnica de ecuaciones estructurales del software SmartPLS.

Moreno y Gonzáles (2020) en Colombia, publicaron un artículo donde mencionan al incentivo económico como parte básica motivacional para que los trabajadores comerciales de un banco tengan un mejor desempeño, con el objetivo de

comprender la importancia de los incentivos salariales para el desempeño de los empleados. Para lo cual, se presenta los resultados de investigación realizado a tres grupos de asesores comerciales en un Banco; se los selecciona en función de los beneficios obtenidos: un grupo de consultores recibe recompensas monetarias, el otro Recompensas no monetarias, el tercer grupo no tiene recompensas. Para ello, realizaron una prueba de análisis, que obtuvo evidencia significativa, concluyendo en una diferencia entre el desempeño de los trabajadores comerciales que utilizan incentivos monetarios y los no monetarios.

En otro artículo científico realizada en España por Rodríguez (2020), propone acciones que mejore la relación causal la inversión en prácticas de recursos humanos y los impulsores del negocio, ante una desmotivación latente de los trabajadores que buscan otras empresas para trabajar. El estudio cualitativo se realizó a una empresa multinacional con 60,000 trabajadores durante 5 años, mediante entrevistas, el cual fue exploratorio y descriptivo. Se concluyó con que una plantilla motivada ayuda a atraer y retener a trabajadores valiosos y talentosos a la empresa, creando sinergias y contribuyendo al crecimiento personal de los trabajadores, colocando en buen lugar a la empresa como buena empleadora.

En la ciudad de Murcia (2019) Giraldo estudió las principales teorías de motivación laboral con el objetivo de confirmar la validez de la Teoría de la expectativa de Vroom (1964) en el contexto laboral, realizando un diagnóstico de los factores que se encuentran en la motivación. Se empleó el modelo de ecuaciones estructurales

para el análisis, cuyos resultados respaldan la validez del modelo de investigación que contenga a la expectativa, la instrumentalidad y valencia tanto intrínseca como extrínseca, que explica el proceso de la motivación laboral. Se concluyó que la motivación intrínseca influye más que la extrínseca en ambos contextos en los que se desarrolla el modelo; y se recurre a un IPMA para dar propuestas de mejora en la motivación que concuerden con los objetivos organizacionales.

Bejarano (2019) en su trabajo de investigación, realiza en la empresa Telecentro Satelital de Colombia, la implementación de un modelo de remuneración variable, en una campaña dirigida para el área de servicio al cliente, donde se diseña e implementa el modelo remunerativo por venta cruzada de los trabajadores para alinear los objetivos de la empresa, garantizando una rentabilidad para todos y la motivación del talento humano. La metodología fue en análisis cuantitativos y cualitativos, analizando la percepción de las comisiones y las propuestas de la implementación, con información de las áreas involucradas, así como información de fuentes primarias y secundarias. Se concluyó que es falso el paradigma de que el área de atención al cliente no podía vender y que las comisiones eran muy altas, lo que no se correlacionaba con la rentabilidad obtenida, con el diagnóstico realizado se definió el plan de mejora propuesto.

Delfini et al. (2017) en su artículo científico “Sistemas de Pagos Variables y Representación Sindical en Empresas Multinacionales de Argentina”, menciona que últimamente las organizaciones empresariales llevan a cabo una serie de

transformaciones en la Gestión de la Fuerza laboral, que intenta establecer una lógica de diferencias salariales individualizadas a relaciones laborales. El objetivo fue analizar las asignaciones salariales y la penetración sindical en empresas multinacionales en Argentina, para encontrar la relación entre los dos indicadores. Para los sistemas de compensación variable, se tuvo en cuenta el alcance y la profundidad de las revisiones de desempeño y las partes del cambio que componen el salario. La presencia de sindicatos se observó en el espacio de trabajo y a nivel de afiliación. Conjuntamente, se buscó identificar diferencias sobre los campos de actividad de las empresas y las fuentes de capital. Se estudió en empresas estatales a través de un enfoque cualitativo, con entrevistas semiestructuradas con gerentes de recursos humanos. Se concluyó que los pagos por rendimiento tienen un gran alcance entre las empresas, en las formas de salario variable como las ligadas a las evaluaciones de desempeño.

Antecedentes Nacionales

Ignacio (2020), en su investigación buscó determinar la relación existente entre motivación y productividad. La investigación no experimental, con diseño correlacional y cuantitativa con corte transversal, aplicó herramientas a 234 funcionarios, con su muestra de 176 funcionarios. Se realizó análisis estadístico de los resultados obtenidos para establecer relación con el coeficiente de Spearman, para derivar los datos de la tabla y las estadísticas. El resultado confirma que la motivación tiene correlación con la productividad laboral de los trabajadores.

Gabino (2020), en su tesis deseaba encontrar la relación entre las remuneraciones y el desempeño laboral de los empleados de un Hospital III de EsSalud Chimbotano. El estudio no experimental, cuantitativo, descriptivo de corte transversal propositivo correlacional, tuvo 831 trabajadores administrativos y asistenciales como población. La muestra de tipo probabilístico se sometió a encuestas como técnica de recolección de datos cuyos resultados se analizaron estadísticamente con EXCEL Y SPSS. Se concluyó que la compensación en las remuneraciones tiene una mucha relación, porque la remuneración ayuda a mejorar, busca eficiencia y eficacia mediante el desempeño laboral.

Ancajima (2019), en su tesis de Maestría, busca determinar en los asesores en Financiera Confianza de Tumbes la influencia de los estímulos empresariales en su productividad laboral en el año. El trabajo de investigación es no experimental cuantitativa, con diseño descriptivo correlacional, tiene una población y muestra de 15 asesores de la Financiera Confianza. Los resultados muestran que los estímulos empresariales tangibles como bonos, comisiones y capacitaciones, y los intangibles tienen un nivel alto del 60% que influyen directamente sobre la Productividad Laboral, según los entrevistados. Mientras que los estímulos empresariales tangibles tienen una influencia alta del 53% sobre la Productividad Laboral de los entrevistados.

Ccaulla (2018), para determinar la relación entre desempeño laboral y remuneración, el método empleado fue el hipotético-deductivo básica correlacional no experimental con enfoque cuantitativo de corte transversal. Se estudió trabajadores administrativos CAS que estuvieron el año 2017, y el muestreo de tipo probabilístico fue 86 trabajadores con encuestas con cuestionarios validados y se determinó su confiabilidad. Se concluyó, en que la remuneración salarial tiene mayor relación positiva que el desempeño laboral, el cual es menor según los resultados obtenidos.

Loja, W. (2017) realiza una investigación sobre las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras reguladas y supervisadas por la SBS y AFP del distrito de Tarapoto, donde se establece la relación entre remuneración y satisfacción de los empleados de instituciones reguladas por la SBS y AFP. El diseño es relacionado descriptivo, procesándose una muestra 106 trabajadores, y utilizó un cuestionario para recopilar datos para su análisis. Se concluyó que las recompensas para los empleados de las instituciones financieras son "bajas" al 48%. Mientras que su satisfacción es "muy baja al 32% y "muy baja", al 36%. Por los resultados se establece una relación entre la recompensa y Satisfacción laboral.

Rodríguez (2017), desarrolló una investigación para buscar relacionar los niveles de clima laboral con el nivel motivacional de los empleados de un área de atención al cliente bancario. Esta se desarrolla con un diseño no experimental, transversal con

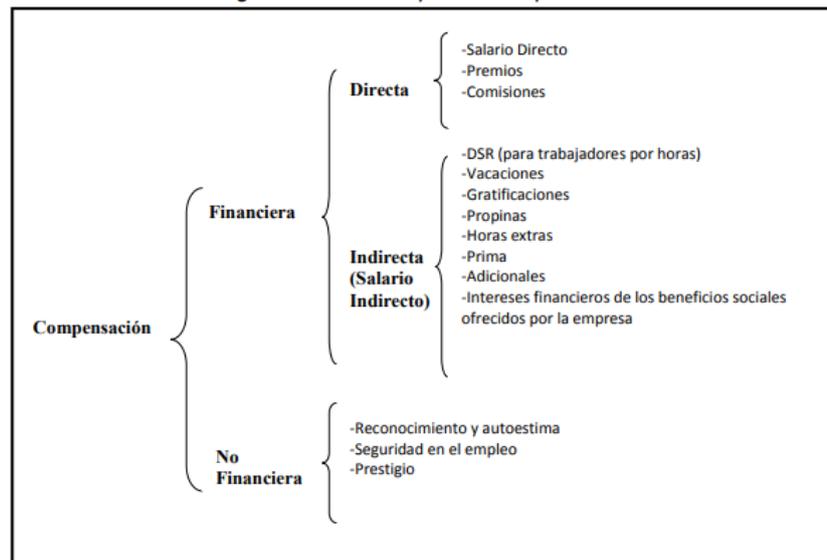
enfoque tipo cuantitativo, a 170 colaboradores como población a quienes se les encuestó con 2 cuestionarios Likert. Se validaron los cuestionarios y se demostró su confiabilidad. Los resultados fueron que el clima de la empresa era “Regular” con el 91.3% de trabajadores, y que el 90.8% tiene motivación regular, dando un resultado de Spearman, entre ambas variables, moderada y positiva.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Remuneración Variable.

Idalberto Chiavenato (2000) afirma que la remuneración es un pago que percibe el trabajador en diversas formas salariales, bonos, comisiones y premios, las que no sólo son de carácter financiero (directas o indirectas) o no financiero.

Figura 1. Diversos tipos de compensación



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos.

Por otro lado, Varela (2013) analiza varias teorías de la compensación, de las cuales sólo mencionaremos a la Teoría del intercambio que indica que los trabajadores reciben una recompensa a cambio de sus habilidades, esfuerzos y su tiempo para el empleador. Gran parte de las relaciones interpersonales se realizan por medio de intercambios de servicios o mercancías, que son productos del trabajo, retribuidos con dinero.

Mosquera (2016) afirma que la remuneración total tiene muchos componentes, sin embargo, para el presente trabajo nos enfocaremos únicamente en la Compensación en Dinero, compuesta por un salario básico siempre igual y por un pago variable que incluye los incentivos, comisiones o bonos para el trabajador.

Tabla 1

Características del modelo de remuneración variable
Alineación del modelo con el direccionamiento estratégico de la empresa
El desempeño y los resultados determinan el monto del salario que recibe el empleado.
Se compone de una parte fija y otra móvil o a riesgo.
Es una forma de estimular la productividad.
Es una modalidad gana-gana.
Es una modalidad de pago que se está extendiendo a todos los niveles de la organización.
Busca que los empleados se conviertan en socios del negocio
Genera equidad

Adaptado por Bejarano 2019

El sistema de remuneración variable es un modelo de compensación en el que parte de la compensación de los empleados depende de factores de desempeño

o logros de la empresa y del puesto, suele ser para determinados trabajadores y directivos, en un período de tiempo determinado mediante el trabajo en equipo o individual de cada trabajador. El nombre varía como pago por desempeño, pago variable, participación en las ganancias, pago flexible; el diseño del programa también difiere, pero el objetivo es siempre el mismo, convertir a los empleados en aliados y socios en el negocio de la empresa (Chiavenato, 2007).

En un sistema de compensación variable, el salario está sujeto a realizar varias modificaciones, basado en objetivos personales o de equipo que se logre, su efectividad dependerá de un ajuste correcto de la metodología (García, 2016), donde el salario recibido no siempre es el mismo al que se le aumenta algún complemento salarial, que puede estar conectado con el objetivo de la empresa, o cambiar con el desarrollo de metas personales.

Los empleados comerciales de entidades financieras, suelen tener una remuneración variable específica, relacionada con un plan de incentivos, donde se vincula las remuneraciones de un equipo de trabajo con mediciones de rentabilidad de alguna unidad o de toda la organización (Dessler & Varela, 2017).

Para el término de remuneración variable basada en productividad, Flores & Rositas (2021), la engloba en elementos como comisiones, incentivos, premios, bonos, otros estímulos económicos.

Por último, Merchan y Tovar (2019) afirman que los trabajadores comerciales de entidades bancarias se les paga con un sueldo fijo más otro monto variable, como Incentivos, Comisiones siempre que se cumplan la meta asignada; las que se

ajustan según los objetivos de la organización, necesidades del mercado, y se determinan por la productividad del trabajador.

2.2.1.1. Salario Directo

Continuando con Chiavenato (2000), el Salario o remuneración directo, forma parte de la compensación financiera directa indicada líneas arriba, cuyo elemento principal es ser fija en contraprestación del servicio en el puesto laboral, misma suma de dinero que el trabajador recibe todos los meses, independiente de su productividad laboral, como sueldo base y demás beneficios económicos legales o convencionales.

Tomasello (2017) indica que ésta Compensación monetaria es simple y siempre igual que motiva a la fuerza comercial a tener un mínimo de ingresos para vivir, y recompensarlo por las tareas administrativas que realiza, donde se incluirá ciertas prestaciones de obligatoriedad legal laboral peruana, y alguna a voluntad de la empresa como la movilidad, las que se reflejan en las boletas de pago de remuneraciones de los trabajadores comerciales.

- **Remuneración Base**

Arévalo (2018) lo denomina remuneración básica a la remuneración mínima vital que todas las empresas brindan a los empleados por sus labores, siendo fija, regular como sueldo mensual o salario por horas.

En otras palabras, es la remuneración mínima vital que el Estado Peruano establece en el Artículo 1 del último DS N° 004-2018-TR, asimismo, la Ley N° 29381, artículo 7, establece que el ministerio fije los lineamientos de la remuneración mínima, y su regulación lo realiza el Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo. Por otro lado, la remuneración mínima vital también incluye factores obligatorios que las todas las empresas están obligadas a cumplir, las cuales mencionaremos a continuación:

Tabla 2. Remuneración base o mínima vital en Perú.

ASUMIDOS POR EL EMPLEADOR	ASUMIDOS POR EL TRABAJADOR
<ul style="list-style-type: none"> • ESSALUD, el 9% de la Remuneración total del trabajador. • CTS, equivale a una remuneración total al año. • Gratificaciones en julio y en diciembre que equivalen a una remuneración total por cada una de ellas. • Asignación familiar que equivale al 10% de la remuneración mínima. 	<p>El fondo pensionario asumido por el trabajador y que equivale al 11% o 13% aproximadamente según se trate de un régimen de pensiones público (ONP) o un fondo privado (AFP).</p>

Fuente: Barriga y Rendón (2016)

- **Movilidad**

Según Chiavenato (2007) la movilidad o transporte se otorga a voluntad de la empresa y no por exigencia, siendo económica para asesores comerciales y fuerza de venta, para sus traslados respectivos dentro del

desempeño laboral, reduciendo los costos laborales. En otras palabras, la movilidad forma parte de un beneficio flexible laboral otorgada al trabajador, que puede estar supeditado a la asistencia al trabajo y debe cubrir su traslado razonablemente, la cual puede ser a libre disposición, entregada al trabajador para facilitar el cumplimiento de sus labores; también puede estar supeditada a la asistencia, para cubrir el costo del transporte del trabajador por su asistencia, así lo afirma Torres (2015).

2.2.1.2. Comisiones

Las comisiones son complementos salariales que forman parte de la Remuneración Variable, pactadas entre el trabajador y el empleador, mediante contrato firmado o acuerdo verbal; se puede otorgar en cualquier momento de la relación laboral, las que se determinan en función de una determinada labor del trabajador y en un periodo de tiempo. Generalmente los comisionistas, tienen la mayor parte de su sueldo comprendido por comisiones, constituyendo a veces el núcleo fundamental de su salario, y según el tipo de empresa las comisiones no necesariamente están asociadas a una meta, sino a unidades vendidas por las que se pagan un porcentaje de pago mensual (Tomasello, 2019)

Por otro lado, Salazar et al (2015) indica que las comisiones están dirigidos a los trabajadores de la fuerza de ventas, pagando un porcentaje mensual de las ventas según el cumplimiento de- metas organizaciones, las comisiones se subordinan a la productividad, dando lugar a su pago en función de las características del

mercado. Frigo (2019) menciona que las comisiones pueden tener un sistema progresivo y regresivo en sus cálculos, dependiendo de los objetivos de la empresa

- **Comisiones progresivas**

Frigo (2019) afirma que, en éste sistema el trabajador comercial cobra progresivamente mayores comisiones si vende más, cuya finalidad es obtener el máximo esfuerzo del vendedor cuando la empresa lo requiera. Algunas organizaciones no solo las subordinan al cumplimiento colocaciones de productos, sino también al cumplimiento de otras condiciones ajenas a la esencia de la comisión como tal, como por ejemplo a una buena atención al cliente y/o a la colocación de un mix de productos adicionales para el pago de las comisiones en su totalidad

- **Comisiones regresivas**

Asimismo, Frigo (2019) indica que un sistema regresivo es a la inversa de la progresiva, es decir son para limitar los ingresos, perciben menos comisiones conforme aumentan las ventas.

Estas comisiones en algunas organizaciones, también son subordinadas al cumplimiento de la meta de colocaciones o ventas, pero se consideran otros indicadores como la satisfacción de cliente y la colocación de un mix de productos para el pago de las comisiones. Si estas condiciones ajenas a la productividad tienen mediciones bajas, las comisiones son calculadas

en porcentaje menor o no son pagadas así se haya producido en ventas, lo que produce una desmotivación para el trabajador.

2.2.1.3. Incentivos

Arévalo (2018) citando a Chiavenato afirma que los incentivos son de varios tipos y forman parte de la remuneración, cuya finalidad es premiar económicamente a los empleados por su desempeño óptimo, pagados de varias formas, el que viene al terminar el ciclo motivacional, para aliviar alguna necesidad o reducir algún impulso de algún tipo fuera del individuo y variarán según a las situaciones.

Ccaulla (2018) menciona a los incentivos para equipos de trabajo que miden el desempeño del grupo al alcanzar las metas establecidas, fomentando el esfuerzo cumpliendo los objetivos asegurando la colaboración entre los trabajadores.

Una de las formas de lograr motivación entre los trabajadores es a través de los incentivos económicos, porque se sentirá atraído por la oportunidad de lograr lo que es importante para él satisfaciendo sus necesidades (Varela, 2013).

Es un instrumento motivacional, siendo económicos o no, pero buscan que el trabajador llegue a la meta, motivando a mejorar su productividad y su rendimiento. Frigo (citado por Merchan & Tovar, 2019) dice que no deben ser tan altos que conduzca al trabajador a abandonar otras labores sin comisiones, como la visita a nuevos clientes o desatender su actual cartera de clientes.

En esta investigación, se describe los incentivos monetarios, (Chiavenato, 2009) como recompensas financieras, utilizados como palancas para incrementar la

productividad, sin embargo, no solo se utilizan para motivar a los trabajadores a realizar tareas que favorezcan a empresa, sino también para castigar conductas por incumplimiento de objetivos establecidos, disminuyéndolos o retirándolos.

- **Incentivo positivo / Acelerador**

Al igual que las comisiones, los aceleradores son porcentajes que se aplican al cumplimiento de otros indicadores ajenos a la productividad, se los utiliza especialmente para incrementar el monto de las comisiones, como estímulo para seguir produciendo más.

El acelerador es un incentivo positivo, que se aplica en el cálculo del sueldo, cuando el trabajador cumplió con la meta asignada, este incentivo puede ser económico o nominal. Tienen una influencia positiva atrayente, no solo porque las comisiones esperadas fueron incrementadas, sino porque adicionalmente intervinieron otros factores. Por otro lado, Torán (2018) indica que se utilizan para incentivar un mayor rendimiento a partir de un punto de partida, es un incremento en la pendiente de la curva entre pago y rendimiento.

- **Incentivo negativo / Desacelerador**

El desacelerador es un incentivo negativo económico o nominal, que se aplica al sueldo, cuando el trabajador no cumple con la meta asignada.

Torán (2018) manifiesta que son utilizados por algunas empresas para no pagar excesivamente cuando hay ventas superiores a lo esperado, en otras palabras, es una disminución de la pendiente de la curva de relación entre rendimiento y pago.

Este tipo de incentivo tiene el objetivo de que el trabajador siempre alcance la meta comercial, evitando que le resten sus comisiones, como una especie de castigo indirecto. Como existen trabajadores conformistas que evitan los esfuerzos, son trabajadores difíciles para la empresa, por ello se implementan éstos desaceleradores para lograr alejar al trabajador de la conducta no deseada, sin embargo, es un estímulo negativo que no es aceptado con agrado por los trabajadores.

- **Bonos**

Es un sistema o programa de recompensas de pago económico, que se otorga con la finalidad de motivar a los trabajadores por un trabajo bien hecho o un desempeño reciente destacado y no por el histórico; se pueden pagar en cualquier momento, según el cumplimiento de una meta financiera o no financiera, que se convierten en dinero según el cumplimiento de objetivos.

En otras palabras, Arévalo (2018) menciona que los bonos son una forma de incentivo más utilizadas en las compensaciones para elevar el rendimiento de los trabajadores basados en objetivos de la organización,

los que se calculan en concordancia entre la cantidad y tiempo, generalmente se pagan por exceder niveles de producción.

2.2.2. Motivación Laboral.

La palabra motivación viene de “motivo”, definido en el Diccionario de la lengua española como causa o razón que mueve algo, con cuatro acepciones que se aproxima al área comercial empresarial:

- Dar algo, causar o motivo para hacer o lograr algo.
- Explicar o dar el motivo o razón para hacer algo.
- Influir en alguien para que actúe de una manera determinada.
- Despertar el interés o estimular a alguien.

Artal (2019) afirma que la motivación es dinámica y la vemos diariamente y se origina internamente pero apoyado o restringido por fuera, por otro lado, Amaru (2009), lo define como un estado psicológico de personalidad, disposición o interés para realizar tareas o metas, en otras palabras, una persona estará motivada cuando tenga una buena intención de trabajar; la motivación laboral se genera cuando el trabajador se afecta por fuerzas de motivaciones internas o externas, por ejemplo, la necesidad de ganar dinero es básico para satisfacer la necesidad de supervivencia y para otros ganar dinero es el propósito en sí mismo.

La motivación para trabajadores comerciales debe tener una fuerza interior que mejore su trabajo eficaz y con responsabilidad por medio de acciones individuales o grupales, también es un círculo, donde el rendimiento de las ventas es generado

por el esfuerzo de trabajador, el que genera recompensas, las que originan una motivación suficiente para seguir esforzándose mucho más. Churchill (citado por Merchan & Tovar 2019), también citan a Ditiéri afirmando, con estrategias efectivas de motivación de valoración y reconocimiento, involucra al trabajador para óptimos rendimientos con la organización aumentando su confianza, creatividad, esfuerzo y lealtad, que en condiciones opuestas.

Como el concepto motivación no es tan simple, lo abordaron a profundidad psicólogos ilustres, investigadores del comportamiento organizacional y autores de las principales teorías, alrededor de una taxonomía de comprensión del “por qué”, “cómo”, “qué”, “dónde y cuándo” detalladas en la tabla N 3 de Guirado (2019), surgiendo así desde 1960, en motivación laboral, sus teorías más influyentes, como la del establecimiento de metas de Locke (1968), de Vroom y su teoría de la expectativa (1964), y de Adams con su Teoría de la Equidad (1963) , y de todas ellas la Teoría de la Expectativa del psicólogo Víctor H. Vroom es la más utilizada porque explica mucho mejor el proceso de motivacional en los trabajadores.

Tabla 3. Principales teorías de motivación laboral

Enfoque	Autor/es	Año	Denominación
Por qué (Necesidades y motivos)	Maslow	1943	<i>Teoría de la pirámide de necesidades</i>
	Alderfer	1969	<i>Teoría de existencia-relación-crecimiento</i>
	McClelland	1965	<i>Teoría de la motivación del logro</i>
	Herzberg	1959	<i>Teoría de los dos factores</i>
	Deci y Ryan	2000	<i>Teoría de la autodeterminación</i>
	Dweck	1986	<i>Teoría de la orientación de objetivos</i>
Cómo (Determinantes de la elección)	Crowe y Higgins	1997	<i>Teoría del enfoque regulatorio</i>
	Vroom	1964	<i>Teoría de la expectativa</i>
	Fishbein y Ajzen	1975	<i>Teoría de la acción razonada</i>
	Locke	1968	<i>Teoría del establecimiento de metas</i>
Qué (Regulación de la conducta)	Gollwitzer et al.	1990	<i>Teoría de las fases de la acción</i>
	Bandura	1977	<i>Teoría del aprendizaje social</i>
	Naylor et al.	1980	<i>Teoría del comportamiento en organizaciones</i>
	Carver y Scheier	1982	<i>Teoría cibernética</i>
Dónde y cuándo (Influencias del contexto)	Baumeister et al.	1998	<i>Teoría del agotamiento del ego</i>
	Hamner	1974	<i>Ley del refuerzo en el trabajo</i>
	Luthans y Kreitner	1975	<i>Teoría de la modificación del comportamiento</i>
	Adams	1963	<i>Teoría de la equidad</i>
	Hackman et al.	1971	<i>Teoría de las características del trabajo</i>
	McGregor	1957	<i>Teoría Y</i>
	Chen y Kanfer	2006	<i>Teoría de motivación multinivel en equipos</i>

Fuente: Guirado, Diego (2019). Estudio sobre la motivación laboral

Teoría de las expectativas Modelo Vroom.

Artal (2019) menciona a la teoría como el primer modelo aplicada a la motivación para la venta o productividad en el área laboral, la que parte en que las personas internamente no son eficaces por falta de motivación interna, pero mientras sientan la importancia de cubrir necesidades les surge la motivación para

satisfacerlas con facilidad, la cual depende de tres fuerzas personales para determinar su motivación de producción:

- Expectativas personales, deseo de lograr metas personales
- Recompensa o relación percibida por el individuo entre el logro de metas personales y la productividad.
- Relación entre expectativas y rentabilidad, capacidad de las personas para aumentar su nivel de productividad y planificar recompensas.

El modelo de Vroom es todo un éxito porque gran parte de los estudios de motivación empiezan con la Teoría de las Expectativas, por su sencillez y porque la mayoría de trabajadores se identifican con ella por sus vivencias.

Su planteamiento, es muy realista por las percepciones y valoraciones de las personas, y también es dinámico porque su mecanismo es variable en los individuos y en el tiempo. El planteamiento se representa como la fórmula:

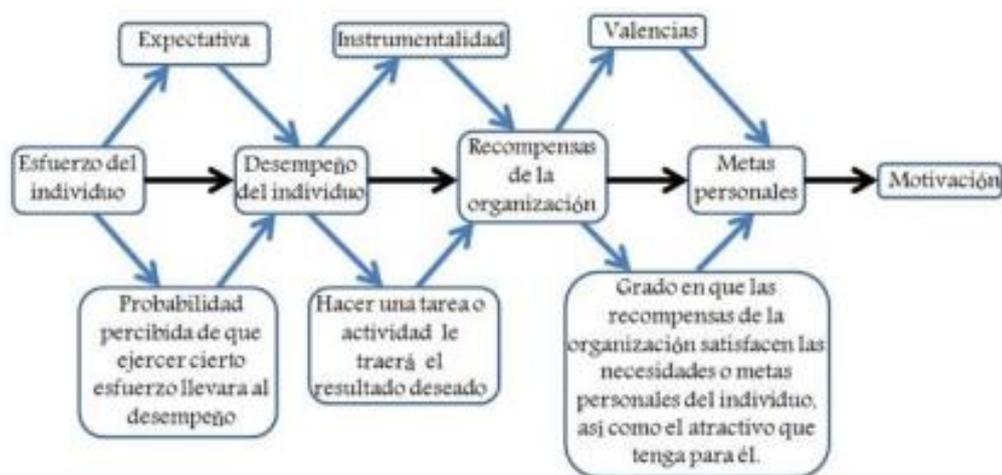
$$\text{MOTIVACION} = f(E * V * I)$$

Donde la motivación es igual a la función de la expectativa, la valencia y la instrumentalidad, todas unidas por el factor que las multiplica, si alguna faltase o se reduce, el resultado final será igual.

Azorín (1997) dice que la motivación en los trabajadores comerciales, es tarea difícil y compleja, porque así muchos trabajen duro, motivados por sus propias necesidades y no necesiten de estimulación externa, si necesitan ser motivados externamente para que trabajen alineados con los objetivos de la organización.

En ese orden de ideas, Azorín al igual que Vroom (1964) indican que la motivación de un vendedor para trabajar duro en una tarea determinada está determinada por tres conjuntos de conceptos: Expectativas, Instrumentalidades y Valencia de las Recompensas que explicaremos en la figura N 2

Figura 2. Relaciones para llevar al máximo la motivación



Fuente: Hecha por Robbins S. (2009) obtenida de Veytia y Contreras (2019)

2.2.2.1. Expectativa

La expectativa es una anticipación imaginaria de un evento futuro, es decir, creencia de una persona de la probabilidad de que lo que realice tendrá un resultado específico, moldeados por influencias de la situación y por características de la persona. Igualmente, Guirado (2019) menciona 2 tipos:

- Expectativas de estímulo-consecuencia, relacionando sucesos externos con sus consecuencias.

- Expectativas de acción consecuencias, del modelo Vroom que relaciona las acciones de los individuos con los resultados obtenidos

Por otro lado, Artal (2019) mencionando a la teoría de Vroom de Canadá, la conceptualiza como una expectativa de rendimiento en base al esfuerzo de cada persona, cuyas conductas se asocian a la esperanza de posibilidades de éxito; por otro lado, el autor la menciona como expectativa laboral para el individuo, como una relación entre el comportamiento y el resultado esperado, con la esperanza de que con su esfuerzo obtendrá una productividad como ventas.

Chiavenato (2011) nos dice que las expectativas personales son creencias o percepciones del sujeto de que existe una relación entre su esfuerzo y su rendimiento, donde sus esfuerzos conducirán a mejores resultados de desempeño, Vroom coloca esta expectativa en el nivel superior por como una persona quiere crecer en todos los sentidos.

Azorín (1997) menciona por otro lado, que las expectativas tienen el aspecto de su magnitud y el de su exactitud, el hablar de magnitud es el grado de esfuerzo del sujeto que pone en sus labores que influye en su rendimiento, en otras palabras, cuanto más elevada sea la expectativa la persona se esforzará más; en cuanto a la exactitud nos referimos a la claridad con que el sujeto comprende la relación del esfuerzo realizado con el logro obtenido en alguna tarea, las expectativas inexactas conducen a gastar tiempo y energía en actividades improductivas, dejando de lado o dando poca atención a las tareas con gran incidencia productiva, sin embargo, las características individuales y organizacionales, afectan la magnitud y exactitud de las personas.

Aplicarla para el área comercial de las empresas, Artal (2017) la explica como la maximización de las expectativas, las organizaciones deben apoyar en todo momento el esfuerzo laboral para mejorar la gestión comercial del trabajador, porque el éxito de la productividad no sólo depende del trabajador, sino también debe tener el apoyo del marketing, de la organización y dirección comercial, y su entorno; por lo tanto, se debe apoyar la expectativa del trabajador, porque a mayor esfuerzo mayor productividad, mejor desempeño y alcance de objetivos.

- **Desempeño**

Guirado (2019), indica que Porter y Lawler (1968) mencionan al desempeño como un tipo de expectativa importante en la motivación laboral, expectativa de que todo esfuerzo conducirá a un desempeño favorable y exitoso de una acción, lo mismo ocurre con un equipo de trabajo, que funciona bien solo si todos hacen lo mejor que pueden.

El esfuerzo o desempeño de una persona para completar un trabajo depende de su capacidad y motivación, por ende, el trabajo fundamental de un gerente es hacer un uso completo del equipo, hay dos formas de mejorar la eficiencia del trabajo: la formación y la motivación. Ambas son las principales responsabilidades del administrador (Amaru, 2009)

El desempeño laboral es muy importante y necesaria para una empresa, definido como la eficacia del trabajador de una organización, funcionando con buena labor y satisfacción laboral.

En otras palabras, el desempeño laboral de los trabajadores depende de su comportamiento y de los resultados obtenidos, trabajando eficazmente para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

- **Productividad**

Por otro lado, Guirado (2019), indica nuevamente que Porter y Lawler (1968) distingue otro tipo de expectativa importante, de que una acción o desempeño produzca un resultado, como el de la productividad.

Dentro de la teoría de las expectativas, mencionaremos la productividad en reemplazo de rendimiento de los asesores comerciales, para referirse a la expectativa del individuo de como aumentará su productividad si incrementa su esfuerzo.

La productividad se mide por lo que se obtiene y su eficiencia; se define como la relación entre el recurso utilizado y la cantidad resultante del producto; el índice de productividad de toda empresa es la cantidad resultante del producto/servicio proporcionado por cada unidad de recurso, cuanto mayores sean los resultados obtenidos utilizando la misma unidad de recurso, más eficiente será el sistema (Amaru, 2009)

Según Mosquera (2016), es la relación entre la cantidad del producto obtenido por la forma de producción y los recursos utilizados para obtener el producto, y también se define como la relación entre el resultado y el tiempo requerido para obtener el producto: cuanto menor

sea el tiempo para obtener el producto. Un sistema de mejora de la productividad debe definirse como una métrica de eficiencia que vincula la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción lograda. Es el desempeño de asesores comerciales por la venta de los productos o servicios, mediante cuanto aporta el vendedor a las metas, es decir, la conducta del vendedor se mide de acuerdo con sus ventas (Moreno y Gonzales, 2020)

- **Objetivos**

La teoría de las expectativas de Vroom refiere a los objetivos individuales como la voluntad de alcanzar objetivos intermedios y medios para llegar a un objetivo final. Si el trabajador se esfuerza laboralmente o en cualquier otro ámbito, tiene la expectativa de lograr sus objetivos personales, por ello a los objetivos podemos conceptualizarlos como desafíos propios del ser humano, metas por alcanzar o deseos que cumplir, considerando que cada persona es diferente a otra, un mundo aparte. Por ello, cada objetivo personal será siempre diferente al de sus congéneres, el conjunto de objetivos siempre será para poder mejorar de alguna forma su vida personal cuando se logren.

Asimismo, Vroom menciona que entre los objetivos personales están el sueldo, estabilidad, aceptación, reconocimiento, trabajo atractivo, y otras combinaciones de objetivos a satisfacer simultáneamente.

2.2.2.2. Instrumentalidad

Guirado (2019) conceptualiza la instrumentalidad como la relación entre el resultado directo e indirecto de las acciones de un individuo y el efecto indirecto asociado posterior, en otras palabras, Azorín, afirma que es la relación esperada entre más rendimiento y logro de más recompensas; es lo que pretende el individuo al incrementar su rendimiento para que aumente su recompensa como mayor sueldo, premios, promociones, etc.

Se puede afirmar que algo es instrumental cuando ayuda a lograr algo más, la motivación para el esfuerzo también se puede determinar por las instrumentalidades, según Vroom, es relación que se espera entre la mayor productividad y la obtención de más recompensas, es decir, como se espera el incremento de recompensas por mayor rendimiento.

Por otro lado, López et al (2017) menciona a la instrumentalidad como evaluación subjetiva o percepción de si se mejora el rendimiento laboral se podrá lograr un incremento de sueldo o un ascenso en el trabajo.

En la Teoría de las Expectativas se considera a las instrumentalidades, (Artal 2017) para efectos laborales, como un sistema de incentivos para el trabajador, y para que sea mejor debe ser equitativa, transparente, aceptable, honesta, sencilla, con prontitud, creativa, etc.

Esa expectativa del individuo sobre el resultado de un rendimiento, también es una esperanza de obtener una recompensa por algún determinado éxito, y si el

sistema de recompensas tiene un atractivo, tendrá una segunda esperanza de que será premiado por resultados.

- **Dinero**

La Teoría de la Expectativa de Lawler III dice que las personas creen que entre el desempeño y el aumento de su sueldo hay una unión directa o indirecta, entonces el dinero puede ser un poderoso motivador; si bien el dinero no es fundamental para la vida, sí es importante.

El dinero es considerado mucho más que un simple valor monetario porque sirve como un medio para lograr poder o estatus, por ejemplo.

El dinero es importante, este puede venir a las personas por diferentes medios, ya sea en la forma de salarios, bonos, acciones, seguros etc., Independientemente de otros incentivos de compensación, bonificaciones, opciones sobre acciones, seguros pagados por la empresa o cualquier otro medio que pueda proporcionarse para el desempeño de los empleados, el dinero es muy importante.

El dinero en algunas organizaciones, se refleja para los trabajadores en un sueldo fijo, constituido por un ingreso básico, calculado por horas, días, semanas o mensual, en otras palabras, el sueldo fijo es dinero del trabajador, ganado por la prestación de sus servicios. (Chiavenato, 2009), cuya condición pactada puede ser modificada en cualquier momento.

El especialista Alfredo Azorín, indica que estudios empíricos demuestran que los asesores comerciales consideran la remuneración en primer plano

y después considera las recompensas, desarrollo personal, logro, promoción, respeto, seguridad, etc., a continuación, algunas de ellas.

- **Recompensas**

Este es un símbolo de agradecimiento por el trabajo realizado y completado, la recompensa es conocida y de cualquier tipo material, económica, obsequio, etc. (Chiavenato, 2009) no solo deben de considerarse los aumentos de sueldos, vacaciones, ascensos

La naturaleza del hombre es cambiante en el tiempo y espacio con diferentes necesidades, por ello no se puede decir que todos los trabajadores desean lo mismo, por lo que no se pueden recompensar a todos igualmente si tienen diferente desempeño

Son similares a los incentivos, medida de incentivo económico diseñada para orientar las actitudes de los empleados hacia resultados específicos.

- **Reconocimiento**

Se lo define como un conjunto de estrategias que usan las organizaciones para premiar el esfuerzo de un trabajador, quien aparte de producir y desempeñarse laboralmente, también debe ser reconocido, el cual está íntimamente ligado a la motivación.

Todos necesitamos ser reconocidos por un trabajo bien hecho, el que aporta autoestima y mucha fuerza para seguir produciendo.

El reconocimiento no tiene un carácter instrumental, mostrando al resto cuánto vale la persona dueña de los actos, por los que es reconocida, la que muestra actitud positiva, seguridad, confianza, compromiso organizacional y mayores resultados como productividad.

2.2.2.3. Valencia de las recompensas

La valencia es la orientación actitudinal que una persona asigna a resultados diversos como preferencia con valor positivo, o rechazo con valor negativo según lo que el resultado brinde. Este nivel de deseo se relaciona con la experiencia laboral y el tiempo del trabajador, el cual es personal. Esta tercera dimensión es subjetivo, denominada también la valencia, atractivo anticipado, como también el valor que para la persona le otorga la recompensa que se puede lograr después del trabajo. Mide la relación entre esfuerzo y desempeño, poseen los resultados que se pretenden obtener o evitar con el esfuerzo. (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, Azorín (1997) afirma que es una combinación de ambas dimensiones anteriores, llamada también valor esperado del asesor comercial de las recompensas a recibir por su trabajo, es decir, según su valoración deseará un incremento de ellas.

La tercera y última área de actuación de la Teoría de las expectativas es un juicio de valor del trabajador sobre el nivel de atractivo ante su grado de satisfacción, (Artal, 2017), es más fácil de entender que la instrumentalidad, porque las valencias y grado de satisfacción del individuo le otorgan una valoración de hasta

dónde quiere llegar en el trabajo, qué recompensas son las que le interesa y como cuáles son sus aspiraciones y preferencias, a continuación, algunas de ellas.

- **Beneficios laborales**

Son tipos de compensaciones que utilizan los empleadores en adición a los sueldos regulares, llamados también arreglos de "intercambio laboral" o "salario emocional", cuando el empleador intercambia dinero por estos beneficios adicionales que comprenden aspectos monetarios y no monetarios para motivar al trabajador. Estos pueden ser, seguros de salud, vacaciones, utilidades, licencias, capacitaciones, etc.

Los contratos de trabajo aparte de considerar todos los beneficios económicos de Ley, como la retribución salarial que ya no es tan atractiva como antes, debe contar con un paquete remunerativo de beneficios laborales para que las organizaciones retengan a trabajadores valiosos

- **Estabilidad Laboral**

Según Guzmán (2001) la estabilidad incluye garantías contra la privación irrazonable del empleo. Es un derecho no sucesorio, similar al derecho de adquisición de una persona jurídica, al igual que este último, el primero asegura el derecho del trabajador a permanecer en la empresa.

Desde esta perspectiva, el derecho a la estabilidad se considera más

amplio que el derecho al cargo efectivamente ocupado en un momento determinado.

- **Bienestar (satisfacción)**

Según Vroom (1964), puede existir diferencia entre la probable satisfacción a partir de un resultado y la real satisfacción que éste proporcione, en otras palabras, una persona que desea un objeto y la obtiene a lo mejor ya no le dará la satisfacción que pensaba.

La sensación de protección y seguridad que puede sentir un trabajador en su centro de labores está íntimamente ligado a la satisfacción laboral que pueda sentir para el pleno desarrollo de sus actividades y funciones.

Es una actitud positiva frente al su trabajo diario, tiene influencia con el comportamiento, porque si no existiera los trabajadores no tendrían un buen desempeño en sus labores diarias.

El bienestar laboral está estrechamente relacionado con percepciones y sentimientos, frente a acciones tomadas por la organización durante y antes de la pandemia, ante las preocupaciones de los empleados, en su estabilidad emocional, salario, salud, etc.

El sentimiento de seguridad en cualquier lugar o situación es fundamental para todo ser humano, un trabajador que labora en un adecuado ambiente laboral es más productivo, por ello, en tiempos de pandemia los protocolos de bioseguridad cobraron una gran importancia.

2.1 Definiciones conceptuales

- **Meta**

Una meta es un objetivo o propósito que se desea alcanzar, mediante acciones, trabajos o actividades para lograrlos; las metas pueden ser de diferentes tipos como las metas personales, laborales, empresariales, etc. Sin embargo, para cumplirlas se debe conocerlas y estar dispuestos a cumplirlas y trabajar por ello, como en el ámbito laboral comercial, que nunca deben faltar.

- **Cartera de clientes**

Es una relación o directorio de clientes actuales y prospectos de ellos que todo asesor comercial debe contar para una labor efectiva. Son necesarios y tiene mucho valor para el asesor, para tenerlos bien ubicados, con la finalidad de ofrecerles productos o servicios nuevos o alguna venta cruzada en cualquier momento, haciéndose más productivo.

- **Llamadas comerciales**

La finalidad del contacto telefónico con el cliente, es para ofrecerle algún producto o servicio que pudiese interesarle, incrementando así la productividad del asesor comercial; generalmente es una labor diaria que deben realizar los

asesores para incrementar sus colocaciones, algunas organizaciones cuentan con un mínimo de llamadas que el asesor debe realizar para elevar su productividad.

- **Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es el objetivo principal de todas las organizaciones. La calidad significa proporcionar a los clientes productos o servicios que satisfagan sus necesidades, desde la perspectiva de la eficacia.

Para el cálculo de la remuneración en la mayoría de las organizaciones financieras, la satisfacción del cliente es primordial, cumpliendo un rol de acelerador o desacelerador como modelo incentivador.

- **Pago de Obligaciones**

La preocupación de todo ser humano es poder cubrir las deudas económicas, por lo que siempre busca un empleo para trabajar, y así poder honrar sus deudas.

Si el trabajador paga sus compromisos económicos con tranquilidad, está cubriendo parte de sus necesidades básicas, pero si éste pierde su empleo o disminuye su sueldo, el trabajador empieza a sentir impotencia y preocupación.

- **Sindicato de Trabajadores**

El sindicato de trabajadores, es una asociación o junta de trabajadores que trabajan en favor de todos los asociados para defenderlos y negociar mejores

condiciones laborales con los empleadores. Es un cártel o monopolio que buscará la manera y la forma de maximizar los beneficios de sus miembros.

- **Línea de carrera**

Se llama así al proceso que define de qué manera los trabajadores pueden crecer y desarrollarse en alguna organización. Los postulantes a algún puesto de trabajo, valoran esa opción para su posible desarrollo profesional.

- **Expectativas laborales**

Se basa en como una persona quiere crecer en todos los sentidos, se relaciona con la necesidad humana del sentimiento de poder obtener desarrollo y logros. Es necesario aclarar los objetivos a alcanzar y comunicarse con los superiores de alguna manera para construir una cultura de confianza mutua.

- **Trabajo en equipo.**

Trabajo en equipo es la fuerza en conjunto que tiene toda una organización o equipo de trabajo para llegar a los objetivos y metas deseadas, porque el esfuerzo individual no es suficiente para lograrlo. El resultado de un buen trabajo en equipo depende de un líder experto, con mucho potencial para influir en el equipo bajo su influencia directa, donde el producto se considera hecho por esas personas.

- **Orgullo laboral**

El orgullo laboral es una parte del sentimiento de pertenencia a la organización donde se trabaja, por la sensación de estar siendo cuidado por la empresa bajo cualquier circunstancia, por la relación con los compañeros, y por la percepción de tener buenos gerentes. Es un sentimiento de lealtad, que la persona nunca tendrá vergüenza de decir lo orgullosa que se siente de ser parte de esa organización.

2.3. Objetivos de la investigación

2.3.1. Objetivo general

Establecer si la Remuneración Variable impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera, en tiempos de Covid-19/2021

2.3.2. Objetivos específicos

Establecer si el salario directo impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera, en tiempos de Covid-19/2021.

Establecer si las comisiones impactan en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021.

Establecer si los incentivos impactan en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La Remuneración Variable, tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución bancaria en tiempos de Covid-19/2021

2.4.2. Hipótesis específicas

El salario directo tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

Las comisiones tienen un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

Los incentivos tienen un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021.

CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

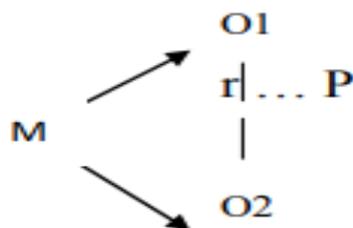
3.1. Diseño de la investigación

La presente investigación no manipula las variables que se estudian por lo que es de diseño no experimental, las que se observaron en su ambiente natural Hernández, Fernández & Bautista (2014); tiene un corte transversal porque el instrumento de recolección de datos se aplicó una sola vez, en un solo tiempo y lugar, para establecer la influencia de las variables hasta el resultado final.

3.2. Tipo

El tipo es aplicado porque busca resolver problemas, de alcance descriptivo correlacional (Sanchez y Reyes, 2006) porque la investigación busca la relación en ambas variables en un momento determinado, describiéndolas tal y como se presentan sin ninguna modificación.

Se recogerá información sobre nuestras variables independiente y dependiente, con la finalidad de poder procesar la información, para describirlas, explicarlas, interpretarlas y analizarlas estableciendo relaciones entre ellas; para ello se involucrará a trabajadores del sindicato de una organización financiera.



Dónde:

M = Muestra de trabajadores sindicalizados.

O1 = Remuneración Variable (Datos alcanzados de la variable independiente)

O2 = Motivación Laboral (Datos alcanzados de la variable dependiente).

r = Relación entre de ambas variables.

p = Propuesta planteada de mejora

3.3. Enfoque

El enfoque utilizado en la Investigación es cuantitativo, según Hernández et al., 2014 se utiliza para la recolección de información mediante técnicas de encuestas estructuradas, así como procedimientos estadísticos para medir el grado de relación entre las variables y sus dimensiones, fundamentadas en el estudio de las respuestas numéricas dadas por la población del sindicato laboral, y los resultados servirán para hacer inferencias y corroborar las hipótesis del estudio.

3.4. Población

Hernández et al (2014) conceptualiza a la población como el estudio de un grupo de casos con características similares que concuerdan en especificaciones, son grupos para un estudio estadísticos, con conjunto de aspectos y características en común. La investigación selecciona como población a 122 colaboradores de un sindicato de trabajadores que laboran en una organización financiera del área comercial, con ingresos variables según su productividad.

3.5. Muestra

La investigación tiene muestra censal, no se utilizó una muestra porque se tomó a toda la población, la totalidad de afiliados al sindicato de trabajadores con remuneración variable, que representan la totalidad de unidades de estudio

3.6. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION
Remuneración Variable	Es la parte beneficiosa de la compensación total para los trabajadores. Es de carácter selectivo y depende de los resultados obtenidos por la empresa a través del trabajo en equipo o del trabajo de cada trabajador.	Salario Directo
		Comisiones
		Incentivos

Motivación Laboral	Es la capacidad de la organización para mantener a los trabajadores comprometidos con la finalidad de brindar el mejor desempeño para lograr las metas y objetivos establecidos por la empresa.	Expectativas
		Instrumentalidad
		Valencia

3.7. Técnicas para la recolección de datos.

En la investigación se utiliza como técnica a la encuesta, y los instrumentos utilizados son cuestionarios, el primer cuestionario es para la variable

Remuneración Variable como la independiente y el segundo es para la variable Motivación Laboral como la dependiente, elaborado por la autora.

3.7.1. Descripción de los instrumentos

Los instrumentos son de elaboración propia, utilizados para recolectar la información de cada variable cuya estructura de los cuestionarios son de criterios estandarizados. Cada variable desarrolla un cuestionario con dimensiones a escala de Likert, aplicándose a la población y muestra por conveniencia. La variable Remuneración Variable contiene 3 dimensiones con 12 preguntas en total, y la variable Motivación Laboral contiene 15 preguntas en total divididas en 3 dimensiones respectivamente

3.7.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos.

El criterio de jueces expertos en el área temática (03) dan la validez de los instrumentos, quienes evaluaron las preguntas según sus criterios en base a la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

TABLA 4

JUEZ EXPERTO	VEREDICTO
Mg. Gutierrez Flores, Jenny Milagros	Alto Nivel
Mg. Torres Cabanillas, Luis Alberto Dr. (c)	Alto Nivel
Luján Zumaeta, Gustavo Adolfo	Alto Nivel

Para el contenido y el propósito de este estudio, la confiabilidad de los resultados se confirmó mediante un análisis de confiabilidad: el coeficiente Alfa Global de Cronbach.

Tabla 5

ALFA DE CRONBACH	VALOR
Cuestionario Remuneración Variable	0.827
Cuestionario Motivación Laboral	0.942

3.8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos

El tratamiento de datos obtenidos en escala Likert, se realiza utilizando el paquete estadístico IBM SPSS Statistics V.26 que corre en Windows y a la hoja de Excel; la estadística es de manera descriptiva e inferencial.

En el estudio de investigación al tener una muestra mayor de 50 elementos se aplica la prueba de bondad de Kolmogorov Smirnovr, utilizándose pruebas de estadística no paramétrica mediante la prueba de correlación de rangos de Spearman.

3.9. Aspectos éticos

El proyecto garantiza que los contenidos son auténticos, así como el de los resultados presentados, se cita adecuadamente a los autores en la parte teórica y las fuentes indicadas, soporte de la presente investigación, los que pueden ser consultados con veracidad. La información contenida es veraz y confiable para ser consultada, porque la información no está modificada ni manipulada.

Se puede verificar los datos emitidos en relación al material estudiado, igualmente, a la investigadora involucrada en todas las pruebas ejecutadas.

Asimismo, la investigación responde a una descripción problemática real que existe en organizaciones financieras.

CAPITULO IV: RESULTADOS

Confiabilidad

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	12

Según la presente tabla 6, la fiabilidad para el instrumento remuneración variable, tiene un valor de alfa de Cronbach de 0.827, para 12 reactivos.

Tabla 7

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	15

En esta tabla 7, la fiabilidad para el instrumento motivación laboral, tiene un valor de alfa de Cronbach de 0.942, para 15 reactivos.

Tabla 8

Remuneración Variable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel Bajo	90	73,8	73,8	73,8
Nivel Medio	31	25,4	25,4	99,2
Nivel Alto	1	,8	,8	100,0
Total	122	100,0	100,0	

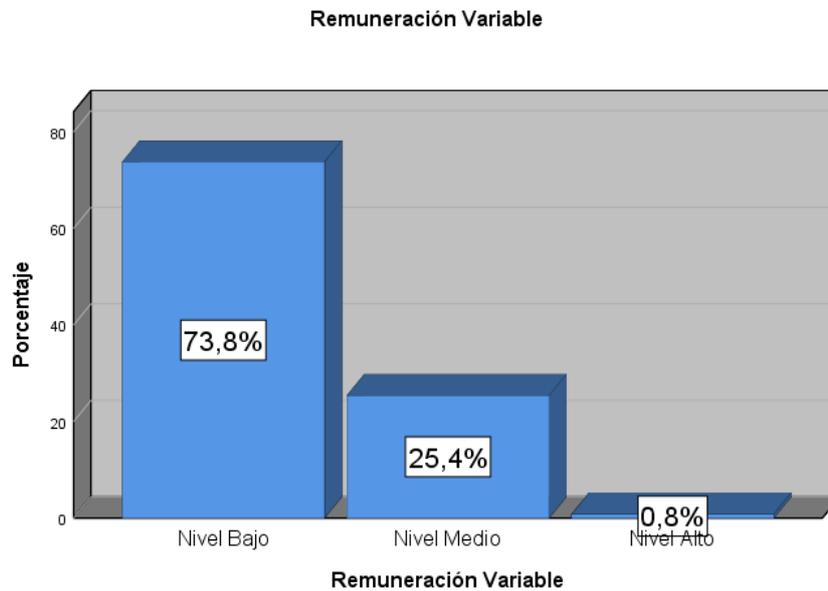


Figura 3. Remuneración variable

Interpretación

En la tabla 8 y en la figura 3, se muestran resultados, donde el 73.8% tiene un nivel bajo, un nivel medio el 25.4%, y el 0.8% un alto nivel, respecto a la variable remuneración variable, según la opinión de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de covid-19/2021.

Tabla 9

Motivación Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Bajo	87	71,3	71,3	71,3
	Nivel Medio	28	23,0	23,0	94,3
	Nivel Alto	7	5,7	5,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

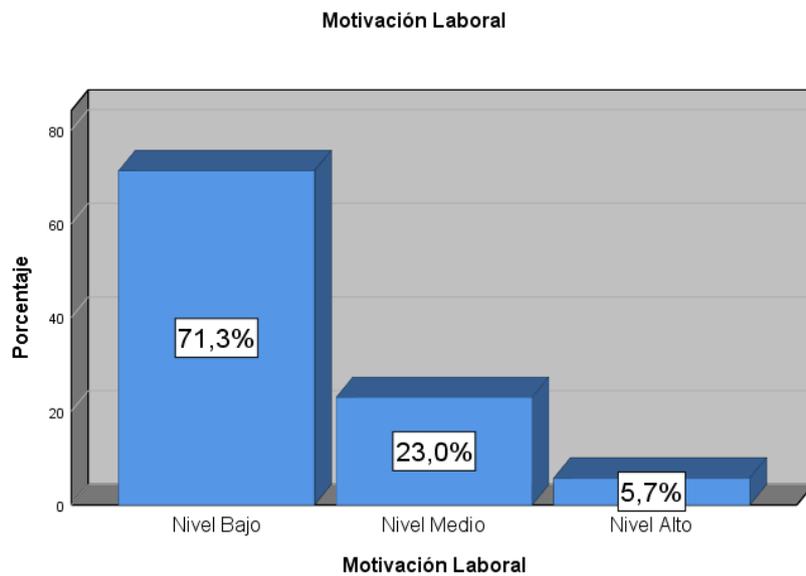


Figura 4. Motivación laboral

Interpretación

Los resultados, indica un 71.3% de bajo nivel, el 23.0% tiene un medio nivel, mientras que el nivel alto lo tiene el 5.7%, en la variable motivación, según la opinión de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de covid-19/2021.

Tabla 10

Tabla cruzada Remuneración Variable* Motivación Laboral

		Motivación Laboral				
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	Total	
Remuneración Variable	Nivel Bajo	Recuento	80	10	0	90
		% del total	65,6%	8,2%	0,0%	73,8%
	Nivel Medio	Recuento	7	18	6	31
		% del total	5,7%	14,8%	4,9%	25,4%
	Nivel Alto	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%
Total	Recuento	87	28	7	122	
	% del total	71,3%	23,0%	5,7%	100,0%	

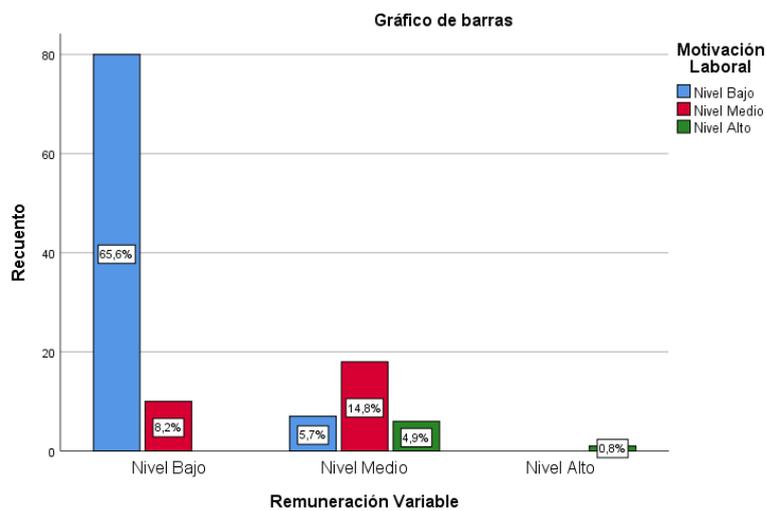


Figura 5. Remuneración variable y Motivación laboral

Interpretación

Según la tabla 10 y figura 5, la opinión de los trabajadores sindicalistas muestra que el 65.6% tiene un nivel bajo en la remuneración variable y motivación, el 14.8% considera un nivel medio en la remuneración variable y motivación laboral, respecto a la remuneración variable y motivación,

Tabla 11

Tabla cruzada Salario Directo*Motivación Laboral

		Motivación Laboral				
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	Total	
Salario Directo	Nivel Bajo	Recuento	75	8	0	83
		% del total	61,5%	6,6%	0,0%	68,0%
	Nivel Medio	Recuento	12	17	2	31
		% del total	9,8%	13,9%	1,6%	25,4%
	Nivel Alto	Recuento	0	3	5	8
		% del total	0,0%	2,5%	4,1%	6,6%
Total	Recuento	87	28	7	122	
	% del total	71,3%	23,0%	5,7%	100,0%	

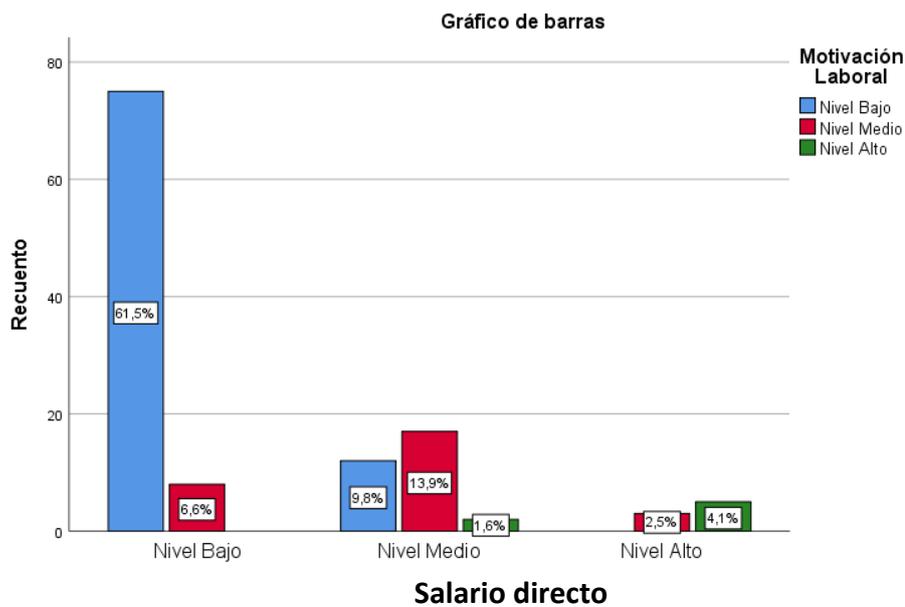


Figura 6. Salario directo y Motivación laboral

Interpretación

La figura 6 y la tabla 11 dan como resultados que el 65.6% tiene un bajo nivel en Salario directo y Motivación laboral, el 13.9% consideran que tiene un nivel medio en Salario

Directo y Motivación laboral, respecto al salario directo y motivación laboral, según la opinión de los empleados sindicalistas bancarios en tiempos de covid-19/2021.

Tabla 12

Tabla cruzada Comisiones*Motivación Laboral

		Motivación Laboral			Total	
		Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto		
Comisiones	Nivel Bajo	Recuento	76	10	0	86
		% del total	62,3%	8,2%	0,0%	70,5%
	Nivel Medio	Recuento	11	16	6	33
		% del total	9,0%	13,1%	4,9%	27,0%
	Nivel Alto	Recuento	0	2	1	3
		% del total	0,0%	1,6%	0,8%	2,5%
Total	Recuento	87	28	7	122	
	% del total	71,3%	23,0%	5,7%	100,0%	

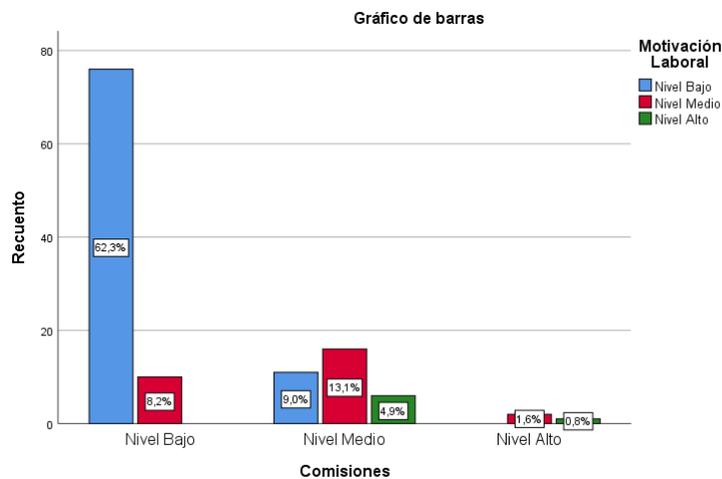


Figura 7. Comisiones y Motivación laboral

Interpretación

La tabla 12 y figura 7, muestra que el 62.3% tiene un bajo nivel en Comisiones y Motivación laboral, el 13.1% se consideran en un nivel medio en Comisiones y

Motivación, respecto a la comisión y motivación laboral, según la opinión de los empleados sindicalistas bancarios en tiempos de covid-19/2021.

Tabla 13

Tabla cruzada Incentivos*Motivación Laboral

		Motivación Laboral				
			Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	Total
Incentivos	Nivel Bajo	Recuento	66	14	1	81
		% del total	54,1%	11,5%	0,8%	66,4%
	Nivel Medio	Recuento	21	14	5	40
		% del total	17,2%	11,5%	4,1%	32,8%
	Nivel Alto	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%
Total		Recuento	87	28	7	122
		% del total	71,3%	23,0%	5,7%	100,0%

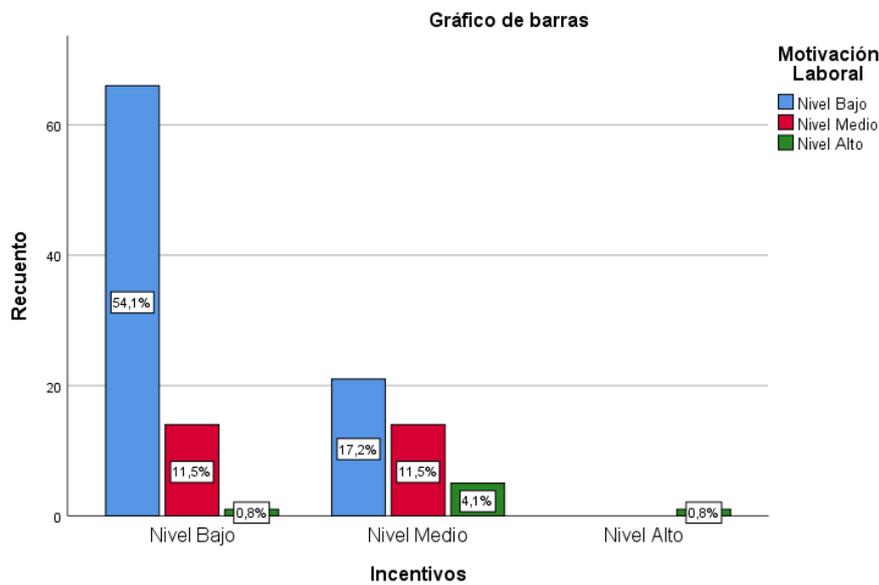


Figura 8. Incentivos y Motivación laboral

Interpretación

En figura 8 y tabla 13, muestra un 54.1% con nivel bajo, el 17.2% tiene un nivel medio de incentivos y en motivación un bajo nivel, respecto a incentivos y motivación laboral, según la opinión de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de covid-19/2021.

Prueba de normalidad

Tabla 14

Prueba de Normalidad de las variables

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Remuneración Variable	,458	122	,000
Salario Directo	,417	122	,000
Comisiones	,436	122	,000
Incentivos	,421	122	,000
Motivación Laboral	,435	122	,000

La tabla 14, según la prueba de normalidad, se muestra a través del estadístico de Kolmogorov Smirnov, tiene un sig =0.000 < 0.05, por lo que, las variables remuneración variable, salario directo, comisiones, incentivos, y motivación laboral, resultó no siendo normal, por lo que se utilizará pruebas de estadística no paramétrica, a través de la prueba de correlación de rangos de Spearman.

Prueba de hipótesis general de la investigación

H₀: La Remuneración Variable, no tiene un impacto significativo sobre la motivación de los empleados sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

H_a: La Remuneración Variable, tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

Nivel de Significación: Considerada $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, aceptamos H₀; Si $p < \alpha$, rechazamos H₀

Prueba de estadística: En variables con escala ordinal, utilizamos el Rho de Spearman porque ambas variables tienen distribución no normal.

Tabla 15

Correlaciones				
			Remuneración Variable	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Remuneración Variable	Coeficiente de correlación	1,000	,673**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	,673**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

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

La tabla 15, tiene una correlación Rho de Spearman (0.673), correspondiente a un pvalor =0.000<0.05, concluyéndose en que se acepta la hipótesis alternante, porque hay una relación directa entre la remuneración variable y la motivación laboral, se concluye que

tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

Prueba de hipótesis específica 1 de la investigación

H₀: El salario directo no tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

H_a: El salario directo tiene un impacto significativo sobre la motivación de los sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

Nivel de Significación: Considera $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si se tiene $p \geq \alpha$, entonces aceptamos H₀; si $p < \alpha$, entonces rechazamos H₀

Prueba de estadística: , Se utiliza Rho de Spearman en las variables con escala ordinal porque ambas variables tienen distribución no normal, determinando su grado de relación.

Correlaciones

			Salario Directo	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Salario Directo	Coefficiente de correlación	1,000	,660**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	,660**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

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

La Tabla 16, tiene un Rho de Spearman (0.660), correspondiente a una prueba significativa, con un pvalor =0.000<0.05, aceptándose la hipótesis alternante, al existir una relación entre el salario directo y la motivación laboral, se concluye que el salario directo tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera.

Prueba de hipótesis específica 2 de la investigación

H₀: Las comisiones no tienen un impacto significativo sobre la motivación de los empleados sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

H_a: Las comisiones tienen un impacto significativo sobre la motivación de los sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

Nivel de Significación: Considera $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, entonces aceptamos H₀; Si $p < \alpha$, entonces rechazamos H₀

Prueba de estadística: Como tenemos una escala ordinal en las variables utilizamos a Rho de Spearman, porque ambas variables tienen distribución no normal.

Tabla 17

<i>Correlaciones</i>				
		Comisiones		Motivación Laboral
Rho de Spearman	Comisiones	Coeficiente de correlación	1,000	,609**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	,609**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

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

La prueba de correlación Rho de Spearman (0.609), en esta tabla es significativa, con un pvalor =0.000<0.05, aceptándose la hipótesis alternante, existiendo relación directa entre las comisiones y la motivación laboral, se concluye que Las comisiones tienen un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas.

Prueba de hipótesis específica 3 de la investigación

H₀: Los incentivos no tienen un impacto significativo sobre la motivación de los empleados sindicalistas de un banco en tiempos de Covid-19/2021

H_a: Los incentivos impactan significativamente sobre la motivación de los empleados sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021

Nivel de Significación: Considerada $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, entonces aceptamos H₀; Si $p < \alpha$, entonces rechazamos H₀

Prueba de estadística: Como son de escala ordinal las variables se utiliza el Rho de Spearman de la estadística no paramétrica porque ambas variables tienen una distribución no normal, determinando su grado de relación.

Tabla 18

<i>Correlaciones</i>				
			Incentivos	Motivación Laboral
Rho de Spearman	Incentivos	Coeficiente de correlación	1,000	,344**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	122	122
	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	,344**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	122	122

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

En esta tabla, vemos un Rho de Spearman (0.344), con pvalor =0.000<0.05, concluyéndose en la aceptación de la hipótesis alternante, existiendo relación directa entre los incentivos y la motivación laboral, se concluye que Los incentivos impactan significativamente sobre la motivación de los empleados sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021.

CAPITULO V: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

- Basándonos en la Hipótesis N°1 específica “El salario directo tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021”, obtenemos un Rho de Spearman del 0.660, demostrando que el salario directo tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas, como se corrobora en los resultados de las opiniones de los trabajadores que muestran que el 65.6% consideran que tiene un nivel bajo en Salario directo y Motivación laboral, el 13.9% consideran que tiene un nivel medio en Salario Directo y Motivación laboral. Los resultados son indicadores de insatisfacción laboral, donde los trabajadores consideran que su sueldo está poco acorde a las actividades que realizan, constituyendo una deficiente motivación de los trabajadores para alcanzar una relación laboral saludable. Eso concuerda con los resultados de Ccaulla (2018) en su Tesis de Maestría en Gestión Pública, donde se demuestra que la remuneración básica y desempeño laboral tienen una relación significativa, cuya percepción de los trabajadores sobre la remuneración básica es que el 1.2% la consideran buena, el 32.6% como regular y el 66.3% como malo. Por esos resultados se recomienda mejorar la remuneración salarial para mejorar el desempeño y la motivación.

- En base a la Hipótesis N°2 específica “Las comisiones tienen un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021”, se concluye que las comisiones impactan significativamente sobre la motivación de los empleados sindicalistas por el resultado de la prueba de correlación Rho de Spearman del 0.609, el 62.3% de los encuestados se consideran en un bajo nivel de Comisiones y Motivación, el 13.1% en un nivel medio en Comisiones y Motivación, respecto a la comisión y motivación laboral, según la opinión de los encuestados existiendo una relación directa entre las comisiones y la motivación laboral. Los resultados muestran como una entidad financiera de prestigio, tiene deficiencias que debe solucionar, especialmente en el cálculo de las comisiones, punto de partida de la motivación económica de los trabajadores comisionistas, cuya principal motivación laboral es, mientras más produce más se comisiona, por ende, mayores ingresos y mejor motivación laboral.

Los resultados tienen mucha similitud con la investigación de Ancajima (2019), determinándose que los estímulos empresariales tangibles como las comisiones, bonos y capacitación presentan una influencia alta en el 53.3% de los trabajadores de la Financiera Confianza, Agencia Tumbes, en la Productividad Laboral, según las respuestas de los encuestados.

- En base a la Hipótesis específica N°3 “Los incentivos tienen un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021”, obteniéndose un Rho de Spearman del 0.344, demostrando que los incentivos impactan significativamente sobre la motivación de

los empleados sindicalistas, como se corrobora en los resultados de las opiniones de los trabajadores, donde el 54.1% consideran que tiene un nivel bajo, el 17.2% consideran que tiene un nivel medio de incentivos y nivel bajo de motivación laboral, respecto a incentivos y motivación laboral. Con los resultados se confirmó que el nivel de incentivos económicos que tiene la entidad financiera no es del todo acorde al pensar de los trabajadores con remuneración variable, que se encuentran desmotivados por su bajo nivel.

Al realizar la comparación, Ccaulla (2018) en su tesis demuestra que entre los incentivos salariales y el desempeño laboral existe relación significativa, cuya percepción de los trabajadores sobre los incentivos nos indican un 4.7% como bueno, regular el 27.9% y lo perciben como malo el 67.4%, requiriéndose una mejora en la implementación en el sistema de incentivos, que logre un equilibrio entre la satisfacción laboral y los objetivos empresariales.

5.2. Conclusiones

- En base al objetivo específico N°1: “Establecer si el salario directo impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera, en tiempos de Covid-19/2021.”

Se logró determinar que el salario directo impacta significativamente en la motivación de los trabajadores sindicalistas encontrándose un Pvalor de 0.000 afirmándose el planteamiento de la hipótesis. La institución tiene un nivel bajo en Salario Directo y Motivación Laboral ya que el 65.6% de trabajadores la califica de esa manera, quienes consideran que el sueldo directo que perciben no se ajusta

al esfuerzo realizado por las labores y funciones administrativas realizadas, independientes de la remuneración variable que perciben, siendo desmotivador cuando las necesidades básicas y primordiales de los trabajadores no son cubiertas o cuando perciben descuentos ambiguos.

- En base al objetivo específico N°2: “Establecer si las comisiones impactan en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021.”

Se logró determinar que las comisiones impactan significativamente en la motivación de los trabajadores sindicalistas encontrándose un Pvalor de 0.000 aceptándose el planteamiento de la hipótesis. El 62.3% de los trabajadores consideran que tienen un nivel bajo de comisiones y de motivación laboral, demostrando su descontento con relación al cálculo en el pago de sus comisiones por sus colocaciones por parte del empleador. El mayor descontento proviene de las reducciones que se realizan en cuanto al porcentaje a pagar, especialmente cuando se obliga a vender otros productos financieros en conjunto para recibir la comisión completa sin reducciones, peor aún si no se paga ninguna comisión al trabajador si no pudo colocar el producto adicional. Asimismo, la desmotivación se acentúa si se consideran mediciones ajenas a la productividad para el cálculo y pago de las comisiones de los trabajadores comerciales.

- En base al objetivo específico N°3: “Establecer si los incentivos impactan en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021.”

Se logró determinar que los incentivos impactan significativamente en la motivación de los trabajadores sindicalistas encontrándose un Pvalor de 0.000 aceptándose la hipótesis planteada. Según los resultados el 54.1% de los trabajadores sindicalistas encuestados, consideran que tienen un nivel bajo de incentivos y de motivación laboral, lo que demuestra una deficiente forma de aplicar los incentivos económicos que son palancas para incrementar la productividad, apartando la esencia de los mismos para una eficiente motivación laboral, especialmente cuando se los utilizan para castigar conductas por incumplimiento de colocaciones como desaceleradores para el pago total de las comisiones o bonos.

5.3. Recomendaciones

- En la conclusión N° 1 se recomienda evaluar el salario de los trabajadores para hacer algunos ajustes necesarios para un incremento, especialmente considerando que éste no ha variado por más de veinte años aproximadamente. De esta manera los trabajadores podrán sentirse más motivados para realizar con mayor eficiencia sus labores administrativas que compense adecuadamente su esfuerzo laboral, independiente de su esfuerzo comercial, que vaya acorde con el aumento de precios de bienes y servicios, para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores.
- En la conclusión N° 2 se recomienda mejorar el plan de comisiones para los trabajadores como punto de partida para una motivación laboral eficiente. Los

trabajadores comisionistas mientras más producen más ingresos tienen por lo que resulta contraproducente que la empresa haga reducciones en los porcentajes a pagar, peor aún, que se le haga descuentos al no realizar la venta de un mix de productos exigidos, práctica desmotivadora de la organización que debe ser eliminado, para que se respete y se considere el esfuerzo laboral.

Asimismo, se recomienda considerar a las comisiones en base únicamente a la productividad del trabajador sin condicionantes que no son consideradas ventas, que le puedan disminuir el monto a comisionar y su motivación.

- En base a la conclusión N° 3 se recomienda implementar una urgente mejora en el sistema de incentivos económicos laborales que logre un equilibrio entre la satisfacción y motivación de los trabajadores para cumplir con los objetivos y metas organizacionales en un buen clima laboral. Sin embargo, antes se recomienda una retroalimentación constante y permanente entre los trabajadores y sus jefaturas para encontrar un punto medio que favorezcan a ambas partes. Asimismo, debe tenerse en cuenta que, si un incentivo es necesario para motivar a aumentar la productividad del trabajador, no es saludable que se lo utilice para castigar algunos comportamientos del trabajador, como si no cumple con la meta asignada no se le paga la comisión completa, afectando en su remuneración y motivación laboral, ese es el principal punto que debe ser modificado.

Referencias bibliográficas

- Alurralde, Jasper + Asociados (02 junio 2020). *Banco Galicia fue distinguido como uno de los Mejores Lugares para Trabajar en América Latina por Great Place To Work®*
<https://www.alurraldejasper.com/novedades/banco-galicia-fue-distinguido-como-uno-de-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-america-latina-por-great-place-to-work/>
- Amaru, A. (2009) *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*
 Pearson - Prentice Hall
- Ancajima, H. (2019) *Estímulos empresariales y su influencia en la productividad de los Asesores en Financiera Confianza, Tumbes, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad de Tumbes]
 Repositorio Institucional. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/1916>
- Anguren, R., Gutiérrez de Rozas, L., Palomeque, E. y Rodríguez García, C., (2020)
 La respuesta regulatoria y supervisora frente a la crisis derivada del Covid-19. *Banco de España. Revista de estabilidad financiera*. Nº 39 (otoño 2020), p. 11-45.
https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/14222/1/Respuesta_regulatoria.pdf
- Arévalo, S. (2018). *Gestión de remuneración laboral y motivación personal en la municipalidad distrital de San Roque de Cumbaza, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26023>
- Artal M., (2017) *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. (15ª ed.) Editorial Esic.

- Azorín A., (1997) *La remuneración de vendedores, una relación de agencia*. Universidad de Alicante. <https://docplayer.es/491702-La-remuneracion-de-vendedores.html>
- Barriga A., Rendón A. (2016) *Impacto de la remuneración percibida sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico C del distrito de Arequipa*. 2016 [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de San Pablo]. Repositorio Institucional https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/14872/1/BARRIGA_FLORES_ANA_IM_P.pdf
- Bejarano J. (2019). *Implementación de un modelo de remuneración variable en la campaña de servicio al cliente de Telecentro Satelital* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional. http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/11990/Implementaci%C3%B3n_modelo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Benchmark & Ranking Employee Experience 2020. Metodología eNPS+s® (<http://garcianicora.com/assets/files/peru.pdf>)
- Ccaulla, L. (2018). *La remuneración salarial y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 – Ate, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22499>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). McGraw-Hill
- chiavenato-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2^a ed.). McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill,
- Delfini, M., Quadrana, A. y Cretini, I. (2017) Sistemas de pagos variables y representación sindical en empresas multinacionales de Argentina. *Revista Trabalho (En) Cena* 2(2). <https://doi.org/10.20873/2526-1487V2N2P114>
- Delfini, M.; Cretini, I. y Quadrana, A. (2018) Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 411-421. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2872>
- Dessler, G. & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación de México
- Diario oficial el Peruano (2018) <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-004-2018-tr-1629081-2>
- Flores P. y Rositas J. (2021). Elementos de la compensación variable que motivan a los trabajadores a incrementar su desempeño laboral basado en competencias, en las empresas japonesas de la región noreste de México: estudio exploratorio mediante la modelación de ecuaciones estructurales. *Revista Innovaciones De Negocios*, 18(35). <https://doi.org/10.29105/rinn18.35-6>
<http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/343/0>

- Frigo E., (2019) *Salarios de vendedores: Cómo preparar un plan de remuneraciones que funcione*. Gestión del riesgo.
http://www.gestiondelriesgo.com/artic/mkt/mkt_7016.htm
- García, R., (2016) Remuneración variable, política salarial y negociación colectiva: hacia un nuevo enfoque. *Lan Harremanak* (35), 232-248. <http://hdl.handle.net/10810/44650>
- Gavino, R., (2020). *La compensación de remuneraciones y desempeño laboral de los Trabajadores del Hospital III EsSalud de Chimbote-2019* [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44485>
- Guirado, D., (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom [Tesis de Doctorado, Universidad Católica de Murcia].
 Repositorio Institucional. <http://repositorio.ucam.edu/handle/10952/4220>.
<http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán A. (2001) *Nueva didáctica del derecho del trabajo*. (2ª ed.). Editorial Texto.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P., (2014) *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill
- Ignacio, D. (2020) *Motivación y productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad San Pedro, Chimbote 2019* [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo].
 Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46952>
- Loja, W. (2017). *Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*

[Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13013/loja_rw.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

López H., Vélez M. y Franco J., (2017) Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare* 21(2), 1-23.

<https://doi.org/10.15359/ree.21-2.5>

Merchán L. y Tovar L. (2019) *Diagnóstico del plan de formación y capacitación frente al plan de incentivos de los asesores comerciales de una entidad financiera*. [Trabajo de grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Institucional.

<http://hdl.handle.net/20.500.12010/8321>

Moreno, G. y González, J. (2020). El incentivo monetario como factor importante de motivación para el desempeño de los asesores comerciales de una entidad financiera. *Revista Noria innovación educativa*, 1(7), 84–90.

<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/NoriaIE/article/view/17366/16396>

Mosquera, J., (2016). *Diseño y Aplicación de un Modelo de Remuneración Variable para una Empresa del Sector de las Telecomunicaciones* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12495/MosqueraSanchez-JorgeAndres-2016.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (15 de octubre 2020). *Más allá de la recuperación: Una mirada al 2030 desde la conducta empresarial peruana*.

<https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/mas-alla-de-la-recuperacion--una-mirada-al-2030-desde-la-conduct.html>

Rodríguez, G. (2017). *Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16618>

Rodríguez J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>

Salazar F., Sánchez S. y Vicario C. (2015). *Análisis de los beneficios flexibles de los ejecutivos de banca comercial de una empresa del sector financiero y los estilos de vida según Rolando Arellano* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/617484/Tesis%20de%20Maestr%C3%ADa%20de%20Factor%20Humano.pdf?sequence=13&isAllowed=y>

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Editorial Visión Universitaria.

Tomasello M. (2017). *Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de empresa Inmobiliaria* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145542/Tomasello%20Ubilla%20M%20aria.pdf?se>

Torán J., (2018) *Plan de retribución de ventas: Aceleradores y Desaceleradores*. Clarity Group. <http://claritygroup.es/aceleradores-y-desaceleradores-de-ventas/>

Torres M., (5 agosto 2015) *2 situaciones de la movilidad como concepto no remunerativo.*

Noticiero contable. <https://www.noticierocontable.com/2-situaciones-de-la-movilidad-como-concepto-no-remunerativo/>

Up Spain (s/f). *La motivación laboral: ¿qué es y cómo implementarla?* <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>

Varela R., (2013) *Administración de la Compensación, sueldos, salarios y prestaciones.* (2^a ed.).

Pearson Educación.

Veytia M. y Contreras Y. (2019) Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. *RIDE.*

Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo 9(18)

<https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>

<http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n18/2007-7467-ride-9-18-84.pdf>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	METODO
¿La Remuneración Variable impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021?	Establecer si la Remuneración Variable, impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021	La Remuneración Variable, tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021	<p>Metodología: Diseño no experimental y Corte transversal</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Alcance Descriptivo Correlacional</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Población: 122 trabajadores sindicalistas</p> <p>Muestra: Muestra censal</p> <p>Técnica de recolección de datos: Encuesta - cuestionario</p> <p>Técnica de procesamiento de datos: Análisis estadísticos con programa SPSS a través de la estadística descriptiva e inferencial</p>
Problema Especifico	Objetivo Especifico	Hipótesis Específicos	
¿El Salario Directo impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021?	Establecer si el salario directo impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021	El salario directo tiene un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021	
¿Las comisiones impactan en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021?	Establecer si las comisiones impactan en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021	Las comisiones tienen un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021	
¿Los incentivos impactan en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera, en tiempos de Covid-19/2021?	Establecer si los incentivos impacta en la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021	Los incentivos tienen un impacto significativo sobre la motivación de los trabajadores sindicalistas de una institución financiera en tiempos de Covid-19/2021	

Anexo 2: Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO			
Remuneración Variable	Es la Retribución monetaria adicional al sueldo base, que compensa el desempeño y productividad del empleado, cuyo valor recibido varía todos los meses. Es para algunos trabadores o ejecutivos, que dependan de resultados individuales o grupales, cuyo objetivo es lograr que el trabajador sea aliado de la empresa (Chiavenato, 2009).	Salario Directo	Remuneración Base	1 – 2 – 3	Totalmente en desacuerdo En Desacuerdo No opina De acuerdo Totalmente de acuerdo	Cuestionario mediante Encuesta			
			Movilidad	4					
		Comisiones	Comisión progresiva	5 – 6					
			Comisión regresiva	7					
		Incentivos	Incentivo Positivo	8 – 9	Totalmente en desacuerdo 25% 50% 75% 100%				
			Incentivo Negativo	10 – 11					
			Bonos	12					
		Motivación Laboral	Es un estado psicológico de interés, disposición o voluntad de realizar una tarea o conseguir una meta. Ese esfuerzo para producir genera un rendimiento o desempeño, y éste a su vez otorga recompensas que generan motivación para realizar un mayor esfuerzo. (Amaru, 2009)	Expectativas (Esfuerzo-Rendimiento)			Objetivos	13 – 14	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo No opina De acuerdo Totalmente de acuerdo
					Desempeño		15 – 16		
Productividad	17 – 18								
Instrumentalidad (Rendimiento-Recompensa)	Dinero			19 – 20					
	Recompensas			21					
	Reconocimientos			22					
Valencia de recompensas	Beneficios laborales			23					
	Estabilidad laboral			24 – 25					
	Bienestar			26 – 27					

Anexo 3: Encuesta/instrumento de evaluación

CUESTIONARIO

REMUNERACION VARIABLE

El presente cuestionario desea medir criterios de la Remuneración Variable, por lo que solicito su amable ayuda. Estas respuestas son anónimas y confidenciales por lo que pedimos sinceridad con sus respuestas, pero con fines socio demográficos se le solicitan algunos datos generales.

Muchas gracias por tu tiempo

- Sexo:** Femenino () Masculino ()
- Edad:** Hasta 25 () 26 - 34 () 35 - 42 () 43 – 50 () 51 a mas ()
- Grado de instrucción:** Estudiante () Técnico Superior () Bachiller () Titulado Universitario () Postgrado ()
- Puesto laboral:** Profesional de la venta () Promotor de servicio () Asesor Comercial () Asesor Telefónico () Asesor de cobranzas () Supervisor () Ejecutivo () Sub gerente () Otro ()
- Rango de Ingresos:** Hasta S/.1500 () S/. 1501 a S/. 2500 () S/. 2501 a S/. 3500 () S/. 3501 a S/ 4500 () S/. 4501 a S/. 5500 () S/. 5501 a más ()
- Años de servicios:** 1 – 4 () 5 – 9 () 10 – 14 () 15 – 19 () 20 años a más ()

Instrucciones: Marcar con una (X) la respuesta que consideres conveniente

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

0%	25%	50%	75%	100%
1	2	3	4	5

	Dimensión 1 : Salario Directo	TeD	ED	NS	DA	TdA
	Remuneración Base	1	2	3	4	5
1	En tiempos de pandemia ¿tu esfuerzo tiene remuneraciones justas?					
2	¿Tu esfuerzo ha tenido remuneraciones justas antes de la pandemia?					
3	¿Estás de acuerdo que se realicen descuentos ambiguos o confusos en tu boleta de pago?					
	Movilidad					
4	La movilidad asignada, ¿cubre tus necesidades de transporte?					
	Dimensión 2 : Comisiones	TeD	ED	NS	DA	TdA
	Comisiones Progresivas	1	2	3	4	5
5	¿Consideras que las comisiones, bonos o incentivos que recibes en tiempos de pandemia, son justos en relación con el trabajo que realizas?					
6	En tiempos de pre pandemia ¿ considerabas que las comisiones, bonos o incentivos que recibías, eran justos en relación con el trabajo que realizabas ?					
	Comisiones Regresivas	1	2	3	4	5
7	¿ Estás de acuerdo con que la medición de satisfacción de tus clientes, sea medido independientemente de la satisfacción proveniente de toda la oficina ?					
N°	Dimensión 3 : Incentivo	0%	25%	50%	75%	100%
	Incentivo Positivo	1	2	3	4	5
8	¿ En qué porcentaje estás conforme con la aplicación de incentivos positivos (aceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos en tiempos de pandemia?					
9	En pre-pandemia ¿en qué porcentaje estás de acuerdo con los incentivos positivos (aceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos?					
	Incentivo Negativo	1	2	3	4	5
10	En tiempos de pre-pandemia ¿ en qué porcentaje estabas de acuerdo con los incentivos negativos (desaceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos					
11	¿En qué porcentaje estás conforme con la aplicación de incentivos negativos (desaceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos en tiempos de pandemia?					
	Bonos	1	2	3	4	5
12	¿En qué porcentaje estás de acuerdo con tus bonos percibidos?					

CUESTIONARIO
MOTIVACION LABORAL

A continuación, se desea medir criterios de la Motivación Laboral, por lo que solicito su amable apoyo. Estas respuestas son anónimas y confidenciales por lo que pedimos sinceridad con sus respuestas, pero con fines socio demográficos se le solicitan algunos datos generales.

Muchas gracias por tu tiempo

- Sexo:** Femenino () Masculino ()
- Edad:** Hasta 25 () 26 - 34 () 35 - 42 () 43 – 50 () 51 a mas ()
- Grado de instrucción:** Estudiante () Técnico Superior () Bachiller () Titulado Universitario () Postgrado ()
- Puesto laboral:** Profesional de la venta () Promotor de servicio () Asesor Comercial () Asesor Telefónico () Asesor de cobranzas () Supervisor () Ejecutivo () Sub gerente () Otro ()
- Rango de Ingresos:** Hasta S/.1500 () S/. 1501 a S/. 2500 () S/. 2501 a S/. 3500 () S/. 3501 a S/ 4500 () S/. 4501 a S/. 5500 () S/. 5501 a más ()
- Años de servicios:** 1 – 4 () 5 – 9 () 10 – 14 () 15 – 19 () 20 años a más ()

Instrucciones: Marcar con una (X) la respuesta que consideres conveniente

0%	25%	50%	75%	100%
1	2	3	4	5

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Dimensión 1 : Expectativas	TeD	25%	50%	75%	100%
	Objetivos	1	2	3	4	5
13	En pandemia ¿en qué porcentaje llegas a cubrir tus obligaciones económicas personales / familiares?					

14	¿ En qué porcentaje considerarías que el Banco te ayudó a cumplir tus objetivos personales / familiares?					
	Desempeño	TeD	ED	NS	DA	TdA
15	Realizar llamadas telefónicas a clientes en tiempos de pandemia, ofreciendo productos, servicios o realizando cobranzas, ¿ayudan en tu desempeño laboral?					
16	Las llamadas telefónicas realizadas en tiempos de pre-pandemia a clientes, para ofrecerles productos, servicios o cobranzas, ¿ayudan en tu desempeño laboral?					
	Productividad	1	2	3	4	5
17	¿Es realista tu meta de productividad /objetivos asignados en tiempos de pandemia?					
18	¿Considerabas realista tu meta de productividad / objetivos asignados antes de la pandemia?					
	Dimensión 2 : Instrumentalidad	TeD	ED	NS	DA	TdA
	Dinero	1	2	3	4	5
19	¿Consideras que la remuneración mensual que recibes en tiempos de pandemia, es acorde con el trabajo que realizas?					
20	Antes de la pandemia, ¿ la remuneración mensual que recibías estaba acorde al trabajo que realizabas?					
	Recompensas	1	2	3	4	5
21	¿Estás de acuerdo con el nivel de recompensas que recibes por el cumplimiento de los objetivos planteados por el Banco?					
	Reconocimientos	1	2	3	4	5
22	¿Consideras que tienes oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la organización?					
	Dimensión 3 : Valencia de Recompensas	TeD	ED	NS	DA	TdA
	Beneficios Laborales	1	2	3	4	5
23	¿ Consideras que la actual gama de beneficios laborales del Banco mejoran tu motivación / satisfacción laboral ?					
	Estabilidad Laboral	1	2	3	4	5
24	¿Existen las condiciones para participar en las convocatorias internas y poder hacer línea de carrera en el trabajo?					
25	¿Estás de acuerdo con tu nivel de estabilidad laboral en el Banco?					
	Bienestar	1	2	3	4	5
26	¿ Estás de acuerdo con las medidas de seguridad y salud en el trabajo implementadas por el Banco en tiempos de pandemia ?					
27	¿Te sientes orgulloso de trabajar en el Banco?					

Anexo 4: Validez de instrumentos por Jueces Expertos

Facultad de Ciencias Empresariales



ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 17 de marzo del 2021

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"IMPACTO DE LA REMUNERACION VARIABLE EN LA MOTIVACION DE LOS SINDICALISTAS DE UNA INSTITUCION FINANCIERA EN TIEMPOS DE COVID-19/2020"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración y Finanzas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Martinez del Castillo Ana María del Rosario

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Variable 1: Remuneración Variable

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Salario Directo	1. En tiempos de Pandemia ¿tu esfuerzo tiene remuneraciones justas?	4	4	4	4
	2. ¿Tu esfuerzo ha tenido remuneraciones justas antes de la pandemia?	4	4	4	4
	3. ¿Estás de acuerdo que se realicen descuentos ambiguos o confusos en tu boleta de pago?	4	4	3	3
	4. La movilidad asignada, ¿cubre tus necesidades de transporte?	4	4	3	3

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comisiones	5. ¿Consideras que las comisiones, bonos o incentivos que recibes en tiempos de Pandemia, son justos en relación con el trabajo que realizas?	3	3	3	4
	6. En tiempos de pre pandemia ¿considerabas que las	3	3	3	3

ANEXO 18 - A
INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	comisiones, bonos o incentivos que recibías, eran justos en relación con el trabajo que realizabas?				
	7. ¿Estás de acuerdo con que la medición de satisfacción de tus clientes, sea medido independientemente de la satisfacción proveniente de toda la oficina?	3	2	2	3

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Incentivos	8. ¿En qué porcentaje estás conforme con la aplicación de incentivos positivos (aceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos en tiempos de Pandemia?	3	4	3	3
	9. En Pre-pandemia ¿en qué porcentaje estás de acuerdo con los incentivos positivos (aceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos?	3	3	3	3
	10. En tiempos de pre-pandemia ¿en qué porcentaje estabas de acuerdo con los incentivos negativos (desaceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos?	3	3	3	3
	11. ¿En qué porcentaje estás conforme con la aplicación de incentivos negativos (desaceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos en tiempos de pandemia?	3	3	3	3
	12. ¿En qué porcentaje estás de acuerdo con tus bonos percibidos?	4	4	4	4

Variable 2: Motivación Laboral

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Expectativas	13. En Pandemia ¿en qué porcentaje llegas a cubrir tus obligaciones económicas personales / familiares?	4	4	4	4

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

14. ¿En qué porcentaje considerarías que el Banco te ayudó a cumplir tus objetivos personales / familiares?	4	4	4	4
15. Realizar llamadas telefónicas a clientes en tiempos de pandemia, ofreciendo productos, servicios o realizando cobranzas, ¿ayudan en tu desempeño laboral?	3	3	4	4
16. Las llamadas telefónicas realizadas en tiempos de pre-pandemia a clientes, para ofrecerles productos, servicios o cobranzas, ¿ayudan en tu desempeño laboral?	3	3	4	4
17. ¿Es realista tu Meta de Productividad /objetivos asignados en tiempos de Pandemia?	4	4	4	4
18. ¿Considerabas realista tu Meta de Productividad /objetivos asignados antes de la Pandemia?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Instrumentalidad	19. ¿Consideras que la remuneración mensual que recibes en tiempos de pandemia, es acorde con el trabajo que realizas?	4	4	4	4
	20. Antes de la pandemia, ¿la remuneración mensual que recibías estaba acorde al trabajo que realizabas?	4	4	4	4
	21. ¿Estás de acuerdo con el nivel de recompensas que recibes por el cumplimiento de los objetivos planteados por el Banco?	3	3	3	3
	22. ¿Consideras que la actual gama de beneficios laborales del Banco mejoran tu motivación / satisfacción laboral ?	3	3	3	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
-------------	------------------	-------------	----------	------------	------------

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Valencia de recompensas	23. ¿Consideras que tienes oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la organización?	4	4	4	4
	24. ¿Existen las condiciones para participar en las convocatorias internas y poder hacer línea de carrera en el trabajo?	3	3	4	4
	25. ¿Estás de acuerdo con tu nivel de estabilidad laboral en el Banco?	3	3	3	3
	26. ¿Estás de acuerdo con las medidas de seguridad y salud en el trabajo implementadas por el Banco en tiempos de pandemia ?	4	4	4	4
	27. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en el Banco?	4	4	4	4



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	LUJAN ZUMAETA, GUSTAVO ADOLFO
Especialidad del experto	Derecho / Educación
Código de colegiatura	38932
Ficha CTI Vitae (*)	https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?Id_Investigador=185643

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link <https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-gradados-y-titulos/>

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 11 de abril del 2021

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"IMPACTO DE LA REMUNERACION VARIABLE EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES SINDICALISTAS DE UNA INSTITUCION FINANCIERA EN TIEMPOS DE COVID-19/2021"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración y Finanzas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Martínez del Castillo Ana María del Rosario

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Variable 1: Remuneración Variable

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Salario Directo	1. En tiempos de Pandemia ¿tu esfuerzo tiene remuneraciones justas?	4	4	4	4
	2. ¿Tu esfuerzo ha tenido remuneraciones justas antes de la pandemia?	4	4	4	4
	3. ¿Estás de acuerdo que se realicen descuentos ambiguos o confusos en tu boleta de pago?	4	4	4	4
	4. La movilidad asignada, ¿cubre tus necesidades de transporte?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comisiones	5. ¿Consideras que las comisiones, bonos o incentivos que recibes en tiempos de Pandemia, son justos en relación con el trabajo que realizas?	4	4	4	4
	6. En tiempos de pre pandemia ¿considerabas que las comisiones, bonos o incentivos que recibías, eran justos en relación con el trabajo que realizabas?	4	4	4	4

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	15. Realizar llamadas telefónicas a clientes en tiempos de pandemia, ofreciendo productos, servicios o realizando cobranzas, ¿ayudan en tu desempeño laboral?	4	4	4	4
	16. Las llamadas telefónicas realizadas en tiempos de pre-pandemia a clientes, para ofrecerles productos, servicios o cobranzas, ¿ayudan en tu desempeño laboral?	4	4	4	4
	17. ¿Es realista tu Meta de Productividad /objetivos asignados en tiempos de Pandemia?	4	4	4	4
	18. ¿Considerabas realista tu Meta de Productividad /objetivos asignados antes de la Pandemia?	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Instrumentalidad	19. ¿Consideras que la remuneración mensual que recibes en tiempos de pandemia, es acorde con el trabajo que realizas?	4	4	4	4
	20. Antes de la pandemia, ¿la remuneración mensual que recibías estaba acorde al trabajo que realizabas?	4	4	4	4
	21. ¿Estás de acuerdo con el nivel de recompensas que recibes por el cumplimiento de los objetivos planteados por el Banco?	4	4	4	4
	22. ¿Consideras que la actual gama de beneficios laborales del Banco mejoran tu motivación / satisfacción laboral ?	4	4	4	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Valencia de recompensas	23. ¿Consideras que tienes oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la organización?	4	4	4	4
	24. ¿Existen las condiciones para participar en las convocatorias internas y poder hacer línea de carrera en el trabajo?	4	4	4	4

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

25. ¿Estás de acuerdo con tu nivel de estabilidad laboral en el Banco?	4	4	4	4
26. ¿Estás de acuerdo con las medidas de seguridad y salud en el trabajo implementadas por el Banco en tiempos de pandemia ?	4	4	4	4
27. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en el Banco?	4	4	4	4



Mr Jenny Milagros Gutiérrez Flores

Apellidos y Nombre del experto	GUTIERREZ FLORES, JENNY MILAGROS
Especialidad del experto	MAESTRIA EN ADMINISTRACION
Código de colegiatura	
Ficha CTI Vitae (*)	Consignar link : https://ctivitae.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?fid_investigador=198027

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link <https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/>

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 16 de abril del 2021

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"IMPACTO DE LA REMUNERACION VARIABLE EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES SINDICALISTAS DE UNA INSTITUCION FINANCIERA EN TIEMPOS DE COVID-19/2021"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración y Finanzas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Martínez del Castillo Ana María del Rosario

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Variable 1: Remuneración Variable



Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Salario Directo	1. En tiempos de pandemia ¿tu esfuerzo tiene remuneraciones justas?	4	4	4	4
	2. ¿Tu esfuerzo ha tenido remuneraciones justas antes de la pandemia?	4	4	4	4
	3. ¿Estás de acuerdo que se realicen descuentos ambiguos o confusos en tu boleta de pago?	4	4	4	4
	4. La movilidad asignada, ¿cubre tus necesidades de transporte?	4	4	4	4



Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Comisiones	5. ¿Consideras que las comisiones, bonos o incentivos que recibes en tiempos de pandemia, son justos en relación con el trabajo que realizas?	4	4	4	4
	6. En tiempos de pre pandemia ¿considerabas que las comisiones, bonos o incentivos que recibías, eran justos en relación con el trabajo que realizabas ?	4	4	4	4
	7. ¿Estás de acuerdo con que los resultados de la satisfacción de tus	4	4	4	4

ANEXO 18 - A
INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	clientes, sea medido independientemente a la satisfacción del cliente que tiene de toda tu oficina ?				
--	--	--	--	--	--

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Incentivos	8. ¿En qué porcentaje estás conforme con la aplicación de incentivos positivos (aceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos en tiempos de Pandemia?	4	4	4	4
	9. En pre-pandemia ¿en qué porcentaje estás de acuerdo con los incentivos positivos (aceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos?	4	4	4	4
	10. En tiempos de pre-pandemia ¿en qué porcentaje estabas de acuerdo con los incentivos negativos (desaceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos?	4	4	4	4
	11. ¿En qué porcentaje estás conforme con la aplicación de incentivos negativos (desaceleradores) para el cálculo de tus comisiones / bonos en tiempos de pandemia?	4	4	4	4
	12. ¿En qué porcentaje estás de acuerdo con tus bonos percibidos?	4	4	4	4

Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	Mg. Torres Cabanillas, Luis Alberto Dr. (c)
Especialidad del Experto	Ingeniero Estadístico
Código de colegiatura	CIP 49863
Ficha CTI Vitae (*)	Consignar https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/DirectorioCTI.do?tipo=datosinvestigador link

ANEXO 18 -A INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 16 de abril del 2021

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud del tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"IMPACTO DE LA REMUNERACION VARIABLE EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES SINDICALISTAS DE UNA INSTITUCION FINANCIERA EN TIEMPOS DE COVID-19/2021"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración y Finanzas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Martínez del Castillo Ana María del Rosario

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Variable 2: Motivación Laboral

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Expectativas	1. En pandemia ¿en qué porcentaje llegas a cubrir tus obligaciones económicas personales / familiares?	4	4	4	4
	2. ¿En qué porcentaje considerarías que el Banco te ayudó a cumplir tus objetivos personales / familiares?	4	4	4	4
	3. Realizar llamadas telefónicas a clientes en tiempos de pandemia, ofreciendo productos, servicios o realizando cobranzas, ¿ayudan en tu desempeño laboral?	4	4	4	4
	4. Las llamadas telefónicas realizadas en tiempos de pre- pandemia a clientes, para ofrecerles productos, servicios o cobranzas, ¿ayudan en tu desempeño laboral?	4	4	4	4
	5. ¿Es realista tu meta de productividad /objetivos asignados en tiempos de pandemia?	4	4	4	4
	6. ¿Considerabas realista tu meta de productividad /objetivos asignados antes de la pandemia?	4	4	4	4
Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Instrumentalidad	7. ¿Consideras que la remuneración mensual que recibes en tiempos de	4	4	4	4

ANEXO 18 -A
INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

+	pandemia, es acorde con el trabajo que realizas?				
	8. Antes de la pandemia, ¿la remuneración mensual que recibías estaba acorde al trabajo que realizabas?	4	4	4	4
	9. ¿Estás de acuerdo con el nivel de recompensas que recibes por el cumplimiento de los objetivos planteados por el Banco?	4	4	4	4
	10. ¿ Consideras que la actual gama de beneficios laborales del Banco mejoran tu motivación / satisfacción laboral ?	4	4	4	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Valencia de recompensas	11. ¿Tienes oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la organización?	4	4	4	4
	12. ¿Existen las condiciones para participar en las convocatorias internas y poder hacer línea de carrera en el trabajo?	4	4	4	4
	13. ¿Estás de acuerdo con tu nivel de estabilidad laboral en el Banco?	4	4	4	4
	14. ¿Estás de acuerdo con las medidas de seguridad y salud en el trabajo implementadas por el Banco en tiempos de pandemia ?	4	4	4	4
	15. ¿Te sientes orgulloso de trabajar en el Banco?	4	4	4	4

Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	Mg. Torres Cabanillas, Luis Alberto Dr. (c)
Especialidad del experto	Ingeniero Estadístico
Código de Colegiatura	CIP 49863
Ficha CTI Witae (*)	Consignar link https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/DirectorioCTI.do?tipo=datosinvestigador