



FACULTAD DE ADMINISTRACION

EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
OFICIALES DE LA ESCUELA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ - 2021

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Título profesional de Licenciando en Administración
con mención en Administración de empresas

Autor

Mixan Vargas, Oscar

Asesor

Palomino Nieto, Edgardo

ORCID: 0000-0002-8051-3783

Jurado

Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

Carpio Hinojosa, Rafael Gino

Polo Cerna, Dora Alejandrina

Lima - Perú

2025



EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS OFICIALES DE LA ESCUELA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ - 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	8%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	dokumen.pub Fuente de Internet	<1%
8	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
OFICIALES DE LA ESCUELA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ - 2021

Línea de Investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título profesional de Licenciando en Administración con mención
en Administración de empresas

Autor:

Mixan Vargas, Oscar

Asesor:

Palomino Nieto, Edgardo

ORCID: 0000-0002-8051-3783

Jurado:

Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

Carpio Hinojosa, Rafael Gino

Polo Cerna, Dora Alejandrina

Lima – Perú

2025

Dedicatoria

A mis queridos padres y estimados familiares.

Agradecimiento

A mis queridos padres y estimados familiares.

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción y formulación del problema.....	1
1.2 Antecedentes	5
1.3 Objetivos	8
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	8
1.3.2 <i>Objetivos específicos:</i>	8
1.4. Justificación.....	9
1.5 Hipótesis.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	11
III. MÉTODO	31
3.1 Tipo de investigación	31
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	31
3.3 Variables.....	31
3.4 Población y muestra	34
3.5 Instrumentos	35
3.6 Procedimientos	35
3.7 Análisis de datos.....	35
IV. RESULTADOS.....	36
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47

VI.	CONCLUSIONES	49
VII.	RECOMENDACIONES	51
VIII.	REFERENCIAS	52
IX.	ANEXOS	55

Índice de tablas

Tabla 1 Principales definiciones de la gestión de la compensación laboral	167
Tabla 2 Fundamentos para elevar los sueldos.....	178
Tabla 3 Clases de salarios	189
Tabla 4 Variable 1: Retribución (Agrupada)	36
Tabla 5 Variable 2 Satisfacción (Agrupada).....	37
Tabla 6 Política salarial (Agrupada)	37
Tabla 7 Retribución fija (Agrupada).....	38
Tabla 8 Retribución variable (Agrupada)	39
Tabla 9 Prestaciones (Agrupada)	40
Tabla 10 Correlaciones entre las dos variables 1 y 2.....	42
Tabla 11 Correlaciones entre Política salarial y Satisfacción	43
Tabla 12 Correlaciones entre Retribución fija y Satisfacción	44
Tabla 13 Correlaciones entre Retribución variable y Satisfacción.....	45
Tabla 14 Correlaciones entre Prestaciones y Satisfacción.....	45

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de la Escuela de infantería del Ejército del Perú.....	4
Figura 2 Comparación entre dos enfoques para el establecimiento de una filosofía de la compensación.....	20
Figura 3 Diferencias entre sueldo, salario y prestación.	22
Figura 4 Políticas comunes de pago de sueldos y salarios en la organización	24
Figura 5 Resultados de la variable Sistema de Retribución.....	36
Figura 6 Resultados de la variable Satisfacción	37
Figura 7 Resultados de la dimensión Política salarial de la variable Retribución.....	38
Figura 8 Resultados de la dimensión Retribución fija de la variable Retribución.....	39
Figura 9 Resultados de la dimensión Retribución variable de la variable Retribución..	40
Figura 10 Resultados de la dimensión Prestaciones de la variable Retribución.....	41

Resumen

Objetivo: Determinar si existe relación entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. **Método:** Básico, con enfoque cuantitativo de alcance correlacional. **Resultados:** De acuerdo a la variable sistema de retribución existe un nivel regular en un 46% y de acuerdo con la variable satisfacción laboral existe un nivel regular del 56% de acuerdo con los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. **Conclusiones:** No existe relación entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Sin embargo, existe relación de la satisfacción laboral con algunos de los componentes del sistema de retribución como la política salarial, la retribución fija y variable.

Palabras clave: Sistema de retribución, satisfacción laboral, política salarial, retribución fija y variable, prestaciones.

Abstract

Objective: To determine if there is a relationship between the remuneration system and the job satisfaction of the officers of the Infantry School of the Peruvian Army, in the year 2021.

Method: Basic, with a quantitative approach of correlational scope. **Results:** According to the retribution system variable, there is a regular level of 46% and according to the job satisfaction variable, there is a regular level of 56% according to the officers of the Peruvian Army Infantry School, in the year 2021. **Conclusions:** There is no relationship between the remuneration system and the job satisfaction of the officers of the Peruvian Army Infantry School, in the year 2021. However, there is a relationship between job satisfaction with some of the components of the remuneration system such as salary policy, fixed and variable remuneration.

Keywords: Remuneration system, job satisfaction, salary policy, fixed and variable remuneration, benefits.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente la globalización, hace que las diferentes organizaciones con o sin fines de lucro sean eficientes y eficaces a través de una mejor productividad. Las diferentes dependencias y escuelas del Ejército del Perú también se necesitan adaptar a los nuevos cambios y conceptos actuales de la administración para poder aprovechar sus beneficios.

La retribución laboral ha sido estudiada de manera científica desde aproximadamente el año 1906 con la Revolución industrial, donde se afirmaba que el hombre era motivado a trabajar solo por el dinero suficiente para cubrir sus necesidades básicas. Ahora el contexto ha cambiado y los estudios han demostrado que existen otros factores que influyen en mejorar la productividad en general.

El objetivo de esta investigación es El sistema de retribución influye negativamente en la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2019. Con la finalidad de establecer que aspectos de la retribución deben mejorar para lograr una mejor satisfacción y por ende una mejor productividad en la institución. Esta investigación consta de cuatro capítulos:

El capítulo I, contiene el planteamiento del problema y determinación de objetivos de investigación.

El capítulo II, el marco teórico que contribuye al entendimiento para lograr los objetivos propuestos de la investigación.

El capítulo III, se mencionan las variables del estudio. Y se determina la hipótesis.

El capítulo IV, se menciona los métodos, las técnicas que se utilizaran para recoger la información que permiten obtener los resultados para sacar las conclusiones

1.1 Descripción y formulación del problema

Actualmente las diferentes organizaciones para ser más productivas y mejorar la satisfacción de sus trabajadores. En la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, durante el año 2019, los diferentes oficiales de distintos rangos han tenido en los últimos años trabajos más exigentes, una preparación física más rigurosa, una formación constante en nuevos aprendizajes relacionados al Arma de Infantería, como son la de formar y dirigir a la nueva generación de soldados y al uso de las tecnologías de la información para tomar mejores decisiones. Así mismo el aprendizaje de una gran cantidad de procedimientos, normas y reglamentos.

La capacidad de los recursos humanos en el Ejército, como política y tradición siempre están en constante desafío para poder trabajar eficientemente ante niveles muy altos de estrés. Sin embargo, los nuevos conceptos de gestión de personas han contribuido con diferentes estudios la importancia de algunos aspectos que mejoran la satisfacción del trabajador. Estos conceptos nuevos y tendencias no se han adaptado por la institución. Por lo tanto, no se puede mejorar la satisfacción de los oficiales respecto a la labor que realizan.

El problema es que las políticas de personal de la institución mantienen un sistema tradicional de gestión, donde la remuneración se mantiene estable y no en función a nuevas tendencias. Se ha detectado que el personal que ha comenzado a realizar estudios sobre la gestión del talento humano ha podido conocer las diferentes estrategias que se aplican en el campo de la administración para mejorar el desempeño. Y se sienten algunos con frustración de no poder hacer nada respecto al sistema actual de retribución o compensación en la institución. Se ha visto que esto ha debilitado la moral del personal al ver como aún se mantiene un sistema obsoleto. Y se refleja a través de quejas por parte del personal, carencia de iniciativas de gestión, y el sueldo no es suficiente y no los motiva. Y más aún cuando se tiene responsabilidad familiar y el personal se encuentra destacado fuera de su lugar de origen donde

está su familia. Estas principales causas tienen una repercusión en una baja productividad a la hora de hacer los informes, y obtener mejores resultados de rendimientos académico y mejor gestión de los recursos de la institución.

También se puede observar que el diagnóstico general de la Escuela de Infantería es una reducción significativa de la motivación del personal en un 30% en relación al año anterior como lo menciona el director en una conferencia realizada en noviembre del 2021 por el Aniversario del Arma, debido a que los oficiales están en constante capacitación que les genera egresos al presentar trabajos, mejorar su alimentación, estar alejados de su familia, estar internados, etc. A comparación de cuando algunos oficiales están en zonas de emergencia donde reciben bonificaciones o una remuneración variable y mayor por el riesgo al que son sometidos. Actualmente cuando un oficial está capacitándose por un año en la Escuela de Infantería deja de percibir muchos beneficios, lo que dificulta su equilibrio financiero más aún si el oficial tiene carga familiar. Por lo que es importante conocer cómo está afectando el Sistema de Retribución actual a la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú. De no hacer esta investigación, no se tendría un conocimiento adecuado que se obtiene aplicando el método científico, no se podría conocer con mayor certeza que aspectos y en qué medida el sistema de retribución está afectando la satisfacción laboral. Un personal que tiene una baja satisfacción laboral tiende a reducir su desempeño individual y si es colectivo el desempeño organizacional. Esta investigación sigue la línea de investigación para el desarrollo de la “gestión pública y social”, como futuro licenciado en Administración. En la figura 1 se observa el organigrama de la institución.

La Escuela de infantería del Ejército está ubicada en las instalaciones del Comando de Educación y doctrina del Ejército del Perú. COEDE, en Chorrillos. El patrón del arma de infantería es Andrés Avelino Cáceres: La visión y misión del Ejército es: La Misión: Controlar, vigilar y defender el territorio nacional y participar en el desarrollo económico y social, control

del orden interno y acciones de defensa civil, de acuerdo con ley, en beneficio de los intereses del Estado, de manera permanente y eficaz. (Ejército del Perú, 2018). La Visión: Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad. (Ejército del Perú, 2018)

Esta encargada de brindar capacitación a los oficiales que son la fuerza operativa del ejército, a través de los diferentes programas que brinda como:

- ❖ Planeamiento estratégico de combate
- ❖ Prácticas blindadas de combate terrestre
- ❖ Paracaidismo
- ❖ Instrucción de campo

Esta comandada por un director con grado de coronel y está constituida por las siguientes funciones para el logro de sus objetivos, como se observa jerárquicamente en la Figura 1.

- ❖ Una dirección y una subdirección.
- ❖ Departamento de Evaluación.
- ❖ Departamento de Educación
- ❖ Departamento de Doctrina.
- ❖ Sección Administrativa.
- ❖ Sección de Planeamiento.
- ❖ Sección de Calidad Educativa.

Figura 1

Organigrama de la escuela de infantería del ejército del Perú.



Fuente: (Ejército del Perú, 2018)

1.1.1 Problema general PG

¿Existe relación entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?

1.1.2 Problemas específicos PE

PE1: ¿Existe relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?

PE:2 ¿Existe relación entre la Retribución fija y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?

PE.3: ¿Existe relación entre la Retribución variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?

PE: 4. ¿Existe relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?

1.2 Antecedentes

1.2.1 Internacionales

En la investigación realizada por González (2022) sobre “Investigación sobre las relaciones entre la Compensación Total, la Satisfacción Laboral y el Compromiso

Organizacional de empleados y mandos intermedios en España”(p. 1), haciendo una investigación de tipo no experimental, con un diseño exploratorio, documental. Su objetivo fue investigar las relaciones entre la compensación, la satisfacción y el compromiso en una organización. Los resultados que obtuvo fueron describir que la compensación ayuda a retener y atraer el talento, la compensación total se puede evaluar en función a la compensación que puede ser fija o variable y a las prestaciones o beneficios. También se estableció relación de acuerdo a diversos estudios sobre la influencia de la supervisión y el equilibrio laboral en la satisfacción. Además, la influencia de la evaluación del desempeño es fuerte en el compromiso laboral. Se concluye en que la satisfacción salarial de los colaboradores no tiene influencia en el compromiso y en la satisfacción laboral.

En la investigación realizada por Sáez (2022) sobre “Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso”(p. 1), su objetivo fue identificar la influencia del salario emocional en la satisfacción de los colaboradores. Haciendo una investigación de tipo básica, con un diseño no experimental de alcance descriptivo. Sus principales resultados fueron sobre los 5 puntos, el horario flexible tuvo una media de 4.33, en trabajo equilibrado 4.43, los permisos para actividades personales 4.12, el trabajo desafiante 3.72, adquirir competencias 4.47, capacitación 4.29, estabilidad laboral 4.65. Su conclusión fue que la mayor media según las medias de la variable salario emocional es la cooperación y el liderazgo que influyen en la satisfacción laboral, no realiza una prueba de hipótesis, solo hace una comparación de medias.

En la investigación realizada por Salcedo (2021) sobre “La influencia de la política de compensaciones y beneficios como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo con la diversidad generacional”(p. 1), haciendo una investigación de tipo básica, con un diseño no experimental, de alcance descriptivo. Su objetivo fue analizar la influencia de las compensaciones en relación con la relación del talento (p. 4). Los resultados fueron un 29.5% considera muy importante el impacto de las remuneraciones en la satisfacción laboral, el 44%

desea una variedad de beneficios, el 50% esta de acuerdo con la gestión del talento, el 42% esta de acuerdo con la valoración de las remuneraciones, el 53% considera muy importante los planes de beneficios, el 51% no está de acuerdo con las compensaciones y beneficios. Su conclusión fue que las compensaciones influyen en la gestión del talento y que cada generación de colaboradores tiene diferentes prioridades de compensación, donde los centennial valoran más la participación en las políticas en un 36%, los millenials el desarrollo profesional en un 33% y la generación X valoran más la extensión de licencias en un 39%. No realiza una prueba de hipótesis.

1.2.2 Nacionales

En la investigación realizada por Boada (2019) sobre “Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en un PYME” (p. 1). Su objetivo fue establecer una relación entre la satisfacción laboral y el desempeño. Haciendo una investigación de tipo básica, con un diseño no experimental de alcance descriptivo correlacional. Sus resultados fueron un nivel de satisfacción del 56.5% de satisfacción y un 25% de indiferencia. El nivel de desempeño tiene un 100% de nivel alto, siendo las dimensiones más altas la de diligencia en el trabajo en un 100% y capacidad en el servicio en un 98.4%. Su conclusión fue existe una correlación moderad positiva, siendo el coeficiente de correlación de Pearson de 0.52 entre la satisfacción y el desempeño laborales.

En la investigación realizada por Luna (2018) sobre la “Relación entre las compensaciones y satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT año 2017” (p. 1), tuvo como objetivo general establecer una relación entre las compensaciones y la satisfacción laboral. Haciendo una investigación de tipo no experimental, con un diseño correlacional, con un enfoque cuantitativo. Se obtuvo como resultado que el nivel de compensaciones es alta en un 86.4% y

respecto a la satisfacción laboral existe un nivel medio en un 88.3%. En conclusión, existe una relación entre las compensaciones y la satisfacción laboral con un Chi cuadrado de 4.507.

En la investigación realizada por Carnaqué (2014) sobre el “Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de educación superior tecnológico Abaco Chiclayo – 2013” (p. 1), utiliza el método de una investigación descriptiva correlacional. Y su variable independiente fue el sistema de compensación salarial y su variable dependiente el desempeño laboral.

Y determino que: “existe una relación significativa entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto al obtener un índice de correlación de 0.70498758 que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables” (p. 9). Así mismo en sus recomendaciones plantea que se debe mejorar el sistema de control de asistencias, de vacaciones, realizar pagos variables por horas extras.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar si existe relación entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

1.3.2 Objetivos específicos

OE1. Determinar si existe relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.

OE2. Determinar si existe relación entre la Retribución fija y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.

OE3. Determinar si existe relación entre la Retribución variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.

OE4. Determinar si existe relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.

1.4. Justificación

En la Administración científica se creía que el hombre tenía que trabajar para obtener un salario que le permita cubrir sus necesidades. El hombre denominado como el “Homo Economicus”, el hombre que solo vive por dinero. Y en ese entonces no existían otros factores de motivación para mejorar la satisfacción y la productividad en las organizaciones. Y con la teoría de las Relaciones Humanas los diferentes estudios determinaron que había otros factores diferentes al económico que también mejora la productividad. Y también se identificó que la satisfacción laboral mejora el desempeño en las organizaciones. Por ese motivo, este trabajo de investigación pretende evaluar el sistema de retribución para determinar el grado de influencia en la satisfacción laboral de los Oficiales, con la finalidad de determinar el grado en que el sistema actual de retribución que aplica la Escuela de Infantería del Ejército del Perú influye en la satisfacción, debido a que una alta satisfacción laboral contribuye también a una alta productividad o mejora en el desempeño laboral.

Así mismo, se pretende demostrar con evidencia científica, a través de uso del método científico, si el sistema de retribución tiene que ser cambiado a través de las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

Es importante porque permitirá determinar el grado de satisfacción del personal y tomar las medidas correctivas que permitan mejorar el desempeño. Así mismo, contribuir con una fuente de insumos para la toma de decisiones del área de personal de la institución.

El impacto que tendrá esta investigación es dar las primeras pautas para hacer más investigaciones que busquen mejorar la institución y mejorar la satisfacción de todo el personal que la integra.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general HG

Existe relación directa y significativa entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.

1.5.2 Hipótesis específicas HE

HE1: Existe relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

HE2: Existe relación entre la Retribución fija y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

HE3: Existe relación entre la Retribución variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

HE4: Existe relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1. *Bases teóricas, Variable 1: Sistema de retribución*

Es los estudios realizados por Varela (2013), menciona que el hombre desde su existencia ha trabajado, y lo ha realizado de diferentes formas, desde sus inicios cuando cazaba su comida que era la forma en que podían vivir, hasta la época en que se volvieron sedentarios y desarrollaron la agricultura donde el intercambio de especies era su forma de retribución. Luego con el paso de los años el intercambio o trueque fue reemplazado por el dinero y el trabajo comenzó a retribuirse también en dinero. También se conocen las evidencias de los primeros salarios que se pagaron se realizaban en Mesopotamia, donde se les pagaba con trigo a los trabajadores por el trabajo que realizaban que podría ser por día de jornada, semana o trabajo concluido. Luego en Egipto hay evidencia que en 1301 también se remuneraba con especies como el trigo, aceite, pan y con los tejidos que hacían, en especial a los trabajadores que se dedicaban a la construcción. Y en Grecia de igual modo se pagaba a los obreros con trigo, cebada, pescado madera, agua, etc.

Los romanos también desarrollaron un sistema de salarios que consistía en denarios que eran monedas de plata. Y se podían canjear con artabas donde cada una equivalía a 0.022 toneladas de trigo, que se cajebaba con trigo. El salario en Roma, según menciona (Varela, 2013) era el siguientes:

- ❖ Un trabajador de campo: 25 denarios. Equivale a 27.6 artabas.
- ❖ Un trabajador calificado: 50 denarios.
- ❖ Un soldado 300 denarios.
- ❖ Y la jornada de trabajo en Roma era de 12 horas al día.

En Francia por 1351, los salarios eran establecidos por medio de ordenanzas y la más antigua de la que se tiene registro es la que expidió el Rey Juan de Francia, cuando la enfermedad de la peste azotó por toda Europa y estableció el pago 12 denarios por día para todos los trabajadores.

En Inglaterra, se establecieron sanciones para aquellos trabajadores que exijan un salario demasiado alto, y esto se dio por los años 1350. No hubo un aumento de sueldo por dos décadas debido a que los que lo solicitaban podían ir a presión. En el Perú en el imperio incaico se repartían las tierras y tenía que entregar al Inca una parte de las cosechas como contribución al sostenimiento del Estado y del Ejército. Luego en la época colonial los incas fueron esclavizados para trabajar en las minas y las haciendas especialmente, y con la Independencia se mejoraron los sistemas laborales (Varela, 2013). Y en 1549, el virrey se ordena en Latinoamérica que los indios esclavizados que trabajaban en las minas tenían que ganar un dinero suficiente que les permita poder sobrevivir cubriendo sus necesidades básicas. Es donde nace el concepto del sueldo mínimo. (Varela, 2013).

Al respecto de los sistemas de pago en la Revolución industrial Los grandes inventos, que promovieron la gran revolución industrial a fines de siglo XVII, contribuyeron en un aumento significativo de la producción de bienes, las fábricas tenían que satisfacer demandas cada vez mayores y con el invento de las máquinas que reemplazaban la fuerza laboral por el hombre, hicieron que se reconfigure el sistema económico (Varela, 2013).

Los agricultores comenzaron a dejar sus empleos por mejores oportunidades laborales como operarios de máquinas y a trabajar en procesos de producción complejos y en base al trabajo que realizaban recibían una contribución dineraria. Eran explotados trabajando en las fábricas más de 12 horas al día y con sueldos muy bajos, no tenían otra prestación por parte de

la fábrica que el dinero que recibían. Recibían poca capacitación, la motivación era escasa, sin ningún tipo de incentivo.

Con el invento de la máquina a vapor la fuerza humana fue reemplazada por la fuerza hidráulica a base del vapor. Esto mejoro significativamente la producción en especial del sector textil. Pero no solo trabajo desarrollo para los dueños del capital, sino también mucha pobreza para aquellos que perdían su trabajo a consta del desarrollo, los trabajadores en esos años tenían una baja calidad de mano de obra especializada porque en su mayoría eran agricultores, y al mismo tiempo un exceso de trabajadores hacía que las industrias pagaran sueldos muy bajos (Varela, 2013).

Al respecto de las corrientes de la Administración, en los estudios realizados por Jones y George (2010) mencionan las Teorías que contribuyeron a la formación de la ciencia administrativa, como la Teoría de la administración científica en 1890, la Teoría de la gerencia administrativa 1900, la Teoría de la conducta 1912 y la Teoría de sistemas en 1950. En todas las teorías se menciona la importancia de la compensación. La teoría de la administración científica surge debido a la gran necesidad de las nuevas organizaciones industriales para ser más productivos en atender a la gran demanda de clientes. La revolución industrial llevo de Europa a EEUU, donde F. Taylor fue el pionero en detectar que los sistemas como se gestionaba la producción eran ineficientes, y que se necesita aplicar el método científico para poder identificar que tiempos y movimientos deben de modificarse especialmente en las líneas de montaje. Así fue como sus estudios contribuyeron a determinar la importancia que tenía la especialización del trabajo. Y estableció como lo menciona Jones y George (2010) cuatro principios básicos que son:

- ❖ Principio 1: Estudiar cómo se realiza el trabajo para identificar mejoras.

- ❖ Principio 2: Estandarizar los métodos de trabajo y determinar los procesamientos que se tiene que realizar.
- ❖ Principio 3 Seleccionar al personal adecuado para la tarea y entrenarlo
- ❖ Principio 4 Crear un sistema de pago a los trabajadores, que premie a los que tiene un mejor desempeño respecto al nivel establecido.

En este último principio ya se establece de manera importante que el pago por el trabajo debe ser justo y en ese entonces se creía que la única fuente de motivación para que el trabajador haga su trabajo era mediante el pago, Y si se quería aumentar la producción entonces habría que pagar más al trabajador.

La teoría de la gerencia administrativa fue desarrollada por Fayol y Weber. Por un lado, en Francia Fayol estableció que los gerentes cumplen funciones que realiza toda empresa que son las funciones administrativas, las comerciales, las de producción, las contables, las financieras. Y estableció que la forma de la estructura de la organización influye en su productividad. Así mismo Jones y George (2010) menciona que Fayol determino los Principios generales de la Administración que son:

1. La división del trabajo: La especialización mejora la eficiencia
2. Autoridad: El derecho a dar ordenes
3. La disciplina: El esfuerzo por hacer el trabajo
4. Orden: La buena disposición mejora la eficiencia.
5. La subordinación: Los intereses de la organización están por encima de los individuales.
6. La unidad de mando: Todos responden a un solo jefe
7. La unidad de dirección: Todos siguen los mismos objetivos

8. El espíritu de equipo; Fomentar la cooperación entre todos
9. La equidad: Trato justo e igualitario.
10. Estabilidad: La menor rotación contribuye a la especialización y la eficiencia.
11. La remuneración: El sistema de remuneración debe ser justo
12. La iniciativa: Fomentar la creatividad y la innovación.
13. La centralización: Concentración del poder en la cúspide.
14. La línea de mando: Establece las líneas de autoridad de arriba hacia abajo.

En estos principios, Fayol también resalta la importancia de la implementación de un sistema justo de remuneración para lograr la eficiencia en la organización.

La teoría de las relaciones humanas, se inicia con los experimentos realizados por E. Mayo en 1924, donde en sus resultados descubre que se puede mejorar la eficiencia con factores que no necesariamente consiste en ofrecer más dinero al trabajador, sino que mejorando su entorno laboral se puede también mejorar el desempeño. Esta teoría tuvo bastante auge principalmente después de la gran depresión, debido a que la industria no veía los aspectos humanos en la producción. (Jones y George, 2010). También Jones y George (2010) menciona que en esta teoría contribuyó los conceptos de McGregor que identificó dos tipos distintos de trabajadores, los de la teoría “Y” y los de la teoría “X”. Donde a los trabajadores de la Teoría X se les consideraban flojos, que no les gusta trabajar, improductivos, y necesitan de bastante control para que realicen su trabajo. En cambio, los trabajadores de la Teoría Y están motivados con el trabajo y siempre hacer lo mejor, en este caso se le debe dar beneficios y menos control

La teoría de los sistemas, que menciona la importancia de estudiar la organización como un sistema que puede ser abierto o cerrado, haciendo la diferencia entre los sistemas abiertos que son lo que interactúan con su entorno, y los sistemas cerrados lo que se refiere a todo lo

que ocurre en el interior de la organización. Y se enfoca en el proceso donde ingresan insumos en el sistema y tiene una salida que son los bienes o servicios que brinda a través de una etapa de conversión como lo menciona (Jones y George, 2010). Las principales definiciones sobre la Teorías de compensación son: Teoría del intercambio, esta teoría como menciona Varela (2013) se refiere a: "la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades" p. 23). Y se refiere a la percepción de valor que tiene el trabajador y el empresario para hacer un pago que sea equilibrado entre lo que se hace y los resultados que se obtienen. En conclusión, te doy algo, pero recibo algo a cambio por ello.

Teoría de la equidad, sobre esta teoría Varela (2013), cita a Robbins (1997) diciendo que: "Se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes" (p. 26). Hace referencia al pago justo que el mercado ha establecido, esta teoría defiende que debe haber una equidad de salario entre los que hacen un mismo trabajo en diferentes partes de la organización o en distintas organizaciones. Así mismo, esto afecta la motivación de las personas cuando ven que a otros les pagan diferente por hacer lo mismo.

Teoría de las expectativas, esta teoría surge de los estudios realizados por Lewin y Tolman menciona Varela (2013), y menciona que es: "la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzad un objetivo en particular" (p. 31); esto hace referencia a que el trabajo se realiza pensando en la expectativa de recibir una contraprestación a futuro. Y se enfoca en las expectativas individuales de las personas considerando los estudios sobre la teoría de las necesidades desarrollada por Maslow. Las principales definiciones según menciona Varela (2013) sobre la gestión de las compensaciones se aprecian en la Tabla 1.

Tabla 1*Principales definiciones de la gestión de la compensación laboral*

<i>Empleado</i>	<i>Persona física que presta a otra, ya sea física o moral, un trabajo personal subordinado.</i>
<i>Jornada de trabajo</i>	Tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador para realizar sus labores
<i>Salario</i>	Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo
<i>Salario mínimo</i>	Remuneración que deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, su educación y sus diversiones honestas, considerándolo como jefe de familia. No podrá ser objeto de embargo, compensación o descuento alguno
<i>Sueldo</i>	Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional
<i>Trabajador</i>	Persona física que presta a otra, ya sea física o moral, un trabajo personal subordinado

Fuente: (Varela, 2013)

Así mismo las contraprestaciones desde 1960 se basan particularmente en los méritos y el desempeño inicialmente y luego se pide la productividad del trabajador y si eficiencia en el logro de los objetivos como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2*Fundamentos para elevar los sueldos*

Década	1970	1980	1990	Nuevo Milenio
1960				
Méritos	Méritos	Méritos	Méritos	En búsqueda de nuevos esquemas y concepto del trabajo, compensación y prestaciones
Desempeño	Desempeño	Administración de la abundancia	Desempeño	Se plantea la supervivencia de la empresa como factor decisivo en las políticas de pago
Desempeño	Aumento por decretos	Costo de vida	Productividad Eficiencia	
Desempeño	Costo de la vida	Inflación salario mínimo	Calidad Costo de la vida	

Fuente: (Varela, 2013)

También existen diferentes clases de salarios que las organizaciones pueden definir para realizar el pago a sus trabajadores, y se consideran desde diferentes ángulos como la valuación, la naturaleza, la prioridad, el monto, la jornada y desde los elementos que la componen. Y se precia en la Tabla 3

Tabla 3*Clases de salarios*

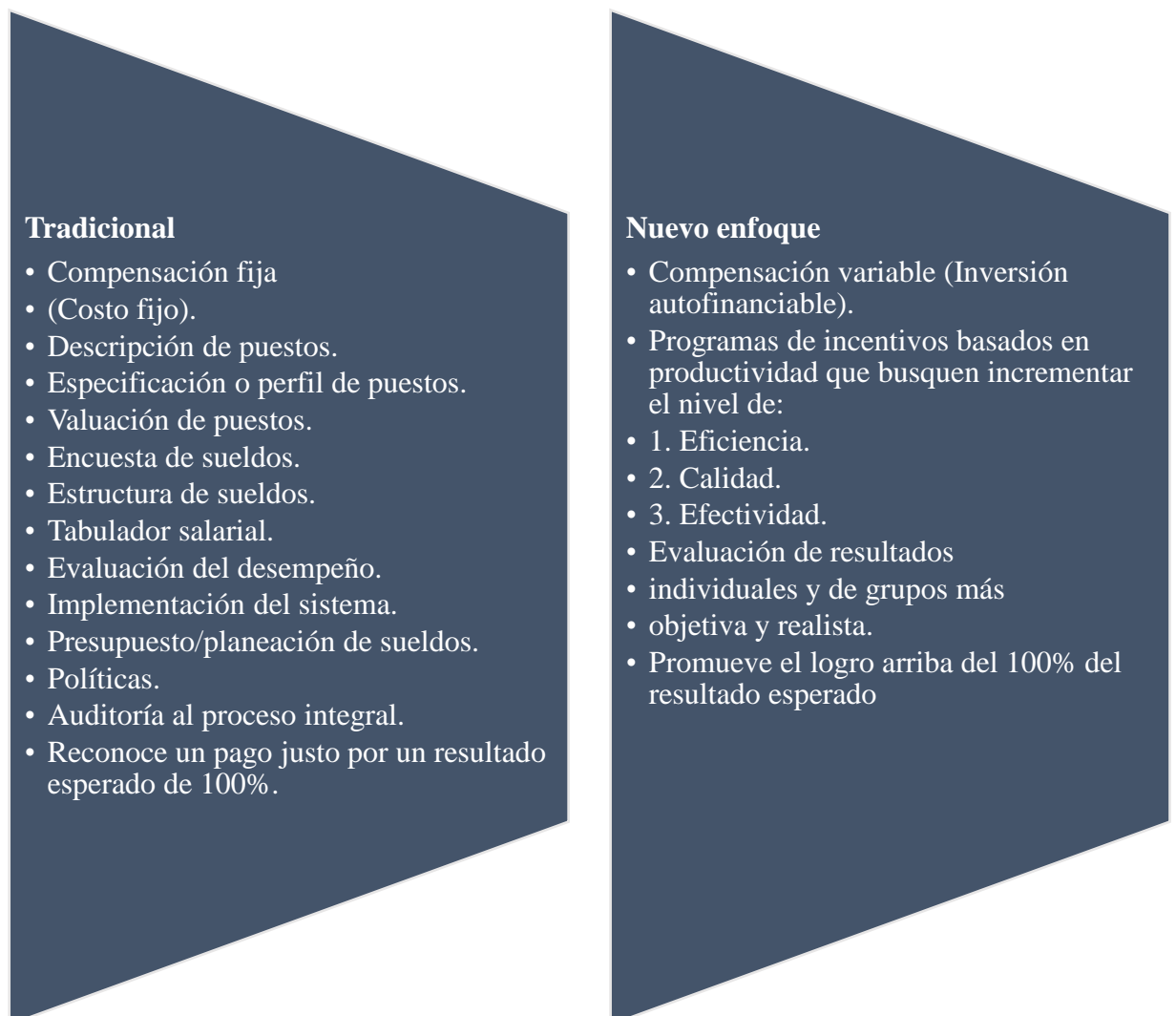
<i>Clases de salarios:</i>	<i>Variables</i>
<i>Desde el punto de vista de su valuación:</i>	a) Por unidad de tiempo, b) por unidad de obra, c) por comisión, y d) a precio alzado.
<i>Desde el punto de vista de la naturaleza de los factores que lo integran:</i>	a) En efectivo, b) en especie, y c) mixto.
<i>Desde el punto de vista de la periodicidad de pago:</i>	a) Semanal, b) quincenal, c) mensual, y d) anual.
<i>Desde el punto de vista de su monto:</i>	a) Mínimo general, b) mínimo profesional, c) remunerador, etcétera.
<i>Desde el punto de vista de la jornada en que se genera:</i>	a) Ordinario, y b) extraordinario.
<i>Desde el punto de vista de los elementos que lo componen:</i>	a) Tabulado, b) por cuota diaria, c) integrado, y d) para el cálculo de prestaciones.

Fuente: (Varela, 2013)

Los cambios significativos al largo de los años sobre el enfoque de la compensación han llegado a tener una importancia relevante a la hora de fijar las nuevas formas de compensar a los empleados, los principales factores se aprecian en la Figura 2.

Figura 2

Comparación entre dos enfoques para el establecimiento de una filosofía de la compensación.



Fuente: (Varela, 2013)

2.1.1.1. Retribución en el trabajo

Un tema importante en la gestión de las personas en la organización es la contraprestación que ofrece el líder de la organización por la labor que realiza el trabajador. Según Robbins y Decenzo (2009), los primeros estudios realizados por F. Taylor definían que para que el trabajador sea más productivo se le tenía que capacitar y también pagar de acuerdo a la producción, y veían al trabajador como una unidad de producción que lo único que lo motiva es el pago de dinero.

Los primeros estudios de la Teoría de la Administración Científica determinaron que el hombre solo necesitaba más dinero para producir más, y que esto se debía a la necesidad del hombre para sobrevivir, por lo que los sueldos inicialmente eran muy bajos y que luego a medida que los trabajadores producción más, se les pagaba más, como menciona Robbins y Decenzo (2009).

También menciona Robbins y Decenzo (2009) que en la Teoría de la Administración Clásica de H. Fayol en Francia, los estudios determinaron que era importante que el trabajador reciba una remuneración justa y equilibrada, y era uno de los Principios que estableció Fayol para la administración.

En las nuevas teorías relacionadas más hacia los recursos humanos y su importancia, se identifican que influye en la productividad factores que no solamente son a base del dinero, sino que hay factores psicológicos como identifica Elton Mayo en 1927 en su experimento en la empresa Hawthorne en los EE. UU. (Robbins y Decenzo, 2009)

Los hallazgos de los estudios de mayo contribuyeron a que los administradores no solamente con dinero retribuyan en trabajo, sino que también consideren otras formas como las prestaciones de servicios que son por ejemplo el seguro de salud, una pensión digna, etc.

La retribución laboral actualmente está compuesta básicamente por tres factores, que generalmente estos factores se aplican en las mejores empresas que son los sueldos, los salarios y las prestaciones, como se aprecia en la Figura 3.

Figura 3

Diferencias entre sueldo, salario y prestación.

<u>El sueldo:</u>	<u>El salario:</u>	<u>Prestación:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Es la remuneración económica que perciben los empleados en la empresa, que es fija y puede ser semanal, quincenal o mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la remuneración económica que perciben los obreros en las fábricas, que es variable de acuerdo a las horas trabajadas, o los días que se trabaja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los servicios adicionales a la remuneración que la organización ofrece a los empleados y obreros, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.

Fuente: (Robbins y Decenzo, 2029)

Y afirma Nelson (2012), que una buena remuneración influye en el éxito de la organización como también en la motivación de los trabajadores, siendo no solamente de carácter monetario como se creía en la Administración Clásica, sino que también influyen otras formas. Además, menciona la importancia que no esperar a que sea la oficina de administración de personal la encargada de ofrecer las recompensas, sino que también es responsabilidad de

los líderes de la organización poder escuchar a su personal para entender sus necesidades y motivaciones.

2.1.1.2. Gestión de sueldos y salarios

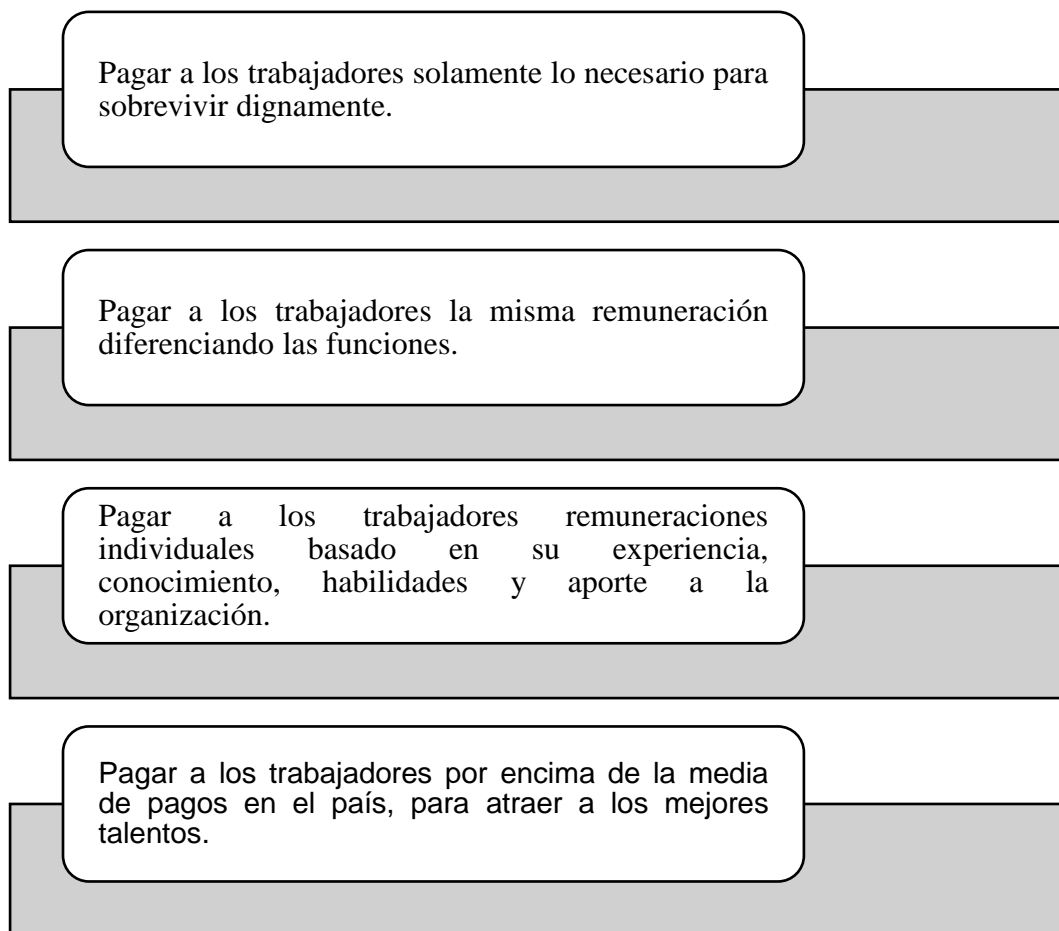
Las organizaciones para lograr sus objetivos, debe remunerar correctamente a sus trabajadores, para ello, las áreas de Recursos Humanos o el líder de la organización, hacen una búsqueda inicial de cuanto está remunerando el mercado laboral para puestos de trabajo iguales o similares, con la finalidad de determinar la compensación optima, siempre buscando el máximo de beneficio al menor costo. Y evaluando además en valor en términos monetarios de aporte de los diferentes cargos a la rentabilidad y generación de valor en la organización. Esto con la finalidad de no pagar exageradamente a un trabajador cuando su contribución es mínima en la rentabilidad o valor de la empresa. Además, Gneezy y List (2014) menciona que un incentivo que también se debe tomar en consideración para motivar el comportamiento de los trabajadores es fomentar la cooperación para el trabajo.

Gestionar adecuadamente los sueldos y salarios permite a la organización tener una estructura de pagos como lo menciona Robbins y Decenzo (2009): “con costos eficientes, que traiga y retenga a empleados competentes, le ofrezca un incentivo para trabajar con ahínco, y garantice que consideren justos los niveles salariales” (p. 175). Una adecuada gestión se refleja en los niveles de motivación de los trabajadores y una inadecuada gestión de sueldos y salarios se ve reflejada en una alta rotación de la persona y/o abandono de la organización. Además, menciona Donnolo (2013) que más importante que la estrategia es fijar adecuadamente el sistema de retribución en la organización, debido a que por sí sola la estrategia no da resultados, sino de la actuación de las personas y esta se logra a través de una adecuada retribución.

También Robbins y Decenzo (2009) menciona que las empresas utilizan tres tipos para enfocar sus políticas en la gestión de sueldos y salarios que son las siguientes que se observan en la Figura 4:

Figura 4

Políticas comunes de pago de sueldos y salarios en la organización



Fuente: (Robbins y Decenzo, 2029)

Es la gestión de retribución menciona Reda et al. (2007), que los líderes deben ganar más dinero, debido a que ellos son los responsables directos de los objetivos organizaciones y se les demanda mayor conocimiento, tiempo, experiencia y habilidad para dirigirla.

Por parte del trabajador Tracy (2012) hace referencia a que el trabajador para poder obtener una mejor contribución debe obtener resultados, y es mejor si estos resultados tienen un impacto en los ingresos de la organización, así mismo menciona que el trabajador debe poder desarrollar mejor su talento, para ellos debe especializarse en un aspecto, diferenciarse del resto de trabajadores, identificar los segmentos de empresas que den una mejor contribución y finalmente concentrar toda su potencial en tener un excelente desempeño en la organización.

Se deben pagar a los trabajadores de manera equilibrada como lo menciona Graham et al. (2008), porque pagar un sueldo o salario exagerado a solo un grupo de trabajadores o a uno, puede tener un impacto en la reputación de la organización y la motivación, especialmente por el tema de la discriminación o favoritismo.

Según los estudios realizados por Zoltners et al. (2012), sobre la gestión adecuada de las retribuciones en la organización, mencionan que es importante que las organizaciones ejecuten un adecuado plan de remuneraciones, incentivos y prestaciones, sino que también lo rediseñen cada dos o tres años. Y este debe ser informado al detalle a los trabajadores de la organización. Así mismo, menciona que la reducción de la retribución está relacionada con la pérdida de los mejores trabajadores, debido a que estos pueden colocarse con mayor facilidad en otra organización.

Una gestión inadecuada de la retribución en un sector determinado como los bancos pueden ocasionar crisis, por ejemplo, cuando se pagaron altos salarios a los gestores de inversiones, estos comenzaron a invertir más con un mayor riesgo. (Efung et al., 2014).

La gestión adecuada de los sueldos y salarios ya no es tan efectiva para atraer al talento hacia la organización, sino estas deben pensar en paquetes completos en donde se incluyen prestaciones de servicios, como dice Murlis y Armstrong (2005).

Para realizar una adecuada gestión de sueldos y salarios también la organización debe tener en cuenta la contratación de profesionales expertos de manera temporal, debido a que generalmente los expertos dan consultorías en las organizaciones, pero también considerar que las retribuciones para ellos son altas debido a su alto grado de especialización y demanda de mercado. (Allen, 2014).

Se deben tener en cuenta las políticas de equidad en la organización, donde se le debe retribuir los mismos aquellos que hacen el mismo trabajo y obtienen los mismos resultados. No por el hecho de ser mujer se les deba pagar menos a ellas (Valterra, 2004).

2.1.1.3. Las prestaciones de servicios

La alta competitividad, y la exigencia de productividad en la organización a lo largo de los años, han hecho que los líderes comiencen a repensar la forma como dirigen sus organizaciones, siendo el recurso humano lo más valioso en la organización, los talentos que la integran deben sentirse satisfechos dentro de ella, y las organizaciones han implementado políticas que permitan atraer y retener al talento en la organización, según menciona Robbins y Decenzo (2009). Es ese mismo sentido Murlis y Armstrong (2005) refieren que no solamente se debe de retribuir a los trabajadores con su sueldo, sino que también se deben buscar formas no financieras que los motiven para que se logren los objetivos.

Así mismo, las organizaciones han implementado políticas de salarios y sueldos que sean justos y equilibrados que les permitan a los trabajadores tener mejores condiciones de vida. Además de ofrecer prestaciones a los trabajadores con la finalidad de mejorar su satisfacción y calidad laboral, dentro de las prestaciones que ofrecen las organizaciones están las siguientes, según menciona Robbins y Decenzo (2009):

- El seguro de vida para atenciones médicas

- El pago de un seguro en caso de despido
- El pago de un seguro por accidentes laborales
- Las vacaciones remuneradas
- Pago para un sistema de jubilación (Oficina de normalización provisional ONP, AFP)

2.1.1.4. Importancia de la retribución para el trabajo

Es importante tener una buena gestión de la contribución en la organización para mantener la motivación elevada como lo menciona Nelson (2012). Así mismo, menciona que hay otras formas de retribución laboral que aumentan la motivación de los empleados como, por ejemplo:

- El reconocimiento a un buen trabajo realizado.
- Una cultura organización que fomente la motivación y reconozca adecuadamente la retribución. Graham et al. (2008) también menciona la importancia de una cultura que justa compensación donde no solamente se pague en dinero, sino también la organización haga incentivos y prestaciones de servicios a los trabajadores.

- Tener una política adecuada de incentivos basada en puntos en la organización. Esta debe ser cambiada cada dos o tres años menciona Zoltners et al. (2012).

- Ofrecer capacitación
- Mantener un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal.
- En pago de bonificaciones y horas extras
- Hacer que los trabajadores participen en las acciones de la empresa.

También Tracy (2012) menciona la importancia de que el mismo trabajador también pueda administrar adecuadamente sus ingresos, y depende de su decisión estar conforme o no con ello. Y básicamente es el trabajador el que determina cuanto es la retribución que le corresponde recibir por sus resultados y el que decide si acepta o no está para ingresar o permanecer en la organización.

Así mismo, Graham et al. (2008), mencionan que, para poder tener un alineamiento estratégico, deben estar alineados los intereses de todas las personas que trabajan y los intereses generales de la organización. Y esto se logra con una adecuada retribución laboral. También en ese mismo sentido Murlis y Armstrong (2005) afirman que la organización de tener un sistema de gestión de las retribuciones que fomente el comportamiento de los trabajadores hacia el logro de los objetivos generales de la organización.

En la investigación realizada por Efung et al. (2014), mencionan que un exceso de retribución puede afectar el comportamiento de las personas en asumir más riesgos al momento de tomar decisiones. Y esto puede afectar finalmente el retorno de la inversión no tener mayor cuidado al asumir riesgos.

Los incentivos son importantes cuando las organizaciones quieren que sus trabajadores logren determinados objetivos, pero también este método puede ser utilizado para evitar determinados comportamientos de los trabajadores menciona Gneezy y List (2014).

2.1.2 Bases teóricas, Variable 2: Satisfacción laboral

Las organizaciones buscan siempre mejorar su rendimiento y desempeño, las teorías de la administración con énfasis en los recursos humanos, han estudiado los comportamientos de los trabajadores frente a una gran cantidad de estímulos, en concepto que ha sido desarrollado y que ha tenido bastantes estudios, es la satisfacción laboral, que según Robbins (1998) “es un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo... quien está muy satisfecho con

su trabajo tiene actitudes positivas hacia su trabajo, quien esta insatisfecha muestra actitudes negativas”(p. 36). Y también 50Minutos.es (2016) establece ciertos factores de satisfacción laboral como:

- ❖ Dar sentido a lo que se realiza. Tener objetivos que sean importantes.
- ❖ Ser de utilidad. Sentir que su conocimiento, habilidades y experiencia son tomadas en cuenta por la organización.
- ❖ Tener la posibilidad de ser creativo. La organización debe fomentar y no limitar que los trabajadores puedan desarrollar sus iniciativas.
- ❖ Tener poder para la toma de decisiones. Empoderar más a los trabajadores para que tengan mayor responsabilidad y se sientan motivados.
- ❖ Participar en actividad o proyectos en la organización. La participación de los trabajadores ayuda a mejorar la comunicación y el comportamiento interpersonal de los trabajadores.
- ❖ Se valorado por la organización. Ser reconocido por su trabajo, sus logros y tener un trato justo.

Así mismo, Robbins (1998) menciona que existen variables que ayudan a mejorar la satisfacción laboral, como tener un trabajo estimulante, una buena remuneración, buena relación con los otros trabajadores. Así mismo, los estudios han encontrado que existe una relación entre la satisfacción laboral y la mejora en la productividad. Es decir que los trabajadores que tiene una mejor satisfacción laboral son más productivos que aquellos que tiene una alta insatisfacción laboral.

También menciona Rodríguez (2002) que la satisfacción tiene influencia en el bienestar de la personal, y que una mejor calidad de vida y satisfacción ayuda a disminuir el grado de ausentismo laboral.

De acuerdo con ManpowerGroup (2015) la satisfacción laboral se puede evaluar desde tres dimensiones que son las relaciones entre compañeros de trabajo, la relación con el puesto que desempeña y la con la cultura de la organización.

2.1.3 Definición de términos

Política salarial: Son las decisiones para el largo plazo que toma la alta dirección para determinar el sistema de compensación en la institución. (Robbins y Decenzo, 2009)

Retribución laboral: Es la contraprestación que la institución ofrece por los servicios ofrecidos que puede ser monetario y/o no monetario. (Robbins y Decenzo, 2009)

Retribución fija: En cuando el sueldo no tiene variación y se mantiene en un determinado monto dinerario constante. (Robbins y Decenzo, 2009)

Retribución variable: En cuando el sueldo si tiene variación y mantiene en un determinado monto dinerario no constante. La variación puede estar determinado en función al logro de objetivos, mejora del desempeño, etc. (Robbins y Decenzo, 2009)

Prestaciones: Son los servicios que ofrece la organización a sus trabajadores de carácter no monetario. (Robbins y Decenzo, 2009)

Satisfacción laboral: Es la actitud con que los trabajadores hacen su trabajo. Una mayor satisfacción está relacionado a un mejor desempeño y una mayor insatisfacción está relacionado con un menor desempeño. (Robbins,1998; ManpowerGroup, 2015).

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica porque se encuentra dentro de las ciencias sociales. Así mismo su enfoque es cuantitativo, porque se describió un problema delimitado, acotado y específico, de una realidad mediante la lógica deductiva, con posición neutral del investigador sin involucramiento y es términos medibles. (Hernández y Mendoza, 2018)

El diseño de la investigación es de tipo no experimental - Descriptiva - Correlacional. Y de tipo transversal. No se realizó un tratamiento a las variables de estudio. Se realizó una descripción objetiva de los resultados para validar la hipótesis y se obtuvo la información en un determinado momento. (Hernández y Mendoza, 2018)

3.2 Ámbito temporal y espacial

Esta investigación desde un enfoque teórico se especializó en evaluar la influencia de la retribución o compensación que recibe solo los oficiales, debido principalmente a los permisos para poder tener los datos. Desde un enfoque espacial esta investigación se realizará en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, ubicada en el distrito de Chorrillos en Lima. El ámbito temporal se realizará durante el año 2021.

3.3 Variables

3.3.1 *Definición conceptual*

Variable independiente: La variable independiente es el sistema de retribución de la Escuela de infantería del Ejército del Perú. Es la contraprestación que la institución ofrece por los servicios ofrecidos que puede ser monetario y/o no monetario. (Robbins y Decenzo, 2009)

Variable dependiente: El grado de satisfacción laboral en la mayoría de los Oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú. Es la actitud con que colaboradores hacen su trabajo. Una mayor satisfacción está relacionado a un mejor desempeño y una mayor

insatisfacción está relacionado con un menor desempeño. (Robbins,1998; ManpowerGroup, 2015)

3.3.2 *Definición operacional*

Variable independiente: La variable independiente es el sistema de retribución. Evalúa respecto a que tan bien la organización tiene una política salarial, una adecuada retribución fija y variable y adecuadas las prestaciones que respondan a las necesidades de los colaboradores.

Variable dependiente: El grado de satisfacción laboral: La satisfacción laboral se puede evaluar desde tres dimensiones que son las relaciones entre compañeros de trabajo, la relación con el puesto que desempeña y la con la cultura de la organización.

3.3.3 *Operacionalización de variables:*

Modelo del Sistema de Retribución laboral, validado por ManpowerGroup (2015)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Sistema de remuneraciones (Multidimensional)	Política salarial.	Decisiones	Las decisiones que toma la alta dirección con relación a las remuneraciones son adecuadas
		Carga laboral	Las remuneraciones son razonables en relación con la carga laboral
		Proporcional y justa	La escala salarial se aplica para todo el personal de manera proporcional y justa.

	Retribución fija.	Necesidad	La retribución fija que recibe le alcanza para satisfacer sus necesidades
		Justa/Grado	La retribución fija que recibe es justa en relación con el grado.
		Riesgo	La retribución fija que recibe es proporcional en relación con el riesgo laboral.
	Retribución variable (bonificaciones).	Necesidad	La retribución variable que recibe le ayuda en satisfacer sus necesidades
		Justa/Grado	La retribución variable que recibe es justa en relación con el grado.
		Riesgo	La retribución variable que recibe es proporcional en relación con el riesgo laboral.
		Justa/ Fiestas Patrias	Es proporcional y justo los aguinaldos por Fiestas Patrias
		Justa por Navidad	Es proporcional y justo los aguinaldos por Navidad
		Bono	El proporcional el monto por bono de escolaridad
	Prestaciones.	Alimentación	Es adecuada la alimentación para el personal que está en Zona de emergencia

		Salud	Es adecuada la atención que se brinda en relación con la salud
Satisfacción laboral (Unidimensional)	Satisfacción laboral	Compañeros	Satisfacción con los compañeros de trabajos
		Puesto	Satisfacción con el puesto que desempeña
		Organización y su cultura	Satisfacción con la cultura de la institución

Fuente: ManpowerGroup (2015)

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población es un conjunto de elementos que tienen las características comunes de lo que se desea estudiar (Hernández y Mendoza, 2018). La población de para este estudio está determinada por todos los oficiales destacados en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2018 que son un total de 45 oficiales del Arma de infantería. Población: 45 oficiales del Arma de infantería

3.4.2 Muestra

La muestra es una representación de la población, cuyos resultados se pueden generalizar, cuando la población es pequeña se puede emplear la técnica censal (Hernández y Mendoza, 2018). Como la población es pequeña, este estudio tomara como muestra a los 45 oficiales. Por lo tanto: Muestra: 45 oficiales del Arma de infantería (No se realiza el muestreo). La muestra es no probabilística. (Hernández y Mendoza, 2018)

3.5 Instrumentos

El instrumento de acuerdo con la técnica seleccionado y que corresponde es el cuestionario de tipo estructurado. Se aplicó de manera transversal para la obtención de datos en un solo momento del estudio. En instrumento estuvo compuesto por 17 preguntas como se observa en el anexo B. Así mismo, el instrumento ha sido validado por la empresa ManpowerGroup (2015) en su investigación “Talento y Liderazgo”, estudio ganador del 1er Premio ManpowerGroup.

3.6 Procedimientos

De acuerdo a los conceptos estudiados, se determinó que el tipo de investigación es descriptiva correlacional y mediante la aplicación de la técnica de la encuesta y la utilización del instrumento del cuestionario se procedió a realizar el trabajo de campo que consistió en determinar la muestra y encuestarla para luego proceder a tabular los datos en Excel y luego trasladarlos al SPSS para poder hacer el análisis mediante la visualización de tablas y gráficas, posteriormente se procedió hacer la verificación de las hipótesis, cumpliendo con los objetivos establecidos en la investigación. Finalmente, se procedió a realizar las conclusiones sobre la información y se realiza la discusión y recomendaciones respectivas basadas en la teoría.

3.7 Análisis de datos

La técnica de recolección de datos es la encuesta estructurada para obtener datos confiables. Esta técnica es la más apropiada para el estudio porque permite recoger y analizar los datos de manera objetiva. La técnica para el procesamiento de la información será la estadística descriptiva Correlacional utilizando el Excel y SPSS; y se representaran los datos numéricos mediante tablas y diagramas de frecuencias y en términos porcentuales. Según el modelo en el anexo B de Manpower Grupo adaptado a las necesidades de esta investigación. El estadístico que se aplicará es Rho de Spearman para evaluar la asociación de las variables. (Hernández y Mendoza, 2018)

IV. RESULTADOS

En el anexo C se presentan los resultados descriptivos de todas las respuestas obtenidas con la encuesta en términos de porcentajes. Seguidamente se muestran los resultados de las encuestas en sus respectivas tablas y figuras para cada una de las variables y las dimensiones de las variables Sistema de Retribución. En la tabla 4 se muestran los resultados agrupados de la variable Sistema de Retribución y en la figura 5 su gráfico de barras.

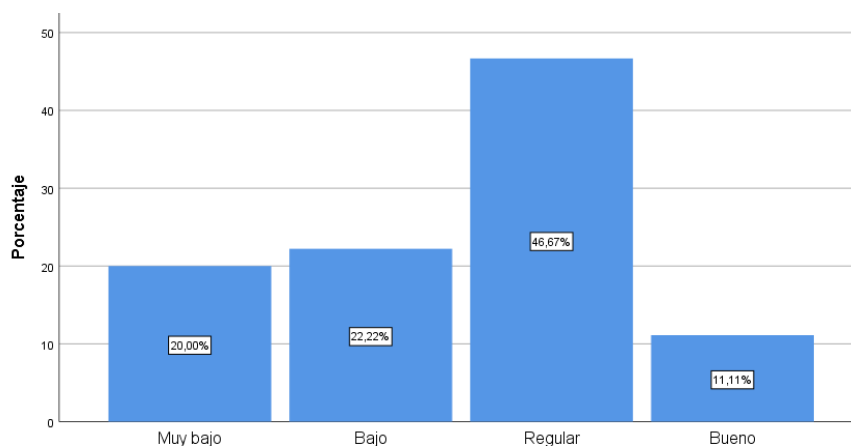
Tabla 4

Resultados de la Variable 1: Retribución (Agrupada)

Escalas	Número	Porcentaje
Muy bajo	9	20,0
Bajo	10	22,2
Regular	21	46,7
Bueno	5	11,1
Total	45	100,0

Figura 5

Resultados de la variable Sistema de Retribución



Análisis e interpretación: Se puede observar que en mayor medida predomina un nivel regular de satisfacción con el sistema de retribución en un 46%, seguido de un nivel bajo del 22% y muy bajo en un 20%. En la organización en sistema de retribución, no es bueno, debido a que solo existe un 11% de nivel bueno, se tiene que realizar mejoras.

En la tabla 5 se muestran los resultados agrupados de la variable Satisfacción y en la figura 6 su gráfico de barras.

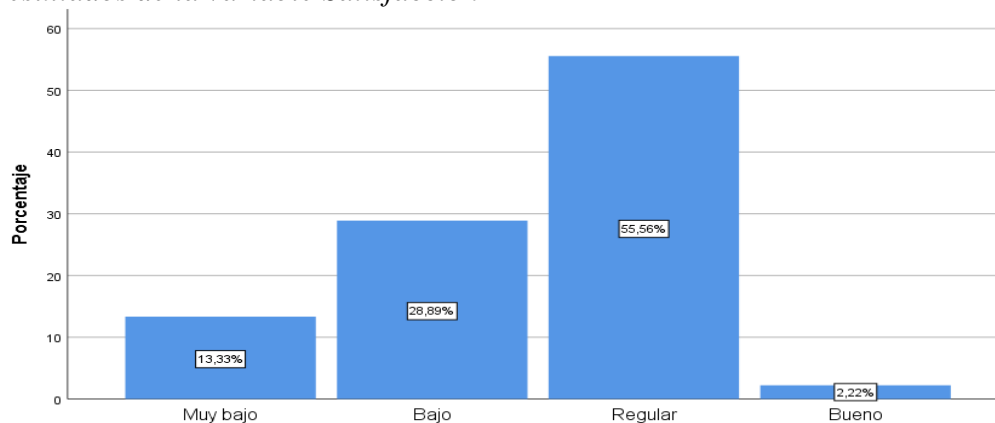
Tabla 5

Resultados de la Variable 2 Satisfacción (Agrupada)

Escalas	Número	Porcentaje
Muy bajo	6	13,3
Bajo	13	28,9
Regular	25	55,6
Bueno	1	2,2
Total	45	100,0

Figura 6

Resultados de la variable Satisfacción



Análisis e interpretación: Se puede observar que en mayor medida predomina un nivel regular de satisfacción en un 55.6%, seguido de un nivel bajo del 28.9% y muy bajo en un 13.3%. En la organización la satisfacción, no es buena, debido a que solo existe un 2.22% de nivel bueno, se tiene que realizar mejoras.

En la tabla 6 se muestran los resultados agrupados de la dimensión Política salarial variable Retribución y en la figura 7 su gráfico de barras.

Tabla 6

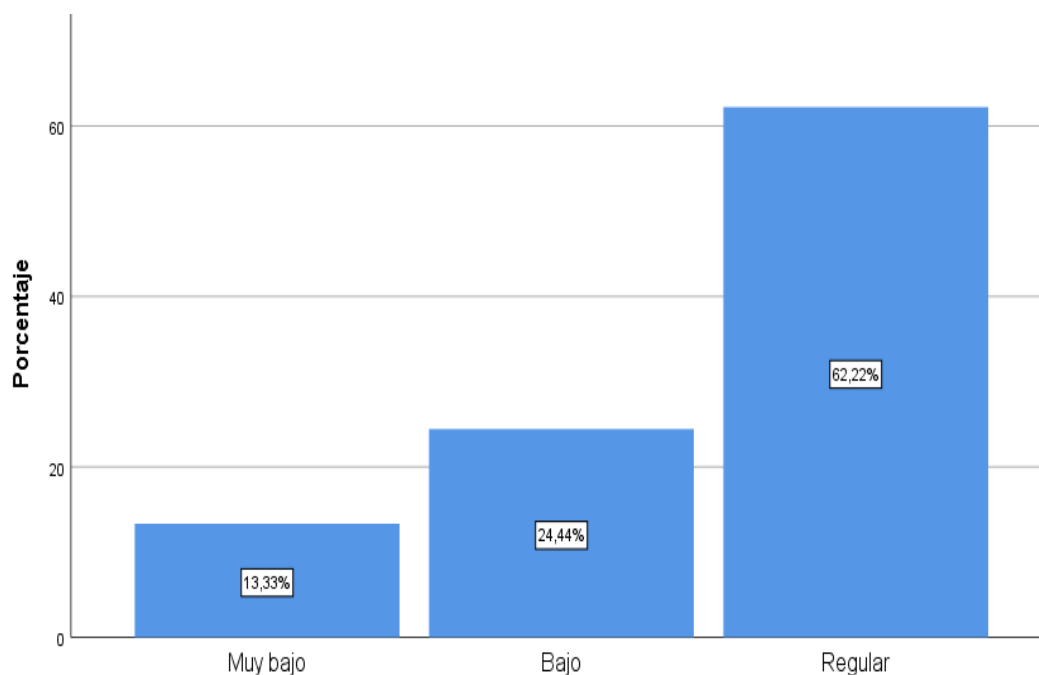
Resultados de la dimensión Política salarial (Agrupada) de la variable 1

Escalas	Número	Porcentaje
---------	--------	------------

Muy bajo	6	13,3
Bajo	11	24,4
Regular	28	62,2
Total	45	100,0

Figura 7

Resultados de la dimensión Política salarial de la variable Retribución



Análisis e interpretación: Se puede observar que en mayor medida predomina un nivel regular de satisfacción con el sistema de retribución en un 62%, seguido de un nivel bajo del 24% y muy bajo en un 13%. En la organización en sistema de retribución, no es bueno, debido a que solo existe un 0% de nivel bueno, se tiene que realizar mejoras.

En la tabla 7 se muestran los resultados agrupados de la dimensión Retribución fija variable Retribución y en la figura 8 su gráfico de barras.

Tabla 7

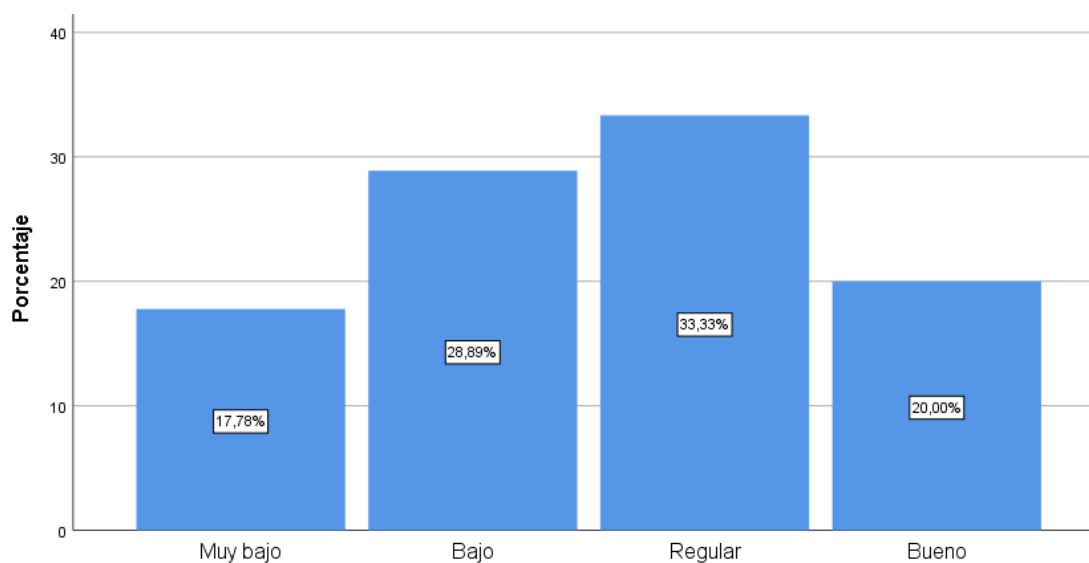
Resultados de la dimensión Retribución fija (Agrupada de la variable 1)

Escalas	Número	Porcentaje
Muy bajo	8	17,8

Bajo	13	28,9
Regular	15	33,3
Bueno	9	20,0
Total	45	100,0

Figura 8

Resultados de la dimensión retribución fija de la variable retribución



Análisis e interpretación: Se puede observar que en mayor medida predomina un nivel regular de satisfacción con el sistema de retribución en un 33%, seguido de un nivel bajo del 28% y muy bajo en un 18%. En la organización en sistema de retribución, no es bueno, debido a que solo existe un 20% de nivel bueno, se tiene que realizar mejoras.

En la tabla 8 se muestran los resultados agrupados de la dimensión Retribución variable Retribución y en la figura 9 su gráfico de barras.

Tabla 8

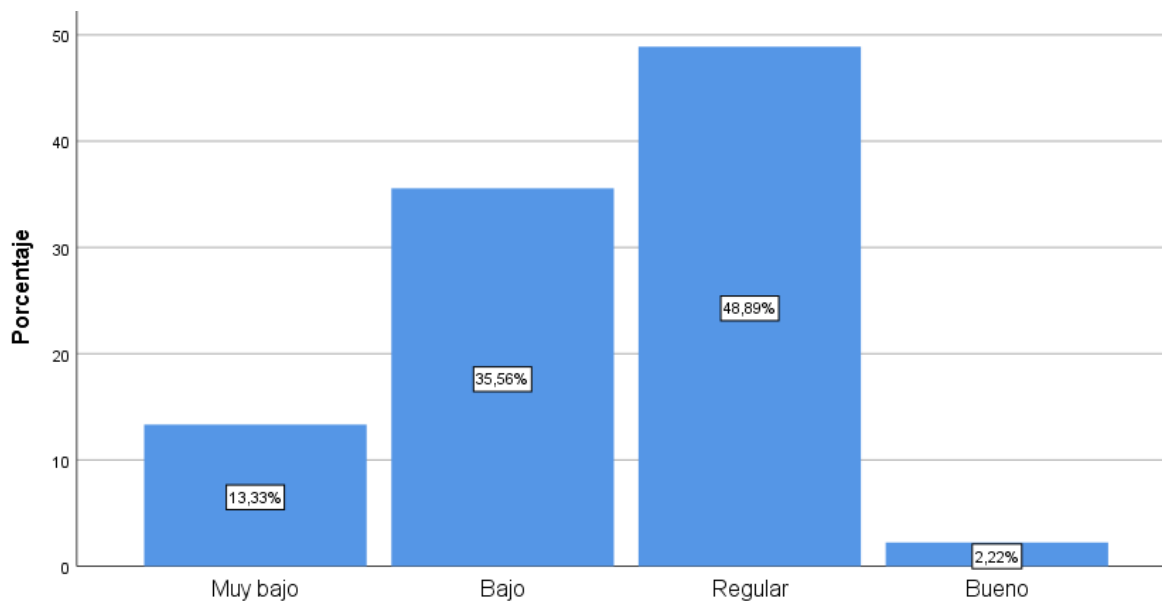
Resultados de la dimensión Retribución variable (Agrupada) de la variable 1

Escalas	Número	Porcentaje
Muy bajo	6	13,3

Bajo	16	35,6
Regular	22	48,9
Bueno	1	2,2
Total	45	100,0

Figura 9

Resultados de la dimensión retribución variable de la variable retribución



Análisis e interpretación: Se puede observar que en mayor medida predomina un nivel regular de satisfacción con el sistema de retribución en un 49%, seguido de un nivel bajo del 36% y muy bajo en un 13%. En la organización en sistema de retribución, no es bueno, debido a que solo existe un 2% de nivel bueno, se tiene que realizar mejoras.

En la tabla 9 se muestran los resultados agrupados de la dimensión Prestaciones variable Retribución y en la figura 10 su gráfico de barras.

Tabla 9

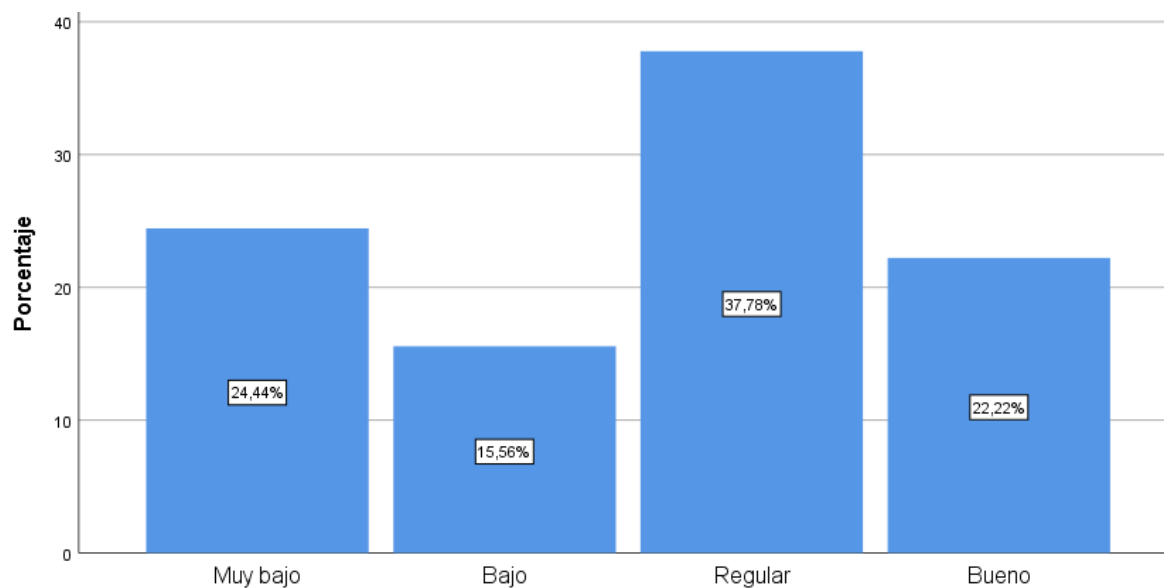
Resultados de la dimensión Prestaciones (Agrupada) de la variable 1

Escalas	Número	Porcentaje
Muy bajo	11	24,4
Bajo	7	15,6

Regular	17	37,8
Bueno	10	22,2
Total	45	100,0

Figura 10

Resultados de la dimensión prestaciones de la variable retribución



Análisis e interpretación: Se puede observar que en mayor medida predomina un nivel regular de satisfacción con el sistema de retribución en un 38%, seguido de un nivel bajo del 15% y muy bajo en un 24%. En la organización en sistema de retribución, no es bueno, debido a que solo existe un 11% de nivel bueno, se tiene que realizar mejoras.

Seguidamente se realiza en análisis inferencial de las hipótesis.

Teniendo como hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Se ha determinado que la hipótesis nula. No existe relación directa y

significativa entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

De acuerdo con la tabla 10, se observa que el Sig., (bilateral) es de 0.135 y en consecuencia mayor que 0.05, por lo que se puede aceptar la hipótesis nula. En ese sentido de rechaza la hipótesis de investigación, concluyendo que **No existe** relación directa y significativa entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

Tabla 10
Correlaciones entre las dos variables 1 y 2

		Retribución (Agrupada)	
Rho de Spearman	Retribución (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Satisfacción (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,226
		Sig. (bilateral)	,135
		N	45

Análisis e interpretación: Sig. (bilateral) 0,135. es mayor que 0.05 por lo tanto no hay correlación.

Teniendo como hipótesis específica 1: Existe relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Se ha determinado que la hipótesis nula. No existe relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. De acuerdo con la tabla 11, se observa que el Sig., (bilateral) es de 0.016 y en consecuencia menor que 0.05, por lo que se puede aceptar la hipótesis nula. En ese sentido de acepta la hipótesis de investigación, concluyendo que **Existe** relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

Tabla 11
Correlaciones entre Política salarial y Satisfacción

			Política salarial (Agrupada)
Rho de Spearman	Política salarial (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Satisfacción (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,357
		Sig. (bilateral)	,016
		N	45

Análisis e interpretación: Sig. (bilateral) 0.016. es menor que 0.05 por lo tanto hay correlación débil.

Teniendo como hipótesis específica 2: Existe relación entre la Retribución fija y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Se ha determinado que la hipótesis nula. No existe relación entre la Retribución fija y la

satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. De acuerdo con la tabla 12, se observa que el Sig., (bilateral) es de 0.036 y en consecuencia menor que 0.05, por lo que se puede aceptar la hipótesis nula. En ese sentido de acepta la hipótesis de investigación, concluyendo que **Existe** relación entre la indirecta Retribución fija y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

Tabla 12
Correlaciones entre Retribución fija y Satisfacción

			Retribución fija (Agrupada)
Rho de Spearman	Retribución fija (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Satisfacción (Agrupada)	Coeficiente de correlación	-,313*
		Sig. (bilateral)	,036
		N	45

Análisis e interpretación: Sig. (bilateral) 0.036 es menor que 0.05 por lo tanto hay correlación débil indirecta.

Teniendo como hipótesis específica 3: Existe relación entre la Retribución variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Se ha determinado que la hipótesis nula. No existe relación entre la Retribución variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. De acuerdo con la tabla 13, se observa que el Sig., (bilateral) es de 0.002 y en consecuencia menor que 0.05, por lo que se puede aceptar la hipótesis nula. En ese sentido de acepta la hipótesis de investigación, concluyendo que **Existe** relación entre la Retribución

variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

Tabla 13
Correlaciones entre Retribución variable y Satisfacción

			Retribución variable (Agrupada)
Rho de Spearman	Retribución variable (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
Satisfacción (Agrupada)	Satisfacción (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,459
		Sig. (bilateral)	,002
		N	45

Análisis e interpretación: Sig. (bilateral) 0.002 es menor que 0.05 por lo tanto hay correlación moderada.

Teniendo como hipótesis específica 4: Existe relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Se ha determinado que la hipótesis nula. No existe relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. De acuerdo con la tabla 14, se observa que el Sig., (bilateral) es de 0.46 y en consecuencia mayor que 0.05, por lo que se puede aceptar la hipótesis nula. En ese sentido, se rechaza la hipótesis de investigación, concluyendo que **No existe** relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021

Tabla 14
Correlaciones entre Prestaciones y Satisfacción

		Prestaciones (Agrupada)
--	--	-------------------------

Rho de Spearman	Prestaciones (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Satisfacción (Agrupada)	Coeficiente de correlación	-,111
		Sig. (bilateral)	,469
		N	45

Análisis e interpretación: Sig. (bilateral) 0.469. es mayor que 0.05 por lo tanto no hay correlación.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se puede mencionar que respecto a los resultados de la investigación realizada por González (2022) identifico que compensación ayuda a retener y atraer el talento, esto es muy importante en una organización porque los resultados siempre dependen de las personas. Además, se coincide en afirmar que la compensación total se puede evaluar en función a la compensación que puede ser fija o variable y a las prestaciones o beneficios. Siendo la diferencia que esta investigación agrega la política salarial como factor del Sistema de retribución. Y los resultados de esta investigación realizada han demostrado que existe una relación específica entre la Política Salarial y la satisfacción laboral. Además, como lo menciona en su investigación Luna (2018) existe una relación entre las compensaciones y la satisfacción laboral, que difiere con la conclusión general de la investigación realizada. También se puede agregar que un el sistema de compensación salarial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de acuerdo con los resultados de Carnaqué (2014).

De acuerdo con Sáez (2022) se destaca la importancia de no solo considera a la compensación en términos económicos, sino también existen otros factores asociados que puede tener una influencia en la satisfacción laboral como lo son el clima laboral de cooperación y el liderazgo. Estos factores se pueden influir en la formulación de la política salarial que también esa relacionado con la satisfacción, y que se ha demostrado en los resultados de esta investigación que existe una correlación de 3.5.

Además González (2022) menciona en su investigación entre sus conclusiones la importancia de implementar un sistema adecuado de compensación que permita no solo retener a los trabajadores como también lo señala, además en su investigación diseño un sistema de compensación variable para todos los puestos en la organización. Y considerando los resultados

de esta investigación una compensación variable si se relaciona con la satisfacción laboral. En ese sentido su diseño de compensación si busca mejorar la satisfacción.

Finalmente se va demostrando que existe incoherencia entre los resultados de diversas investigaciones, donde se evidencia una relación entre todo el sistema de retribución o sistema de compensación y la satisfacción laboral, y otros factores como la motivación y el desempeño como lo ha demostrado Boada (2019); que finalmente buscan el éxito de la organización. Sin embargo, existe relación de la satisfacción laboral con algunos de los componentes del sistema de retribución como la política salarial, la retribución fija y variable

VI. CONCLUSIONES

- ❖ Es importante que las organizaciones realizar un análisis de su sistema de retribución para identificar las debilidades que pueda tener y estén afectando la satisfacción de los colaboradores de la organización. En esta investigación se ha podido determinar que no existe relación directa y significativa entre el sistema de retribución con un nivel regular en un 46% y la satisfacción laboral con un nivel regular del 56% de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Sin embargo, realizando un análisis más minucioso al respecto, se puede observar que hay dimensiones del sistema de remuneraciones que si tienen una relación con la satisfacción.
- ❖ En relación con la conclusión de la hipótesis específica 1, se puede afirmar basado en el análisis inferencial que existe relación entre la Política salarial con un nivel regular en un 62% y la satisfacción laboral con un nivel regular del 56% de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Con un coeficiente de correlación del 0,357, de nivel débil. Esto nos indica que una mejor política salarial mejora ligeramente la satisfacción laboral.
- ❖ En relación con la conclusión de la hipótesis específica 2, se puede afirmar basado en el análisis inferencial que existe relación entre la Retribución fija con un nivel regular en un 33% y la satisfacción laboral con un nivel regular del 56% de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Con un coeficiente de correlación del -0.313, de nivel débil e indirecta por el signo negativo. Nos indica que a pesar de que se considera una retribución fija que no es justa, el nivel de satisfacción no disminuye.
- ❖ En relación con la conclusión de la hipótesis específica 3, se puede afirmar basado en el análisis inferencial que existe relación entre la Retribución variable con un nivel regular en un 46% y la satisfacción laboral con un nivel regular del 49% de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Con un coeficiente de correlación del 0.459 de

nivel moderada. Estos no indican que un aumento en la retribución variables si tiene relación con un aumento de la satisfacción laboral.

❖ En relación con la conclusión de la hipótesis específica 4, se puede afirmar basado en el análisis inferencial que no existe relación entre las Prestaciones con un nivel regular en un 38% y la satisfacción laboral con un nivel regular del 56% de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021. Esto he de indicar que hay indiferencia si hay más prestaciones.

VII. RECOMENDACIONES

- ❖ En general la organización para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los Oficiales de la Escuela de Infantería, deben mejorar su sistema de retribución, realizando un análisis de acuerdo con las necesidades actuales y a la evidencia científica donde se evidencia que la retribución variable es un factor motivacional. Además, que se deben mejorar las prestaciones sociales y la política salarial de acuerdo con el nuevo contexto en que se desarrollan las nuevas funciones de las FF.AA. También se debe fomentar una cultura organizacional menos rígida y más flexible que permita un mejor relacionamiento y mayor satisfacción con los puestos de trabajo.
- ❖ Es importante que la institución evalúe la forma en que toma las decisiones y comience a buscar la participación de los colaboradores, evaluar periódicamente la carga laboral porque es un generador de estrés. Además, se debe establecer una escala salarial que sea más justa en relación con el trabajo realizado.
- ❖ La institución debe reevaluar periódicamente la retribución fija en base a las necesidades que emergen, esta debe ser justa de acuerdo con el grado y el riesgo que involucra cumplir con el trabajo.
- ❖ La institución debe reevaluar periódicamente la retribución variable en base a las necesidades que emergen, esta debe ser justa de acuerdo con el grado y el riesgo que involucra cumplir con el trabajo. Se percibe que actualmente no es la más adecuada.
- ❖ La institución debe fomentar constantemente la buena alimentación de los oficiales, especialmente de los que están en zona de emergencia, y no dejarlos prácticamente que sobrevivan. Esto afecta su salud. Sin embargo, no la satisfacción laboral.

VIII. REFERENCIAS

- 50Minutos.es. (2016). *Alcanza la satisfacción laboral: Los secretos para ser feliz en el trabajo*. 50Minutos.es.
- Allen, D. (2014). *The Highly Paid Expert: Turn Your Passion, Skills, and Talents into a Lucrative Career by Becoming the Go-To Authority in Your Industry*. Career Press.
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en un PYME* [Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/25c6743b-4f5e-46fd-a506-426c155f337a/content>
- Carnaqué, P. (2014). *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de educación superior tecnológico Abaco Chiclayo – 2013*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipàn.
- Donnolo, M. (2013). *What Your CEO Needs to Know About Sales Compensation*. AMACOM.
- Efing, M., Hau, H., Kampkötter, P, y Steinbrecher, J. (2014). *Incentive Pay and Bank Risk Taking: Evidence from Austrian, German, and Swiss Banks*. <https://www.bis.org/bcbs/events/bartnf/efingetal.pdf>
- Ejercito del Perú. (2018). *Visión y misión*. Obtenido de www.ejercito.mil.pe: <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/ejercito-del-peru/mision-y-vision>
- Gneezy, U. y List, J. (2014). *Lo que importa es el porqué: Los motivos económicos ocultos de nuestras acciones The Why Axis*. Empresa Activa.
- González, F. (2022). *Investigación sobre las relaciones entre la Compensación Total, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de empleados y mandos intermedios en España* [Doctorado, Universitat Politècnica de Catalunya]. Repositorio Institucional UPC. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/687416#page=1>
- Graham, M., Roth, T. y Dugan, D. (2008). *Effective executive compensation*. AMACOM.

- Hernández, S. y Mendoza, T. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. McGrawHill.
- Luna, E. (2018). *Relación entre las compensaciones y satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina Zonal San Martín e Intendencia de Aduana de Tarapoto de la SUNAT año 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29200/Luna_REE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manpowergroup (2015) *Talento y Liderazgo*. Obtenido de www.manpowergroup.com:
<http://www.manpowergroup.com.mx/index.php/estudios/estudios-e-investigaciones>
- Murlis, H., y Armstrong, M. (2005). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page.
- Nelson, B. (2012). *1501 Ways to Reward Employees*. Workman Publishing Company.
- Reda, J., Reifler, S. y Thatcher, L. (2007). *Compensation Committee Handbook*. Wiley.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson.
- Rodríguez, M. (2002). *Hacia una nueva orientación universitaria : modelos integrados de acción tutorial, orientación curricular y construcción del proyecto profesional*. Edicions Universitat de Barcelona.
- Sáez, M. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso*. [ICADE Business School]. Repositorio IBS.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68245/TFM001721.pdf?sequence=1>

- Salcedo, B. (2021). *La influencia de la política de compensaciones y beneficios como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo con la diversidad generacional* [Maestría, Universidad de Buenos Aires].
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037_SalcedoB.pdf
- Tracy, B. (2012). *Earn What You're Really Worth: Maximize Your Income at Any Time in Any Market*. Vanguard Press.
- Valterra, M. (2004). *Why Women Earn Less*. Career Press.
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. Pearson Educación.
- Zoltners, A., Sinha, P. y Lorimer, S. (2012). *The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation*. MACOM.

IX. ANEXOS

Anexo A Matriz de consistencia

Matriz de consistencia

Problema general.	Objetivo general.	Hipótesis general.	Variabes	Metodología
¿Existe relación entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?	Determinar si existe relación entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021	Existe relación entre el sistema de retribución y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021	Variable independiente: Sistema de remuneraciones (Multidimensional) Dimensiones: Política salarial. Retribución fija. Retribución variable (bonificaciones). Prestaciones.	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo: Alcance: correlacional Diseño: no experimental
Problemas específicos	Objetivo específico.	Hipótesis específicas.		
1. ¿Existe relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?	1. Determinar si existe relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.	1. Existe relación entre la Política salarial y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021	Variable dependiente: Satisfacción laboral (Unidimensional) Dimensión: Satisfacción laboral	

<p>2. ¿Existe relación entre la Retribución fija y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?</p>	<p>2. Determinar si existe relación entre la Retribución fija y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.</p>	<p>2. Existe relación entre la Retribución fija y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021</p>	<p>Población:45 Muestra: 45</p>
<p>3. ¿Existe relación entre la Retribución variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?</p>	<p>3. Determinar si existe relación entre la Retribución variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021.</p>	<p>3. Existe relación entre la Retribución variable y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021</p>	
<p>4. ¿Existe relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2021?</p>	<p>4. Determinar si existe relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del</p>	<p>4. Existe relación entre las Prestaciones y la satisfacción laboral de los oficiales de la Escuela de Infantería del</p>	

	Ejército del Perú, en el año 2021.	Ejército del Perú, en el año 2021	
--	---------------------------------------	-----------------------------------------	--

Anexo B Encuesta**MODELO DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA**

Estimado Señor (a)

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer las apreciaciones de los oficiales respecto al Sistema de Retribución en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú.

Instrucciones: Leer detalladamente cada una de las preguntas y responder de acuerdo con su criterio marcando con una (X) en la respuesta que considere más conveniente.

Preguntas Variable I:		Niveles de respuestas				
RETRIBUCIÓN LABORAL						
1.-	Las decisiones que toma la alta dirección con relación a las remuneraciones son adecuadas	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
2.-	Las remuneraciones son razonables en relación con la carga laboral	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
3.-	La escala salarial se aplica para todo el personal de manera proporcional y justa.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho

4.-	La retribución fija que recibe le alcanza para satisfacer sus necesidades	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
5.-	La retribución fija que recibe es justa en relación con el grado.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
6.-	La retribución fija que recibe es proporcional en relación con el riesgo laboral.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
7.-	La retribución variable que recibe le ayuda en satisfacer sus necesidades	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
8.-	La retribución variable que recibe es justa en relación con el grado.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
9.-	La retribución variable que recibe es proporcional en relación con el riesgo laboral.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho

10.-	Es proporcional y justo los aguinaldos por Fiestas Patrias	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
11.-	Es proporcional y justo los aguinaldos por Navidad	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
12.-	El proporcional el monto por bono de escolaridad	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
13.-	Es adecuada la alimentación para el personal que está en Zona de emergencia	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
14.-	Es adecuada la atención que se brinda en relación con la salud	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Preguntas variables II: SATISFACCIÓN LABORAL						
15.-	Satisfacción con los compañeros de trabajos	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
16.-	Satisfacción con el puesto que desempeña	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
17.-	Satisfacción con la cultura de la institución	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho

Fuente: ManpowerGroup (2015)

Anexo C Tabla de resultados

Resultados de las preguntas en términos porcentuales

		Recuento	% de N columnas
1.-Las decisiones que toma la alta dirección con relación a las remuneraciones son adecuadas	Muy insatisfecho	4	8,9%
	Insatisfecho	2	4,4%
	Neutral	4	8,9%
	Satisfecho	10	22,2%
	Muy satisfecho	25	55,6%
	Total	45	100,0%
2.-Las remuneraciones son razonables en relación con la carga laboral	Muy insatisfecho	4	8,9%
	Insatisfecho	4	8,9%
	Neutral	2	4,4%
	Satisfecho	9	20,0%
	Muy satisfecho	26	57,8%
	Total	45	100,0%
3.-La escala salarial se aplica para todo el personal de manera proporcional y justa.	Muy insatisfecho	2	4,4%
	Insatisfecho	2	4,4%
	Neutral	3	6,7%
	Satisfecho	9	20,0%
	Muy satisfecho	29	64,4%
	Total	45	100,0%
4.-La retribución fija que recibe le alcanza	Muy insatisfecho	18	40,0%
	Insatisfecho	5	11,1%

para satisfacer sus	Neutral	3	6,7%
necesidades	Satisfecho	6	13,3%
	Muy satisfecho	13	28,9%
	Total	45	100,0%
5.-La retribución fija	Muy insatisfecho	14	31,1%
que recibe es justa en	Insatisfecho	2	4,4%
relación con el grado.	Neutral	4	8,9%
	Satisfecho	6	13,3%
	Muy satisfecho	19	42,2%
	Total	45	100,0%
6.-La retribución fija	Muy insatisfecho	15	33,3%
que recibe es	Insatisfecho	5	11,1%
proporcional en	Neutral	3	6,7%
relación con el riesgo	Satisfecho	9	20,0%
laboral.	Muy satisfecho	13	28,9%
	Total	45	100,0%
7.-La retribución	Muy insatisfecho	4	8,9%
variable que recibe le	Insatisfecho	4	8,9%
ayuda en satisfacer sus	Neutral	4	8,9%
necesidades	Satisfecho	5	11,1%
	Muy satisfecho	28	62,2%
	Total	45	100,0%
8.-La retribución	Muy insatisfecho	3	6,7%
variable que recibe es	Insatisfecho	1	2,2%
justa en relación con el	Neutral	4	8,9%

grado.	Satisfecho	7	15,6%
	Muy satisfecho	30	66,7%
	Total	45	100,0%
9.-La retribución	Muy insatisfecho	2	4,4%
variable que recibe es	Insatisfecho	2	4,4%
proporcional en	Neutral	5	11,1%
relación con el riesgo	Satisfecho	7	15,6%
laboral.	Muy satisfecho	29	64,4%
	Total	45	100,0%
10.-Es proporcional y	Muy insatisfecho	2	4,4%
justo los aguinaldos por	Insatisfecho	3	6,7%
Fiestas Patrias	Neutral	3	6,7%
	Satisfecho	4	8,9%
	Muy satisfecho	32	71,1%
	22,00	1	2,2%
	Total	45	100,0%
11.-Es proporcional y	Muy insatisfecho	1	2,2%
justo los aguinaldos por	Insatisfecho	3	6,7%
Navidad	Neutral	4	8,9%
	Satisfecho	5	11,1%
	Muy satisfecho	32	71,1%
	Total	45	100,0%
12.-El proporcional el	Muy insatisfecho	2	4,4%
monto por bono de	Insatisfecho	4	8,9%
escolaridad	Neutral	4	8,9%

	Satisfecho	5	11,1%
	Muy satisfecho	30	66,7%
	Total	45	100,0%
13.-Es adecuada la	Muy insatisfecho	16	35,6%
alimentación para el	Insatisfecho	4	8,9%
personal que está en	Neutral	4	8,9%
Zona de emergencia	Satisfecho	6	13,3%
	Muy satisfecho	15	33,3%
	Total	45	100,0%
14.-Es adecuada la	Muy insatisfecho	18	40,0%
atención que se brinda	Insatisfecho	5	11,1%
en relación con la salud	Neutral	4	8,9%
	Satisfecho	6	13,3%
	Muy satisfecho	12	26,7%
	Total	45	100,0%
15.-Satisfacción con los	Muy insatisfecho	1	2,2%
compañeros de trabajos	Insatisfecho	3	6,7%
	Neutral	5	11,1%
	Satisfecho	6	13,3%
	Muy satisfecho	30	66,7%
	Total	45	100,0%
16.-Satisfacción con el	Muy insatisfecho	3	6,7%
puesto que desempeña	Insatisfecho	2	4,4%
	Neutral	2	4,4%
	Satisfecho	6	13,3%

	Muy satisfecho	31	68,9%
	22,00	1	2,2%
	Total	45	100,0%
17.-Satisfacción con la	Muy insatisfecho	4	8,9%
cultura de la institución	Insatisfecho	3	6,7%
	Neutral	1	2,2%
	Satisfecho	10	22,2%
	Muy satisfecho	27	60,0%
	Total	45	100,0%

Anexo D: Método estadístico utilizado*Coefficiente de correlación de Spearman.**Correlaciones*

		Retribución (Agrupada)	
Rho de Spearman	Retribución (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Satisfacción (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,226
		Sig. (bilateral)	,135
		N	45

Correlaciones

		Satisfacción (Agrupada)	
Rho de Spearman	Retribución (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,226
		Sig. (bilateral)	,135
		N	45
	Satisfacción (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45