



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de la compensación y el empowerment de los
trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud
de Lima Metropolitana, 2018.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Edaluz Ivette Flores Valverde

ASESOR:

Dra. Maritza Emperatriz Guzmán Meza

SECCIÓN:

Gestión Pública

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2018

Página del jurado

Leonidas Pando Sussoni

Presidente

Dr. Jessica Palacios Garay

Secretario

Dra. Maritza Emperatriz Guzmán Meza

Vocal

Dedicatoria

A mi Padre Celestial por darme la bendición de tener una familia maravillosa.

A mis padres que son un ejemplo de tenacidad.

A mis hermanos, que me acompañan en los retos que emprendo.

A mi esposo José e hijos Jhosyvette, Génesis y Nicolás por la paciencia y apoyo incondicional y que son el motivo para concluir este proyecto.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por acogerme y permitirme realizar uno de mis mayores anhelos.

Declaración de Autoría

Yo, Edaluz Ivette Flores Valverde, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede San Juan de Lurigancho; declaro el trabajo académico titulado: "Gestión de la Compensación y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018", presentada, en 000 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 11 de agosto de 2018



Edaluz Ivette Flores Valverde

DNI: 09665426

Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos de la sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado: “Gestión de la Compensación y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018”, cuya finalidad es demostrar la relación existente entre las referidas variables en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana.

La aplicación de la presente tesis se desarrolló de la siguiente forma el capítulo I presenta la Introducción, realidad problemática, antecedentes, el marco teórico, problema, justificación, hipótesis y objetivos. En el capítulo II se desarrolló el marco metodológico; en el capítulo III, se explicaron los resultados, en el capítulo IV la discusión y en capítulo V se realizó el análisis inferencial estadístico para posteriormente dar a conocer las recomendaciones en el capítulo VI, en el capítulo VII las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

Esta investigación pretende aportar al trabajo de los empleados públicos, conocimientos y aportes específicos sobre las variables tratadas a fin de colaborar en la solución de problemas y logros de objetivos institucionales.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora.

Tabla de Contenido

	Pag.
Páginas Preliminares	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Presentación	vi
Tabla de Contenido	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	xiv
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	25
1.4. Formulación del problema	43
1.5. Justificación del estudio	43
1.6. Hipótesis	45
1.7. Objetivos	45
II. MÉTODO	46
2.1. Diseño de Investigación	47
2.2. Variables, Operacionalización de las variables	48
2.3. Población y muestra	52
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
2.5. Método de análisis de datos	59
2.6. Aspectos éticos	60
III. RESULTADOS	61
IV. DISCUSIÓN	75
V. CONCLUSIONES	80
VII. REFERENCIAS	85
VIII. ANEXOS	92

- A) Matriz de consistencia
- B) Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ
- C) Matriz de datos
- D) Instrumento
- E) Carta de consentimiento informado
- F) Formato de validación de instrumento
- G) Otras evidencias
- H) Artículo Científico

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Baremos de la variable Gestión de la Compensación	49
Tabla 2 Operacionalización de la variable Gestión de la Compensación	49
Tabla 3 Baremos de la variable Empowerment	50
Tabla 4 Operacionalización de la variable Empowerment	51
Tabla 5 Validación de expertos	58
Tabla 6 Resultados de fiabilidad del cuestionario Gestión de la Compensación	59
Tabla 7 Resultados de fiabilidad del cuestionario empowerment	59
Tabla 8 Niveles de Gestión de compensación de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	62
Tabla 9 Niveles de Compensación económica en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	63
Tabla 10 Niveles de Compensación No económica de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana, 2018	64
Tabla 11 Niveles de Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana	65
Tabla 12 Niveles de empowerment estructural en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	66
Tabla 13 Niveles de Empowerment psicológico en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de salud de Lima metropolitana, 2018	67
Tabla 14 Tabla cruzada Gestión de compensación y Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	68
Tabla 15 Tabla cruzada Compensación económica y Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima metropolitana, 2018	69
Tabla 16 Tabla cruzada Compensación no económica y Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	70
Tabla 17 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnow	71
Tabla 18 Correlación entre la Gestión de la Compensación y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	72

Tabla 19 Correlación entre la Compensación económica y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

73

Tabla 20 Correlación entre la Compensación no Económica y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

74

Lista de Figuras

	Pag.
Figura 1. Diagrama del diseño correlacional	48
Figura 2. Fórmula del Cálculo del tamaño muestral	53
Figura 3. Niveles de Gestión de la Compensación de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana, 2018	62
Figura 4. Niveles de Compensación económica de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	63
Figura 5. Niveles de compensación no económica de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud, de Lima Metropolitana, 2018	64
Figura 6. Niveles de Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	65
Figura 7. Niveles de Empowerment estructural en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	66
Figura 8. Niveles de Empowerment Psicológico en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018	67

Resumen

La presente investigación titulada “Gestión de la Compensación y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.”, tuvo como objetivo General demostrar la relación que existe entre la Compensación y el Empowerment en los empleados públicos de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima.

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, con el método hipotético deductivo, no experimental, de tipo transeccional y diseño correlacional, determinándose la relación entre las variables planteadas. La población consistió en 154 trabajadores y la muestra conformada por 140 trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana., seleccionados aleatoriamente; los datos fueron recopilados a través de la técnica de la encuesta aplicándose dos cuestionarios, uno para medir la Gestión de la Compensación de elaboración propia basado en la teoría de SERVIR y el otro para medir el Empowerment basado en la fusión del instrumento CWEQ-II- CPIE, de Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2004) y de Spreitzer (1995), para la confiabilidad se utilizó alfa de Cronbach cuyos resultados fueron : ,0.936 y 0.903 respectivamente.

Finalmente, para el análisis inferencial de los datos se usó el estadístico para pruebas no Paramétricas Rho Spearman, con un resultado de 0.254, que demuestra una relación positiva baja con alta significancia, entre gestión de compensación y el empowerment. Se concluye que la gestión de la compensación se relaciona directamente con el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Palabras clave: Gestión de la compensación, Empowerment, compensación.

Abstract

The present investigation entitled "Management of Compensation and Empowerment of the workers of an Integrated Health Networks Directorate of Metropolitan Lima, 2018.", had as a General objective to demonstrate the relationship that exists between Compensation and Empowerment in public employees of a Directorate of Integrated Health Networks of Lima.

The research presents a quantitative approach, with the hypothetical deductive method, non-experimental, transectional type and correlational design, determining the relationship between the variables proposed. The population consisted of 150 workers and the sample consisted of 140 workers from an Integrated Health Network Directorate of Metropolitan Lima., Randomly selected; the data were collected through the survey technique by applying two questionnaires, one to measure the Compensation Management of own elaboration based on the SERVIR theory and the other to measure the Empowerment based on the fusion of the CWEQ-II- instrument. CPIE, by Laschinger, Finegan, Wilk and Shamian (2004) and by Spreitzer (1995), for reliability Cronbach's alpha was used, the results of which were: 0.936 and 0.903 respectively.

Finally, for the inferential analysis of the data the statistic was used for nonparametric Rho Spearman tests, with a result of 0.254, which demonstrates a highly significant relationship between compensation management and empowerment. It is concluded that the management of the compensation is directly related to the Empowerment of the workers of an Integrated Health Networks Directorate of Metropolitan Lima, 2018.

Key words: Compensation management, Empowerment, compensation.

I. INTRODUCCIÓN

Realidad problemática

En el mundo globalizado, tecnológico y cambiante, en el cual el Perú, se encuentra inmersos de manera directa o indirecta, existe gran preocupación porque los Estados se modernicen a través de una Administración Pública, descentralizada, eficaz y eficiente, transparente, inclusiva y democrática; basada en una Gestión Pública moderna al servicio del ciudadano los cuales cada vez demandan de “servicios públicos eficientes, mayor participación e información, igualdad de posibilidades entre los individuos y la garantía del as personas y que se les garanticen el completo desempeño de sus facultades y libertades constitucionales” (OCDE, 2006 p.15).

En este contexto, el Estado peruano aprueba el Decreto Supremo (DS) 004-2013, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, el cual está basada en cinco pilares fundamentales entre los que se encuentran el Servicio Civil Meritocrático (SCM) el cual a través de uno de sus sub sistemas, para este estudio, el Subsistemas de Compensación, enmarcado en la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, pretende implementar un dependencia única y exclusiva para los empleados de la gestión pública (Artículo 1, Ley Servir, 2013), todo ello basado en las tendencias actuales de motivar, atraer y retener a los servidores necesarios para el Estado .

Sin embargo, aún persiste la precariedad del mercado laboral que conlleva a intensificar las brechas laborarles con su consecuente dificultad económica originado principalmente por : las diferentes formas de contrato a nivel de la Gestión Pública, el deficiente sistema de gestión de las compensaciones que genera una alta brecha de inequidad referente a la retribución dineraria entre los diferentes niveles de puestos y entre los mismos puestos especialmente entre los trabajadores administrativos y por la ausencia de herramientas que conlleven a distinguir e incrementar el potencial (empowerment) del trabajador público, la cual no logra desarrollar pues se ve estancado por un jefe que no le otorga la posibilidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades así como no permite que este propicie la iniciativa en otros trabajadores limitando la labor en equipo cuyo fin es el cumplimiento de metas institucionales.

Según la información de “Panoramas de las Administraciones Públicas América Latina y Caribe”, expuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), durante el 2015, Chile presentó el sistema de gestión de la compensación más alto de los países de la

región con 70%, seguido de Costa Rica con 60%. Perú presentó un avance del 30 % aproximadamente.

Así mismo, según Deloitte (2016), los resultados del estudio sobre las Compensaciones Salariales Regionales, ubica al Perú en el tercer lugar por el pago realizado a nivel gerencial, por encima de Brasil, Colombia y Ecuador, con un promedio de \$ 8, 221 de salario bruto mensual. (p.5); en este mismo informe, a nivel de mandos medios y soporte esta condición se pierde y el Perú se sitúa en cuarto lugar, superados por Uruguay, Chile. (p.7)

Con respecto al Empowerment, Luna (2015), refiere que el Empowerment debe promoverse desde los cargos directivos más altos de lo contrario será imposible obtener frutos, porque autorizar, es una iniciativa de los poseedores de mando y tienen el compromiso de propulsarlo basados en principios y ética. Por ello, un directivo o gestor que otorga potestad o autoriza debe disponer actos como conseguir bienes, planificar en un tiempo prolongado, a largo plazo, interrelacionarse con la clientela, fortalecer las competencias de los empleados entre otros hechos. Todo está en la implementación y comprensión de esta herramienta por parte de los directivos, que contribuya a generar mayores logros en la organización u entidad.

A nivel mundial existen pocos estudios con respecto al Empowerment en trabajadores públicos, uno de ellos es el de Donawa, López y Vega (2017) el cual evidenció la ausencia de enfoques con respecto al empowerment como herramienta gerencial en el sistema público de Colombia.

En España, Rico-Picó, Peinado-Estévez, Reyes Salvador-Ruiz y González Fuentes (2016) estudiaron el Empowerment en un grupo de trabajadores estatales encontrándose una significativa relación positiva entre satisfacción - Empowerment e identificación - Empowerment.

En Perú, Ruiz (2015) en su investigación concluyó que el Empowerment Psicológico, con la teoría propuesta por Menon y Santa Cruz (2013) y sus dimensiones, se relaciona directamente con el desempeño de los docentes.

En la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS), sede administrativa, a la cual se estudia en este trabajo de investigación, el proceso de implementación de la gestión por compensación es débil, pues si bien las compensaciones de tipo dinerarias o económicas dependen casi exclusivamente del presupuesto destinado por el Ministerio de Economía y

Finanzas (MEF) y de la normativa dispuesta en ello, por ejemplo la Ley del Servicio Civil que aún no está implementado en su totalidad; ha ocasionado que los trabajadores netamente en condición de “administrativos”, por el tipo de trabajo que realizan, no han sido considerados dentro del D.L. 1153 (que ordena la política integral de compensaciones y entregas económicas de los trabajadores de salud del Estado), por lo cual las retribuciones o remuneraciones que recibe como compensación presenta una brecha evidente con respecto al del trabajador de salud asistencial “nombrado” y trabajador contratado. Esto se traduce en la insatisfacción y desmotivación del servidor público para continuar con la labor encomendada y solo se limitan a cumplir horarios sin entrega de productos, a su vez estos trabajadores no cuentan con líderes que los motiven y despierten en ellos el potencial que tienen para alinearse a los objetivos de la institución y lograr las metas institucionales. Esto conlleva a la tercerización de los servicios, contratando recurso humano que no siempre cuenta con el perfil idóneo para el puesto y con altos ingresos económicos en algunos casos y con ingresos según el promedio del mercado en otros casos, generando retrasos en la compensación de sus prestaciones.

Sin embargo, la DIRIS si tiene injerencia sobre las compensaciones de tipo no dinerarias o no económicas, a través de la Dirección de Administración y sus oficinas de Recursos Humanos y Planeamiento estratégico, pero lamentablemente la ausencia de un directivo comprometido que pueda ver y “explotar” las destrezas y aptitudes que coexisten en el trabajador y gestionar las compensaciones dignas y factibles, hace que se pierda al talento humano dentro de la gestión pública, contraviniendo con el objetivo de la Modernización de la Gestión Pública en lo que respecta al recurso humano que es, atraerlo, retenerlo y motivarlo, afectando el aparato estatal que conllevan a obtener como producto final usuarios insatisfechos.

Un factor de riesgo dentro de la Gestión Pública y por ende en la DIRIS, es que las bajas compensaciones tengan como consecuencia el tener burócratas civiles, el pluriempleo y la participación en actividades inapropiadas o incluso ilegales a través o presupuesto.

Trabajos previos

Antecedentes nacionales.

Becerra, Del Campo y Díaz (2017), a través de su tesis sobre “El impacto de Liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento Innovador en equipos de trabajo”, realizado en Lima, buscó determinar como objetivo, si el empowerment junto con el liderazgo compartido y sus estilos predecían el comportamiento innovador de manera positiva, para ello realizaron un estudio de formato no experimental, cuantitativa y de análisis correlacional; con una población de 378 trabajadores y una muestra conformada por 26 equipos laborales de una empresa de alimentos. Tres encuestas fueron aplicadas entre ellas la de Arnold et al. (2000) denominado liderazgo de empoderamiento. Para identificar la correlación estadística se usó Spearman. Los conceptos teóricos utilizados entre otros, fue el de Arnold et al. (2000), por su capacidad de medir grupal e individual la variable en mención. Los resultados que obtuvieron evidencian que el estilo de liderazgo de empoderamiento junto al estilo de liderazgo compartido y el comportamiento innovador presentan signos de alta correlación en el lado positivo ($r_s=.69$, $p<.001$) y ($r_s=.70$, $p<.001$). Así mismo, se confirma parcialmente que un comportamiento innovador es explicado a través del liderazgo de empoderamiento y a su vez sus dimensiones son predichas también por este, confirmadas estadísticamente con un resultado positivo y significativo ($r_s= .92$, $p<0.001$). Concluyen que los equipos laborales estudiados distinguen el interés y la preocupación que por ellos muestran sus líderes de equipo, así como la responsabilidad con su trabajo.

Loja (2017), realizó un trabajo de investigación acerca de “Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del distrito de Tarapoto”, su objetivo fue relacionar las recompensas y la satisfacción laboral de los empleados de la compañía en mención; realizó un estudio descriptivo, correlacional y no experimental. Asimismo, trabajó con una población conformada por 443 y una muestra de 106 empleados; se empleó el cuestionario de recolección de datos, como instrumento; la teoría en la que basó la variable compensación fue la de (calva, 2009) y para la variable satisfacción laboral se apoyó en (Rosas, 2013). El análisis estadístico descriptivo para nivel de recompensas tuvo en nivel bajo en un 48% y un nivel muy bajo en un 28%, con respecto al nivel de satisfacción el resultado fue bajo en un 36% y muy bajo en un 34%, en la correlación usó la prueba de Pearson fue: 262.230, mayor a 16gl (26.296), conforme a los resultados

evidenciados, se concluye que la relación entre las variables recompensa y satisfacción laboral de la empresa en estudio poseen una significativa correlación.

Maesaka (2017), realizó una investigación sobre “Compensación laboral y recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno Regional del Callao – 2016”, descriptiva, transversal no experimental, transeccional y correlacional, con una población formada por 115 empleados de la Región Callao, la muestra determinada por muestreo no probabilístico la conformaban 90 trabajadores. El cuestionario usado como instrumento se validó mediante la validez del contenido y la confiabilidad, obteniéndose un valor de 0.894 y 0.833 en el Alfa de Cronbach, para las variables compensación laboral y recompensas organizacionales, respectivamente. Las teorías sobre las que se basó en cuanto a compensación fueron de los autores Hernández y Carrillo (2014), Dessler y Varela (2011), Wayne y Robert (2005) y Decenzo y Robbins (1996); para la recompensa organizacional se basó en Chiavenato (2000). Llegó a cuatro conclusiones, la primera: la compensación laboral tiene una alta relación con las recompensas organizacionales hacia los empleados de la Región Callao (Rho Spearman: 0,711 positivo), la segunda: no se halló relación en las variables compensación básica y las recompensas organizacionales a los servidores de la región en mención (Rho Spearman de coeficiente correlación 0,062 positivo), tercero: no existe relación entre los incentivos y las recompensas organizacionales a los empleados mencionados (Rho Spearman de -0.159 negativo), cuarto: Existe relación de por medio en las prestaciones y las recompensas organizacionales a los empleados del estudio en mención (Rho Spearman de 0,257 positivo).

Patilla, (2016), a través de su tesis acerca del “Empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la Empresa Inversiones Portaimport SAC, Huancayo”; buscó identificar si durante el 2015, en los trabajadores de la organización mencionada existía relación entre el Empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Realizó un estudio con diseño descriptivo, correlacional, la población y la muestra la conformó los 22 trabajadores que tenía la empresa; empleo como instrumentos las encuestas como el CWEQ II y el PEI creados por Laschinger, et al (2000) y Gretchen M. Spreitzer (1995) y el SL-SPC que evalúan el empowerment y la satisfacción laboral respectivamente ambos instrumentos fueron validados obteniéndose un alfa Conbrach de 0. 961 y 0.924 para cada instrumento respectivamente. El análisis estadístico usado para la correlación tuvo un 95 % de nivel de confianza y este fue Spearman El autor sustentó su tesis basado en Kanter (1993), quien

propuso el empowerment estructural. Los resultados que obtuvieron fue un pobre empoderamiento e indiferencia de los trabajadores de esta empresa en un 5%, lo que evidencia la ausencia de esta valiosa herramienta de gestión. ”, obtuvo como análisis descriptivo un nivel de 40.9% en marginado, 54.5% Indiferente y 4.5% empoderado, una correlación entre el empowerment y la satisfacción laboral con Rho Spearman a 0,669 positivo. Concluyó en la presencia directa y significativa correlación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Así mismo, las dimensiones intrínsecas están relacionadas con el empowerment estructural y psicológica pero la dimensión extrínseca no presenta ninguna relación con estas. Recomendó trabajar a favor de implementar mediante una aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones en forma mensual o trimestralmente a los trabajadores; referentes al empowerment organizacional y por su puesto su grado de relación con la satisfacción laboral, lo que permitirá su evaluación, por parte de la gerencia.

Loli, Navarro, Del Carpio., Vergara (2016), realizaron una investigación sobre la “Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima”, con el objeto de determinar la presencia de relación entre la confianza organizacional y el empowerment de los trabajadores de las instituciones mencionadas, el diseño de la investigación fue descriptiva correlacional, la población la conformaron 327 empleados profesionales que cursaban estudios de post grado, la muestra fue el 100% al ser intencional no probabilística; para la variable Confianza utilizaron el instrumento Inventario de Confianza Organizacional validado por el alfa de Cronbach igual a 0.968, y el Cuestionario de Albar, García-Ramírez, López y Garrido para medir empoderamiento, el cual fue validado con un coeficiente alpha de Cronbach = 0.96., la teoría del empoderamiento basada en Jaffe y Scott, (2007). Para el análisis descriptivo del empoderamiento obtuvieron 96.3%, indecisos 3.1% y bajo 0.6%; en el correlacional utilizaron el Rho de Spearman y con 0.483 positivo entre confianza y empoderamiento; así mismo, el Chi-cuadrado de Pearson =18.903 para confirmar los resultados de los grados de empoderamiento con los niveles de confianza de los profesionales del estudio. Concluyen que existe un elevado grado de confianza y empoderamiento en la pluralidad de los trabajadores de las instituciones tanto públicas como privadas de Lima; así mismo, la confianza organizacional y el empoderamiento de estos trabajadores se asocian positiva y significativamente, interpretado como a mayor empoderamiento existe una mayor confianza organizacional. También, existe una asociación significativa y positiva entre los grados de confianza y los niveles de

empoderamiento en la población de estudio, con correspondencia mutua. Por otro lado, de acuerdo a los dominios sociodemográficos y organizacionales es inexistente las diferencias evidenciadas en la confianza organizacional y el empowerment.

Cernaqué (2014) con su tesis de “Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior tecnológico Abaco en Chiclayo”, tuvo como finalidad responder al porque durante los últimos diez años la institución mencionada no ha presentado los resultados esperados por su dueño, desarrolló un trabajo de investigación no experimental, descriptivo y correlacional, la población que utilizó 52 personas que laboraron en el IESTP Abaco durante el tiempo del estudio, el muestreo fue tipo censal porque estuvo conformada por el 100% de la población. Los instrumentos usados en este estudio fueron la guía de observación, la guía de entrevista, la investigación documental y el cuestionario de encuestas empleando la escala Likert, validado por expertos. Adopta la teoría de Maslow (2000), quien propone que los hombres actúan por necesidades las cuales se encuentran jerarquizadas; para la investigadora esta teoría es importante y trascendental para el comportamiento organizacional y define la variable compensación salarial basada en Juárez (2000). El análisis descriptivo evidencia que el 60% no está de acuerdo con lo que recibe como remuneración, el 15% totalmente en desacuerdo, el 13 % de acuerdo, el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo lo mismo para el totalmente de acuerdo. El resultado de la investigación confirma la hipótesis planteada por la investigadora pues se evidencia una relación significativa entre el sistema salarial y el desempeño laboral de los de los empleados de dicha institución, con una correlación de 0.705, la cual se traduce en que al mejorar las condiciones de compensación de estipendio se incrementa el desempeño laboral del empleado.

Antecedentes Internacionales.

Almadana (2016). En su tesis doctoral sobre la “Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total”, ejecutada en la ciudad de Málaga, país España, realizó una investigación, descriptivo con dos variables: dependiente e independiente, no experimental, planteando como una de sus cinco hipótesis la validez de una correlación positiva por medio de las variables dirección estratégica y compensación, cuya población estuvo conformada por 631 profesionales de 631 empresas que laboraban en las áreas de recursos humanos, la muestra se delimitó a 105 profesionales pero solo participaron 40 profesionales, de los cuales 20 eran directivos, 14 Jefes de y 6 técnicos de las empresas malagueñas. El instrumento que utilizó fue uno adaptado y validado con el alfa Cronbach de 0.752. Las teorías referentes a modelos de compensación total que el investigador considera son las más representativas: los tres elementos de Worldat Work, retribución dineraria directa, la retribución dineraria indirecta y las intangibles; los cuatro elementos de Zingheim y Shuster: crecimiento individual, un futuro convincente, la compensación total y un lugar de labores positivo. El resultado estadístico muestra que el estipendio financiero de modalidad externa fija directa es mayúsculo en entidades con menos de 250 trabajadores con valores que varían desde 3.69 y 3.66 para entidades con 1-49 trabajadores y de 50-250 empleados, respectivamente en comparación a las entidades con más de 250 trabajadores cuyo valor es 2,92; por otro lado, la retribución interna es mayúscula en las entidades que cuentan por encima de los 250 trabajadores (3,66) mientras que con menos trabajadores (1-49 o de 50 a 250) presentan valores entre 3,09 y 3,15, respectivamente. Por ello, se considera que la retribución interna es más alta que la retribución externa fija directa en la remuneración de los profesionales que laboran en las entidades con más de 20 trabajadores. La conclusión a la que llega es que una compensación extrínseca, dineraria, directa y fija es más apreciada y condiciona a las variables de tipo dependiente del comportamiento organizacional, en consecuencia, afirma que las empresas arriesgan a favor de una compensación total, no obstante, persiste lo referido a la compensación fija; también detecto en su investigación que existen profesionales de recursos humanos que dentro de la compensación total le dan más valor a compensación intrínseca superior. Así también que, al interior de la dirección de recursos humanos, es relativa la importancia que se le brinda a la compensación.

Demircioglu (2017), de la ciudad de Singapur, país Singapur, en su artículo sobre “Los efectos de la práctica del Empowerment sobre supuestas barreras a la innovación: Evidencia de organizaciones públicas”, realizó un estudio que tuvo como base los resultados

del instrumento aplicado a los empleados públicos de Australia, cuyo objetivo fue examinar la asociación entre cuatro prácticas de empoderamiento y las barreras percibidas para la innovación, el diseño fue descriptivo correlacional, utilizando como población la base de datos de las encuestas (Dataset), el censo obtuvo 87,214 respuestas válidas, con 227 respuestas no utilizables en total las respuestas de 86,987 empleados son utilizados en el análisis, quedando finalmente un tamaño muestral de 50,839 empleados. El instrumento utilizado fue el cuestionario el cual tuvo según el alfa de Cronbach niveles adecuados de confiabilidad de la escala, que van desde 0,67 a 0,86. Programa de software Stata, un alto orden de análisis factorial confirmatorio (CFA). La teoría que utiliza referente a barreras son las de (Bowman, 1980; Demircioglu, & Audretsch, 2017; Torugsa & Arundel, 2016), en cuanto a la teoría del Empowerment emplea la de Bowen y Lawler (1992, 1995). El instrumento utilizado fue el cuestionario el cual tuvo según el alfa de Cronbach niveles adecuados de confiabilidad de la escala, que van desde 0,67 a 0,86. Programa de software Stata, un alto orden de análisis factorial confirmatorio (CFA). La teoría que utiliza referente a barreras son las de (Bowman, 1980; Demircioglu, & Audretsch, 2017; Torugsa & Arundel, 2016), en cuanto a la teoría del Empowerment emplea la de Bowen y Lawler (1992, 1995). Los resultados estadísticos fueron: Todos los empowerment prácticas son estadísticamente significativas ($p < 0,05$). La conclusión obtenida del estudio revela una relación de efecto positivo entre los empleados que reciben información y comentarios acerca de su trabajo y desempeño (Coeficiente beta estandarizados 0.088*** y Odds Ratio de 1.049), pueden identificar mejor las barreras a la innovación. Por el contrario, ofrecer recompensas a los empleados sobre la base de trabajo, proporcionar acceso a conocimientos relacionados con el trabajo y las habilidades que influyen en el trabajo de los empleados, y el otorgamiento de poder a los trabajadores para tomar decisiones que influyen en su trabajo, tienen una relación de efecto negativo (- 0.076, -0.075 -1.35 con un Odds Ratio de 0.963, 0.961, 0.478 respectivamente) en la percepción de barreras a la innovación. Sin embargo, los resultados sugieren que el otorgamiento de poder a los trabajadores de primera línea, para la toma de decisiones que influyen en su trabajo puede ser una de los instrumentos más importantes en la gestión pública, para reducir las barreras a la innovación.

Kim y Fernández (2017), en su artículo referente al “Empoderamiento de los empleados y la Intención de rotación del personal en la Burocracia Federal en los EE.UU.”, realizado en la capital Washington D.C. de los EEUU de Norteamérica, realizaron un estudio descriptivo correlacional de diseño no experimental. La población fue constituida por datos

obtenidos de la Encuesta referente a puntos de vista de los empleados federales de EEUU (FEVS), del año 2011. Esta encuesta fue realizada por la Oficina de Administración de Personal de los EE. UU. (OPM), la cual se administró a 540,727 empleados del gobierno federal que trabajan a nivel de gabinetes y agencias independientes, 266,376 empleados completaron la encuesta, sin embargo, el tamaño de la muestra final se redujo a 200,055 pues hubo falta de datos en algunas variables de la encuesta. Las teorías sobre la variable empowerment tomada como referencia es la de Bowen y Lawler (1992, 1995). Ellos concluyen en base a los resultados que respaldan el modelo hipotético. El empoderamiento del empleado tiene efectos negativos directos e indirectos sobre la intención de rotación. Además, el efecto negativo es mayor en la probabilidad de intención de irse a otra agencia federal y la intención de abandonar el gobierno federal que en la intención de retirarse, la relación con el empoderamiento de los empleados y la satisfacción laboral es positiva y significativa ($b = 1.30, p < .001$). Mencionan que la retención del escaso talento humano se ha convertido en un imperativo para una burocracia federal eficaz, especialmente a la luz de las mejoras en el mercado laboral y la creciente competencia del sector privado para captar a los excelentes y más sobresalientes trabajadores federales. Los datos de FHCS / FEVS muestran el uso generalizado de las prácticas de empoderamiento de los empleados en las agencias federales desde 2002. Estas son prácticas gerenciales bastante comunes que se pueden observar, emular, y se diseminó aún más con un esfuerzo modesto y sin los costos adicionales de las reformas adicionales. Además, la adopción de prácticas de empoderamiento de los empleados, además de reducir la rotación, puede mejorar la flexibilidad, el rendimiento y la capacidad de innovación que conlleve a mejorar la gestión y el desempeño en el sector público.

Jiang, Liao, Lin y Liu (2016), de la ciudad de Guangzhou, en China, realizaron un estudio sobre el efecto de la divulgación de remuneración en la compensación de Benchmarking: Evidencia de China, el cual tuvo como objetivo evidenciar si la divulgación del monto de las compensaciones incrementaría la eficiencia de los contratos. Es un estudio descriptivo comparativo. La muestra estuvo conformada por todas las empresas que figuran en la base de datos de la bolsa de China y Contabilidad de Investigación (CSMAR) durante el periodo comprendido entre 2003 y 2007. Utilizaron los datos de los 2 años antes y después de 2005 para la comparación, se excluyeron a las empresas del sector financiero y las que no reportaron las compensaciones de sus ejecutivos durante el periodo seleccionado, la base teórica estuvo fundamentada en la Teoría de Comisión Reguladora de seguridad de China

(CSRC), (2008), para el análisis estadística utilizaron la variable compensación y la medida de la evaluación comparativa entre pares (BMark) que es la diferencia entre la compensación de la empresa y la compensación de pares, el análisis estadístico dio los coeficientes para BmarkMean y BmarkMed son 0,4700 y 0,4807, respectivamente. BmarkMean es negativo si los ejecutivos se les pagan más que sus compañeros. Entonces podemos interpretar el coeficiente positivo y significativo para BmarkMean como prueba, lo que sugiere que los ejecutivos que se pagan por encima de la media del sector tienden a recibir posteriormente inferior aumentos de sueldo. Concluyeron que el conocer las compensaciones de los ejecutivos de las empresas permite una mejor remuneración de los ejecutivos al tomar como referencia la de sus compañeros de referencia en contra de sus compañeros. Sin embargo, dicha información también puede permitir negociar de manera más eficaz y aumentar su remuneración total. Encontramos evidencia que sugiere que la evaluación comparativa. Los ejecutivos de los Gobiernos centrales están bajo un control más estricto, y algunos de ellos compensados y otros compensados en exceso. Sin embargo, los ejecutivos de los gobiernos locales tienen una mayor propensión a una mejor remuneración.

Caldera y Giraldo, (2013), cuya tesis denominada “Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la Empresa de Servicios Temporales S&A Servicios y Asesorías S.A”, realizaron un estudio en Colombia, de tipo Trabajo Práctico, descriptivo correlacional, estuvo constituida por una población de 38 empleados de la empresa en mención incluidos funcionarios y empleados; la muestra fue seleccionada en forma aleatoria conformada por el 61.6% del total de la población; el instrumento utilizado fue la encuesta la cual se aplicó a través del correo electrónico. En cuanto a la teoría de compensación analizan el concepto de De Cenzo y Robbins (1996), en el cual compensar incluye todas los modos de pago que el trabajador recibe por el empleo que realiza. El análisis estadístico descriptivo muestra un nivel de insatisfacción con respecto al salario de 50%, y con respecto a incentivos de 66.6% La conclusión a la que llegaron fue que el estipendio económico impacta sobre la satisfacción laboral de los empleados internos, es decir, se incumple con la base de equidad externa e interna; también se ve afectada las competencias no dinerarias como las políticas y planes de reconocimiento de la organización e impuntualidad en los pagos de los colaboradores; por otro lado, concluyeron que la flexibilidad en el horario de trabajo afecta positivamente por el contrario se evidencia que con respecto a las comisiones, existe un porcentaje muy elevado de insatisfacción y de igual modo ocurre con relación a los reconocimientos, felicitaciones y

tiempo libre que ofrece la organización, como consecuencia se tiene un grado de satisfacción laboral bajo, lo cual podría dar luces acerca de la inestabilidad laboral que se evidenció por la deserción laboral, el ausentismo presente en la empresa.

Teorías relacionadas al tema

Variable Gestión de la Compensación

La Teoría del intercambio,

Según Varela (2014) afirma. "... es la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades, (...). Todo servicio o mercancía son producto del trabajo" (p.22). Es decir, nos muestra que hay una propuesta del "toma y dame" que era, es y posiblemente seguirá siendo el sistema de compensación más antiguo que se conoce. Así mismo, Varela (2014) menciona. "la evidencia indica que si una profesión se considera digna y honrada seguirá atrayendo a personas capaces y de entrega, aunque el salario sea modesto, (...). Por definición, cualquier precio es relativo, mientras que todo valor es absoluto" (p.26). Este, considera que la población estigmatiza ciertas labores profesionales al no ser consideradas dignas y eso a mi parecer es un tema de percepción.

La Teoría de la Equidad (Adams y Roseambum),

Como explica Varela (2014), es definida como un equilibrio entre la contribución del colaborador a la labor y las compensaciones que acepta a cambio, comparado con las compensaciones que aceptan otros trabajadores por las mismas o similares contribuciones.

Varela (2014) manifiesta. "Las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan" (p. 26). Cuando las personas trabajan en un lugar determinado, la recompensa que reciben por dicho empeño se transforma en dinero, así mismo, el autor manifiesta que la tendencia de la gente es constantemente comparar con otros, respecto al salario percibido en similares situaciones de trabajo realizado. Entonces se manifiesta la inequidad que es lo que se presenta en la actual coyuntura económica de los estados de Latinoamérica y de otros del mundo incluido el Perú, podemos observar sectores dentro de un mismo sistema con el mismo grupo de profesionales que al percibir la inequidad presente en la entidad de trabajo, manifiestan situaciones de tensión, las cuales tratarán de dar solución de alguna manera. Si las compensaciones son bajas en relación a lo conferido, se va a presentar insatisfacción en el empleado si por el

contrario las compensaciones son elevadas comparadas a lo que se confiere, el sentimiento de culpabilidad aparece en el empleado. Cuando existen brechas e inequidad, hay disconformidad en las compensaciones por el mismo trabajo realizado.

Aportaciones del condicionamiento operante

Esta teoría considera, de acuerdo con Varela (2014), que las conductas en su mayoría son definidas por el entorno ambiental y no por acción de los procesos cognitivos y motivacionales internos del cuerpo. Considera al reforzamiento como un requisito principal para el control del comportamiento, lamentablemente estos reforzamientos, no tienen consistencia y por lo tanto no logran adecuarse a los conceptos originales. Metodológicamente, resulta dificultoso medir los efectos del reforzamiento sobre el comportamiento.

Teoría de la expectativa

Varela (2014), explica que la definición de expectativa se origina de los estudios realizados por Lewin y Tolman. Siendo la expectativa, la estimación subjetiva de la opción de lograr una meta específica. Esta teoría es importante por la presencia de las fuerzas motivadoras las cuales son variables y no generalizadas.

Teoría de la expectativa de X valor

Según Varela (2014), en la teoría elaborada por Víctor Vroom, manifiesta. “(...), es sinónimo de la expectativa de resultado, en tanto que se define como la creencia de que una conducta específica dará un resultado en particular” (p.33). El autor quiere decir, que los trabajadores confían en el trabajo realizado y que por ello lograrán los resultados esperados.

CEINSA (2018), considera a la Gestión de Compensación como una herramienta muy poderosa dentro de la gestión estratégica que permite reconocer los nexos entre los componentes de una organización; entre las que se considera la parte humana y demás; con la finalidad de gerenciarlos a fin de obtener beneficios para la organización tanto en lo económico, en el desempeño y reconocimiento.

Según Crisancho (2015), la gestión de la compensación es la suma de acciones y actitudes que las organizaciones tienen para sus trabajadores como por ejemplo las prácticas y los estilos de remuneración que este recibe y que está por encima de lo que corresponde a

un salario de tipo fijo o variable, con la consigna de motivarlos, atraerlos y retenerlos, quedándose así, la organización con el colaborador clave. Es decir, considera esta forma de gestión como una herramienta muy valiosa la cual debe ser aplicada en toda organización considerando los contextos constituidos para la compensación tanto en las flexibles como las totales.

Varela (2014), define la gestión de la compensación, como un área funcional donde se analizan, administran: los estipendios y salarios, las prestaciones, los incentivos y los pagos variables y se ejecutan los pagos con los respectivos servicios que se brinda al personal. Menciona, además:

Werther, Davis y Guzmán (2014), señalan que la administración de la compensación; que comprende a la totalidad compuesta por gratificaciones y servicios que los empleados perciben por su trabajo entre los cuales se encuentran los salarios, sueldos, prestaciones, etc.; tiene como finalidad que la entidad pueda adquirir, retener y sostener una fuerza de labor productiva que generen finalmente satisfacción en los empleados. Su accionar está dirigida por la división de recursos humanos.

Para Juárez (2014), gestionar la compensación significa: “Un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio” (p.8). Depende de la división de recursos humanos y son los encargados junto con la alta dirección de gestionar todo lo referido al sueldo, prestaciones, remuneraciones, incentivos y recompensas a través de decisiones eficaces.

San Román (como se citó en Peralta ,2014) menciona que:

Es el uso inteligente de las diferentes formas de compensación para alinear el comportamiento del personal a la estrategia de la organización y tiene por objeto el atender a las necesidades de las empresas en la gestión de políticas retributivas. Cada institución debe conformar un paquete en función de sus ventajas y/o oportunidades que le ayuden a diseñar un modelo de compensaciones a la medida de la estrategia

del negocio, de las necesidades de la fuerza laboral y encauzar las inversiones en compensaciones que puedan generar más valor. (p.20)

Las empresas y organizaciones, especialmente, las entidades del Estado deben evaluar qué tipo de talento humano, servidor, personal, colaborador, recurso humano, etc.; es decir, el nombre que se les quiera asignar; conforman su organización; de tal manera y en base a ello brindar opciones compensatorias que resulten atractivas para ellos y puedan cubrir lo máximo de sus necesidades. El capital humano es el factor fundamental en una institución u organización y esta debe estar pendiente de él, se debe definir una compensación flexible a cada uno de los talentos que conforman la entidad, hacer uso de la comunicación interna disponible y buscar un equilibrio con lo relacionado al bienestar del trabajador en el ámbito personal y familiar.

Para la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), la gestión de la compensación es un subsistema de gestión que forma parte en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH), y se define como: “La gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la institución del estado consagra al servidor civil, para contraprestar la contribución de éste a los objetivos de la institución, de conformidad con el puesto que ocupa” (Resolución de Presidencia Ejecutiva, 238-2014-SERVIR.PE). Por lo cual uno de los procesos de este subsistema de Gestión de la compensación es la administración y gerencia del total de compensaciones en las que se encuentran comprendidas las compensaciones de tipo no económicas y las económicas. En el papel, esta Ley busca utilizar las herramientas de gestión que son utilizados en sistema privado y que permita un mejor desarrollo de los procesos del SGRH en el sector público, el cual es un tema álgido y que se constituye en el quinto objetivo de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

El presente trabajo de investigación se sustentó en la teoría propuesta por SERVIR el cual, se establece para las personas que tienen relación laboral con las instituciones y/o entidades públicas y que a su vez es la causa de controversias dentro de las instituciones del Estado, pues, este principio tan bien sustentado, no se está aplicando en la actualidad.

Definición

“La gestión de compensación es la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la institución del estado destina al servidor civil, para contraprestar la colaboración de éste a los propósitos de la entidad, de conformidad con el puesto que ocupa” (Resolución de Presidencia Ejecutiva, 238-2014-SERVIR.PE).

La gestión de las compensaciones es parte de la estrategia que utiliza la administración de recursos humanos en las organizaciones y estudia principalmente las técnicas y fundamentos con la finalidad que la compensación percibida por el trabajador sea la óptima conforme al trabajo realizado. Así mismo, proporciona el modelo para gestionar lo que se constituye en principal y mayor gasto de operaciones, reconociendo a su vez el nexo que existe con la adherencia, desempeño y productividad de los trabajadores con los logros de la organización.

Es posible decir entonces, que la gestión de la compensación es un subsistema que forma parte del Sistema Integrado de la Gestión de Recursos Humanos de una institución convirtiéndose en una de las funciones estratégicas dentro de esta que estudia los principios y técnicas que, permitan integrar, comprometer y desarrollar estrategias con el fin de retener, motivar y atraer a los mejores trabajadores de tal manera que puedan contribuir en el éxito de los objetivos trazados por las instituciones y por lo consiguiente en su desarrollo personal.

Objetivos de la Gestión de la Compensación

Para SERVIR, el objeto de la compensación es atraer, conservar y desarrollar un cuerpo de empleados al servicio del estado que sean efectivos y que coadyuven al desempeño de las metas institucionales, tal como se describe, en el artículo 28 de la Ley 30057. La ley en mención busca implementar un régimen exclusivo y único para los servidores estatales (Artículo 1, Ley 30057), que genere una adecuada prestación de servicios públicos en igualdad de oportunidades (Artículo 2, Ley 30057).

Al respecto, Werther et al. (2014), mencionan que la gestión de la compensación estima como fin en primer lugar adquirir personal calificado; cuyas compensaciones deben ser muy elevadas para captar a lo mejor del talento del mercado laboral; segundo, retener a los empleados actuales y evitando las rotaciones; tercero garantizar la igualdad interna y externa de los sueldos y salarios; en este punto se refiere a la igualdad interna, es decir, dentro de la organización con respecto a que: igual función igual pago y con relación a la igualdad externa; compensación similar a los de otras instituciones, el cuarto objetivo está

referido a alentar el desempeño adecuado de las responsabilidades cuyo pago garantice dicha acción hasta el futuro, quinto, control de los costos mediante programas racionales que eviten los excesos o insuficiente niveles de compensación, sexto cumplir con las disposiciones salariales inmersas en las normas legales o jurídicas y por último mejorar la eficiencia administrativa dentro de la política de compensaciones. (p.344)

Política de Compensación: Reglas Generales y Principios de la Compensación

Las políticas de compensación son aquellas decisiones que toman las empresas, organizaciones, instituciones, entidades, etc.; con la finalidad de remunerar a sus trabajadores, talento humano, colaboradores, capital humano, servidores, recurso humano, empleados, etc.; por sobre, en el promedio o inferior a las compensaciones que se establecen en el mercado laboral.

Así mismo como explica Varela (2014), estas políticas deben ser exactas referente a las metas a alcanzar y socializadas mediante publicaciones para que puedan ser conocidas por el personal y generen compromiso en la alta gerencia.

Por otro lado, Werther et al. (2014), manifiestan que las entidades desarrollan políticas de compensación que ajusten de manera periódica los niveles de estipendio y sueldos a fin de competir dentro y fuera de su entorno nacional por el talento disponible.

Según SERVIR (2013), el diseño estructural de una política de compensación en una organización o institución debe contar con estas reglas y principios:

Competitividad: El sistema de compensaciones tiene como objetivo captar y retener personas competentes en el Servicio Civil peruano.

Equidad: Al desempeñar trabajos en puestos de análogos, pero en situaciones distintas de exigencias, responsabilidades o complejidades le corresponde diferente compensación económica.

Compensación interna: En una misma entidad, las compensaciones que se perciben dentro de esta, se relacionan con las situaciones tanto de exigencia, como de responsabilidad y de la complejidad del puesto.

Consistencia intergubernamental: En las entidades de la administración pública, las compensaciones de puestos similares son comparables entre sí. Aunque esta

norma no es aplicada, pues se considera el nivel de responsabilidad y competencias de la entidad. (Ley 30057,2013, p.5)

Por ello, la Política de Compensación del Estado Peruano, a través de SERVIR busca establecer una estructura salarial acorde con la clasificación de dichos puestos, pero diferenciándola entre los niveles de responsabilidad que existe en cada Institución. Considerando, además, que estas políticas de compensación estén alineados a los objetivos institucionales de cada entidad o empresa del Estado que constituyen la administración Pública y los intereses de la sociedad, promoviendo además la meritocracia.

La administración pública en la actualidad presenta inequidad en el manejo de las compensaciones generando inconformismo marcado en los empleados, pues uno de los motivos es la diversidad de modalidades de contratos o prestación por servicio (modelo como se contrata a un trabajador para la entrega de un producto).

Desafíos de la compensación

Entre los cuales se encuentran los objetivos estratégicos, pues la compensación generalmente debe estar alineada a estos. De la misma manera, las tasas que predominan en los puestos, en relación a los salarios se constituyen en un reto para la compensación, pues algunos de estos tienen un valor variable en el mercado laboral. Y por último están los sindicatos, los cuales negocian para lograr compensaciones por encima del valor del puesto.

Dimensiones de la Variable Gestión de la Compensación:

Dimensión: Compensación económica

Para SERVIR la compensación económica, es “la contraprestación dineraria llámese valorización principal, valorización ajustada, aguinaldo, vacaciones y en forma variable la valorización priorizada” (Ley 30057, 2013) que se asigna al servidor civil por el cumplimiento de las responsabilidades del puesto que ocupa; de tal forma, ello es factible cuando se ha realizado dicha labor (D.S. N° 138-2014-EF, 2014). Es decir, que no habrá ninguna retribución dineraria mientras no se realice la prestación.

Crisancho (2015), denomina a la compensación económica como Componente monetarios constituidos en: salario, auxilios, pagos directos e indirectos; el autor considera a este componente y a la no monetaria como una política que busca equilibrar el ámbito personal, el familiar y el laboral del trabajador.

Para Adecco (como se citó en Mosquera, 2016), la Compensación en Dinero incluye salario básico y pago variable, lo cual también podría entenderse como una valorización principal y demás valorizaciones.

Así también, Dessler (2015), denotó a las compensaciones económicas, como las retribuciones monetarias directas sean salarios, incentivos, comisiones y bonos que el trabajador recibe, por lo que es de suma la importancia adoptar o establecer políticas de compensación dentro de las organizaciones que retribuyan el esfuerzo de los trabajadores, que incentiven al personal a entregar su máximo empeño por cada trabajo que realicen evitando las rotaciones o “fuga” de talento.

Indicadores de la Dimensión: Gestión de la Compensación Económica según SERVIR.

Para conocer los indicadores de puesto primero debemos definir la terminología empleada por SERVIR (2013), en esta propuesta de indicadores:

Familia de puestos: Está referida al conjunto de puestos con funciones, rasgos y objetivos similares. Cada familia de puestos está organizada por niveles de menor a mayor complejidad según sus funciones y responsabilidades” (Ley, 30057, artículo 3, literal g, 2013).

Puesto: “Es el conjunto de funciones y responsabilidades correspondientes a la posición que se ejerce en una entidad, de la misma manera que, los requisitos para su oportuno ejercicio” (Ley, 30057, artículo 3, literal f, 2013).

Posición: Es el perfil único de puesto que posee cada ocupante. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014, literal i de la Disposición General, 2014).

Banda remunerativa: Resulta de la valorización de los puestos de cada uno de los niveles de familia de puestos los cuales se encuentran comprendidos entre rangos de montos mínimos y máximos. (Ley, 30057, artículo 3, literal h, 2013).

Distribución de la valorización. Es el proceso que se realiza para calcular la compensación económica de cada puesto, cuyo producto final define el ingreso dinerario que corresponde al servidor civil. (Ley, 30057, artículo 3, literal i, 2013).

Valorización: En la compensación económica, la valorización es el mecanismo utilizado para calcular el total que se asignará a un puesto definido el cual corresponde otorgar al servidor civil como contraprestación al puesto que ocupe. El

cálculo de este coste y su valorización de puesto es refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), por intermedio de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, contemplando, la propuesta de la entidad. (D.S. 138-2014, artículo 6, 2014).

Indicador Valorización Principal.

“Componente económico directo de la familia de puestos” (D.S. 138-2014, artículo 5, 2014). Es la entrega económica como acepción única que se entrega cada mes de modo permanente. (D.L.1153, 2013, artículo 8, numeral 8.1). Esta denominación hace referencia a la Remuneración Básica que recibe el trabajador o servidor público.

Para Varela (2014), el sueldo es definido como la remuneración en efectivo que el empleado recibe para un tiempo preestablecido de trabajo. Normalmente es el elemento más significativo de la compensación.

Dessler (2015), denotó que en la base del salario está incluida la remuneración fija que se paga de manera regular. La cual en una negociación de contratación puede o no ser aceptada por el trabajador.

Valorización Ajustada. Es la valorización que se brinda al puesto a causa de la entidad o institución y dependiendo de criterios tales como la jerarquía, la responsabilidad, el presupuesto asignado, el recurso en primera línea que depende de él, la envergadura de sus decisiones o el costo que implican las determinaciones sobre recursos del Estado. (D.S. 138-2014, artículo 5, 2014). La cual hace referencia a las bonificaciones que se asignan a los puestos, los cuales no son muy bien aceptadas entre los servidores públicos, pues la brecha e inequidad de la valorización total resulta amplia, considerando que no siempre son los mejores los que ocupan los cargos directivos o de jefaturas o de responsabilidad, tampoco se procede a desarrollar la meritocracia sino todo lo contrario.

La bonificación diferencial que se entrega para compensar al empleado de carrera por el cumplimiento de un puesto que acarree responsabilidad directiva. (D.L. 276, literal a) del artículo 53, 1984). La cual sigue vigente y se constituye como una remuneración permanente si los directivos tienen más de 5 años ejerciendo dicho cargo.

Valorización Priorizada. Para el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF): “Son las compensaciones entregadas adicionalmente y condicionadas al ejercicio de un puesto en circunstancias de acceso geográfico, altitud, riesgo de vida, riesgo legal o servicios efectivos

en el extranjero. Está supeditada al tiempo que dure su asignación” (D.S. 138-2014, artículo 5, 2014). Este tipo de compensación en caso de que se efectivice va adicionado al conjunto de valorizaciones mencionados anteriormente y está referida a los incentivos que recibe el trabajador público en las situaciones mencionadas.

Varela (2014), define el incentivo como la remuneración en efectivo que el empleado recibe de forma condicionada, al cumplir con unas condiciones previamente establecidas. Los que se pueden dar cuando el trabajador cumple o supera los objetivos establecidos por la organización.

Adeco (como se citó en por Mosquera, 2016) reconoce que el pago variable incluye cualquier incentivo, comisión o bono que se da al empleado. Estos modelos de pago variable deben ser diseñados basándose en el desempeño o expectativas de producción o los roles dentro de la organización de tal forma que se premie a los empleados que logren los objetivos.

Werther et al. (20014) señalan que los incentivos se materializan en un pago monetario; sin embargo, pueden también concederse en otras especies.

Vacaciones. Entrega económica por el derecho a vacaciones. El trabajador tiene derecho a obtener una entrega dineraria por motivo del disfrute de su descanso por vacaciones, en sustitución y equivalente al monto de su Valorización Principal y Ajustada, así mismo, si fuera el caso de corresponderle, se sumaría a este monto lo percibido también por la **Valorización Priorizada**. El pago se realiza conforme a la oportunidad de abono mensual de la compensación económica. (Ley, 30057, artículo 13, 2013). Este tipo de compensación económica es una de las más apreciadas dentro del mercado laboral, pues permite que el trabajador pueda realizar una pausa en sus labores anuales y retomar sus actividades luego de cumplido el periodo vacacional. Los requisitos para contar con vacaciones son: haber cumplido con el año calendario de trabajo en la institución y con los mínimos días de trabajo efectivo.

Con respecto a las vacaciones, Varela (2014) afirma: “(...) es el tiempo que el trabajador descansa de las actividades que realiza de manera personal y subordinada para su empleador con goce de sueldo” (p.235). Al respecto, el autor hace la diferencia entre el disfrute de vacaciones y el pago de la prima vacacional. En este tiempo establecido previamente, el trabajador puede descansar con la seguridad de que será remunerado por ello, pues son el derecho que tiene todo empleado dependiente que ha brindado sus labores

durante un año, a través de éste el trabajador pueda recuperarse física y psíquicamente del cansancio producido por su trabajo.

Las vacaciones “se hallan afectas al impuesto a la renta, a los tributos, aportes al seguro social relacionado con la salud y pensiones, generando insatisfacción en el trabajador” (D.S. 138-2014, Segunda Disposición Complementaria Final, 2014).

Aguinaldos. Son las entregas dinerarias que recibe el trabajador por motivo de Fiestas Patrias y Fiestas Navideñas. Los servidores del estado tienen derecho a obtener dos (2) aguinaldos en el año las cuales son de tipo dinerarias. Uno por Fiestas Patrias y el otro por la Navidad. (D.S. 138-2014, artículo 15, 2014).

En nuestro país a nivel del sector público, específicamente para los trabajadores que no son funcionarios ni directivos, los aguinaldos percibidos son equivalentes a una suma irrisoria y humillante comparada pues lo percibido en líneas generales no alcanza ni para un almuerzo familiar. Dependen de lo que “buenamente” les puedan dar los decisores políticos y económicos.

En el sector privado esta entrega económica que se brinda al trabajador tiene características legales las cuales han sido impuestas al empleador y corresponde a la doceava parte del sueldo percibido durante el año calendario de trabajo, que se paga por las festividades al culminar el año. El aguinaldo es considerado un derecho universal y un derecho adquirido, el cual va exento de algún tipo de descuento sea por pago de impuestos u otra índole, para ser beneficiario de este aguinaldo es condición que el personal este trabajando oportunamente en el tiempo que corresponda percibir el beneficio, si por algún motivo el servidor no cumpla con los seis meses; mínimo de tiempo para obtener el aguinaldo; recibirá un monto proporcional a los meses que laboró. (Ley N° 27735, artículo 5, 2002).

Dimensión: Compensación no económica

Para SERVIR (2013), la compensación no económica es conformada por las aportaciones que no son dinerarias llámese beneficios que se confieren a fin de motivar e incrementar el potencial de los trabajadores del Estado; por otro lado, estos servidores no pueden disponer libremente de estos beneficios. (Ley 30057, artículo 29, 2013). Dicha compensación no dineraria puede concretizarse como bienes y/o servicios que la institución estatal otorga y/o facilita para beneficio del servidor, conforme con el presupuesto y estructura institucional,

así como, el tipo de actividades que se ejecuten en ella, pudiendo ser el reconocimiento o distinción otorgadas por la entidad pública, las facilidades para optimizar la calidad de vida, mejoras al ambiente y clima laboral, convenios con empresas, entre otras acordes con la definición. A través, de este tipo de compensación; que actúa principalmente con la parte motivacional del trabajador; adicionada a la económica, el Estado busca que el servidor público mejore su calidad de vida tanto en lo personal, familiar y laboral.

Crisancho (2015), define a los componentes no monetarios, como todas aquellas disposiciones y beneficios que la organización proporciona a los trabajadores con el fin de que sus necesidades sean satisfechas. Este tipo de compensaciones están destinadas a coronar el equilibrio entre lo personal, familiar y laborar mediante la satisfacción de sus requerimientos.

Werther et al. (2014), sostienen que estas compensaciones son extendidas a las secciones no económicas: Este tipo de compensaciones pueden ser los seguros de vida o contra accidentes, también están los seguros de tipo médico que incluyan los de capa compleja, así como la atención dental. Así mismo, se pueden incluir actividades que fomenten el deporte, planes para adquirir acciones, desarrollo de actividades durante las vacaciones, beneficios por el matrimonio, por la natalidad, por fallecimiento de algún familiar directo, entre otros. Algunas de estas propuestas se encuentran reglamentadas legalmente en nuestro país como los días de licencia por luto (D.S. N° 008-2017-TR, Aprueba el Reglamento de la Ley 30012, 2017) y la licencia por paternidad (Ley N° 30807, 2018), otras están contempladas por SERVIR, sin embargo, muchas otras aún no son tomadas en cuenta por el Estado.

Según Adecco (como se cita en Mosquera, 2016), existen otras formas de beneficios intangibles tales como descuentos en almacenes, membresías de gimnasio o clubes, horarios flexibles, los cuales han sido considerados por SERVIR, de manera ambigua, que conduce a la interpretación personal, la que puede llegar a ser errada.

Indicadores de la Dimensión: Compensación No Económica según SERVIR

Para SERVIR (2014), estos son:

Reconocimientos o distinciones que la entidad del Estado entrega a los trabajadores por cumplimiento de metas u objetivos relacionados con las funciones, labores y

obligaciones correspondientes a su puesto; así también, los premios, logros y condecoraciones de tipo científico o académico;

Oportunidades que fomenten una mejoría en la condición de vida del trabajador público, así también la de su entorno familiar, a través de diversos programas de tipo recreacionales y/o deportivas; como por ejemplo vacaciones útiles para hijos menores de edad, entre otros.

Implementación de proyectos para espacios físicos que promuevan mejoras en el clima y ambiente laboral tal como: la instauración de comedores, cafeterías, gimnasios, lozas deportivas, estacionamientos, entre otras;

Establecer convenios que impulsen la adjudicación de descuentos corporativos por parte de empresas y/o instituciones a los trabajadores públicos.

Y otras similares a las descritas en los párrafos anteriores

Variable Empowerment

Teorías

Koontz (2017), define al Empowerment como la autoridad de decisión que se le delega a los trabajadores en los diferentes niveles o estructuras de organización que posee una entidad, es decir, que los empleados, jefes de equipos, gerentes, etc.; van a obtener el poder de decidir sin la necesidad de requerir autorización a sus superiores., este poder es delegado con la convicción de que tiene el potencial para ello, por ejemplo, en el sector privado será brindado por el dueño, sin embargo, en las instituciones públicas, proviene de los funcionarios que muchas veces tienen un manejo autocrático, siendo entonces el empowerment muy poco apreciado y valorado en la Gestión Pública pues los trabajadores se les da un trato vertical y no horizontal, generando trabajadores automatizados sin capacidad de crear o innovar.

La Teoría de Koontz, se basa en una delegación de poder de decisión, en la cual se busca una mayor participación por parte del trabajador con la consiguiente ampliación de responsabilidades. Para este autor el Poder es igual a la Responsabilidad ($P=R$), por lo tanto, en una organización, entidad, institución o empresa, cuando el Poder resulta mayor a la Responsabilidad ($P>R$), el jefe tendría una actitud o comportamiento de tipo autocrático, pues no se haría responsable por sus actos y o decisiones. Por el contrario, si la Responsabilidad es mayor que el Poder ($R>P$), entonces los trabajadores sentirían

frustración por esta falta de poder que le es necesario para cumplir con sus tareas o actividades.

Además, Koontz (2017), afirma que una administración óptima necesita una delegación de poder sincera, y basada en la fe recíproca acompañada de revelación importante para que el personal pueda cumplir sus responsabilidades, conjuntamente debe ser otorgada a individuos competentes los cuales a su vez deben recibir compensación por practicar el empoderamiento.

Para Luna (2014), el empowerment es otorgar poder al trabajador de la organización, a través del acceso a la información. Los miembros, equipos de trabajo y la institución en sí accederían completamente al uso de información crítica y a la tecnología, que permita desarrollar las habilidades, obligaciones y tener autoridad para lograr los objetivos propuestos. Un empleado al día con la información, con la autoridad para decidir y con los insumos necesarios realizará un trabajo eficiente en favor de la organización e institución, que se reflejará probablemente en el incremento de productividad o de posicionamiento en el mercado o rubro donde se encuentre, en la Gestión Pública se requiere que el desarrollo y empowerment del servidor público contribuya al cumplimiento de objetivos en la entidad y genere satisfacción en el usuario que requiera el servicio de la institución.

Para esta investigación se adoptará la teoría de Koonz relacionada con el empowerment.

Definición

Para Bowen y Lawler (como se citó en Kim y Fernandez, 2017): “El empowerment se caracteriza por la transmisión de información a los empleados, que les permite aportar al desempeño organizacional y otorgar el poder para la toma de decisiones, que influyan en el rendimiento de la población” (p.2). A todo lo mencionado se adiciona la innovación y la capacidad creativa de los trabajadores que emerge en ellos cuando gozan de libertad de pensamiento y libertad para correr los riesgos que deriven de ellos.

En un contexto de definición aproximada del Empowerment, se puede decir que es la herramienta de gestión utilizada por el Sistema de Recursos Humanos de las instituciones, con la finalidad de obtener resultados óptimos, mediante la transferencia de responsabilidades, albedrío y poder a los trabajadores para que ellos tomen las decisiones

y/o asuman las responsabilidades sin necesitar la autorización de sus superiores, promoviendo en ellos la sensación de sentirse los dueños de su propio trabajo.

Adherencia al Empowerment

Según refiere Wilson (como se citó en De los Ríos y Blanco, 2012), “es imprescindible que los directivos asuman un cambio en su norma de comportamiento para lograr una efectiva implantación del Empowerment” (p.33). Para ello deben contar con: disponibilidad de recursos necesarios que apoye y contribuya en la realización del trabajo de sus dependientes. Así mismo deben tener Flexibilidad, que les permita adaptarse a los nuevos cambios y situaciones que surgen, por otro lado, deben promover el compromiso en los niveles de la institución motivando a sus trabajadores a través de la transparencia de información, es decir, mejorando la comunicación interna., también debe ser facilitadores del desarrollo de un clima laboral idóneo y sobre todo debe existir confianza: que permita aprovechar al límite las capacidades del trabajador y esto sea un poder multiplicador hacia los demás trabajadores con la consiguiente ganancia de la entidad.

En el caso de los autores De los Ríos y Blanco (2012), consideran que para conseguir con acierto la implementación del Empowerment requiere de un liderazgo que sea acertado y apto para orientar a los trabajadores en el rumbo deseado, obrando a su vez que estos, se adhieran a la misión y principios de la empresa, accediendo a la contribución de sus ideas para la realización de sus propósitos establecidos.

Claves para desarrollar el Empowerment

De acuerdo con Luna (2014), existen 3 claves para implementar el Empowerment:

Compartir información: Incluso la que suele ser catalogada como confidencial, pues aquellos carentes de información actúan sin responsabilidad., pues no se siente comprometido ni obligados a desarrollar el trabajo en equipo.

Sustituir el rango con los equipos auto dirigidos: Un equipo que se autodirige cuenta con trabajadores que tienen la responsabilidad de todo un proceso, es decir, planea, organiza, dirige y controla la labor hasta los resultados. Para tener este modelo de equipo y asumir roles jerárquicos se debe dar poder a sus integrantes, es decir; enseñarles para que puedan depender menos de sus superiores.

Originar autonomía a través de límites o fronteras, estos límites canalizan la energía en una dirección específica, lo que se traduce en nuevos aprendizajes y métodos de trabajo que deben tener los empleados que los direccionen a pensar juntos. Teniendo en consideración que las organizaciones deben tener una visión creada por la alta dirección. (p.215)

Beneficios del Empowerment

Según Shultz (2008) el hacer uso del empowerment conllevará al progreso del trabajador y de lo invertido en él obteniéndose réditos en el trabajo, los cuales se evidencian con la presencia de trabajadores que gozan de información y autonomía en el ejercicio de su trabajo, resultan ser más sobresalientes que los empleados rigurosamente vigilados y más desinformados.

Así mismo, tanto la independencia y la inspección laboral propias de la autonomía se erige como un bien intrínseco de la inversión de capital humano, con el cual, por lo general, aumenta el valor. Por lo tanto, el capital humano y la empresa prosperaran a medida que incremente la autonomía, es decir, el poder y la responsabilidad.

Por otro lado, se produce una disminución en la valía concomitante a la gestión.

Se genera la oportunidad de aprender y crecer dentro de la institución además permite el fomento de la creatividad que conlleva a la libertad del talento y potencial que hay en cada colaborador o trabajador (estos últimos se encuentran reprimidos especialmente en los servidores de la Gestión Pública); con el fin de que este aporte lo mejor de sí, con la respectiva responsabilidad que este tipo de situaciones acarrea y a través de un feedback mejorar su desempeño en busca de su desarrollo.

Dimensiones

Dimensión Empowerment Estructural

Para Kanter (como se citó en Jaimez y Bretones, 2011), el poder se focaliza en las características estructurales de las labores, las cuales vienen a ser las circunstancias en las que se desarrolla “un ambiente de trabajo como son la diversidad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa” (p.13). El variar estas circunstancias se interpretan como un modo de satisfacción laboral.

La autora considera que es primordial que dentro de las organizaciones los trabajadores tengan las facilidades para acceder a información, técnicas de soporte y opciones de aprendizaje y desarrollo, para que pueda efectivizar sus labores. Todo ello direccionado a lograr una mayor productividad y al cumplimiento de objetivos institucionales. Se puede utilizar el Empowerment como instrumento que fomente una gestión efectiva mediante el empoderamiento de las determinantes estructurales las cuales son: oportunidad, poder y conformación del talento humano.

El empoderamiento en el puesto de trabajo, la simplificación de la labor de los miembros de equipo en el cumplimiento de objetivos institucionales, la adquisición frecuente de conocimientos, constituye el empowerment estructural, es decir, una unidad de negocios autogestionada.

Indicadores de la variable: Empowerment Estructural.

Según Kanter (como se citó en Jaimez y Bretones, 2011), estos indicadores son:

El acceso a los *recursos*, significa la facultad de poder obtener la subvención, materiales, período y soporte indispensables que conlleven a efectuar las labores.

El acceso a la *información*, denota poseer la cognición formal e informal imprescindibles que permitan efectivizarlos en los centros de labores.

El acceso al *apoyo*, constituye el obtener retroalimentación y guía precisa por parte de los superiores, colegas de “la misma línea jerárquica” y de los subalternos.

El acceso a la *oportunidad*, con la consiguiente oportunidad de adquirir conocimientos y aptitudes, la elevada posición de la estructuración de empowerment provienen de acceder a la conformación social dadas dentro del sitio de labores.

Dimensión Empowerment Psicológico

Para Konger y Kanungo (como se citó en De Los Ríos y Blanco, 2012), el Empowerment psicológico, es el desarrollo del perfeccionamiento de la creencia y confianza en la propia capacidad que tienen los integrantes de una administración para lograr los resultados pretendidos, a través del cual se identifican las circunstancias que conducen a la impotencia y la forma de su eliminación por parte de la organización ya sea de manera práctica o técnica o formal e informal, dirigidas a brindar información respecto a la eficacia. (p.14)

El trabajo debe ser internalizado en lo motivacional como una de las principales

fuerzas que genera el empowerment, creando los medios que faciliten el incremento motivacional para el desarrollo de las labores a través de la ejecución de un poderoso sentido personal de eficacia.

Jaimez y Bretones (2011), menciona que, al no ser una personalidad de carácter endurecido, el Empowerment psicológico no es una variable continua y no es un fórmula global generalizado a todas las circunstancias de la vida y roles, por el contrario, es propio para cada trabajo.

Indicadores de la Dimensión Empowerment Psicológico

Impacto:

Se refiere a la potenciación con la que el trabajador interviene en la gestión o en los rendimientos operativos fuera del empleo.

Cabe resaltar que este indicador; es diferente del locus de control debido a la influencia del marco laboral. Por otro lado, el locus de control, es un rasgo distintivo perdurable en las diversas situaciones. (p.43)

Competencia:

Es la intensidad con la que un individuo desarrolla las labores solicitadas con las capacidades convenientes que posee, también llamada autoeficacia, o autoestima pues la denominación está dirigida a las competencias específicas dentro de su posición, y no en la capacidad general de la persona.

Significado:

Es la importancia de una meta o fin, estimado con respecto a las ideas particulares del sujeto, que involucra sentimientos en medio de los valores, creencias y comportamientos y las necesidades de un rol de trabajo.

La autodeterminación:

Es la percepción propia de tener la opción en la decisión y ordenación de las acciones. Revela una independencia que permite emprender y/o seguir un procedimiento o tarea laboral. Una muestra de lo mencionado es decidir referente a los sistemas laborales, el acompañamiento y la energía que les permita cumplir sus tareas.

Alles (como se citó en Mamani, 2017) refiere que la autodeterminación es: “La

autonomía o independencia individual, grupal o institucional. El que posee autodeterminación, tiene la competencia o facultad para tomar determinaciones propias, sin tener que pedir permiso o rendir cuentas” (p.32). Es la libertad con que se cuenta para decidir las acciones a realizar.

Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de la compensación y el empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018?

Problemas Específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la compensación económica y el empowerment de los trabajadores una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la compensación no económica y el empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018?

Justificación del estudio

Justificación Teórica: La presente investigación está basada en la Teoría de la Equidad de Adams y Rosenbaum en relación a la variable Gestión de la Compensación, la cual se encuentra propuesta también en el contenido de La Ley SERVIR, organizado en un subsistema de compensaciones basado en valorizaciones por puesto de trabajo. Por otro lado, con relación al empowerment este estudio está basado en la Teoría de Koontz que propone que a igual poder habrá iguales resultados. (De Kunter y Spreitzer respectivamente). Es un tema de actualidad y de importancia pues la Gestión de Compensaciones que existe en la Gestión Pública, presenta aún debilidades y en el trabajo de investigación realizado, se pretende orientar hacia el desarrollo de políticas de compensación que no contribuyan al incremento de brechas específicamente entre los grupos asistenciales y administrativos y entre las modalidades de contrato laboral, de la Administración Pública, especialmente del Ministerio de Salud, entre los cuales las brechas de inequidad que existe en el sistema de remuneraciones es alta. Es relevante y aún más importante su aplicación en la Administración Pública, dentro del marco de Modernización del Estado, constituyéndose en

un amplio campo de investigación para la contribución del conocimiento referente a uno de los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual busca tener en sus instituciones o entidades servidores y funcionarios capaces y competentes en el desempeño de sus funciones, de acuerdo al puesto que ocupen, evitando la “fuga” de estos con la finalidad de garantizar un estado eficiente., logrando a través del empowerment , trabajadores comprometidos con la institución y con los usuarios de estos.

Justificación Práctica:

Los resultados obtenidos de este estudio ayudarán a los gestores de la Administración Pública a desarrollar acciones que contribuyan a la modernización del Sistema de optimicen los sistemas de compensación en beneficio de los trabajadores, quienes podrán contar con compensaciones acordes a la posición que ocupan con la disminución de las brechas salariales existentes. Se espera que los decisores políticos puedan intervenir y modificar las estrategias implementadas para tener servidores motivados, potenciados que activen el aparato estatal, gestionando el direccionamiento de los objetivos y metas institucionales hacia un solo norte.

Justificación Metodológica:

Los objetivos de estudio requieren de utilizar las técnicas de investigación válidas, necesarias e idóneas que permitan que la investigación se apoye en métodos científicos, para ello se utilizará la encuesta en la que se hará uso de 02 instrumentos que constan de validez y confiabilidad conforme al método de investigación científica establecido. Estos son: El Cuestionario CEWQ II y el PEI para medir el Empowerment, y el Cuestionario de Gestión de la Compensación. El instrumento utilizado para medir el empowerment contaba con validación y confiabilidad internacional, pues ya había sido utilizado anteriormente por otros investigadores, sin embargo, se procedió a realizar la validación del contenido por medio del juicio de expertos a sí mismo, la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach con un 0.903, como resultado. El Instrumento de Gestión de la Compensación fue de elaboración propia y validado el contenido a través del juicio de tres expertos basado en la pertinencia, relevancia y claridad, cumpliendo con lo establecido, así mismo, Se realizó el estudio piloto del instrumento y la confiabilidad de este instrumento fue evidenciada a través del Alfa de Cronbach con un 0.936 de resultado. Por otro lado, el presente estudio podrá ser utilizada como antecedente para otros estudios similares que se ejecuten en adelante.

Hipótesis

Hipótesis general:

La gestión de la compensación se relaciona directamente con el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Hipótesis específica:

Hipótesis Específica 1:

La compensación económica se relaciona directamente con el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Hipótesis Específica 2:

La compensación no económica se relaciona directamente con el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

1.1. Objetivos

Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre la gestión de la compensación y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Objetivos específicos.

Objetivos específicos 1.

Demostrar la relación que existe entre la compensación económica y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Objetivos específicos 2.

Demostrar la relación que existe entre la compensación no económica y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

II. MÉTODO

Diseño de Investigación

Esta investigación utilizó el enfoque cuantitativo, pues como expresan Hernández y Mendoza (2018), esta ruta de investigación, posee características como variables que son medidas, hipótesis y teorías, instrumentos estandarizados y análisis estadísticos en una matriz, cuyos procesos son secuenciales, deductivo y probatorio con solidez en el hecho de que los resultados obtenidos tienen representatividad y son generalizados o extrapolados; además se produce control sobre los fenómenos y precisión, así como réplica y predicción.

Se empleó el método hipotético deductivo, el cual como declaran Sánchez y Reyes (2017) van a originarse de inferencias lógicas a fin de llegar a deducciones propias iniciados mediante la hipótesis, los cuales puedan ser evidenciadas mediante el experimento. Es decir, adelantarse mediante ilaciones lógicas a las tendencias existentes a través de hipótesis admisibles.

Además, este estudio es de Tipo Sustantiva, pues como conceptúan Sánchez y Reyes (2017), “(…). Trata de dar respuestas a problemas sustanciales, es decir, está orientada a describir, explicar, predecir o retro decir la realidad, en consecuencia, busca los principios y leyes generales que consienta organizar una teoría científica” (p. 45). De esta manera, este tipo de investigación es un referente que direcciona hacia otro tipo de investigación como las puras.

Es un diseño no experimental, pues como refiere Hernández y Mendoza (2018), no hay manipulación de las variables y únicamente se procedió a observar lo que sucede en su ambiente natural para luego proceder al análisis respectivo.

Es diseño transeccional pues la instantánea tomada en ese momento ha recogido los datos de las variables en estudio y según Hernández y Mendoza (2018), “los diseños transeccionales recogen los datos en un momento o periodo y lugar específicos y en tiempo único” (p. 177).

Es, además, una investigación de diseño correlacional pues como manifiestan Sánchez y Reyes (2017) se orienta a determinar “el grado de relación que existe entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación que existe entre dos fenómenos o eventos observados” (p. 119).

El gráfico presentado pertenece a este tipo de diseño:

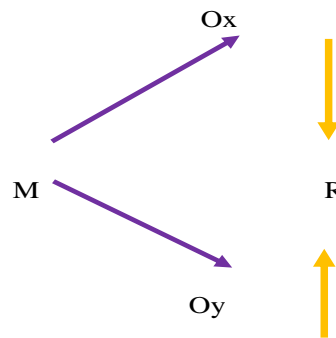


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Diseño Correlacional (Sánchez y Reyes, 2017)

Donde:

M = Trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana-2018

Ox = Observaciones acerca de la variable Gestión de la Compensación.

Oy = Observaciones acerca de la variable Empowerment.

R = Relación existente entre las variables

2.1 Variables, Operacionalización de las variables

Hernández y M (2018) definen una variable como “una propiedad o concepto que puede variar y cuya fluctuación es susceptible de medirse u observarse (capaz de adquirir diferentes valores que pueden ser registrados por un instrumento de medición)” (p.125). Es decir, que está sujeta a cambios frecuentes y probables que además se relacionan con otras variables.

Gestión de la Compensación

Ley 30057, (2013), es un subsistema de gestión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH), y se define como “la gestión del total de ingresos y beneficios que la institución del estado asigna al servidor civil, para contraprestar la aportación del mismo a los propósitos de la institución, de conformidad con el puesto que ocupa” (art. 28).

Tabla 1
Baremos de la variable Gestión de la Compensación

Compensación	Cuantitativo		Cualitativo
	Compensación económica	Compensación no económica	
27-63	22-51	5-12	Bajo
64-100	52-82	13-19	Intermedio
102-137	83-112	20-27	Alto

Tabla 2
Operacionalización de la variable Gestión de la Compensación

Dimensión	indicadores	ítems	Escala/ valores	Nivel/rango Baremos
Compensación Económica	Valorización Principal	1,2,3,4,5	Ordinal	Bajo (22-51)
	Valorización Ajustada	6,7	Nunca (1)	Intermedio (52 –82)
	Valorización Priorizada	8,9,10	Casi nunca	Alto (83 – 112)
	Vacaciones	11	(2)	
	Aguinaldo	12,13	A veces (3)	
Compensación No Económica	Reconocimiento	14,15.16,17,18	Casi siempre	Bajo (5-12)
	Facilidades	19,20,21,22	(4)	Intermedio (13 - 19)
	Mejora en el ambiente y Clima Laboral	23,24,25	(4)	Alto (20- 27)
	Convenios	26 y 27	Siempre (5)	

Fuente Teoría de la Equidad de Adams y Rosenbaum- Ley 30057

Empowerment

Bowen y Lawler (Como se citó en Kim y Fernández, 2017), “el empoderamiento se caracteriza por la transmisión de la información a los empleados, el conocimiento que les permite aportar al desempeño organizacional, y otorgar el poder para la toma de decisiones, que influyan en el rendimiento de la organización” (p.32).

Tabla 3

Baremos de la variable Empowerment

Empowerment	Cuantitativo		Cualitativo
	Empoderamiento Estructural	Empoderamiento Psicológico	
25-45	12-22	13-23	Muy marginado
46-66	23-33	24-34	Marginado
67-87	34-44	35-45	Indiferente
88-108	45-55	46-56	Empoderado
109-125	56-66	57-67	Muy empoderad

Tabla 4
Operacionalización de la variable *Empowerment*

Dimensión	Indicadores	Items	Escala/Valores	Nivel/ Rango Baremos
	Oportunidad	1,2,3	Ordinal	Muy marginado (12-21)
	Información	4,5,6	Muy en desacuerdo(1)	Marginado (22-31)
Empowerment	Apoyo	7,8,9	En Desacuerdo (2)	Indiferente (32-41)
Estructural	Recursos	10,11,12,	Indiferente(3)	Empoderado (42-51)
			De acuerdo (4)	Muy empoderado (52-60)
			Muy de acuerdo (5)	Muy marginado
	Competencia	13,21,24		Marginado (24-34)
Empowerment	Significado	14,17,22		Indiferente (35-45)
Psicológico	Autonomía	15,19,20,25		Empoderado (46-56)
	Impacto	16,18,23		Muy empoderado (57-65)
				<i>General</i>
				Muy marginado (25-45)
				Marginado (46-66)
				Indiferente (67-87)
				Empoderado (88-108)
				Muy empoderado (109-125)

Fuente: Teoría Kunter. Elaborado a partir de Laschinger y otros (2001) y Spreitzer (1995)

2.2 Población y muestra

Población:

Hernández (2018) señala: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 198). Así mismo, el autor menciona que estas poblaciones deben ubicarse nítidamente por sus características de contenido, lugar y tiempo y deben estar presentes desde que se plantea el problema.

En el caso del presente trabajo de investigación, 154 trabajadores de la sede administrativa de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana comprendidas entre Directivos, Jefes de oficina, Jefes de Equipo, Profesionales, Técnicos, Auxiliares; conformaron la población.

Muestra

Para Hernández (2018), en el contexto de la investigación que utiliza la ruta cuantitativa, la muestra es: “Un subgrupo de la población o universo, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población, si se desean generalizar los resultados” (p. 196). Es decir, la muestra debe haber sido determinada de modo probabilístico, que permitan que los resultados obtenidos en esta puedan ser generalizados al total de la población de estudio. 140 trabajadores, de la sede administrativa de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana conformaron la muestra en esta investigación.

Muestreo

Para Sánchez y Reyes (2017), el muestreo viene a ser el proceso de selección de una muestra y está conformada el muestro Probabilístico y el muestreo No probabilístico. Para este estudio se realizó el Muestreo Probabilístico.

Así mismo, Sánchez y Reyes (2017) consideran el Muestreo Probabilístico como una de forma de cálculo previo a la probabilidad de conseguir las muestras que sean posibles partiendo de una población universo.

A través del muestreo sistemático se realizó la selección de la muestra, se confeccionó una base de datos enumerada con el registro de la población (marco muestral) y se aplicó la fórmula:

$$K = \frac{N}{n}$$

$$K = \frac{154}{140}$$

$$K = \underline{1}$$

El salto fue dejando 1., y a través de tirar el dado se procedió a obtener el primer integrante de la muestra (1/K) que fue el número 5 de la lista según el azar obtenido por los datos, posteriormente se procedió a integrar a la lista al que se encontraba en el número 7, 9,11, sucesivamente hasta llegar al número de integrantes de la muestra designado según cálculo muestral.

Para calcular el tamaño muestral en este estudio se utilizó la fórmula para variables cualitativas y población finita:

$$n = \frac{N * z_{\alpha/2}^2 * p(1-p)}{d^2 * (N-1) + z_{\alpha/2}^2 * p(1-p)}$$

Figura 2. Fórmula del Cálculo del tamaño muestral

Considerando un 95% del nivel de confianza con una estimación de error del 5%

Donde:

N: Representa a la Población =154

Z: Representa al nivel de confianza 95%= 1.96

P: Probabilidad o proporción de ocurrencia de un evento = 0.5

d: Error relativo, determinado por el investigador = 0.05 error máximo.

El error es inversamente proporcional al tamaño muestral, es decir a menor tamaño muestral mayor error.

q= Es el complemento de la probabilidad (1 - p) = 0.5

Aplicando la fórmula con los datos mencionados se obtiene el valor de “n” que corresponde al tamaño muestral requerido para esta investigación:

$$n = \frac{1.96 \times 0.5 \times (1-0.5) \times 154}{0.05 \times (154-1) + 1.96 \times 0.5 \times (1-0.5)}$$

$$n = \underline{140}$$

Quiere decir, que la muestra debe ser de mínimo 140 trabajadores para tener un margen de error de 0.5%, con un nivel de confianza de 95.5%.

Criterios de selección de muestra

Criterios de inclusión

Trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, que se encuentren laborando bajo cualquier régimen de contrato.

Criterios de exclusión

Trabajadores con licencia por vacaciones y/o enfermedad.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para este estudio de investigación, se utilizó como técnica la encuesta y dos cuestionarios como instrumentos, con respuestas politómicas en las alternativas tipo Likert; el tiempo utilizado para responder las preguntas fue de 15 minutos para cada cuestionario.

Sánchez y Reyes (2017) manifestaron. “Las técnicas son el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objetivo o sujeto de la investigación” (p. 163). Se refiere al conjunto de medios o instrumentos establecidos con los cuales el investigador obtendrá información respecto al propósito de su estudio.

Así mismo, Sánchez y Reyes (2017) refirieron. “Las técnicas varían y se seleccionan considerando el método de investigación que se emplee. Las técnicas pueden ser directas o indirectas” (p.163), por lo cual, a través de las técnicas se efectiviza y monitorea el método elegido en una determinada investigación científica, orientando la obtención de

conocimientos. Existe una variedad de técnicas utilizadas en la investigación como la encuesta, entrevista, etc.

Para Sánchez y Reyes (2017) “El instrumento cuestionario constituyen un documento o formato escrito de cuestiones o preguntas relacionados con los objetivos del estudio” (p.164), quiere decir, que las preguntas están direccionados a obtener la información más veraz posible del objeto de nuestro estudio para disminuir los sesgos que pudieran resultar o aparecer.

Por tal, los instrumentos resultan ser el mecanismo a través del cual se realiza el proceso de recojo de información requerida en función a los objetivos requeridos de la realidad que se investiga, Se aplicó el instrumento de manera individual y grupal.

Instrumento Gestión de la Compensación

Nombre: Gestión de la Compensación

Autor(a): Elaboración Propia, Basado en la Teoría de la Equidad de Adams y Rosenbaum y la Ley 30057, Ley del Servicio Civil,

Adaptado: Edaluz Ivette Flores Valverde

Formato de respuesta: Formato tipo Likert

Año: 2018

Aplicación: individual o grupal.

Duración: 15 min

Mide dos dimensiones: Compensación económica y Compensación no económica

Alternativas de Respuesta: 1= Nunca

2= Casi nunca

3= A veces

4= Casi siempre

5= Siempre

Nivel (Baremos):

Bajo (27-63)

Intermedio (64 – 100)

Alto (102- 137)

Instrumento Empowerment

Nombre: Empowerment

Autor(a): - Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2004), basado en la teoría de Kanter (1993). - Gretchen M. Spreitzer (1995) en base a Thomas y Velthouse (1990).

Adaptación: Edaluz Ivette Flores Valverde

Formato de respuesta: Formato tipo Likert

Año: 2018

Aplicación: individual o grupal.

Duración: 15 min

Mide dos dimensiones: Empowerment estructural, Empowerment psicológico

Alternativas de Respuesta: 5= Muy de desacuerdo

4= De acuerdo

3= Indiferente

2= En desacuerdo

1= Muy en desacuerdo

Nivel (Baremos): Muy marginado (25 – 45)

Marginado (46 – 66)

Indiferente (67- 87)

Empoderado (88 -108)

Muy empoderado (109- 125)

Validez de los instrumentos

Según Sánchez y Reyes (2017), “la validez es la propiedad que hace referencia a que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale decir que demuestre efectividad al obtener los resultados de la capacidad o aspecto que asegura medir” (p. 167).

Esto quiere decir, que un instrumento bien construido va a estar referido al constructo que deseamos investigar conforme a los objetivos establecidos en el estudio, “midiendo lo que tiene que medir”.

Los instrumentos fueron validados conforme a las mediciones de pertinencia, relevancia y claridad, para lo cual se contó con el juicio de tres expertos (validación por juicio de expertos), quienes evaluaron cada uno de los ítems del cuestionario.

En este estudio, se aplicó el instrumento como prueba piloto a una población de trabajadores de otra Dirección de Redes Integradas de Salud, distinta a la del estudio, pero con las mismas condiciones y características requeridas en la muestra.

Tabla 5
Validación de expertos

Expertos	Indicadores						aplica
	pertinencia		relevancia		claridad		
	si	no	si	no	si	no	
Dra. Maritza Emperatriz Guzmán Meza	X		X		X		X
Mg. Raymundo Dominguez Huarcaya	X		X		X		X
Mg. Armando Altamirano Palomin	X		X		X		X
Resultado	X		X		X		X

Cuyo resultado mostró que los instrumentos cumplen con los objetivos establecidos, por lo que resultan aplicables.

Confiabilidad de los instrumentos.

Sánchez y Reyes (2017) afirman. “La confiabilidad es el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test. Es la estabilidad y constancia de los puntajes logrados en un test” (p. 168). Quiere decir, que un instrumento es fiable cuando mide lo mismo en ocasiones diferentes.

Según Hernández (2018) existen cuatro formas de medir la confiabilidad, pero el más usado es la Medida de Coherencia o Consistencia Interna, que a través del Coeficiente

Alfa Cronbach, que solo requiere de una sola medición del instrumento para calcular el coeficiente.

En este estudio, se empleó una población de trabajadores de otra Dirección de Redes Integradas de Salud, distinta a la del estudio, pero con las mismas condiciones y características requeridas en la muestra, para la aplicación del instrumento, como prueba piloto. Se confeccionó una base de datos con los resultados obtenidos y a través del Programa SPSS versión 24.0, se realizó la prueba de Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos confirmaron las evaluaciones previamente realizadas por otros investigadores con respecto al Cuestionario para el Empowerment y al Cuestionario para el de Gestión de la Compensación.

Tabla 6

Resultados de fiabilidad del cuestionario Gestión de la Compensación

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.915	27

Un coeficiente por encima de 0.90, del Alfa de Cronbach, es sugerente de un muy buen grado de confiabilidad del instrumento.

Tabla 7

Resultados de fiabilidad del cuestionario empowerment

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.924	25

Este instrumento se aplicó a 25 personas y los resultados obtenidos fueron un 0.903 en Alfa de Cronbach, se demuestra que el instrumento posee una elevada confiabilidad.

Método de análisis de datos

Se inició con el proceso de solicitar autorización para que los instrumentos puedan ser aplicados en una de las cuatro Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS) que existen en Lima Metropolitana, luego se entregó por mesa de partes el expediente de acuerdo a los requisitos solicitados por la Oficina de Capacitación, Investigación y

Desarrollo de la DIRIS, el comité de ética de investigación programó una fecha determinada con día y hora para realizar la sustentación del proyecto que se iba a ejecutar en la DIRIS, dicha sustentación se realizó y luego se procedió con los trámites correspondientes de espera a la Constancia de Aceptación por parte de la Dirección General, que a su vez emitía los circulares hacia las oficinas haciendo de conocimiento el trabajo a realizar y la colaboración respectiva para el llenado de las encuestas.

Durante el proceso de análisis, se determinó la muestra obtenida de la recopilación de información y se ingresó al software SPSS versión 24.0, del cual se obtuvieron los resultados empleados en el análisis descriptivo e inferencial. El descriptivo en base a tablas de frecuencias y el inferencial buscando la correlación entre las variables. De la misma manera, se aplicó la prueba de normalidad

Aspectos éticos

Este estudio de investigación se ha desarrollado en estricto cumplimiento de los criterios dispuestos por la Universidad César Vallejo, mediante formatos que sugieren los procedimientos a realizar durante el desarrollo de la investigación. Del mismo modo, respeta los derechos correspondientes a la propiedad intelectual haciéndose referencia de los autores tomados. Para que los entrevistados pudieran desarrollar el cuestionario con tranquilidad, con la mayor veracidad posible y sin temor a represalias, estas fueron anónimas, también se les solicitó previamente su participación de manera voluntaria.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados Descriptivos

Variable 1: Gestión de la Compensación

Tabla 8

Niveles de Gestión de compensación de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nivel Bajo	105	75,0	75,0
Nivel Medio	35	25,0	100,0
Total	140	100,0	

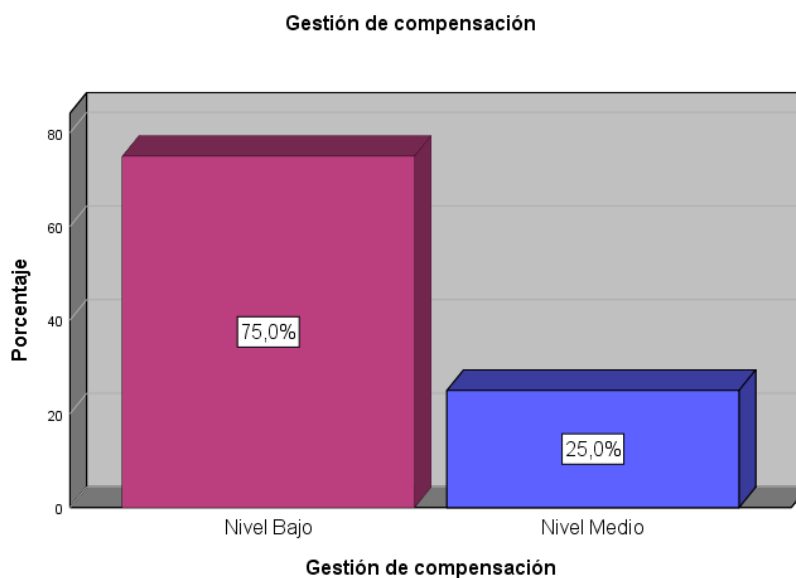


Figura 3. Niveles de Gestión de la Compensación de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana, 2018

De acuerdo a la **Tabla 8** y figura 3, se muestran los resultados de los trabajadores, el 75.0% consideran un nivel bajo, el 25% tienen un nivel medio, respecto a la gestión de compensación en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Dimensión: Compensación económica

Tabla 9

Niveles de Compensación económica en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

Valorización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	77	55%	55%
Intermedio	60	42.86%	97.86%
Alto	3	2.14%	100.0%
Total	140	100.0	

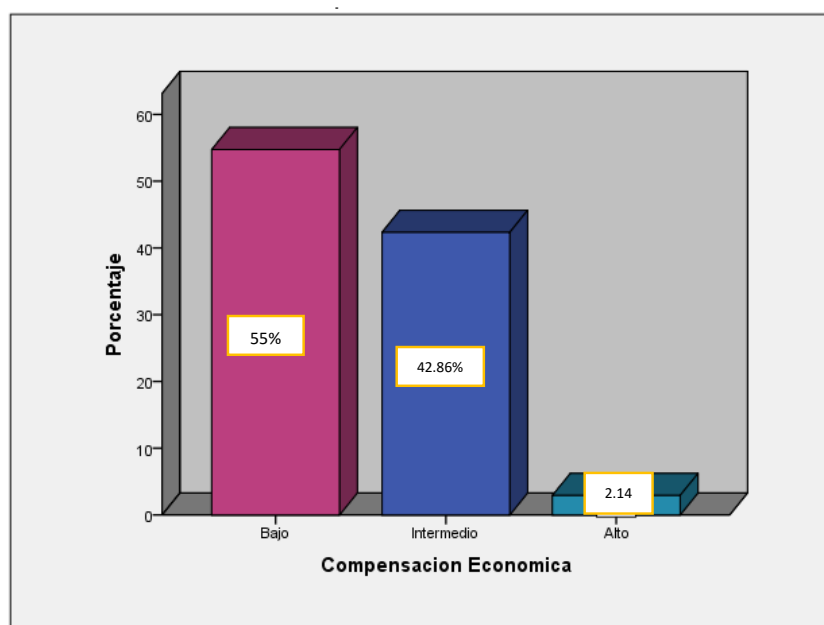


Figura 4. Niveles de Compensación económica de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

De acuerdo a la **Tabla 9** y figura 4, se muestran los resultados de los trabajadores, el 55% consideran un nivel bajo, el 42.86% tienen un nivel medio y solo un 2.14% refiere un nivel alto, respecto a la compensación económica en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Dimensión: Compensación no económica

Tabla 10

Niveles de Compensación No económica de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana, 2018

Valorización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	103	73.6%	73.6%
Intermedio	33	23.6%	97.2%
Alto	4	2.8%	100.0%
Total	140	100%	

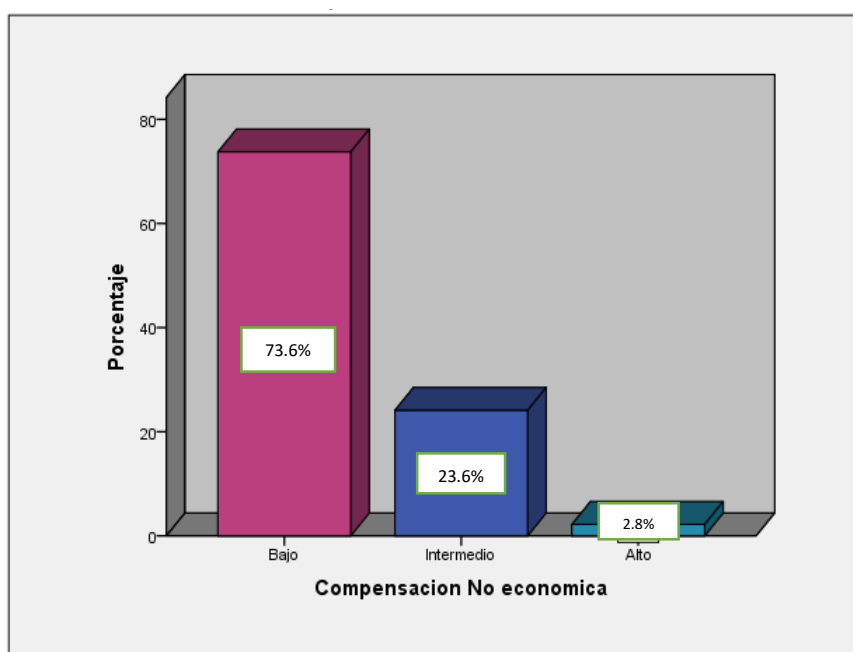


Figura 5. Niveles de compensación no económica de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud, de Lima Metropolitana, 2018

De acuerdo a la **Tabla 10** y figura 5, se muestran los resultados de los trabajadores, el 73.6% consideran un nivel bajo, el 23.6% tienen un nivel medio y solo un 2.8% refiere un nivel alto, respecto a la compensación no económica en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Variable 2: Empowerment

Tabla 11

Niveles de Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy marginado	1	,7	,7
Marginado	9	6,4	7,1
Indiferente	46	32,9	40,0
Empoderado	76	54,3	94,3
Muy empoderado	8	5,7	100,0
Total	140	100,0	

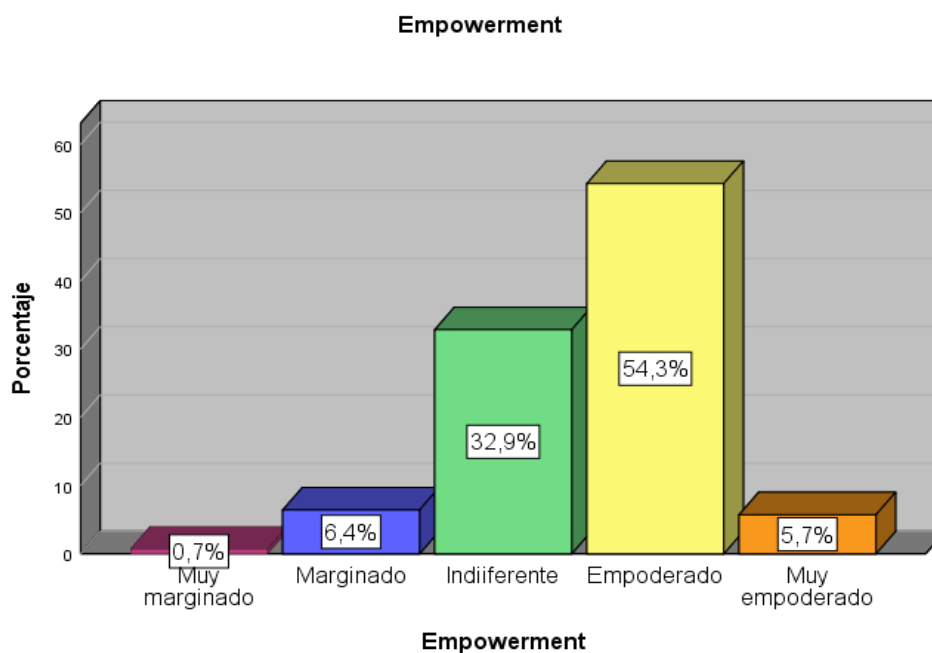


Figura 6. Niveles de Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

De acuerdo a la **Tabla 11** y figura 6, se muestran los resultados de los trabajadores, el 54.3% consideran empoderado, 32.9% considera indiferente, el 6.4% tiene un nivel marginado, el 5,7% considera muy empoderado y solamente el 0.7% indica muy marginado, respecto al empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Dimensión: Empowerment estructural

Tabla 12

Niveles de empowerment estructural en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

Valorización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy marginado	3	2.2%	2.2%
Marginado	24	17.5%	19.7%
Indiferente	58	41.6%	61.3%
Empoderado	55	38.7%	100.0%
Total	140	100%	

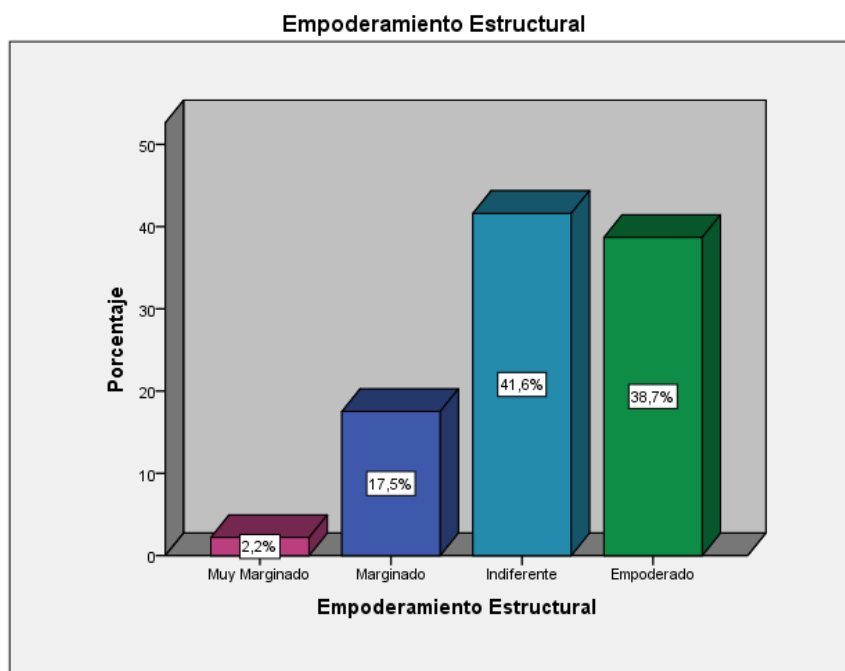


Figura 7. Niveles de Empowerment estructural en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

En la **Tabla 12** y figura 7, se evidencian los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los trabajadores, el 38.7% consideran empoderado 41.6% considera indiferente, el 17.5% tiene un nivel marginado, el 2.2% indica muy marginado, respecto al empowerment estructural en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Dimensión: Empowerment psicológico

Tabla 13

Niveles de Empowerment psicológico en os trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de salud de Lima metropolitana, 2018

Valorización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy marginado	3	2.2%	2.2%
Marginado	24	17.5%	19.7%
Indiferente	58	41.6%	61.3%
Empoderado	55	38.7%	100.0%
Total	140	100%	

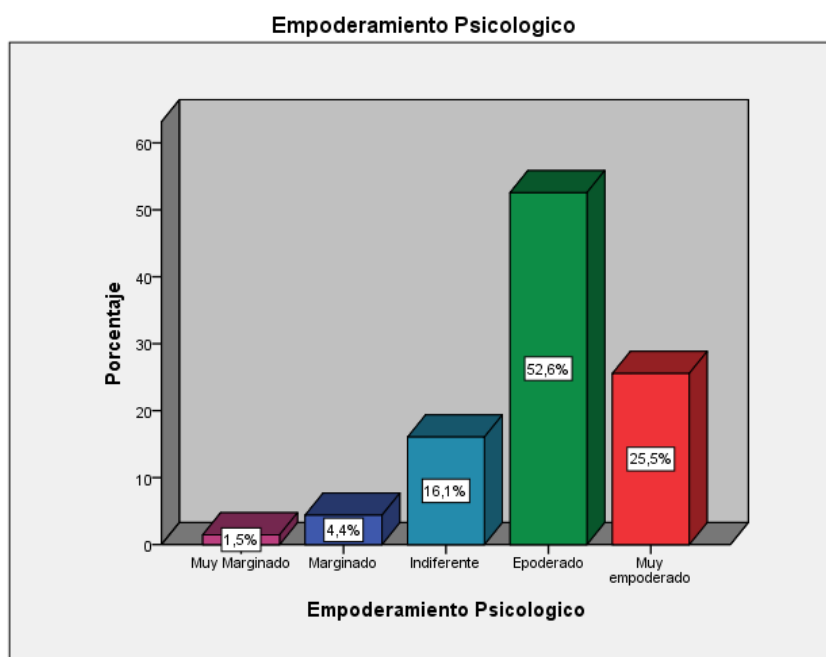


Figura 8. Niveles de Empowerment Psicológico en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

Conforme a la **Tabla 13** y figura 8, se evidencian los resultados obtenidos de las encuestas a los trabajadores, en el cual el 52.6% consideran empoderado, 25.5% considera muy empoderada, el 16.1% indiferente, 4.4% tiene un nivel marginado, el 1.5% se siente muy marginado, respecto al empowerment psicológico en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Tabla 14

Tabla cruzada Gestión de compensación y Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

			Empowerment					
			Muy marginado	Marginado	Indiferente	Empoderado	Muy empoderado	Total
Gestión de compensación	Nivel	n	1	6	43	49	6	105
	Bajo	% del total	0,7%	4,3%	30,7%	35,0%	4,3%	75,0%
	Nivel	n	0	3	3	27	2	35
	Medio	% del total	0,0%	2,1%	2,1%	19,3%	1,4%	25,0%
Total		n	1	9	46	76	8	140
		% del total	0,7%	6,4%	32,9%	54,3%	5,7%	100,0%

En la **Tabla 14**, se muestran los resultados obtenidos conforme a lo que perciben los encuestados, en el cual el 35.0% considera un nivel bajo de gestión de compensación y un nivel empoderado de empowerment, el 30.7% considera un nivel bajo de gestión de compensación y un nivel indiferente de empowerment, el 19.3% considera un nivel medio de gestión de compensación y un nivel empoderado de empowerment, en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018.

Tabla 15

Tabla cruzada Compensación económica y Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima metropolitana, 2018

		Empowerment						
		Muy marginado	Marginado	Indiferente	Empoderado	Muy empoderado	Total	
Compensación económica	Nivel Bajo	Recuento	1	7	40	57	6	111
		% del total	0,7%	5,0%	28,6%	40,7%	4,3%	79,3%
	Nivel Medio	Recuento	0	2	6	19	2	29
		% del total	0,0%	1,4%	4,3%	13,6%	1,4%	20,7%
Total		Recuento	1	9	46	76	8	140
		% del total	0,7%	6,4%	32,9%	54,3%	5,7%	100,0%

En correspondencia a la **Tabla 15**, los resultados obtenidos conforme a lo que perciben los encuestados, se tiene que el 40.7% considera un nivel bajo de compensación económica y un nivel empoderado de empowerment, el 28.6% considera un nivel bajo de compensación económica y un nivel indiferente de empowerment, el 4.37% considera un nivel bajo de compensación económica y un nivel muy empoderado de empowerment, en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Tabla 16

Tabla cruzada Compensación no económica y Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

		Empowerment						
		Muy marginado	Marginado	Indiferente	Empoderado	Muy empoderado	Total	
Compensación no económica	Nivel Bajo	Recuento	1	7	41	47	5	101
		% del total	0,7%	5,0%	29,3%	33,6%	3,6%	72,1%
	Nivel Medio	Recuento	0	2	5	27	3	37
		% del total	0,0%	1,4%	3,6%	19,3%	2,1%	26,4%
	Nivel Alto	Recuento	0	0	0	2	0	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Total		Recuento	1	9	46	76	8	140
		% del total	0,7%	6,4%	32,9%	54,3%	5,7%	100,0%

Conforme a la **Tabla 16**, los resultados muestran que los encuestados perciben, que el 33.6% considera un nivel bajo de compensación no económica y un nivel empoderado de empowerment, el 29.3% considera un nivel bajo de compensación no económica y un nivel indiferente de empowerment, el 19.3% considera un nivel medio de compensación no económica y un nivel empoderado de empowerment, y el 1.4% estima un nivel alto de compensación no económica asociado a un nivel empoderado en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Tabla 17
Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnow

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Suma de Puntajes de Compensacion	,101	140	,001
Suma de Puntajes de Empowerment	,123	140	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la **Tabla 17** se muestra para las variables cuantitativas, tomadas de la sumatoria de los puntajes para la variable Compensación y Empowerment, Se ha considerado la prueba de Kolgomorov Smirnov, por ser un tamaño de muestra mayor a 50 observaciones, las pruebas resultaron significativas, considerando que el $pvalor=0.001 < 0.05$ y $pvalor=0.000 < 0.05$ para compensación y empowerment respectivamente, en tal sentido, se concluyen que ambas distribuciones de suma de puntajes de compensación y suma de puntajes de empowerment son no normales. Por lo tanto, deben aplicarse los estadísticos de la estadística no paramétrica.

Contraste de Hipótesis

Prueba de hipótesis general de la investigación

H₀: La gestión de la compensación no se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018.

H_a: La gestión de la compensación se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018.

Nivel de Significación: Se considera $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀

Prueba de estadística: Puesto que, las variables tienen escala ordinal se utiliza el método estadístico no paramétrico Rho de Spearman, a fin de precisar el grado de relación presente entre las variables mencionadas.

Tabla 18

Correlación entre la Gestión de la Compensación y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

		Gestión de compensación		Empowerment
Rho de Spearman	Gestión de compensación	Coefficiente de correlación	1,000	,216*
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	140	140
	Empowerment	Coefficiente de correlación	,216*	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	140	140

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la **Tabla 18**, se visualiza que, en la prueba el valor $p=0,010$ es inferior al grado de significancia de $\alpha =0,05$, esto es, que hay una relación significativa entre las variables gestión de compensación y el empowerment, con un grado de relación baja, el cual a su vez evidencia un Rho de Spearman de 0,216, por lo que, en conclusión la gestión de la compensación muestra relación directamente con el empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Prueba de hipótesis específica 1

H₀: La compensación económica no se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018.

H_a: La compensación económica se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018.

Nivel de Significación: Se considera $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀

Prueba de estadística: Puesto que, las variables tienen escala ordinal se utiliza el método estadístico no paramétrico Rho de Spearman, a fin de precisar el grado de relación presente entre las variables mencionadas.

Tabla 19

Correlación entre la Compensación económica y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

		Compensación económica		Empowerment
Rho de Spearman	Compensación económica	Coefficiente de correlación	1,000	,115
		Sig. (bilateral)	.	,175
		N	140	140
	Empowerment	Coefficiente de correlación	,115	1,000
		Sig. (bilateral)	,175	.
		N	140	140

En la **Tabla 19**, debido a que, en la prueba el valor $p=0,175$ es mayor que el grado de significación de $\alpha = 0,05$, esto significa que no existe ninguna relación entre las variables compensación económica y el empowerment, siendo esta correlación baja evidenciada a través del Rho de Spearman (0.115). En conclusión la compensación económica no se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Prueba de hipótesis específica 2

H₀: La compensación no económica no se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018.

H_a La compensación no económica se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018.

Nivel de Significación: Se considera $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀

Prueba de estadística: Puesto que, las variables tienen escala ordinal se utiliza el método estadístico no paramétrico Rho de Spearman, a fin de precisar el grado de relación presente entre las variables mencionadas.

Tabla 20

Correlación entre la Compensación no Económica y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

			Empowerment	Compensación no económica
Rho de Spearman	Empowerment	Coefficiente de correlación	1,000	,257**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	140	140
	Compensación no económica	Coefficiente de correlación	,257**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	140	140

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

La **Tabla 20**, nos muestra que el valor $p=0,002$ es inferior al nivel de significación de $\alpha = 0,05$, con alta significancia, es decir, que existe correlación positiva entre compensación no económica y el empowerment, siendo esta relación baja entre las variables, así mismo, el valor del Rho de Spearman es 0.257, concluyéndose que la compensación no económica se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

IV. DISCUSIÓN

Es en el presente capítulo, donde se analizan los resultados obtenidos de este trabajo de investigación, destacándose que para los encuestados, el 75% consideran un nivel bajo y el 25% tienen un nivel medio, respecto a la gestión de compensación. Asimismo, el 54.3% consideran empoderado, 32.9% considera indiferente, el 6.4% tiene un nivel marginado, el 5,7% considera muy empoderado y solamente el 0.7% indica muy marginado, respecto al empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018. Respecto a la compensación por empowerment, el 35.0% considera un nivel bajo de gestión de compensación y un nivel empoderado de empowerment, el 30.7% considera un nivel bajo de gestión de compensación y un nivel indiferente de empowerment, el 19.3% considera un nivel medio de gestión de compensación y un nivel empoderado de empowerment. Este trabajo de investigación presentó limitantes, siendo una de ellas la escasa producción de artículos y/o trabajos similares que guardaran una relación directa con las variables de estudio. Sin embargo, se tuvo acceso a estudios realizados en otros idiomas que orientaron el proceso de elaboración de esta investigación tanto en el aspecto teórico como metodológico.

Según Caldera y Giraldo (2013), en su estudio descriptivo correlacional acerca de la propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente sobre la satisfacción laboral, concluyeron que en los trabajadores internos, la satisfacción laboral se ve afectada por la remuneración salarial, ello se corrobora en los trabajadores de la dirección de redes integradas de salud, los cuales consideran tener según la evidencia mayor empoderamiento con las compensaciones de tipo no económicas cuya correlación fue de $r_s = 0.0209$ con un alto nivel de significancia $p = 0.002$.

Por otro lado, Jiang, Liao y Liu (2016), realizaron un estudio sobre el monto de las compensaciones que reciben los empleados especialmente los ejecutivos de las empresas en China y la divulgación de esto, encontrándose que a nivel del gobierno estatal existía una compensación distinta y controlada algunos bien compensados y otro

mal compensados y la brecha era mayor entre los trabajadores del mismo sector, lo que se encontró en este estudio es que el 75% considera que tienen una compensación baja, lo cual se evidencia en la presente investigación.

De la misma manera que con el estudio de Almadana (2016), que a pesar que las empresas arriesgan a favor de una compensación total, persiste lo referido a la compensación fija, en esta investigación se detectó que persiste la compensación fija del tipo económica de la cual no están muy conforme los trabajadores y no se da valor a la compensación de tipo no económica la cual según la evidencia es la que tiene mayor relación con el empoderamiento del trabajador en su puesto de trabajo ($r_s = 0.0209$, $p = 0.002$). En ese sentido, el capital humano es el factor fundamental en una organización y esta debe estar pendiente de él, se debe definir una compensación flexible a cada uno de los talentos que conforman la entidad, hacer uso de la comunicación interna disponible y buscar un equilibrio con lo relacionado al bienestar del trabajador en el ámbito personal y familiar.

En el presente trabajo no se pudo evidenciar parte de lo encontrado por Becerra, Del Campo y Díaz (2017), referente al empowerment, cuyos resultados fueron positivos entre las variables liderazgo de empoderamiento y el comportamiento innovador ($r_s = 0.92$, $p < 0.001$), aunque los resultados de la presente investigación presentan un 54,3% de encuestados que refieren estar empoderados y en la correlación entre compensación y empowerment, se obtiene $r_s = 0.216$, $p = 0.10$

Por otro lado, Loja (2017), utilizó el coeficiente de Pearson, sin embargo, las variables utilizadas son cualitativas, lo cual es discrepante con el método utilizado en la investigación, pero los resultados obtenidos a nivel descriptivo, concuerdan con los de esta investigación pues al igual que Loja los resultados refieren un nivel bajo de compensación al 48% mientras que en esta investigación fue de 75%.

Comparando con lo evidenciado en la primera conclusión de Maesaka (2016), donde las compensaciones tienen una alta relación con el comportamiento organizacional ($r_s = 0.711$ positivo), en este estudio la compensación también tiene una relación, pero baja con el empoderamiento, sin embargo, la compensación económica no se relaciona con el empowerment., y al igual que Maesaka la remuneración básica no tiene relación con el comportamiento organizacional.

Este trabajo de investigación evidencia resultados estadísticos que discrepan con los de Patilla (2016), referido al empowerment, pues en su tesis acerca del “Empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la Empresa Inversiones Portaimport SAC, Huancayo”, obtuvo como análisis descriptivo un nivel de 40.9% en marginado, 54.5% Indiferente y 4.5% empoderado y en este estudio los niveles de marginado solo llegó al 6.4%, indiferente 32.9% y Empoderado 54.3%, así mismo, encontraron la existencia de relación directa y significativa correlación entre las variable el empowerment organizacional y satisfacción laboral, mientras que en esta investigación los resultados muestran una correlación entre el empowerment y la compensación no económica.

Por otro lado, concuerdan parcialmente con los de Loli, Navarro, Del Carpio, Vergara (2016), realizaron una investigación sobre “Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima”, pues ellos obtienen que los servidores públicos presentan un nivel elevado de empoderamiento con 96.3%, 3.1% indecisos y 0.6% bajo.

Este estudio también concuerda con Cernaqué (2014), en su trabajo de investigación respecto al “Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior tecnológico Abaco, Chiclayo”, en lo relacionado a la compensación pues encontró que el 60% de los trabajadores está en desacuerdo con la remuneración o compensación recibida, casi semejante al resultado de esta investigación donde el 75% considera recibir una compensación baja.

Por su parte Demircioglu (2016), sobre “Los efectos de la práctica del Empowerment sobre supuestas barreras a la innovación: Evidencia de organizaciones públicas”, encontró que existe una relación de efecto positivo entre los empleados que reciben información y comentarios acerca de su trabajo y desempeño (coeficiente beta estandarizado $\beta=0.088^{***}$ y Odds Ratio de 1.049), esto puede estar parcialmente de acuerdo con los resultados obtenidos en cuanto a las compensaciones de tipo no económicas y el empowerment , pues hay una mayor relación entre estas dos y donde interviene el comportamiento innovador.

Para Kim y Fernández 2015, en su estudio “Empoderamiento de los empleados y la Intención de rotación del personal en la Burocracia Federal en los EE. UU” evidenció que el empoderamiento del empleado tiene efectos negativos directos e indirectos sobre

la intención de rotación y que su adopción conlleva a la mejora de la gestión y el desempeño en el sector público cuyos análisis descriptivos en promedio es de 3.46 y un SD de 0.83, lo que se evidencia parcialmente en este estudio pues a pesar de la percepción de baja compensación el nivel de empoderamiento es alta, sin embargo no evidencia motivo de rotación.

Respecto a la compensación económica y el empowerment, se evidencia que la compensación económica no presenta relación directa con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018, después de haberse evaluado la prueba estadística que resultó no significativa.

Según Guzmán, Pontes y Szufliita, 2015 (España) realizaron un trabajo respecto al Empowerment y la Satisfacción Laboral, de tipo exploratorio correlacional, donde evidenciaron que el empowerment tiene una significancia y positiva correlación con la satisfacción laboral, ello se corrobora en el presente trabajo, donde la compensación no económica para la muestra tomada, expresa factores más relevantes que la compensación económica, es decir, la satisfacción estaba basada en la ayuda al prójimo que es objetivo de los servicios de salud pública.

Respecto a la compensación no económica, se evidencia estadísticamente, que la compensación no económica se relaciona directamente con el empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, en el presente año. En base a lo que expresa Olaya (2015), define a los componentes no monetarios, como todas aquellas disposiciones y beneficios que la organización proporciona a los trabajadores con el fin de que sus necesidades sean satisfechas Este tipo de compensaciones están destinadas a coronar el equilibrio entre lo personal, familiar y laborar mediante la satisfacción de sus requerimientos.

v. CONCLUSIONES

Primera conclusión

La gestión de la compensación mantiene una relación directa con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018, dado que, en la prueba estadística la significancia bilateral, es decir, el valor $p=0,010$ resulta inferior al nivel de significación de $\alpha = 0,05$, esto se traduce en la existencia de una significativa y positiva relación entre la gestión de compensación y el empowerment, sin embargo el Rho de Spearman (0.216), nos muestra que esta relación es baja. De la misma manera, el nivel de gestión de compensación percibido es bajo con 75% y el nivel de empowerment es de empoderado en un 54.3%. Koontz (2017), afirma que debe existir una forma de compensación para los trabajadores que practiquen el poder de decisión.

Segunda Conclusión

La compensación económica no presenta una relación directa con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018, dado que en la prueba estadística el valor de significancia bilateral de $p=0,175$ es mayor que el nivel de significación de $\alpha =0,05$, con un Rho de Spearman de (0.115). Así mismo el nivel de compensación económica y empowerment, representa el 40.7% para el nivel bajo y Empoderado y de 1.4% para el nivel medio y muy empoderado. La teoría de la Equidad de Adams y Rosenbaum afirma que existe un equilibrio entre lo que el colaborador contribuye al trabajo y las compensaciones que recibe a cambio, la cual debe ser similar a lo recibido por otros trabajadores por similares o las mismas contribuciones.

Tercera conclusión

La compensación no económica evidencia una relación directa con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018, dado que la significancia bilateral del valor $p=0,002$ resulta inferior al nivel de significación de $\alpha = 0,05$, esto es, existe un alta y significativa relación entre compensación no económica y el empowerment, sin embargo, esta relación entre las variables es baja evidenciada a través del Rho de Spearman (0.257). Así mismo, el nivel de percepción sobre la compensación no económica y el empowerment es de 33.6% para el nivel bajo y Empoderado y de 1.4% para el nivel alto y Empoderado. Según la teoría de koontz (2017) el poder es igual a responsabilidad, la responsabilidad al ser mayor que el poder (empoderamiento), trae como consecuencia trabajadores con frustración.

vi. RECOMENDACIONES

Primera

La Directora de la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, en la cual se realizó el estudio debe junto a su Equipo de Gestión, gestionar en la DIRIS y sustentar ante el ente correspondiente mejores compensaciones para los trabajadores, considerando que estas son del tipo económicas y no económicas. Debe Implementar conforme a las atribuciones que le correspondan; un Sistema de Compensación flexible y motivadora, conforme al nivel y la función que realizan los trabajadores de la Dirección de Redes Integradas de Salud , que a la vez permita que estos se involucren más con los objetivos institucionales al otorgárseles la confianza para decidir las acciones que van a desarrollar , permitiéndoles innovar, despertando así el potencial que estos tienen contribuyendo al logro de metas y mejoramiento de indicadores al asumir como suyos el lugar de trabajo, fomentando también una cultura basada en el trabajo en equipo y en la equidad. Para esto, se requiere que el Director, Jefe o Responsable de las oficinas y/o unidades tenga las habilidades, la experiencia y la autoridad delegada para implementar este esquema. Así mismo, las compensaciones otorgadas deben ser medibles, específicos, alcanzables, relevantes y de tiempo limitado; del mismo modo, todos los trabajadores deben tener una oportunidad de bonificación.

Segunda

La Directora de la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, debe fomentar e incidir en que los sistemas de información gerencial deben medir el desempeño de manera rápida y precisa. Pues, al recibir compensaciones de tipo dineraria sin entregar ningún producto o sin lograr objetivos o tareas trazadas, con lleva sistemáticamente a socavar el estado moral del trabajador, que implicar a la pérdida de la calidad del trabajo realizado. Caso contrario, sentirse más Empoderado cuando menos incentivo de tipo dinerario recibe con la finalidad de quedarse en una situación laboral más estable o por adquirir experiencia para luego emigrar o rotar, siendo esta última situación contraproducente para los objetivos de la Gestión Pública que es retener, atraer y motivar a los servidores públicos. Este crudo contraste refleja las debilidades en la ejecución y la ausencia de una clara marco de gestión del rendimiento definido.

Los incentivos deberían financiarse en gran medida con una mejora de la productividad correspondiente a las metas trazadas a corto y largo plazo y el Tesoro debería estar preparado para compartir con los trabajadores de la DIRIS y a nivel de las Regiones con los beneficios del logro financiero.

Tercera

La Directora de la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana conforme a sus atribuciones debe implementar un sistema de compensaciones de tipo no económicas como el reconocimiento al buen desempeño, el brindar orientación en las cosas que no se están realizando bien y en las cuales hay que mejorar, que otorgue la confianza y autorización para toma de decisiones en lo laboral, que permita tener tiempo para realizar el trabajo sin ocupar espacio y tiempo destinado a la familia y/o personales, con acceso a información en tiempo real y fidedigna, así como también, el de proveer un ambiente de trabajo más cómodo, en relación al espacio físico, que motive al trabajador, de la misma manera, realizar convenios con instituciones que generen beneficios para los trabajadores.

Considerar que todos los paquetes de compensación tipo incentivos financieros como no financieros deben tener como objetivo de mejoras tanto en el servicio al cliente-paciente como en la productividad.

vii. REFERENCIAS

- Almádana, S. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arnold, J, Arad., S, Rhoades., J. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership question- naire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior* (21), 249-269.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) Resolución de Presidencia Ejecutiva, 238-2014-SERVIR.PE en concordancia con el Art, 28 Ley 30057. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones>
- Becerra, M., Campo, J., & Díaz, K. (2017). *El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1897>
- Benezoom (25 de junio de 2015). Compensación [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.benezoom.com/single-post/2015/06/24/Compensaci%C3%B3n>
- Caldera, E y Giraldo V. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A.* (Trabajo de grado para optar Título de Especialista). Universidad de Medellín. Medellín. Colombia. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directament%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20s%20ervicios%20temporales%20S%26A%20Servicios%20y%20Asesor%20C3%ADas%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cáliz, C., Martínez, L., Vigier, H. y Núñez, J., (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Revista de Investigación Administrativa*, 45 (117), 23 -2.
- Ceinsa (2018). *Gestión de la Compensación*. Barcelona. España: Ceinsa. Recuperado de <http://www.ceinsa.com/consultoria>

- Cernaqué, P. (2014). *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior tecnológico Abaco en Chiclayo, 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. Recuperado de http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_b3d9ac646ccc8d99f3bed1520a02bef1
- Crisancho, F (23/07/2015). “Una política de compensación busca balancear las 3 esferas del talento humano: la personal, la familiar y la laboral” Daniel Olaya, Director de Compensa Capital Humano.” [Mensaje en un blog]Ascendo.blog. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/una-politica-de-compensacion-busca-balancear-las-3-esferas-del-talento-humano-la-personal-la-familiar-y-la-laboral/>
- Decreto Legislativo 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de marzo de 1984. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/D.%20Leg.%20N%C2%B0%20276%20Ley%20de%20Bases%20de%20la%20Carrera%20Administrativa.pdf>
- Decreto Legislativo 1153. Decreto legislativo que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del estado. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 12 de setiembre de 2013. Recuperado el día 06 de julio de 2018. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-regula-la-politica-integral-de-compe-decreto-legislativo-n-1153-987016-1/>
- Decreto Supremo 138-2014-EF. Reglamento de Compensaciones de la Ley n° 30057, Ley del Servicio Civil. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 13 de junio de 2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/.../NL20140613.pdf
- Decreto Supremo N° 004-2013- PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Diario El Peruano. Lima Perú, 04 de enero de 2013. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueba-la-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-decreto-supremo-n-004-2013-pcm-886510-1/>
- De los Ríos Flores Pedro y Blanco Leal María del Mar (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión*

empresarial. (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Almería. Facultad de Humanidades Máster en Comunicación Social Recuperado de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Deloitte (2016). *Compensaciones Salariales Regionales. Una mirada a la práctica de pago para Gerentes, Jefes, Analistas y Asistentes*. 2016 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/Estudio%20Regional%20de%20Compensaciones%20.pdf>

Demircioglu, M. (2017): Los efectos de la Potenciación prácticas sobre supuestas barreras a la innovación: Evidencia de organizaciones públicas, *Revista Internacional de Administración Pública*, DOI: 10.1080/01900692.2017.1387143

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14ª Ed.) México: Pearson educación.

Donawa Torres, Z. A., López Redondo, M. I. y Vega Alfaro, G. E. (2017). Enfoques del facultamiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Santa Marta en Colombia. *Revista EAN*, 83(1), 167-178. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1820>

Hernandez, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. Páginas 198-204. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048>

Jáimez, M y Bretones, F. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. Recursos Humanos, (344), 209-232. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/302164187_El_empowerment_organizational_el_inicio_de_una_gestion_saludable_en_el_trabajo

Jiang, W; Liao; Lin, B y Liu, Y. (2016). El Efecto de la Divulgación de la Remuneración de la Compensación y la evaluación comparativa: Evidencia de China. *Revista de Contabilidad Auditoria y Finanzas* ()1-25. DOI: 10.1177/0148558X16661128

- Juarez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. (1ª ed ebook). Mexico: Grupo Editorial PATRIA. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381276.pdf>
- Kim, S y Fernández, S. (2017). Empoderamiento del empleado e Intención de rotación de personal en la burocracia federal de Estados Unidos *Revista estadounidense de la Administración Pública American*, 47(1),4-22. DOI:10.1177/0275074015583712
- Koontz, H., Cannice, M. y Wehrich, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (15ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana. Página 255. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048>
- Ley 30057, Ley del Servicio Civil. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 04 de julio de 2013. Recuperado de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2030057.pdf>
- Ley N° 27735. Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 28 de mayo de 2002. Recuperado de https://www.administracion.usmp.edu.pe/bolsa-trabajo/wp-content/uploads/sites/31/2016/10/Compendio_Normas_Laborales_2016.pdf
- Loja, W. (2017). *Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del distrito de Tarapoto*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13013/loja_rw.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Loli, P., Navarro, V., Del Carpio, G y Vergara, V. (2016). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *ISSN electrónica*: 1609 – 7475, 19 (2), 163 – 177
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. México: Editorial Patria. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=KBchDgAAQBAJ&pg=PA64&lpg=PA64&dq=alfredo+cipriano+luna:+empowerment&source=bl&ots=1RbIVX9uMT&sig=b_nD5l2OIOZa8wcJtUYQ_mKS6IQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiE7Y2JI93cAh

VHIJAKHct0D00Q6AEwD3oECAMQAQ#v=onpage&q=alfredo%20cipriano%20luna%3A%20empowerment&f=false

- Maesaka, A. (2016). *Compensación laboral y recompensas organizacionales a los trabajadores del Gobierno Regional del Callao – 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6547/MAESAKA_KLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mamani, D. (2017). *Análisis del Empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Taypikala Lago Chuquito, Puno 2017*. (Trabajo de pre grado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno. Perú.
- Mosquera, A. (2016). *Diseño y Aplicación de un Modelo de Remuneración Variable para una Empresa del Sector de las Telecomunicaciones*. Bogotá 2016 (Tesis de maestría). Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12495/MosqueraSanchez-JorgeAndres-2016.pdf;jsessionid=2C59C1E5EFB33E7987DFC61360CEA280?sequence=5>
- OCDE (2016), *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*, Ediciones OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/9789264266391-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)-Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017) *“Panoramas de las Administraciones Públicas América Latina y EL Caribe”*, 2017 <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7979/Panorama-de-las-Administraciones-Publicas-America-Latina-y-el-Caribe-2017.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016) *Skills Strategy [Estrategias de Competencias]. Informe de Resumen Diagnóstico. Perú*. 2016. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/OECD-Skills-Strategy-Informe-de-Diagnostico-Resumen-Peru-2016.pdf>
- Patilla, J. (2016). *Empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C., Huancayo* (Tesis pre-grado para obtener Título de Licenciado). Universidad Continental, Huancayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/3378>

- Peralta, P. (2014). *Implicaciones en el rendimiento laboral del personal en relación con las políticas salariales. Propuesta de una política salarial equitativa* (Tesis de maestría). Universidad Azuay. Cuenca. Ecuador. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3347/1/10113.pdf>
- Rico-Picó, J., Peinado-Estévez, A., Salvador-Ruiz, MR. y González-Fuentes. F. (2016). Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces. *ReiDoCrea*, 5(2), 33-39.
- Ruiz, W. (2015). Liderazgo y Empoderamiento Directivo en Instituciones Educativas de Chiclayo. *Educare Et Comunicare: Revista De Investigación De La Facultad De Humanidades*, 2(5), 33-42. Recuperado a partir de <http://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/98>
- Sánchez, H y Reyes, C (2017). *Metodología de la Investigación y diseños en la investigación científica*. (Ed). Perú: Editorial Visión Universitaria.
- Shultz, M. (2008). *La influencia de los empleados y sus culturas*. En H. Mary, Esencia de Marca. Madrid: Editorial Empresarial.
- Varela, J. (2014). *Administración de la compensación; Sueldos, Salarios y Prestaciones*. (2 Ed). México: Pearson
- Werther, W; Davis, K y Guzmán (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del Capital Humano*. (7ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

viii. ANEXOS

A. Matriz de Consistencia

Título: “Gestión de la Compensación y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018”							
Autor: Flores Valverde, Edaluz Ivette							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión de la Compensación y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre la Compensación Económica y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre la Compensación No Económica y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre la Gestión de la Compensación y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación entre la Compensación Económica y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación entre la Compensación No Económica y el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018</p>	<p>Hipótesis general: La Gestión de la Compensación se relaciona con el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana.</p> <p>Hipótesis Específica La Compensación económica se relaciona con el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana</p> <p>Hipótesis específicas: La Compensación no económica se relaciona con el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana</p> <p>Hipótesis específicas: Los Beneficios se relacionan con el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Lima Metropolitana</p>	<p>Variable 1: Gestión de la Compensación Es un subsistema de gestión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH), que incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, de acuerdo con el puesto que ocupa.(SERVIR,2013)</p>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Compensación Económica	Valorización Principal Valorización Ajustada Valorización Priorizada Vacaciones Aguinaldo	1, 2,3,4,5 6,7 8, 9, 10 11 12,13	Ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	alto intermedio bajo
Compensación No Económica	Reconocimientos Calidad de Vida Ambiente y Clima Laboral Convenios	14,15,16,17, 18 19, 20, 21, 22 23, 24, 25 26, 27					
<p>Variable 2: Empowerment El empoderamiento se caracteriza por la transmisión de la información y otorgar el poder para la toma de</p>							

			decisiones, a los empleados, es decir, el conocimiento que les permite aportar al desempeño organizacional y que influyan en el rendimiento de la organización, Bowen y Lawler (1992).				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores: ordinal	Niveles o rangos
			Estructural	Oportunidad Información Apoyo Recursos	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9 10,11,12	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4)	Muy emponderado Emponderado Indiferente
			Psicológica	Competencia Significado Autonomía Impacto	13,21,24 14,17,22 15, 19, 20, 25 16,,18,23	Siempre (5)	Marginado Muy marginado
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar				
Tipo: Descriptiva, correlacional Transversal no experimental	Población: La población estará conformada por 154 trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018 Inclusión: Trabajadores bajo cualquier modalidad de contrato Exclusión: Trabajadores con Licencia al momento de aplicación de la encuesta. Muestra: 140 trabajadores Tipo de muestreo: Muestra probabilística, Muestro sistematizado con el apoyo de la estadística	Variable 1: Gestión de la Compensación Técnicas: Encuestas Instrumentos: Cuestionario tipo Likert Autor. Elaboración Propia Año: 2017 Ámbito de Aplicación: Trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud en Lima Metropolitana, 2018 Forma de Administración: Individual o Grupal Variable 1: Empowerment Instrumentos: Cuestionario tipo Likert Autor. Laschinger y otros (2001) y Spreitzer (1995). Ámbito de Aplicación: Trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud. Forma de Administración: Individual o Grupal.	Descriptiva e Inferencial Descriptiva: Gestión de la compensación ; 75% bajo, 25% medio Empowerment:: 0.7 Muy marginado, 6.4% marginado, 32.9% indiferente,54.3% empoderado, 5.7% muy empoderado. Prueba de Normalidad de Kolmogorov- Smirnow, aplicada sobre la sumatoria de los puntajes para la variable Compensación y Empowerment, concluyendo que ambas distribuciones de suma de puntajes de compensación y suma de puntajes de empowerment son no normales. Debe usarse Prueba No paramétrica. Inferencial: Prueba No Paramétrica: Se utilize el RHO de Spearman con resultado de 0.216 y p#0.010. Existe relación directa de la Gestión de la Compensación con el empowerment, pero esta es baja.				

B) Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades Para Mujeres y Hombres"
Año del Diálogo y de la Reconciliación Nacional"

**CONSTANCIA N°031-2018
AUTORIZACION DE INICIO Y TERMINO DE
PROYECTO DE INVESTIGACION**

ACTA N°005-2018-COM.INV-DIRIS-LC

EXPEDIENTE N° 2018-032756

La que suscribe, Directora General de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro, hace constar que:

EDALUZ IVETTE FLORES VALVERDE


Autora del proyecto de investigación "GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN Y EL EMPOWERMENT EN LOS TRABAJADORES DE UNA DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS EN LIMA METROPOLITANA, 2018", ha concluido satisfactoriamente el proceso correspondiente con la aprobación del Comité de Investigación de Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro, AUTORIZANDO el inicio del desarrollo del proyecto de investigación.

La presente tendrá una vigencia para el **inicio a partir del 16 de Julio del 2018** y de **término el 16 de Setiembre del 2018**. Se desarrollará en las Direcciones Ejecutivas de la Sede Administrativa de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro.



Asimismo hacemos de su conocimiento, que es importante para nuestra institución contar con el informe final, así como las conclusiones y recomendaciones del estudio, para su consideración por la Dirección Ejecutiva de Monitoreo y Gestión Sanitaria, quien realizará el monitoreo del respectivo proyecto a través de la Oficina de Docencia e Investigación, Formación y Capacitación Especializada y por medio de las estrategias sanitarias correspondientes de la Oficina de Gestión Sanitaria.

De no cumplir con el presente informe, se hará de conocimiento a la universidad de procedencia o institución a la que pertenece, a fin de tomar acciones correspondientes.

Lima, 16 de Julio del 2018.


Ministerio de Salud
 Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro

.....
DRA. LUZ MARIA VÁSQUEZ CHAVEZ
 Directora General
 DIRIS Lima Centro

Calle "Acuña de Riccio" N° 1127 Ciudad de Lima, Perú
 Telf: (51) 1 207-5100

C) Matriz de datos

Nº Encuesta	Sociodemografico			Grado de Instrucción	Carga Familiar	Cargo en la empresa	Tiempo	Modalidad
	Edad	Genero	Estado Civil					
1	4	1	2	4	3	4	5	3
2	4	1	1	3	7	5	1	3
3	4	2	2	4	2	5	5	2
4	3	1	1	4	1	7	5	2
5	2	1	3	4	5	7	5	2
6	4	1	3	1	3	7	5	1
7	2	1	1	4	6	6	5	3
8	4	1	3	4	2	6	5	1
9	2	1	1	4	6	7	5	2
10	3	2	1	4	6	4	4	3
11	2	2	1	4	6	6	3	3
12	5	1	2	3	2	3	5	1
13	5	1	2	3	2	3	5	1
14	5	1	2	3	2	7	5	1
15	4	1	1	4	2	6	5	2
16	3	1	1	3	6	7	1	3
17	3	2	2	4	1	6	5	1
18	5	2	4	4	1	6	5	1
19	3	1	1	3	6	7	5	2
20	5	2	1	4	1	7	5	1
21	3	1	1	3	5	7	5	3
22	1	1	5	3	6	7	5	2
23	3	1	2	3	1	7	5	1
24	2	2	5	4	1	6	5	2
25	4	1	1	1	2	7	5	1
26	4	2	2	2	2	7	5	2
27	5	1	5	4	1	6	5	1
28	5	1	2	4	3	6	5	2
29	4	1	3	4	1	5	5	2
30	3	1	1	4	6	7	1	3
31	3	1	1	4	6	7	4	2
32	5	1	2	3	2	6	5	2
33	3	1	1	4	7	6	5	1
34	4	2	2	4	7	7	5	2
35	3	2	2	4	2	6	5	1
36	3	2	2	4	2	6	5	1
37	4	1	1	4	4	6	5	1
38	4	2	2	4	2	7	5	1
39	2	1	1	2	7	5	5	2
40	3	2	2	4	2	6	5	2
41	3	1	1	4	1	6	5	1
42	4	1	1	4	3	7	5	1
43	5	2	1	4	1	3	5	1
44	1	2	3	2	3	3	1	3
45	3	2	1	2	1	5	5	2
46	4	2	4	3	2	9	2	2
47	2	2	1	4	6	4	5	1
48	4	2	2	4	1	6	1	1
49	3	1	3	4	6	5	5	2
50	3	1	2	4	1	3	4	2
51	2	2	1	2	6	8	5	3
52	1	1	1	4	3	4	5	3
53	2	1	1	4	9	2	2	3
54	4	1	1	2	1	7	5	1
55	5	1	2	4	4	3	5	1
56	5	1	2	4	4	3	5	1
57	3	2	3	3	2	7	3	3
58	5	2	2	4	1	6	1	1
59	4	2	2	4	1	6	1	1
60	4	2	2	4	2	7	3	2
61	3	2	1	3	2	7	5	1
62	3	1	2	4	1	5	5	1
63	2	1	4	4	1	5	3	1
64	5	2	2	4	2	6	5	1
65	5	2	2	4	2	6	5	1
66	5	2	2	3	2	7	5	1
67	2	1	2	4	7	4	4	3
68	4	2	2	4	2	6	5	1
69	3	1	3	4	1	6	5	1
70	2	1	1	4	6	5	5	1
71	1	2	1	2	6	5	5	2
72	1	1	3	2	1	5	5	2
73	1	2	1	3	1	8	4	3
74	3	1	2	4	1	5	5	3
75	3	1	2	4	1	5	5	2
76	1	1	4	4	6	5	5	3
77	4	2	1	4	6	3	5	1
78	2	1	1	4	6	6	2	3
79	1	1	4	4	6	6	3	3
80	5	2	2	4	6	5	5	2
81	5	2	1	3	6	7	5	1
82	5	1	1	4	2	6	5	1
83	5	1	3	4	2	7	5	1
84	3	2	2	4	2	6	5	2
85	2	2	2	3	7	2	2	3
86	1	1	1	4	1	7	5	2
87	3	2	1	3	1	8	4	3
88	3	1	2	4	1	5	5	2
89	3	2	1	4	2	6	5	1
90	5	2	2	4	5	4	2	2
91	4	1	3	3	6	3	3	3
92	3	2	1	3	6	7	3	2
93	2	2	5	4	1	3	5	1
94	3	2	4	3	7	7	1	1
95	4	1	1	3	6	7	2	1
96	3	1	1	3	6	7	5	1
97	4	2	2	3	2	7	5	1
98	3	2	3	2	2	7	5	1
99	3	1	3	3	6	7	5	2
100	4	1	2	3	3	5	5	1
101	3	1	4	4	6	3	1	3
102	2	1	1	4	7	4	4	3
103	5	1	3	4	2	6	5	1
104	4	2	3	1	3	8	5	1
105	4	1	2	3	2	7	5	1
106	5	1	2	4	3	5	5	1
107	4	1	2	4	5	5	5	1
108	3	2	1	4	1	6	5	1
109	4	2	2	4	2	7	5	1
110	3	1	3	4	3	7	5	1
111	4	2	4	3	4	7	5	1
112	4	1	4	4	2	5	5	1
113	4	1	3	3	1	7	5	1
114	4	1	2	4	3	6	5	1
115	4	1	2	4	2	6	5	1
116	3	1	3	2	3	7	5	3
117	4	2	2	3	2	7	5	1
118	5	2	2	4	2	7	5	1
119	2	1	1	4	1	7	5	2
120	4	1	2	4	6	1	5	2
121	5	2	2	4	2	1	5	2
122	3	1	2	4	2	5	4	2
123	3	1	2	4	1	5	4	3
124	3	1	2	4	2	6	5	1
125	3	2	3	4	2	5	5	1
126	3	2	3	4	2	6	4	1
127	3	1	1	4	6	6	3	2
128	3	2	1	4	2	6	3	2
129	1	2	2	3	1	7	1	3
130	3	1	2	4	2	7	2	3
131	3	1	1	4	3	6	4	2
132	2	1	2	4	2	7	5	2
133	2	2	2	3	1	7	5	1
134	5	1	2	4	3	5	5	1
135	3	1	1	4	3	5	5	1
136	3	2	3	4	4	7	4	2
137	2	2	3	3	2	4	4	2
138	3	2	2	4	2	6	4	2
139	3	1	1	4	1	6	5	2
140	1	1	2	3	2	7	3	2

Gestion de la Compensacion																											
Nº Encuesta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	5	1	3	3	1	1	3	1	1	1	2	3	1	2	1
5	1	1	2	1	3	2	1	2	3	4	4	5	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	2	3
6	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2
7	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	4	3	1
8	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	5	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1
9	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
10	3	3	3	3	1	1	1	2	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
11	2	2	1	1	2	1	2	4	2	1	5	5	1	3	2	1	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2
12	2	2	1	1	3	1	2	4	2	1	5	5	1	3	2	1	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2
13	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2	2	3	4	1	4	3	2
14	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	1	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1
15	3	3	2	3	3	1	2	3	3	4	4	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3
16	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	5	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	1	1	1	2	2	1	3	4	4	1	1	5	1	4	4	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
20	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	2	3	3	3	2	2	2	4	4	4	1	1	3	2	4	2	3	2	4	3	2	4	3	4	3	4	2
22	3	4	2	3	2	1	3	1	2	1	5	9	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	5	5	2	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	5	1	5	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	5	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
30	3	4	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	2	2	1	2	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	9	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	2
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
34	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	1	5	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1
35	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	5	5	1	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	1
36	2	3	2	1	3	1	1	3	1	3	1	4	4	4	4	1	1	1	2	2	5	4	4	4	3	3	4
37	3	3	1	1	3	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	5	5	1	2	2	5	4	4	3	3	2	2
38	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
40	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	5	9	1	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	2	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	5	4	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1
45	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
46	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	4	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1
47	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	3	1	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	1	1
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	3	5	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2	1	2
50	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	1	4	4	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
51	3	3	2	3	3	1	3	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3	1	2	2	4	4	4	3
52	1	1	2	2	2	4	3	1	2	2	2	1	1	3	4	3	3	3	3	4	4	1	2	2	3	2	2
53	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2
54	2	2	2	2	3	1	1	1	2	3	5	5	1	5	5	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
56	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	3
57	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1
59	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3
60	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1
61	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	5	1	3	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
62	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	5	5	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1
63	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
66	1	2	1	1	1	3	2	3	3	4	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
68	3	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3
69	3	3	3	5	1	1	1	1	1	1	5	5	1	4	4	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3
70	1	1	2	2	3	3	3	1</																			

D) Instrumentos

Gestión de la Compensación [Maesaka (2017) , modificado por la investigadora (2018)].

Estimado trabajador (a), este cuestionario contiene una serie de proposiciones que describen la Gestión de la compensación en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las preguntas según tu opinión, de acuerdo a como pienses o actúes.

El inventario está compuesto por un total de 27 ítems, los cuales representan una intensidad en tu respuesta.

Escalas: *Nunca *Casi nunca *A veces *Casi siempre *Siempre

ITEMS Recuerda que NO hay respuestas "buenas o malas", todas son de gran utilidad. Responde todas las preguntas con un aspa (X). Solo una respuesta por ítem.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Consideras que tu ingreso económico permanente (sueldo base) está acorde a tu nivel de preparación educativa?					
2. ¿Consideras que recibes una justa retribución económica por las labores desempeñadas?					
3. ¿Tu institución se preocupa que tu remuneración sea similar a la de otras instituciones por el mismo cargo?					
4. ¿Tu remuneración está al nivel de los sueldos de tus colegas en el mercado?					
5. ¿Tu institución se preocupa de fortalecer políticas apropiadas de remuneración?					
6. ¿En tu institución recibes bonificaciones por el puesto que ocupas dentro de la entidad?					
7. ¿Las bonificaciones que percibes cubren tus expectativas?					
8. ¿En tu institución se otorga incentivos por lo objetivos e indicadores alcanzados?					
9. ¿Tu institución otorga buenos y equitativos incentivos a los trabajadores?					
10. ¿Tu jefe se preocupa que los incentivos sean entregados oportunamente?					
11. ¿Recibes entrega económica por vacaciones?					
12. ¿Recibes entrega económica por Fiestas Patrias y Navidad?					
13. ¿Consideras que las entregas económicas por Fiestas Patrias y Navidad son las adecuadas?					
14. ¿En tu institución tienen en cuenta tus opiniones?					
15. ¿Tu jefe otorga el reconocimiento que mereces?					
16. ¿En tu institución el reconocimiento por tu trabajo es público?					
17. ¿En tu institución se realizan eventos institucionales para el reconocimiento de los empleados por los logros de objetivos planteados?					

18. ¿Tu institución te incentiva en tu desarrollo profesional?					
19. ¿Tu institución fomenta las actividades recreacionales ?					
20. ¿Tu institución brinda facilidades para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?					
21. ¿ Tu institución se preocupa permanentemente en crear un espíritu de grupo?.					
22. ¿Tu institución se preocupa que tu rendimiento sea el adecuado?					
23. ¿En tu área de trabajo el espacio y equipos son los adecuados?					
24. ¿En tu institución se preocupan de mejorar el ambiente y clima laboral instalando áreas de uso común?					
25. ¿Tu institución promueve constantemente oportunidades de desarrollo profesional?					
26. ¿Tú institución brinda bonos de descuento corporativos a los trabajadores?					
27. ¿Tu institución tiene convenios con empresas para la entrega de productos que beneficien a los trabajadores?					

D.Instrumentos	Cuestionario de Empowerment en una Organización (CWEQ-II Y EL PEI) (Laschinger, et al, 2001 y Gretchen M. Spreitzer, 1995)					
El presente cuestionario intenta medir el grado de empoderamiento de los trabajadores de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro Para ello, le pedimos su total sinceridad al momento de desarrollar y responder cada pregunta.						
Encierra con un círculo la alternativa que corresponda:						
I.- SOCIODEMOGRÁFICO						
Edad	Género	Estado civil	Grado de instrucción			
1 De 18 a 25 años	1 Masculino	1 Soltero/a	1 Secundaria concluida			
2 De 26 a 33 años	2 Femenino	2 Casado/a	2 Estudiante universitario			
3 De 34 a 41 años		3 Conviviente	3 Superior técnico completo			
4 De 42 a 49 años		4 Separado/a	4 Superior universitario completo			
5 De 50 a más años						
Carga familiar:	Cargo en la empresa:	Tiempo servicios	Modalidad			
1 Un hijo	1 Director	1 De 1 a 3 meses	1 Nombrado			
2 Dos hijos	2 Subdirector	2 De 4 a 6 meses	2 CAS			
3 Tres hijos	3 Coordinador	3 De 7 a 12 meses	3 Otros			
4 Cuatro hijos	4 Supervisor	4 De 1 a 2 años				
5 Más de 4 hijos	5 Jefe de Oficina Jefe de Equipo de Trabajo	5 De 3 a más años				
6 Ninguno	6 Profesional					
	7 Técnico					
	8 Auxiliar					
	9 Otros					
II.- A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente a cada frase teniendo en cuenta que 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo" 1 (Muy en desacuerdo) 2 (En desacuerdo) 3 (Indiferente) 4 (De acuerdo) 5 (Muy de acuerdo)						
¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?						
1	Un trabajo estimulante	1	2	3	4	5
2	Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo	1	2	3	4	5
3	Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos	1	2	3	4	5
4	Información sobre el estado actual de la organización	1	2	3	4	5
5	Información sobre los valores de la organización	1	2	3	4	5
6	Información sobre los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
7	Información específica sobre las cosas que usted hace bien	1	2	3	4	5

8	Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar	1	2	3	4	5
9	Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas	1	2	3	4	5
10	Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo	1	2	3	4	5
11	Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo	1	2	3	4	5
12	Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita	1	2	3	4	5
13	Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
14	El trabajo que hago es importante para mi	1	2	3	4	5
15	Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
16	Mi influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área es alta	1	2	3	4	5
17	Las actividades laborales tienen un significado personal para mi	1	2	3	4	5
18	Tengo mucho control sobre lo que suceden en mi departamento o área	1	2	3	4	5
19	Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio trabajo	1	2	3	4	5
20	Tengo mucha oportunidad de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
21	He adquirido las habilidades necesarias para mi trabajo	1	2	3	4	5
22	El trabajo que hago tiene sentido para mi	1	2	3	4	5
23	Tengo mucha influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área	1	2	3	4	5
24	Estoy seguro/a acerca de mis capacidades para realizar las actividades de mi trabajo	1	2	3	4	5
25	Tengo la oportunidad de utilizar la iniciativa personal para llevar acabo mi trabajo	1	2	3	4	5

E) Carta de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Universidad César vallejo

Investigadora: Edaluz Ivette Flores Valverde

Tesis: Gestión de la Compensación y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

Se está realizando una investigación con el propósito de establecer las variables Gestión de la Compensación y Empowerment, en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, motivo por el cual le invito a participar de esta encuesta absolviendo algunas preguntas que permitirán recoger información acerca del tema.

Vuestra participación en la presente investigación es totalmente voluntaria, además tiene la potestad de cambiar de idea y dejar de participar aun cuando haya aceptado antes, si desea alguna aclaración estoy para atenderlo (a) cordialmente.

El cuestionario consta de dos instrumentos, el primero referido a la gestión de la compensación y está compuesta por 27 preguntas y el segundo relacionado con el empowerment y consta de 25 preguntas.

Ambos requerirán de en máximo 30 minutos para resolverlos.

Este cuestionario es totalmente confidencial y anónima, solo tendrá acceso a ella la investigadora, por lo que ruego responder con total sinceridad a fin de que los datos sean los más verídicos posible.

Consentimiento

He leído la Información proporcionada, por lo que consiento voluntariamente a participar de esta investigación.

Nombre del Participante _____

Firma _____

F) Formato de validación de instrumento

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Gestión de la Compensación

N°	DIMENSIONES / Ítem	Pertinencia ¹		Referencia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Compensación Económica							
01	¿Consideras que tu ingreso económico permanente (sueldo base) está acorde a tu nivel de preparación educativa?	✓		✓		✓		
02	¿Consideras que recibes una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	✓		✓		✓		
03	¿Tu institución se preocupa que tu remuneración sea similar a la de otras instituciones por el mismo cargo?	✓		✓		✓		
04	¿Tu remuneración está al nivel de los sueldos de tus colegas en el mercado?	✓		✓		✓		
05	¿Tu institución se preocupa de fomentar políticas apropiadas de remuneración?	✓		✓		✓		
06	¿En tu institución recibes bonificaciones por el puesto que ocupas dentro de la entidad?	✓		✓		✓		
07	¿Las bonificaciones que percibes cubren tus expectativas?	✓		✓		✓		
08	¿En tu institución se otorgan incentivos por lo objetivos e indicadores alcanzados?	✓		✓		✓		
09	¿Tu institución otorga buenos y equitativos incentivos a los trabajadores?	✓		✓		✓		
10	¿Tu jefe se preocupa que los incentivos sean entregados oportunamente?	✓		✓		✓		
11	¿Recibes entrega económica por vacaciones?	✓		✓		✓		
12	¿Recibes entrega económica por Fiestas Patrias y Navidad?	✓		✓		✓		
13	¿Consideras que las entregas económicas por Fiestas Patrias y Navidad son las adecuadas?	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Compensación No Económica							
14	¿En tu institución tienen en cuenta tus opiniones?	✓		✓		✓		
15	¿Tu jefe otorga el reconocimiento que mereces?	✓		✓		✓		
16	¿En tu institución el reconocimiento por tu trabajo es público?	✓		✓		✓		
17	¿En tu institución se realizan eventos institucionales para el reconocimiento de los empleados por los logros de objetivos planteados?	✓		✓		✓		

18	¿Tu institución te incentiva en tu desarrollo profesional?	✓				✓
19	¿Tu institución fomenta las actividades recreacionales ?	✓				✓
20	¿Tu institución brinda facilidades para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?	✓				✓
21	¿ Tu institución se preocupa permanentemente en crear un espíritu de grupo?.	✓				✓
22	¿Tu institución se preocupa que tu rendimiento sea el adecuado?	✓				✓
23	¿En tu área de trabajo el espacio y equipos son los adecuados?	✓				✓
24	¿En tu institución se preocupan de mejorar el ambiente y clima laboral instalando áreas de uso común?	✓				✓
25	¿Tu institución promueve constantemente oportunidades de desarrollo profesional?	✓				✓
26	¿Tú institución brinda bonos de descuento corporativos a los trabajadores?	✓				✓
27	¿Tu institución tiene convenios con empresas para la entrega de productos que beneficien a los trabajadores?	✓				✓


Observaciones (precisar si hay suficiencia): NOY Suficiente

Opción de aplicabilidad: Aplicable | | No aplicable | |

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg. Altamirano Palomino, Fernando DNI: 31199093

Especialidad del validador: Dr. metodología

.....21 de Mayo del 2018.....


Firma del Experto Informante.

*Preferencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Referencia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
Fiabilidad: Su validez es discutida alguna el constructo del ítem, es correcto, exacto y directo.

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

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el Empowerment

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Referencia ²		Claridad ³		Superficies
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Empowerment estructural							
01	Un trabajo estimulante	✓		✓		✓		
02	Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo	✓		✓		✓		
03	Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos	✓		✓		✓		
04	Información sobre el estado actual de la organización	✓		✓		✓		
05	Información sobre los valores de la organización	✓		✓		✓		
06	Información sobre los objetivos de la organización	✓		✓		✓		
07	Información específica sobre las cosas que usted hace bien	✓		✓		✓		
08	Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar	✓		✓		✓		
09	Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas	✓		✓		✓		
10	Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo	✓		✓		✓		
11	Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo	✓		✓		✓		
12	Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita	✓		✓		✓		
	Dimensión 1: Empowerment psicológico	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo	✓		✓		✓		
14	El trabajo que hago es importante para mí	✓		✓		✓		
15	Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	✓		✓		✓		
16	Mi influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área es alta.	✓		✓		✓		
17	Las actividades laborales tienen un significado personal para mí	✓		✓		✓		
18	Tengo mucho control sobre lo que suceden en mi departamento o área	✓		✓		✓		
19	Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio trabajo	✓		✓		✓		
20	Tengo mucha oportunidad de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo	✓		✓		✓		


Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Gestión de la Compensación

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Compensación Económica							
01	1. ¿Consideras que tu ingreso económico permanente (sueldo base) está acorde a tu nivel de preparación educativa?	✓		✓		✓		
02	¿Consideras que recibes una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	✓		✓		✓		
03	¿Tu institución se preocupa que tu remuneración sea similar a la de otras Instituciones por el mismo cargo?	✓		✓		✓		
04	¿Tu remuneración está al nivel de los sueldos de tus colegas en el mercado?	✓		✓		✓		
05	¿Tu institución se preocupa de fortalecer políticas apropiadas de remuneración?	✓		✓		✓		
06	¿En tu institución recibes bonificaciones por el puesto que ocupas dentro de la entidad?	✓		✓		✓		
07	¿Las bonificaciones que percibes cubren tus expectativas?	✓		✓		✓		
08	¿En tu institución se otorgan incentivos por lo objetivos e indicadores alcanzados?	✓		✓		✓		
09	¿Tu institución otorga buenos y equitativos incentivos a los trabajadores?	✓		✓		✓		
10	¿Tu jefe se preocupa que los incentivos sean entregados oportunamente?	✓		✓		✓		
11	¿Recibes entrega económica por vacaciones?	✓		✓		✓		
12	¿Recibes entrega económica por Fiestas Patrias y Navidad?	✓		✓		✓		
13	¿Consideras que las entregas económicas por Fiestas Patrias y Navidad son las adecuadas?	✓		✓		✓		
	Dimensión 2: Compensación No Económica	Si	No	Si	No	Si	No	
14	¿En tu institución tienen en cuenta tus opiniones?	✓		✓		✓		
15	¿Tu jefe otorga el reconocimiento que mereces?	✓		✓		✓		
16	¿En tu institución el reconocimiento por tu trabajo es público?	✓		✓		✓		
17	¿En tu institución se realizan eventos institucionales para el reconocimiento de los empleados por los logros de objetivos planteados?	✓		✓		✓		

18	¿Tu institución te incentiva en tu desarrollo profesional?	✓			✓		
19	¿Tu institución fomenta las actividades recreacionales?	✓			✓		
20	¿Tu institución brinda facilidades para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?	✓			✓		
21	¿Tu institución se preocupa permanentemente en crear un espíritu de grupo?	✓			✓		
22	¿Tu institución se preocupa que tu rendimiento sea el adecuado?	✓			✓		
23	¿En tu área de trabajo el espacio y equipos son los adecuados?	✓			✓		
24	¿En tu institución se preocupan de mejorar el ambiente y clima laboral instalando áreas de uso común?	✓			✓		
25	¿Tu institución promueve constantemente oportunidades de desarrollo profesional?	✓			✓		
26	¿Tu institución brinda bonos de descuento corporativos a los trabajadores?	✓			✓		
27	¿Tu institución tiene convenios con empresas para la entrega de productos que beneficien a los trabajadores?	✓			✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ho y Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable | ✓ | Aplicable después de corregir | | No aplicable | |
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Quiroga Hernández | As. de Reg. Interno | DNI: 40571947
 Especialidad del validador: Maestría en Rollet Management (viva Espana)

El... de Mayo del 20..

 Firma del Experto Informante

Referencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Cantidad: Se verificó si existía alguna al enunciado del ítem, es correcto, exacto y directo.
Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Gestión de la Compensación

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ⁴		Relevancia ⁵		Claridad ⁶		Supervencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
01	Dimensión 1: Compensación Económica 1. ¿Consideras que tu ingreso económico permanente (sueldo base) está acorde a tu nivel de preparación educativa?	✓		✓		✓		
02	¿Consideras que recibes una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	✓		✓		✓		
03	¿Tu institución se preocupa que tu remuneración sea similar a la de otras Instituciones por el mismo cargo?	✓		✓		✓		
04	¿Tu remuneración está al nivel de los sueldos de tus colegas en el mercado?	✓		✓		✓		
05	¿Tu institución se preocupa de fortalecer políticas apropiadas de remuneración?	✓		✓		✓		
06	¿En tu institución recibes bonificaciones por el puesto que ocupas dentro de la entidad?	✓		✓		✓		
07	¿Las bonificaciones que percibes cubren tus expectativas?	✓		✓		✓		
08	¿En tu institución se otorgan incentivos por lo objetivos e indicadores alcanzados?	✓		✓		✓		
09	¿Tu institución otorga buenos y equitativos incentivos a los trabajadores?	✓		✓		✓		
10	¿Tu jefe se preocupa que los incentivos sean entregados oportunamente?	✓		✓		✓		
11	¿Recibes entrega económica por vacaciones?	✓		✓		✓		
12	¿Recibes entrega económica por Fiestas Patrias y Navidad?	✓		✓		✓		
13	¿Consideras que las entregas económicas por Fiestas Patrias y Navidad son las adecuadas?	✓		✓		✓		
	Dimensión 2 : Compensación No Económica	Si	No	Si	No	Si	No	
14	¿En tu institución tienen en cuenta tus opiniones?	✓		✓		✓		
15	¿Tu jefe otorga el reconocimiento que mereces?	✓		✓		✓		
16	¿En tu institución el reconocimiento por tu trabajo es público?	✓		✓		✓		
17	¿En tu institución se realizan eventos institucionales para el reconocimiento de los empleados por los logros de objetivos planteados?	✓		✓		✓		

18	¿Tu institución te incentiva en tu desarrollo profesional?	✓				✓
19	¿Tu institución fomenta las actividades recreacionales ?	✓				✓
20	¿Tu institución brinda facilidades para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?	✓				✓
21	¿ Tu institución se preocupa permanentemente en crear un espíritu de grupo?.	✓				✓
22	¿ Tu institución se preocupa que tu rendimiento sea el adecuado?	✓				✓
23	¿En tu área de trabajo el espacio y equipos son los adecuados?	✓				✓
24	¿En tu institución se preocupan de mejorar el ambiente y clima laboral instalando áreas de uso común?	✓				✓
25	¿ Tu institución promueve constantemente oportunidades de desarrollo profesional?	✓				✓
26	¿ Tu institución brinda bonos de descuento corporativos a los trabajadores?	✓				✓
27	¿ Tu institución tiene convenios con empresas para la entrega de productos que beneficien a los trabajadores?	✓				✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable | | No aplicable | |

Apellidos y nombres del juez validador, Dr Mg: S.V.Z. M.A.N. N.E.Z.A. H.B.S.A.T.Z.A. E.M.S.P.E.T. D.N.I. O.S. 0.35.574

Especialidad del validador:

18 de Mayo del 2017



Firma del Experto Informante.

*Referencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

G) Otras evidencias

BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO GESTION DE LA COMPENSACION																											
Nº Encuentro	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
1	2	2	1	1	3	1	2	4	2	1	5	5	1	3	2	1	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2
2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	1	4	3	2	4
3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	4	3	1	3	3	3	2	3	3	1	1	3	1	3
4	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
5	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	1	1	1	2	2	1	3	4	4	1	1	5	1	4	4	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
9	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	2	3	3	3	2	2	3	1	2	4	4	1	1	3	2	4	2	3	2	4	3	3	4	3	4	2	3
11	3	4	2	3	2	1	1	3	1	1	5	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	5	3
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
13	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	5	5	2	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	5	1	5	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2
17	2	2	2	2	3	1	1	1	2	3	5	5	1	5	5	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2
19	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	3
20	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2

BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO EMPOWERMENT																										
Nº Encuentro	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5
6	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	2	5	5	4	3	3	3	3	3
7	4	4	5	1	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4
8	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
11	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4	4
13	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	1	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4
14	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5
16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5
17	4	5	5	4	2	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
18	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	3	5	3	5	3	4	5	3	5	5	5
19	2	1	1	2	2	2	3	4	2	3	2	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5
20	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4

Validación del cuestionario Gestión de la compensación

Tabla 1

Validación del cuestionario de gestión de la compensación

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.915	27

Tabla 2

Estadístico de total de elementos para el cuestionario de la compensación

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	53.8500	273.503	0.319	0.915
VAR00002	53.9500	269.208	0.446	0.913
VAR00003	54.3500	272.450	0.460	0.913
VAR00004	54.2500	278.408	0.244	0.915
VAR00005	54.0500	264.576	0.666	0.910
VAR00006	54.6000	270.779	0.540	0.912
VAR00007	54.3000	271.168	0.512	0.912
VAR00008	53.6000	266.147	0.405	0.914
VAR00009	53.8000	273.642	0.264	0.916
VAR00010	53.8000	277.747	0.217	0.916
VAR00011	53.3000	266.432	0.257	0.921
VAR00012	52.7000	273.695	0.143	0.923
VAR00013	54.5500	275.103	0.260	0.916
VAR00014	53.1500	264.976	0.592	0.911
VAR00015	53.2500	267.145	0.579	0.911
VAR00016	54.1500	257.292	0.756	0.908
VAR00017	53.8500	257.187	0.774	0.907
VAR00018	53.6500	263.608	0.718	0.909
VAR00019	53.9500	260.787	0.701	0.909
VAR00020	54.0000	264.526	0.685	0.910
VAR00021	53.7000	254.747	0.842	0.906
VAR00022	53.5500	250.366	0.840	0.905
VAR00023	53.7500	274.408	0.265	0.916
VAR00024	53.6500	251.924	0.810	0.906
VAR00025	53.7000	256.537	0.873	0.906
VAR00026	54.1000	257.042	0.812	0.907
VAR00027	53.8500	262.450	0.650	0.910

Validación del cuestionario de Empowerment

Tabla 1

Validación del cuestionario de Empowerment

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.924	25

Tabla 2

Estadístico de total de elementos para el cuestionario de Empowerment

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	87.9500	214.155	0.630	0.920
VAR00002	87.4500	213.313	0.565	0.921
VAR00003	87.4500	211.734	0.764	0.918
VAR00004	88.3500	223.397	0.312	0.925
VAR00005	88.2500	218.724	0.397	0.924
VAR00006	88.0000	213.474	0.570	0.921
VAR00007	87.4500	213.945	0.603	0.921
VAR00008	87.8500	219.397	0.487	0.922
VAR00009	87.6500	218.871	0.457	0.923
VAR00010	87.1500	217.397	0.541	0.922
VAR00011	87.3500	215.503	0.596	0.921
VAR00012	87.9500	207.524	0.826	0.917
VAR00013	86.7500	217.776	0.534	0.922
VAR00014	86.8500	212.134	0.644	0.920
VAR00015	87.4500	208.050	0.673	0.919
VAR00016	87.7500	200.934	0.828	0.916
VAR00017	87.2500	202.618	0.807	0.916
VAR00018	87.6000	206.568	0.740	0.918
VAR00019	87.3000	228.011	0.185	0.926
VAR00020	87.3500	218.134	0.471	0.923
VAR00021	86.8000	222.379	0.478	0.923
VAR00022	86.9500	228.892	0.155	0.927
VAR00023	87.4500	214.787	0.519	0.922
VAR00024	86.9000	227.989	0.268	0.925
VAR00025	87.1500	217.818	0.493	0.922

Artículo Científico

Gestión de la compensación y el empowerment de trabajadores administrativos del sector salud, 2018

Autora: Edaluz Ivette Flores Valverde

edaluz.flores.valverde@gmail.com

Universidad César Vallejo

Resumen:

Esta investigación se da en el marco de las Políticas de Reforma del Estado Peruano, su propósito fue determinar la correlación entre la gestión de la compensación y el empowerment, de los trabajadores de la sede administrativa de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima, se empleó el diseño no experimental transeccional correlacional. La muestra estuvo conformada por 140 trabajadores, a los que se le aplicó dos cuestionarios. Los resultados estadísticos descriptivos evidenciaron un bajo nivel de gestión de la compensación de 75%; por otro lado, los trabajadores presentaron un empoderamiento al 54.3%. El estadístico de Rho Spearman determinó relación significativa ($r_s=0.216^*$, $p = 0.01$) para la gestión de la compensación y el empowerment. Por primera vez se obtuvo evidencia con respecto a la gestión de compensación y el empowerment dentro del aparato estatal pues otros autores habían informado sobre la compensación y el empowerment por separado y asociados a la satisfacción laboral. Se concluyó que existe una correlación directa entre la gestión de la compensación y el empowerment, pero esta relación es baja, los obtenidos ayudaran a los gestores de la Administración Pública a desarrollar acciones que contribuyan a optimizar los sistemas de compensación en beneficio de los trabajadores, así también, se espera que los decisores políticos puedan intervenir y modificar las estrategias implementadas para tener servidores motivados, potenciados que activen el aparato estatal, gestionando el direccionamiento de los objetivos y metas institucionales en beneficio de la población.

Palabra clave: compensación, compensación económica, compensación no económica, valorización, empowerment, gestión.

Abstract

This research is carried out within the framework of the Peruvian State Reform Policies, its purpose was to determine the correlation between compensation management and empowerment, of the workers of the administrative headquarters of a Directorate of Integrated Health Networks of Lima, the non-experimental translational correlational design was used. The sample consisted of 140 workers, to whom two questionnaires were applied. The descriptive statistical results showed a low level of compensation management of 75%; on the other hand, workers presented an empowerment to 54.3%. The Rho Spearman statistic determined a significant relationship ($r_s = 0.216^*$, $p = 0.010$) for compensation management and empowerment. For the first time, evidence was obtained regarding compensation management and empowerment within the state apparatus as other authors had reported compensation and empowerment separately and associated with job satisfaction. It was concluded that there is a direct correlation between compensation management and empowerment, but this relationship is low, those obtained will help Public Administration managers to develop actions that contribute to optimizing compensation systems for the benefit of workers, likewise, it is expected that political decision makers can intervene and modify the strategies implemented to have motivated, empowered servers that activate the state apparatus, managing the direction of institutional objectives and goals for the benefit of the population

Keyword: compensation, economic compensation, non-economic compensation, valuation, empowerment, management,.

Introducción

Una de la Políticas de Reforma del Estado Peruano es la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, que pretende terminar con la inadecuada política y gestión del recurso humano, que permitió y permite aún la coexistencia de diversos regímenes laborales e inadecuada gestión de compensación de este recurso humano, expresado en una inadecuada determinación de perfiles de puestos y el número óptimo requerido por cada perfil. (Secretaría de Gestión Pública, 2013).

Este artículo tuvo como objetivo establecer la correlación que existe entre la gestión de la compensación y el empowerment en los trabajadores de la sede administrativa de una Dirección de Redes Integradas de salud en Lima durante el año 2018. Aunque existen estudios relacionados con la compensación y sus tipos no existen alguno relacionado con el empowerment que se refiere al otorgar conocimiento, información y poder para la toma de decisiones a los trabajadores como consecuencia a ello mejoren el desempeño organizacional (Bowen y Lawler, como se citó en Kim y Fernández, 2017) y aliente la capacidad creativa e innovadora de los empleados, la cual emerge cuando gozan de libertad de pensamiento y libertad para correr riesgos.

Por ejemplo, Patilla, (2016), el empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la Empresa Inversiones Portaimport SAC, Huancayo; Loli, Navarro, Del Carpio., Vergara (2016), la confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima, Demircioglu (2017), Los efectos de la práctica del Empowerment sobre supuestas barreras a la innovación: Evidencia de organizaciones públicas, Loja (2017) Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del distrito de Tarapoto.

Gestión de la Compensación

La ley 30057, la define como un subsistema del área de recursos humanos encargada de gestionar el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad del estado destina al servidor civil, para contraprestar la contribución de éste a los fines de la organización, de conformidad con el puesto que ocupa” (Resolución de Presidencia Ejecutiva, 238-2014-SERVIR.PE).

Para Varela (2014), la gestión de la compensación, es un área funcional donde se analizan, administran: los sueldos y salarios, las prestaciones, los incentivos y los pagos variables y se ejecutan los pagos con los respectivos servicios que se brinda al personal.

Werther, Davis y Guzmán (2014), señalan que la administración de la compensación; que comprende al conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su trabajo entre los cuales se encuentran los salarios, sueldos, prestaciones, etc; tiene como finalidad que la organización pueda obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva que generen finalmente satisfacción en los empleados. Su accionar está a cargo del departamento de recursos humanos.

Para Juárez (2014), la administración de la compensación (retribución, remuneración o recompensa que la empresa brinda a sus empleados por su labor): “Es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio” (p.8). Depende del área de recursos humanos y son los encargados junto con la alta dirección de gestionar todo lo referido al sueldo, prestaciones e incentivos a través de decisiones eficaces.

Es posible decir entonces, que la gestión de la compensación es un subsistema que forma parte del Sistema Integrado de la Gestión de Recursos Humanos de una institución convirtiéndose en una de las funciones estratégicas dentro de esta que estudia los principios y técnicas que, permitan integrar, comprometer y desarrollar estrategias con el fin de retener, motivar y atraer a los mejores trabajadores de tal manera que puedan contribuir en el éxito de los objetivos trazados por las instituciones y por lo consiguiente en su desarrollo personal.

Empowerment

Para Bowen y Lawler (como se citó en Kim y Fernandez, 2017), “el empowerment se caracteriza por la transmisión de información a los empleados, el conocimiento que les permite aportar al desempeño organizacional y otorgar el poder para la toma de decisiones, que influyan en el rendimiento de la población”

Para Luna (2014), el empowerment es otorgar poder al trabajador de la organización, a través del acceso a la información.

Koontz (2017), define al Empowerment como “delegación del poder de decisión; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores”

Hipótesis

Hipótesis 1:

La gestión de la compensación se relaciona directamente con el Empowerment de los trabajadores de la sede administrativa de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima.

Hipótesis 2:

La compensación económica se relaciona directamente con el Empowerment de los trabajadores de la sede administrativa de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima.

Hipótesis 3:

La compensación no económica se relaciona directamente con el Empowerment de los trabajadores de la sede administrativa de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima.

Aunque los sistemas de compensaciones pueden tener un efecto leve en los trabajadores del sector público, las compensaciones de tipo no económica tienen un efecto en la motivación al trabajo y “las organizaciones que empoderan se caracterizan por tener planes alternativos de pago” (Bauer, como se citó en Demircioglu ,2017 p.3). empoderamiento

Metodología

En el presente estudio se empleó el enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo de tipo sustantiva, de diseño no experimental transeccional correlacional. La muestra estuvo conformada por 140 trabajadores de una población de 154 empleados, obtenidos por cálculo estadístico para variables cualitativas en población finita y seleccionadas por el método probabilístico. Se excluyeron a los trabajadores que se encontraban de licencia por vacaciones o enfermedad. Se utilizó el muestreo sistemático, donde se aplicó la fórmula ($K=N/n$) para obtener los saltos en la relación de los trabajadores de la base de datos del sistema y luego se procedió a tirar el dado para obtener el número que inició la selección de los registrados en la base de datos para finalmente completar el número de participantes requerido.

La Técnica para la recolección de la muestra fue la encuesta y los instrumentos estuvieron conformados por dos cuestionarios con alternativas tipo Likert. El instrumento que se utilizó para medir la variable empowerment fue el CEWQ II y el PEI validado internacionalmente el instrumento para medir la variable gestión de la compensación fue de elaboración propia

y contó con la validación de 03 expertos, Así mismo, para evaluar la confiabilidad, se utilizó el Alfa de Cronbach en una prueba piloto en 20 trabajadores con similares características a la de la muestra. Se obtuvo como resultado 0.915 para el cuestionario Gestión de la compensación y 0.924 para el empowerment. Ambos instrumentos fueron aplicados tanto en forma personal como grupal, con el respectivo consentimiento informado y el anonimato respectivo; el tiempo requerido para resolver el cuestionario fue de aproximadamente 30 minutos.

Se utilizó la estadística descriptiva para cada variable y sus dimensiones y en la contratación de la hipótesis, se utilizó el estadístico no paramétrico de Rho de Spearman, pues las variables tienen escala ordinal y la prueba de normalidad determinó que no eran normales.

Resultados

Los resultados evidencian que los trabajadores de la sede administrativa de la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima, perciben una baja gestión de la compensación y empoderamiento hacia la institución. De los 140 trabajadores, 105 (75%) refieren que existe una gestión de la compensación baja y 35 (25%) de ellos evidenciaron una gestión de compensación de un nivel medio. Así mismo, 77 (55%) de ellos perciben una baja compensación económica y 103 (73.6%) de ellos afirman que hay una baja compensación del tipo no económica.

Por otro lado, en cuanto al empowerment 76 (54.3%) de ellos se encuentran empoderados, 46 (28.5%) se muestran indiferentes, 08 (5.7%) está muy empoderados, 09 (6.4%) se sienten marginados, 01(0.7%) muy marginado.

Así también, los resultados (**Tabla 1**), muestran que ambas variables tienen una relación positiva y altamente significativa pero baja, sin embargo, al relacionar la compensación económica con el empowerment, la relación resulta negativa (**Tabla 2**); caso contrario sucede con la compensación no económica y el empowerment las cuales presentan una correlación altamente significativa y baja (**Tabla 3**).

Tabla 1

Correlación entre la Gestión de la Compensación y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

			Gestión de compensación	Empowerment
Rho de Spearman	Gestión de compensación	Coefficiente de correlación	1,000	,216*
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	140	140
	Empowerment	Coefficiente de correlación	,216*	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	140	140

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según la **Tabla 18**, dado que, en la prueba el valor $p=0,010$ es menor que el nivel de significancia de $\alpha =0,05$, es decir, que existe una relación altamente significativa entre gestión de compensación y el empowerment, siendo esta en un grado de relación baja, entre las variables, con un Rho de Spearman de 0,216, se concluye que la gestión de la compensación se relaciona directamente con el empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Tabla 2

Correlación entre la Compensación económica y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

			Compensación económica	Empowerment
Rho de Spearman	Compensación económica	Coefficiente de correlación	1,000	,115
		Sig. (bilateral)	.	,175
		N	140	140
	Empowerment	Coefficiente de correlación	,115	1,000
		Sig. (bilateral)	,175	.
		N	140	140

Según la **Tabla 19**, dado que en la prueba el valor $p=0,175$ es mayor que el nivel de significación de $\alpha =0,05$, es decir, que no existe relación entre las variables compensación económica y el empowerment, siendo esta correlación baja, con un Rho de Spearman de 0.115, se concluye que la compensación económica no se relaciona directamente con el

Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018.

Tabla 3

Correlación entre la Compensación no Económica y el Empowerment de los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

			Empowerment	Compensación no económica
Rho de Spearman	Empowerment	Coefficiente de correlación	1,000	,257**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	140	140
	Compensación no económica	Coefficiente de correlación	,257**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	140	140

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

Según la **Tabla 20**, dado que en la prueba el valor $p=0,002$ es menor que el nivel de significación de $\alpha =0,05$, con alta significancia, es decir, que existe correlación positiva entre compensación no económica y el empowerment, siendo esta relación baja entre las variables, con un Rho de Spearman de 0.257, se concluye que la compensación no económica se relaciona directamente con el Empowerment en los trabajadores de una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Metropolitana, 2018

Discusión

Este estudio explora cómo la gestión de la compensación se relaciona con el empowerment o empoderamiento. El gobierno peruano, espera reducir las brechas de compensación en el sector público, sin embargo, el empoderamiento o potenciación de los servidores públicos en sus puestos de trabajo, es un tema poco estudiado. Esta investigación ofrece implicaciones teóricas y prácticas, así como contribuye a los estudios sobre la gestión de la compensación y el empowerment en el sector público. Uno de los beneficios que se puede obtener del empowerment es el comportamiento innovador.

Una de las limitaciones de este estudio fue el no encontrar estudios similares, así mismo al no contar con datos longitudinales no se estableció una relación causal solo correlacional.

Así tenemos, que en cuanto a la gestión de la compensación este estudio coincide con Loja (2017), pues, sus resultados refieren un nivel bajo de compensación al 48% mientras que en esta investigación fue de 75%. Discrepan con los de Patilla (2016), referido al empowerment, pues obtuvo como análisis descriptivo un nivel de 40.9% en marginado, 54.5% Indiferente y 4.5% empoderado; en este estudio el nivel de marginado solo llegó al 5.8%, indiferente 28.5% y Empoderado 55.5%. Coinciden parcialmente con Loli, Navarro, Del Carpio., Vergara (2016), pues ellos obtienen en los empleados públicos un alto nivel de empoderamiento con 96.3%, 3.1% indecisos y 0.6% bajo. Por otro lado, hay coincidencia parcial con lo encontrado por Demircioglu (2016) donde existe una relación de efecto positivo entre los empleados que reciben información y comentarios acerca de su trabajo y desempeño pues en este estudio las compensaciones de tipo no económicas y el empowerment, están relacionados.

Conclusiones

En el presente artículo se analizan como la gestión de la compensación; gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la institución del estado designa al servidor, como contraprestación a la contribución de estos a los objetivos del Estado conforme al puesto que ocupa; se relaciona con el empowerment definido como el conferir poder y recursos a una organización a través de información y conocimientos que le permitan tomar decisiones para un mejor desempeño organizacional (1).

Así mismo, se analiza la relación entre la compensación económica y el empowerment (2) y de la compensación no económica y el empowerment (3).

Los resultados revelan que en el análisis 1 hay una relación directa entre ambas variables. En el análisis 2 no hay relación directa entre la compensación económica y el empowerment. En el análisis 3, si hay relación directa entre la compensación no económica y el empowerment.

Por otro lado, existe una percepción de bajo nivel de compensación con un nivel de empoderamiento.

Este estudio demuestra que una manera de influir en el empoderamiento es a través de las compensaciones de tipo no económica.

Referencias

- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) Resolución de Presidencia Ejecutiva, 238-2014-SERVIR.PE en concordancia con el Art, 28 Ley 30057. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones>
- Becerra, M., Campo, J., & Díaz, K. (2017). *El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1897>
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H. y Nuñez, J., (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Revista de Investigación Administrativa*, 45 (117), 23 -2.
- Ceinsa (2017). *Gestión de la Compensación*. Barcelona. España: Ceinsa. <http://www.ceinsa.com/consultoria>
- Decreto Supremo 138-2014-EF. Reglamento de Compensaciones de la Ley n° 30057, Ley del Servicio Civil. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 13 de junio de 2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/.../NL20140613.pdf
- Crisancho, F (23/07/2015). “Una política de compensación busca balancear las 3 esferas del talento humano: la personal, la familiar y la laboral” Daniel Olaya, Director de Compensa Capital Humano.” [Mensaje en un blog]Ascendo.blog. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/una-politica-de-compensacion-busca-balancear-las-3-esferas-del-talento-humano-la-personal-la-familiar-y-la-laboral/>
- Decreto Supremo 004 – 2013 (2013) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Diario El Peruano. Lima Perú.
- Decreto Supremo 138-2014-EF. Reglamento de Compensaciones de la Ley n° 30057, Ley del Servicio Civil. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 13 de junio de 2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/.../NL20140613.pdf
- De los Ríos Flores Pedro y Blanco Leal María del Mar (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión*

empresarial. (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Almería. Facultad de Humanidades Máster en Comunicación Social Recuperado de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Deloitte (2016). *Compensaciones Salariales Regionales. Una mirada a la práctica de pago para Gerentes, Jefes, Analistas y Asistentes*. 2016

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/Estudio%20Regional%20de%20Compensaciones%20.pdf>

Demircioglu, M. (2017): Los efectos de la Potenciación prácticas sobre supuestas barreras a la innovación: Evidencia de organizaciones públicas, *Revista Internacional de Administración Pública*, DOI: 10.1080/01900692.2017.1387143

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. 14ª Ed. México: Pearson educación.

Guzman, C. P., Pontes, P. y Szufliita, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *Reidocrea*, 4(1), 66-73 , Recuperado de http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/36048/6/GuzmanDelfino_V4_Art1.pdf

Hernandez, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. Páginas 198-204. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048>

Jáimez, M y Bretones, F. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. Recursos Humanos, 344, 209-232. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/302164187_El_empowerment_organizacional_el_inicio_de_una_gestion_saludable_en_el_trabajo

Juarez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. (1ª ed ebook). Mexico: Grupo Editorial PATRIA. Recuperado de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381276.pdf>

Kim, S y Fernández, S. (2017). Empoderamiento del empleado e Intención de rotación de personal en la burocracia federal de Estados Unidos *Revista estadounidense de la Administración Pública American*, 47(1),4-22. DOI:10.1177/0275074015583712

- Koontz, H., Cannice, M. y Weihrich, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (15ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana. Página 255. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048> Ley 30057. (2013). Ley del Servicio Civil. Diario El Peruano. Lima Perú
- Loja, W. (2017). *Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del distrito de Tarapoto*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13013/loja_rw.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Loli, P., Navarro, V., Del Carpio, G y Vergara, V. (2016). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *ISSN electrónica*: 1609 – 7475, 19 (2), 163 – 177
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Editorial Patria. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=KBchDgAAQBAJ&pg=PA64&lpg=PA64&dq=alfredo+cipriano+luna:+empowerment&source=bl&ots=1RbIVX9uMT&sig=b_nD5l2OIOZa8wcJtUYQ_mKS6lQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiE7Y2JI93cAhVHIJAKHct0D00Q6AEwD3oECAMQAQ#v=onepage&q=alfredo%20cipriano%20luna%3A%20empowerment&f=false
- Mamani, D. (2017). *Análisis del Empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Taypikala Lago Chuquito, Puno 2017*. (Trabajo de pre grado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno. Perú.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)-Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017) “*Panoramas de las Administraciones Públicas América Latina y EL Caribe*”, 2017 <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7979/Panorama-de-las-Administraciones-Publicas-America-Latina-y-el-Caribe-2017.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016) *Skills Strategy [Estrategias de Competencias]. Informe de Resumen Diagnóstico. Perú*.

2016. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/OECD-Skills-Strategy-Informe-de-Diagnostico-Resumen-Peru-2016.pdf>

Patilla, J. (2016). *Empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C., Huancayo* (Tesis pre-grado para obtener Título de Licenciado). Universidad Continental, Huancayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/3378>

Sánchez, S y Reyes, C. (2017). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. (Ed). Perú: Editorial Visión Universitaria.

Secretaría de Gestión Pública (SGP). (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

Varela, J. (2014). *Administración de la compensación; Sueldos, Salarios y Prestaciones*. (2 Ed). México: Pearson

Werther, W; Davis, K y Guzmán (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del Capital Humano*. (7ª edición). Madrid, España: McGraw-Hill.

Declaración de Interés

La autora informa que no hay conflicto de interés

La autora es la única responsable por el contenido y la redacción del artículo.