

Remuneración económica y desempeño laboral en servidores administrativos de una entidad pública del Callao, 2025

Economic remuneration and job performance in administrative staff of a public entity in Callao, 2025

^a Luis Rafael Alexander Alban Del Rosario ✉; ^b Marcos Antonio Maquera Encinas;

^c Luis Enrique Dios Zárate; ^d Marco Antonio Alvarado Figueroa

Resumen

Contexto: La remuneración económica constituye un factor relevante en la gestión del talento humano, debido a su posible influencia sobre la motivación, productividad y desempeño laboral de los servidores públicos. **Objetivo:** Determinar la relación entre la remuneración económica y el desempeño laboral de los servidores administrativos en una entidad pública del Callao durante 2025. **Metodología:** Se desarrolló una investigación cuantitativa, aplicada, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-correlacional. La muestra estuvo conformada por 102 participantes. Se aplicó un cuestionario con escala Likert, validado mediante juicio de expertos (V de Aiken = 0,810 y 0,825) y con confiabilidad adecuada (α de Cronbach = 0,889). El análisis inferencial se realizó mediante la prueba Chi-cuadrado de Pearson. **Resultados:** Se evidenció una relación significativa entre la remuneración económica global y el desempeño laboral ($p = 0,027$; $\chi^2 = 18,742$). La remuneración básica presentó asociación significativa con el desempeño ($p = 0,042$; $\chi^2 = 17,436$), destacando que el 56,50 % de los servidores que percibieron una remuneración básica excelente alcanzaron un desempeño muy alto. En contraste, los incentivos salariales y las prestaciones sociales no mostraron relaciones significativas ($p = 0,535$). **Conclusiones:** La remuneración económica influye significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos, siendo el sueldo base fijo el componente con mayor impacto. Se recomienda fortalecer políticas remunerativas orientadas a la estabilidad económica y al reconocimiento del desempeño institucional.

Palabras clave: Administración pública; Desempeño laboral; Remuneración; Salario base; Servidores públicos

Abstract

Background: Financial compensation represents a pivotal factor in human resource management due to its potential influence on the motivation, productivity, and job performance of public servants. **Objective:** To determine the relationship between financial compensation and job performance among administrative staff at a public entity in Callao during 2025. **Methodology:** This study employed a quantitative, applied approach with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive-correlational design. The sample comprised 102 participants. Data collection was conducted using a Likert-scale questionnaire, validated through expert judgment (Aiken's $V = 0.810$ and 0.825) and demonstrating high internal consistency (Cronbach's $\alpha = 0.889$). Inferential analysis was performed using the Pearson Chi-square test. **Results:** The findings revealed a significant relationship between overall financial compensation and job performance ($p = .027$; $\chi^2 = 18.742$). Base salary exhibited a significant association with performance ($p = .042$; $\chi^2 = 17.436$); notably, 56.50% of employees who perceived their base salary as "excellent" achieved high performance levels. Conversely, salary incentives and social benefits did not show significant correlations ($p = .535$). **Conclusions:** Financial compensation significantly influences the job performance of public servants, with the fixed base salary being the component with the greatest impact. It is recommended to strengthen compensation policies aimed at financial stability and the recognition of institutional performance.

Keywords: Public administration; Job performance; Remuneration; Base salary; Public servants

^a Universidad César Vallejo. Lima, Perú
lr Alban@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0004-1869-9240>

^b Universidad César Vallejo. Lima, Perú
mamaquaram@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0005-1337-3708>

^c Universidad César Vallejo. Lima, Perú
ldiosz@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-0176-0047>

^d Universidad César Vallejo. Lima, Perú
malvaradofi@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-9034-9788>

Historia del artículo:
Artículo recibido 06 de abril 2026 |
Aceptado 14 de mayo 2026 |
Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:
Alban Del Rosario, L. R. A., Maquera Encinas, M. A., Dios Zárate, L. E., & Alvarado Figueroa, M. A. (2026). Remuneración económica y desempeño laboral en servidores administrativos de una entidad pública del Callao, 2025. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-11.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.351>

Introducción

La remuneración económica constituye el conjunto de retribuciones financieras, tangibles y directas que percibe el trabajador como contraprestación a la ejecución de funciones y responsabilidades inherentes al cargo que ocupa dentro de una organización. En el ámbito de la administración pública, esta compensación comprende el haber básico, los incentivos, las bonificaciones y los beneficios económicos de naturaleza pecuniaria establecidos en la normativa vigente. La teoría de la equidad de [Adams \(2015\)](#), postula que los trabajadores ajustan su nivel de esfuerzo según perciben la proporción existente entre sus aportes y las recompensas obtenidas, de modo que una remuneración percibida como justa favorece el compromiso con las metas institucionales ([Van Triest, 2024](#)). Diversos estudios internacionales confirman que la compensación económica guarda una relación estrecha con el rendimiento laboral en las organizaciones del sector público, pues constituye un mecanismo recíproco mediante el cual el servidor obtiene sustento material y reconocimiento institucional por su contribución al logro de los fines del Estado ([Madingwane et al., 2023](#)).

Cabe destacar que el desempeño laboral en el sector público reviste un carácter multidimensional, pues confluyen indicadores de eficiencia administrativa con los principios rectores del servicio al ciudadano. Esta noción alude al grado de eficacia, eficiencia y efectividad con el que el servidor público cumple las tareas, metas y competencias asignadas a su puesto, lo cual refleja la capacidad del colaborador para transformar sus conocimientos, habilidades y destrezas en resultados concretos que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la entidad ([Sudha et al., 2025](#)). En este contexto, la gestión del talento humano en el Estado demanda comprender la manera en que los componentes de la compensación económica se vinculan con los distintos niveles de rendimiento, dado que la productividad institucional depende en gran medida de la articulación coherente entre los sistemas retributivos y las expectativas del personal ([Kravariti et al., 2023](#)). La relación entre ambas variables ha sido objeto de múltiples abordajes académicos que buscan explicar los mecanismos motivacionales subyacentes ([Tu et al., 2024](#)).

En consecuencia, resulta pertinente examinar el panorama internacional en relación con la gestión salarial y el rendimiento en el sector estatal. En países de ingresos altos se ha consolidado una gestión del desempeño favorable, con estructuras remunerativas en función de las competencias del colaborador; sin embargo, persisten desafíos derivados de la creciente exigencia de optimizar la eficiencia en entornos complejos y dinámicos ([Al-Suwaidi et al., 2025](#)). En contraste, en América Latina se observa una problemática recurrente caracterizada por la desconexión entre la remuneración y el rendimiento, la cual afecta de forma adversa la retención del talento, la productividad y la eficiencia laboral ([Cuba y Cuba, 2023](#)). Esta situación se manifiesta a través de estructuras salariales estancadas que, a pesar de representar un gasto considerable para el presupuesto gubernamental, no logran estimular el rendimiento ni evitar la inseguridad laboral ([Paucar et al., 2025](#)). Los países de la región comparten la dificultad de establecer incentivos financieros vinculados al cumplimiento de objetivos institucionales.

Asimismo, la realidad peruana exhibe una marcada disparidad entre el rendimiento del servidor y la satisfacción remunerativa. Pese a que un alto porcentaje de trabajadores administrativos alcanza niveles de desempeño altos y muy altos, una proporción reducida del personal expresa satisfacción con su retribución, lo cual evidencia una desconexión crítica en los sistemas de compensación estatales ([Flores et al., 2025](#)). Esta situación se agrava por factores estructurales como la inequidad salarial, la ausencia de homologación y la persistencia de condiciones contractuales precarias, en particular aquellos regímenes que agrupan a una proporción significativa del empleo público ([Barreto y Flores, 2025](#)). La falta de mecanismos que articulen el desempeño con una compensación adecuada genera desmotivación y eventual fuga de talento hacia el sector privado o la informalidad ([Intriago y Zambrano, 2023](#)). En las entidades públicas del Callao, más de la mitad de los servidores manifiesta que su remuneración no guarda correspondencia con la labor que realizan ([Bernuy et al., 2024](#)).

Es importante señalar que en las entidades públicas de Perú persiste una brecha entre las políticas retributivas vigentes y el rendimiento observable del personal administrativo. Los servidores perciben que tanto los incentivos como las prestaciones sociales operan como derechos estandarizados de

carácter legal y no como recompensas vinculadas al mérito individual, lo cual debilita el efecto motivador de dichos componentes. La situación ideal supondría un sistema de compensación en el que cada componente retributivo guardara una correspondencia clara con el desempeño, de modo que el servidor distinguiera entre el sueldo base, los bonos por cumplimiento y las prestaciones de ley. La presente investigación aborda esta problemática cuestionando ¿qué relación existe entre la remuneración económica y el desempeño laboral de los servidores administrativos en una entidad pública? y ¿cuál es el grado de asociación entre cada dimensión de la remuneración (básica, incentivos salariales, prestaciones sociales) y el desempeño laboral?

Un estudio en este sentido contribuye a generar evidencia empírica que oriente la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos del sector público regional, en un contexto donde los recursos presupuestarios son limitados y la demanda de servicios ciudadanos de calidad crece de forma sostenida. La relevancia de esta investigación radica en su capacidad para identificar cuáles componentes de la remuneración económica ejercen un efecto real sobre el rendimiento, lo cual permite diseñar intervenciones focalizadas y eficientes en lugar de mantener esquemas genéricos de bonificación que carecen de impacto demostrable (Saltos y Saltos, 2025). En concordancia con lo expuesto, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la remuneración económica y el desempeño laboral de los servidores administrativos en una entidad pública del Callao en 2025.

Método

La investigación se clasificó como aplicada, dado que su finalidad fue resolver una problemática práctica en el contexto de una entidad pública del Callao. Se adoptó un enfoque cuantitativo, pues la recolección y el análisis de datos siguieron un proceso estadístico para verificar hipótesis formuladas. El diseño fue no experimental, ya que no se manipularon las variables de estudio; transversal, por cuanto la recopilación de datos se efectuó en una única etapa temporal durante el año 2025; y de alcance descriptivo-correlacional, en la medida que se describieron las variables y se exploró la asociación entre ellas mediante pruebas estadísticas inferenciales.

La población estuvo conformada por 132 servidores administrativos de una entidad pública del Callao. Se aplicaron como criterios de inclusión: la existencia de un contrato formal vigente, antigüedad mayor a seis meses, participación voluntaria mediante consentimiento informado y de exclusión: personal bajo modalidades formativas o de locación de servicios, cargos de confianza de alta dirección, licencias prolongadas y cuestionarios incompletos. La muestra quedó conformada por 102 servidores, seleccionada mediante muestreo por conveniencia no probabilístico, con una distribución de 65 hombres (63.73%) y 37 mujeres (36.27%), con edades entre 25 y 58 años, una antigüedad promedio de 8.6 años y una mayoría con formación técnica (62.75%).

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario estructurado con escala de Likert de cinco puntos, que constó de 20 ítems distribuidos en dos partes: la primera midió la variable remuneración económica a través de tres dimensiones, remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones sociales, y la segunda evaluó el desempeño laboral en sus dimensiones de eficiencia, eficacia y efectividad. La validez de contenido se obtuvo mediante el juicio de tres expertos, con un coeficiente V de Aiken de 0.810 para la variable remuneración económica y de 0.825 para la variable desempeño laboral. La fiabilidad se determinó a través del Alfa de Cronbach, con un valor global de 0.889, 0.801 para remuneración económica y 0.826 para desempeño laboral, lo cual indica una consistencia interna alta. La aplicación del instrumento se realizó de forma presencial con previa coordinación institucional, garantizando el anonimato y la confidencialidad de las respuestas mediante la entrega individual de sobres cerrados para preservar la reserva de la información.

En cuanto al aspecto ético, el estudio se fundamentó en los principios de libertad de investigación, responsabilidad y difusión transparente del conocimiento. Se obtuvo el consentimiento informado de cada participante, asegurando su intervención voluntaria y autónoma tras informar sobre el carácter

académico y anónimo del estudio. Los datos personales fueron tratados con la máxima reserva y utilizados con fines exclusivamente estadísticos, salvaguardando la identidad de cada servidor.

Para el análisis estadístico se empleó el paquete SPSS v.29. La estadística descriptiva permitió determinar las distribuciones de frecuencia y los porcentajes de cada variable y dimensión. Previo a la estadística inferencial, se verificó la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados indicaron una distribución no normal ($p < 0.05$), lo cual justificó el uso de pruebas no paramétricas. Se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para determinar la existencia de asociaciones significativas entre las variables y sus dimensiones, con un nivel de significancia bilateral de $\alpha = 0.05$, dado que ambas variables fueron medidas en escala ordinal y la muestra cumplió con los criterios de frecuencia esperada mínima requeridos.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación sobre la relación entre la remuneración económica y el desempeño laboral de los servidores administrativos participantes en el estudio. Se exponen los hallazgos descriptivos e inferenciales correspondientes a la asociación global entre ambas variables, así como el análisis particular de cada dimensión de la remuneración económica en relación con el desempeño laboral, acompañados de las tablas de contingencia y las pruebas de Chi-cuadrado de Pearson respectivas.

Respecto a la relación global entre la remuneración económica y el desempeño laboral, la Tabla 1 presenta la distribución cruzada de ambas variables en la muestra de 102 servidores administrativos, según los niveles de percepción remunerativa y las categorías de rendimiento observadas.

Los resultados descritos indican que la percepción de una remuneración excelente se asocia con una concentración notable del personal en los niveles superiores de desempeño. Concretamente, el 42.40% de quienes perciben su remuneración como excelente alcanza un nivel muy alto de rendimiento, cifra que supera los indicadores de los demás rangos remunerativos. En los niveles deficiente, regular y bueno, el desempeño tiende a concentrarse en las categorías regular y alto, lo cual sugiere que las condiciones salariales actuales operan como un estabilizador del rendimiento más que como un impulsor de excelencia. Cabe resaltar que, pese a que el 13.70% de la muestra presenta un desempeño bajo, la mayoría de los servidores (55.90%) se ubica en los niveles alto y muy alto, denotando un compromiso sostenido con las funciones encomendadas.

Tabla 1. Distribución cruzada de la remuneración económica y el desempeño laboral

		Desempeño laboral				Total
		Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
Remuneración económica	Deficiente	3 (15.80%)	3 (15.80%)	7 (36.80%)	6 (31.60%)	19 (100.00%)
	Regular	4 (17.40%)	10 (43.50%)	7 (30.40%)	2 (8.70%)	23 (100.00%)
	Bueno	3 (11.10%)	10 (37.00%)	11 (40.70%)	3 (11.10%)	27 (100.00%)
	Excelente	4 (12.10%)	8 (24.20%)	7 (21.20%)	14 (42.40%)	33 (100.00%)
	Total	14 (13.70%)	31 (30.40%)	32 (31.40%)	25 (24.50%)	102 (100.00%)

Nota. n = 102. Valores entre paréntesis representan porcentajes fila. SPSS v.29.

En otro orden de análisis, la Tabla 2 reúne los resultados de las pruebas de Chi-cuadrado de Pearson aplicadas a las hipótesis del estudio, de forma consolidada, lo cual permite observar la significancia estadística de cada asociación. La prueba confirma una relación significativa entre la remuneración económica global y el desempeño laboral ($\chi^2 = 18.742$, gl = 9, $p = 0.027$), así como entre la remuneración básica y el desempeño laboral ($\chi^2 = 17.436$, gl = 9, $p = 0.042$). En ambos casos, el valor de p resulta inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula. En contraste, las dimensiones incentivos salariales y prestaciones sociales presentan valores de p de 0.535, lo cual indica la ausencia de relación con el desempeño laboral en la muestra estudiada.

Tabla 2. Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson para las hipótesis de investigación

Hipótesis	χ^2 de Pearson	gl	Sig. (p)
Remuneración económica y desempeño laboral	18.742	9	0.027
Remuneración básica y desempeño laboral	17.436	9	0.042
Incentivos salariales y desempeño laboral	7.990	9	0.535
Prestaciones sociales y desempeño laboral	7.990	9	0.535

Nota. $\alpha = 0.05$. Prueba bilateral. Recuento mínimo esperado = 2.31. SPSS v.29.

La Tabla 3 muestra la distribución cruzada entre la dimensión remuneración básica y el desempeño laboral, desagregada por niveles de percepción del sueldo fijo y categorías de rendimiento. Los datos revelan una tendencia ascendente a medida que mejora la percepción de la remuneración básica. En el nivel deficiente, el 46.70% de los servidores registra un desempeño bajo, cifra que se reduce a 13.90% en el nivel regular y a 7.10% en el nivel bueno. En el extremo opuesto, la percepción de una remuneración básica excelente elimina los desempeños bajos (0.00%) y eleva al 56.50% de los colaboradores hacia el nivel muy alto de rendimiento. Este patrón confirma que la remuneración básica opera como el componente con mayor capacidad predictiva sobre la excelencia operativa del servidor público en la entidad estudiada.

Tabla 3. Distribución cruzada de la remuneración básica y el desempeño laboral

		Desempeño laboral				Total
		Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
Remuneración básica	Deficiente	7 (46.70%)	3 (20.00%)	3 (20.00%)	2 (13.30%)	15 (100.00%)
	Regular	5 (13.90%)	15 (41.70%)	12 (33.30%)	4 (11.10%)	36 (100.00%)
	Bueno	2 (7.10%)	8 (28.60%)	12 (42.90%)	6 (21.40%)	28 (100.00%)
	Excelente	0 (0.00%)	5 (21.70%)	5 (21.70%)	13 (56.50%)	23 (100.00%)
	Total	14 (13.70%)	31 (30.40%)	32 (31.40%)	25 (24.50%)	102 (100.00%)

Nota. $n = 102$. Valores entre paréntesis representan porcentajes fila. SPSS v.29.

En la Tabla 4, se presenta la distribución cruzada entre los incentivos salariales y el desempeño laboral, con el propósito de examinar si los bonos y estímulos económicos guardan una asociación con el rendimiento del personal administrativo. El análisis evidencia una distribución del desempeño que carece de una tendencia ascendente coherente respecto a la mejora de los incentivos salariales. Es notable que, incluso en el nivel deficiente de incentivos, el 50.00% de los colaboradores alcanza un desempeño alto, mientras que en el nivel excelente solo el 24.10% logra un rendimiento muy alto, proporción inferior a la observada en quienes perciben incentivos regulares (35.30%). Esta falta de patrón coherente refuerza el resultado inferencial ($p = 0.535$) y confirma que los incentivos salariales actuales no funcionan como un motor motivacional en la entidad, pues los servidores los perciben como derechos estandarizados.

Tabla 4. Distribución cruzada de los incentivos salariales y el desempeño laboral

		Desempeño laboral				Total
		Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
Incentivos salariales	Deficiente	3 (25.00%)	3 (25.00%)	6 (50.00%)	0 (0.00%)	12 (100.00%)
	Regular	2 (11.80%)	4 (23.50%)	5 (29.40%)	6 (35.30%)	17 (100.00%)
	Bueno	5 (11.40%)	13 (29.50%)	14 (31.80%)	12 (27.30%)	44 (100.00%)
	Excelente	4 (13.80%)	11 (37.90%)	7 (24.10%)	7 (24.10%)	29 (100.00%)
	Total	14 (13.70%)	31 (30.40%)	32 (31.40%)	25 (24.50%)	102 (100.00%)

Nota. $n = 102$. Valores entre paréntesis representan porcentajes fila. SPSS v.29.

Por último, la Tabla 5 expone la distribución cruzada entre las prestaciones sociales y el desempeño laboral, con el fin de determinar si los beneficios de ley ejercen un efecto diferenciador sobre el rendimiento del personal administrativo. Los resultados muestran que no existe una tendencia lineal que vincule la percepción de las prestaciones sociales con un mejor nivel de desempeño. En el nivel

deficiente, el 44.40% de los servidores alcanza un desempeño alto, cifra superior a la del nivel regular (35.00%). En el nivel bueno, que concentra al 71.60% de la muestra, el desempeño se distribuye de forma dispersa, con un 30.10% en nivel muy alto pero porcentajes relevantes en bajo (12.30%) y regular (28.80%). Esta ausencia de concentración direccional confirma el resultado inferencial ($p = 0.535$) y permite inferir que las prestaciones sociales, al estar reguladas por ley y ser percibidas como derechos inherentes, no ejercen un efecto diferenciador sobre la eficiencia de las tareas administrativas.

Tabla 5. Distribución cruzada de las prestaciones sociales y el desempeño laboral

		Desempeño laboral				Total
		Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
Prestaciones sociales	Deficiente	2 (22.20%)	2 (22.20%)	4 (44.40%)	1 (11.10%)	9 (100.00%)
	Regular	3 (15.00%)	8 (40.00%)	7 (35.00%)	2 (10.00%)	20 (100.00%)
	Bueno	9 (12.30%)	21 (28.80%)	21 (28.80%)	22 (30.10%)	73 (100.00%)
	Total	14 (13.70%)	31 (30.40%)	32 (31.40%)	25 (24.50%)	102 (100.00%)

Nota. $n = 102$. Valores entre paréntesis representan porcentajes fila. Ningún participante percibió sus prestaciones como excelentes. SPSS v.29.

El estudio confirma que la retribución económica global y, de manera particular, el sueldo base fijo, mantienen una asociación estadísticamente significativa con el rendimiento profesional del personal administrativo. Sin embargo, los incentivos salariales y las prestaciones sociales no evidencian dicho vínculo, al ser percibidos como derechos estandarizados más que como factores motivacionales. En consecuencia, la remuneración actúa como condición necesaria para el desempeño, aunque su efecto diferencial se concentra en el componente básico del salario.

Discusión

Los resultados de la presente investigación confirman una relación significativa entre la remuneración económica global y el desempeño laboral de los servidores administrativos en la entidad pública del Callao ($p = 0.027$, $\chi^2 = 18.742$), lo que coincide con los hallazgos de Tauma (2025), quien identificó una relación significativa entre la remuneración y la gestión administrativa en una institución policial peruana, con resultados que confirman que la compensación económica posee un impacto relevante sobre la eficiencia institucional. De igual forma, los datos guardan correspondencia con lo reportado por Gazi et al. (2025), quienes evidenciaron que los factores de higiene, entre los cuales se incluye la compensación salarial, ejercen un efecto positivo significativo sobre el desempeño laboral de trabajadores del sector público en Bangladés. Estos resultados también son consistentes con los de Welbeck y Thelma (2026), en donde se demostró que la motivación financiera guarda una asociación directa con el rendimiento de trabajadores del sector público en Ghana, lo cual refuerza la universalidad del vínculo entre compensación y desempeño en contextos estatales de países en desarrollo.

En cuanto a la dimensión remuneración básica, los resultados evidenciaron una asociación directa y significativa con el desempeño laboral ($p = 0.042$, $\chi^2 = 17.436$), donde el 56.50% de quienes perciben su sueldo fijo como excelente alcanza un nivel muy alto de rendimiento, y se elimina por completo la presencia de desempeños bajos en dicho grupo. Este hallazgo concuerda con lo señalado por Franco y Hidalgo (2025), quienes concluyeron que la brecha entre las funciones asignadas y la remuneración básica percibida repercute de forma directa en la calidad del servicio institucional. Asimismo, los resultados son consistentes con los de Alcalde et al. (2025), quienes demostraron, tras una revisión sistemática de estudios latinoamericanos, que los sistemas de compensación basada en el salario base poseen el mayor impacto sobre el rendimiento de los servidores públicos. La remuneración básica opera como factor higiénico indispensable según la teoría de los dos factores de Herzberg: su ausencia desmotiva al trabajador, mientras que su suficiencia crea las condiciones para que el servidor oriente su esfuerzo hacia la excelencia operativa.

Sin embargo, en relación con los incentivos salariales, la investigación arrojó una ausencia de relación significativa con el desempeño laboral ($p = 0.535$), lo cual difiere de los resultados de [Peemanee et al. \(2026\)](#), quienes encontraron que los beneficios laborales ejercen un efecto positivo sobre la motivación y el rendimiento en pequeñas y medianas empresas de Tailandia. No obstante, los resultados de la presente investigación coinciden con lo expuesto por [Ce et al. \(2025\)](#), quienes comprobaron que los incentivos monetarios afectan de forma directa el rendimiento financiero, pero su impacto sobre el desempeño no financiero depende de factores contextuales que van más allá del componente puramente económico. Se coincide también con la perspectiva de [Zayed et al. \(2022\)](#), quienes demostraron que la satisfacción salarial actúa como mediadora clave entre el sistema de compensación y las actitudes laborales, lo cual explica por qué un incentivo mal diseñado carece de efecto sobre el rendimiento.

Cabe destacar que la falta de asociación entre los incentivos salariales y el desempeño puede interpretarse a la luz de la teoría del efecto de expulsión. Investigaciones recientes sobre el sector público, como la realizada por [Nguyen et al. \(2025\)](#), han demostrado que las recompensas extrínsecas pueden debilitar la motivación intrínseca de los trabajadores cuando estas se perciben como un control externo sobre su conducta. En la entidad estudiada, los bonos se otorgan de forma generalizada por conceptos de asistencia y no como reconocimiento al cumplimiento de metas verificables, lo cual anula su función como estímulo diferenciador. Los servidores asimilan estos bonos como parte de la retribución rutinaria y no como un premio al mérito, lo cual neutraliza cualquier efecto potencial sobre el rendimiento. Esta interpretación se alinea con lo hallado por [Alnajem y Al-sudani \(2024\)](#), quienes señalaron que la motivación en el sector público depende en mayor medida de factores intrínsecos que de los incentivos financieros formales.

Por otro lado, los resultados muestran que las prestaciones sociales tampoco guardan una relación significativa con el desempeño laboral ($p = 0.535$). Se coincide con lo reportado por [Alqudah et al. \(2023\)](#), quienes observaron que las prestaciones estandarizadas carecen de efecto diferenciador cuando los empleados las perciben como derechos garantizados por ley y no como recompensas contingentes al rendimiento. Asimismo, se alinea con los hallazgos de [Fulmer et al. \(2023\)](#), quienes identificaron que la compensación tiene un impacto relevante pero limitado en la gestión administrativa, dado que el componente con mayor peso sigue siendo el sueldo base. Las prestaciones sociales, al ser iguales para todos los servidores con independencia de su rendimiento individual, carecen de la variabilidad necesaria para generar diferencias en el nivel de esfuerzo, lo cual explica su nulo efecto observable sobre el desempeño.

De igual forma, es relevante considerar que la desconexión entre los incentivos salariales y el rendimiento puede derivar de problemas en el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño. Se coincide con [García y Mendoza \(2025\)](#), en que la meritocracia en el sector público latinoamericano se ve limitada por la debilidad institucional, la falta de transparencia en los criterios de evaluación y la ausencia de una cultura organizacional orientada al reconocimiento del mérito. Los resultados sugieren que la mera existencia de incentivos financieros no basta para mejorar el rendimiento si los servidores no perciben una vinculación clara y transparente entre su esfuerzo individual y la recompensa obtenida. La ausencia de mecanismos de retroalimentación oportuna y la percepción de arbitrariedad en la asignación de bonos contribuyen a que estos pierdan su función motivacional y se conviertan en un componente más de la compensación rutinaria.

En consecuencia, los hallazgos de la presente investigación aportan evidencia a favor de una visión matizada de la relación entre compensación y rendimiento en el sector público. Se coincide con [Jung y Moon \(2024\)](#), en que los factores de higiene ejercen un efecto positivo sobre el desempeño a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo cual explica por qué la remuneración básica, el componente más visible y estable del paquete retributivo, constituye el efecto más consistente. No obstante, se discrepa de la perspectiva que sostiene que cualquier mejora en la compensación genera de forma automática un incremento en el rendimiento, pues los datos demuestran que los incentivos salariales y las prestaciones sociales no producen diferencias significativas cuando los servidores los perciben como derechos estandarizados. Esta evidencia tiene

implicaciones importantes para la gestión de recursos humanos, ya que sugiere priorizar la equidad y suficiencia del salario base frente a la proliferación de bonos de escaso impacto demostrable.

Asimismo, es necesario contextualizar estos hallazgos dentro del marco más amplio de la reforma del servicio civil en el Perú y América Latina. Se coincide con [Pérez y Flores \(2022\)](#) y [Perfecto et al. \(2024\)](#), en que la revisión de las escalas salariales resulta necesaria para un entorno laboral más justo y, en consecuencia, para un mejor desempeño institucional. Los resultados refuerzan la idea de que las entidades públicas necesitan transitar hacia modelos de gestión del talento humano que integren de forma articulada la compensación económica con el reconocimiento no monetario, el desarrollo profesional y las condiciones de trabajo. La evidencia también guarda relación con lo encontrado por [Harendra \(2025\)](#), quien identificó que el reconocimiento no pecuniario posee un efecto significativo sobre la satisfacción y el rendimiento, lo cual sugiere que la reformulación de las políticas retributivas debe considerar tanto los componentes financieros como los no financieros de la compensación integral.

La presente investigación enfrentó limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. El alcance se circunscribió a una sola entidad pública del Callao, lo cual requiere un análisis para generalizar los hallazgos a otras realidades institucionales o regionales, dado que las políticas salariales y las culturas organizacionales varían entre entidades. El diseño transversal proporcionó una visión estática capturada en un momento específico de 2025, sin permitir el análisis de la evolución temporal de las variables frente a cambios macroeconómicos o normativos. El estudio se basó en la percepción subjetiva de los trabajadores, lo cual introduce la posibilidad de sesgo de deseabilidad social en las respuestas, pese a los mecanismos de anonimato implementados. Además, la muestra excluyó a personal con regímenes laborales temporales y practicantes, lo cual reduce la representatividad del universo laboral de la entidad.

Para futuras investigaciones se recomienda abordar el análisis de la relación entre remuneración y desempeño desde perspectivas longitudinales que permitan observar la evolución de ambas variables a lo largo del tiempo y evaluar el impacto de reformas normativas específicas. Resulta pertinente desagregar los resultados según el régimen laboral de los servidores, comparando las percepciones de quienes poseen contratos permanentes frente a aquellos con contratos temporales, con el fin de identificar brechas de equidad motivacional. Se sugiere incorporar variables mediadoras como la motivación intrínseca, la satisfacción laboral y el clima organizacional, lo cual permitiría comprender qué factores no monetarios sostienen el alto rendimiento observado a pesar de las limitaciones en los incentivos salariales. Se recomienda replicar el estudio en otras entidades públicas regionales y nacionales para fortalecer la validez externa de los hallazgos, e incluir el análisis de estrategias de reconocimiento no monetario como alternativas complementarias para fomentar el compromiso institucional en contextos de rigidez presupuestaria.

Conclusiones

Se determinó una relación significativa y directa entre la remuneración económica y el desempeño laboral de los servidores administrativos en la entidad pública del Callao. Los resultados estadísticos confirman que la percepción integral de la compensación económica actúa como un factor determinante del rendimiento del personal, lo cual valida la pertinencia de revisar los sistemas retributivos vigentes. Este hallazgo posee implicaciones prácticas relevantes, pues evidencia que la gestión del talento humano en el sector público debe trascender el enfoque puramente normativo y orientarse hacia modelos de compensación que articulen de forma coherente los distintos componentes retributivos con las metas institucionales y las expectativas del personal.

Se concluye que la remuneración básica constituye el componente con mayor impacto sobre el desempeño laboral, con una asociación significativa confirmada mediante la prueba inferencial. La percepción de un sueldo fijo suficiente y equitativo elimina los desempeños bajos y potencia la migración hacia los niveles superiores de rendimiento, lo cual confirma que la estabilidad y suficiencia del salario base son los factores que mayor influencia ejercen sobre la productividad institucional. En

contraste, tanto los incentivos salariales como las prestaciones sociales carecen de relación significativa con el desempeño, lo cual demuestra que estos componentes operan como derechos estandarizados sin capacidad para diferenciar el nivel de esfuerzo del servidor.

El aporte central de la investigación radica en la evidencia empírica que revela una desconexión estratégica entre los componentes de la remuneración y el rendimiento de los servidores públicos. Este hallazgo orienta a la entidad a abandonar esquemas de bonificación genérica de escaso impacto y a fortalecer el sueldo base como pilar de la motivación económica, complementado con estrategias de reconocimiento no monetario que potencien el compromiso institucional sin depender de incrementos presupuestarios. La gestión pública moderna exige compensaciones que el servidor perciba como justas, transparentes y vinculadas a su contribución real, con el fin de optimizar la eficiencia del servicio que se brinda a la ciudadanía del Callao.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Asimismo, aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Referencias

- Adams, J. S. (2015). Equity theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 134-158). Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702018-11/equity-theory-stacy-adams>
- Al-Suwaidi, K., Alsyouf, I., Tahboub, Z., Alsaad, A. y Alsyouf, A. (2025). Factors impacting employee productivity in the UAE public sector embracing the Fourth Industrial Revolution. *Social Sciences and Humanities Open*, 12, 101706. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101706>
- Alcalde, R. F., Nina, J. y Sánchez, F. d. M. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista Invecom*, 5(4).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14675016>
- Alnajem, A. y Al-sudani, M. R. F. (2024). The role of financial and non-financial incentives in influencing the improvement of the academic performance level of employees: An applied study in Baghdad's private colleges. *Heritage and Sustainable Development*, 6(1), 91-110.
https://www.researchgate.net/publication/378854109_The_role_of_financial_and_non-financial_incentives_in_influencing_the_improvement_of_the_academic_performance_level_of_employees_An_applied_study_in_Baghdad's_private_colleges
- Alqudah, H., Amran, N. A., Hassan, H., Lutfi, A., Alessa, N. y Almaiah, M. A. (2023). Examining the critical factors of internal audit effectiveness from internal auditors' perspective: Moderating role of extrinsic rewards. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20497>
- Barreto, R. y Flores, M. (2025). Estrategias de retención de personal y su relación con la motivación de empleados públicos en Ecuador. *Revista Espacios*, 46(3), 510-519.
<https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p40>

- Bernuy, C. K., Carbonell, C. E., Sosa, L. A. y Ruíz, P. J. (2024). Estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral en servidores públicos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9, 161-170. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3681>
- Ce, Z., Ab-Rahim, R., Siali, F. y Mokhtar, N. (2025). Employee Motivation and Job Performance of Non-Academic Staff in Chinese Universities. *Societies*, 15(8), 227. <https://doi.org/10.3390/soc15080227>
- Cuba, E. L. y Cuba, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8, 342-357. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Flores, M. V., Silva, D. F. y Flores, M. F. (2025). La satisfacción laboral en las entidades públicas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29(ESPECIAL), 134-141. <https://doi.org/10.47460/uct.v29ispecial.891>
- Franco, J. A. y Hidalgo, H. M. (2025). La justa remuneración: Análisis jurídico de la reclasificación salarial de los funcionarios administrativos. *Iustitia Socialis. Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 10(18), 26-42. <https://doi.org/10.35381/racj.v10i18.4339>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B. y Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687-718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>
- García, T. y Mendoza, A. (2025). Meritocracia: requisito para construir una gestión pública inclusiva, transparente y libre de corrupción. Una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 46(3), 474-484. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p37>
- Gazi, M. A. I., Masud, A. A., Emon, M., Amin, M. B., AbdAlatti, A., Biswas, S., Senathirajah, A. R., y Fenyves, V. (2025). Mediation effects of engagement and job satisfaction between Herzberg's theory and performance: with moderation role of abusive supervision. *Cogent Business and Management*, 12(1), 2528434. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528434>
- Harendra, K. (2025). The Influence of Non-Monetary Rewards on Enhancing Employees' Performance. *The Management Review*, 1(1), 172-187. <https://doi.org/10.3126/tmr.v1i1.82226>
- Intriago, J. V. y Zambrano, M. I. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 44(3), 59. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n03p05>
- Jung, G. y Moon, K.-K. (2024). Examining public service motivation's impact on organizational commitment: Focusing on moderating roles of hygiene and motivation factors. *Behavioral Sciences*, 14(6), 476. <https://doi.org/10.3390/bs14060476>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H. y Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782-1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Madingwane, R., Mazenda, A., Nhede, N. y Munyeka, W. (2023). EMPLOYEE PERFORMANCE AND REMUNERATION IN PUBLIC SERVICE OF SOUTH AFRICA. *ournal of Public Administration, Finance and Law*(27), 239. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2023-27-19>
- Nguyen, P. V., Pham, C. T., Le, T. B. y Tran, K. T. (2025). The role of psychological contract fulfilment in public sector organisations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 16(1-2), 238-254. <https://doi.org/10.1504/IJSPSPM.2025.147381>

- Paucar**, S. L., Bellido, M. y Baylon, E. G. (2025). Impacto de las políticas laborales en el rendimiento de organizaciones públicas y privadas. *Revista Invecom*, 5(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14171942>
- Peemanee**, J., Weeraratna, R., Issarapaibool, A., Boonlua, S. y Rathnayake, N. (2026). Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business and Management*, 13(1), 2607764. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
- Pérez**, S. y Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3965-4000. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141
- Perfecto**, A. D., Gavelán, R. L., Mautino, N. y Medina, C. G. (2024). Análisis del servicio civil en el Perú y otros países del mundo: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 9(1), 58-71. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v9i1.6021>
- Saltos**, B. F. y Saltos, W. R. (2025). Impacto de la motivación laboral en el cumplimiento de objetivos institucionales en el sector público. *Revista Espacios*, 46(5), 374-386. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p33>
- Sudha**, A., Azam, S. F. y Tham, J. (2025). The effectiveness of financial reward on improving the job performance of public sector employees through organisational commitment: the case of Maldives civil service employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(4), 1180-1200. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0507>
- Tauma**, C. H. (2025). Desarrollo profesional y remuneración del personal en la gestión administrativa de una institución policial. *Revista Espacios*, 46(2), 11-26. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n02p02>
- Tu**, W., Hsieh, C.-W., Chen, C.-A. y Wen, B. (2024). Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats. *Public Personnel Management*, 53(2), 256-280. <https://doi.org/10.1177/00910260231201628>
- Van Triest**, S. (2024). Incentives and effort in the public and private sector. *Public Administration Review*, 84(2), 233-247. <https://doi.org/10.1111/puar.13691>
- Welbeck**, B. A. y Thelma, C. C. (2026). Employee Motivation and Job Performance in the Public Sector: A Case Study of the Greater Accra Region, Ghana. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 29(01), 1646-1659. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2026.29.1.0221>
- Zayed**, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V. y Islam, K. A. (2022). The power of compensation system (CS) on employee satisfaction (ES): The mediating role of employee motivation (EM). *Economies*, 10(11), 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>