



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

**Gestión de compensaciones y comportamiento organizacional de la
Municipalidad Provincial de Huaura – 2023**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

Autora

Gianella Elizabeth Navarro Rivera

Asesor

Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala

Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala
DNU: 441

Huacho - Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales.

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Año de la unidad, la paz y el desarrollo

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela profesional de Administración

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Gianella Elizabeth Navarro Rivera	72271832	27/09/2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	0000-0003-2799-3244
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	0000-0003-3674-0302
Dra. Flor de María Garivay Torres De Salinas	15587355	0000-0002-2051-4901
Dr. José Luis Ausejo Sánchez	45307125	0000-0003-4674-6150

GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA - 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
3	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.unu.edu.pe	

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar, A Dios Padre, por guiarme, darme salud e iluminarme, a mis padres, abuelos y hermano, por ser mi ejemplo de vida, siempre brindándome su apoyo, sus consejos para ser de mí una mejor persona y por siempre estar en cada paso que doy y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Gianella Elizabeth Navarro Rivera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme salud, sabiduría y fortaleza para salir adelante ante las pruebas que la vida me ha presentado.

Gianella Elizabeth Navarro Rivera

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación de la investigación	5
1.5. Delimitaciones	6
1.6. Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.1.1. Estudios internacionales	7
2.1.2. Estudios nacionales	8
2.2. Bases teóricas	10
2.3. Bases filosóficas	44
2.4. Definición de términos básicos	44
2.5. Hipótesis de la investigación	47
2.5.1. Hipótesis general	47
2.5.2. Hipótesis específicas	47
2.6. Operacionalización de las variables	48
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	50
3.1. Diseño metodológico	50
3.2. Población y muestra	51
3.2.1. Población	51

3.2.2. Muestra	51
3.3. Técnicas de recolección de datos	52
3.4. Técnicas para el procedimiento de la información	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	53
4.1. Análisis de resultados	53
4.2. Contrastación de hipótesis	76
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	88
5.1. Discusión de resultados	88
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1. Conclusiones	90
6.2. Recomendaciones	92
REFERENCIAS	95
7.1 Fuentes documentales	95
7.2 Fuentes bibliográficas	96
7.3 Fuentes hemerográficas	97
7.4 Fuentes electrónicas	98
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Gestión de compensaciones	53
Tabla 2	Motivación laboral	55
Tabla 3	Análisis y descripción de puestos	56
Tabla 4	Valuación de puestos	58
Tabla 5	Administración de sueldos y salarios	59
Tabla 6	Prestaciones y beneficios	61
Tabla 7	Comportamiento organizacional	63
Tabla 8	Conducta individual	64
Tabla 9	Conducta de los grupos	65
Tabla 10	Sistema organizacional	67
Tabla 11	Dinámica organizacional	68
Tabla 12	Tabla cruzada de Gestión de compensaciones y Comportamiento O.	69
Tabla 13	Tabla cruzada de Motivación laboral y Comportamiento O.	70
Tabla 14	Tabla cruzada de Análisis y descripción de puestos, y Comportamiento O.	71
Tabla 15	Tabla cruzada de Valuación de puestos y Comportamiento O.	72
Tabla 16	Tabla cruzada de Administración de sueldos y salarios, y Comportamiento O.	73
Tabla 17	Tabla cruzada de Prestaciones y beneficios, y el Comportamiento O.	74
Tabla 18	Prueba de normalidad	75
Tabla 19	Correlación entre Gestión de compensaciones y Comportamiento O.	76
Tabla 20	Correlación entre Motivación laboral y Comportamiento O.	78
Tabla 21	Correlación entre Análisis y descripción de puestos, y Comportamiento O.	80
Tabla 22	Correlación entre Valuación de puestos y Comportamiento O.	82
Tabla 23	Correlación entre Administración de sueldos y salarios, y Comportamiento O.	84
Tabla 24	Correlación entre Prestaciones y beneficios, y Comportamiento O.	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de compensaciones	53
Figura 2. Motivación laboral	55
Figura 3. Análisis y descripción de puestos	56
Figura 4. Valuación de puestos	58
Figura 5. Administración de sueldos y salarios	59
Figura 6. Prestaciones y beneficios	61
Figura 7. Comportamiento organizacional	63
Figura 8. Conducta individual	64
Figura 9. Conducta de los grupos	65
Figura 10. Sistema organizacional	67
Figura 11. Dinámica organizacional	68
Figura 12. Gestión de compensaciones y Comportamiento organizacional	69
Figura 13. Motivación laboral y Comportamiento organizacional	70
Figura 14. Análisis y descripción de puestos, y Comportamiento organizacional	71
Figura 15. Valuación de puestos y Comportamiento organizacional	72
Figura 16. Administración de sueldos y salarios, y Comportamiento organizacional	73
Figura 17. Prestaciones y beneficios, y Comportamiento organizacional	74
Figura 18. Correlación entre Gestión de compensaciones y Comportamiento O.	77
Figura 19. Correlación entre Motivación laboral y Comportamiento O.	79
Figura 20. Correlación entre Análisis y descripción de puestos, y Comportamiento O.	81
Figura 21. Correlación entre Valuación de puestos y Comportamiento O.	83
Figura 22. Correlación entre Administración de sueldos y salarios, y Comportamiento O.	85
Figura 23. Correlación entre Prestaciones y beneficios, y Comportamiento O.	87

RESUMEN

Objetivo: Determinar de qué manera la gestión de compensación incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, en el 2023.

Metodología: Se elaboró una encuesta dirigida a 260 trabajadores administrativos de la mencionada municipalidad, con veinte ítems sobre gestión de compensaciones, y dieciséis ítems, comportamiento organizacional. Además, se basó en un enfoque cuantitativo, y un nivel correlacional. **Resultado:** Según el 44% de los encuestados, la Municipalidad Provincial de Huaura tiene una gestión de compensaciones y un comportamiento organizacional deficientes. Para el 14% la gestión de compensaciones y el C.O. de la MPH son regulares. Para el 11% la gestión de compensaciones resulta ser deficiente y el C.O. regular. Para el 10% ambos aspectos son buenos. Para el 8% la gestión de compensaciones resulta ser regular y el C.O. deficiente. Para el 6% la gestión de compensaciones es regular y el C.O. es bueno. Para el 3% la gestión de compensaciones resulta ser buena y el C.O. deficiente. Para un 2% la gestión de compensaciones es buena y el C.O. es regular, y solo para otro 2% dicha gestión de compensaciones resulta ser deficiente el C.O. bueno.

Conclusión: Los resultados confirmaron que la gestión de compensaciones mantiene una incidencia significativa en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, después de encontrar un grado moderado correlativo de 0.648. Esto indica que, al comprenderse una gestión de compensaciones con una insuficiente motivación y rendimiento laboral, unos análisis poco adecuados de puestos junto a unas descripciones confusas de responsabilidades y requisitos, un sistema regular de valuación de puestos, y una gestión poca asertiva de los sueldos y salarios, se viene presentando un comportamiento organizacional con considerables falencias y mejoras por implementarse.

Palabras clave: Gestión, compensaciones, comportamiento organizacional y motivación.

ABSTRACT

Objective: To determine how compensation management affects organizational behavior in the Provincial Municipality of Huaura in 2023. Methodology: A survey was developed for 260 administrative workers of the aforementioned municipality, with twenty items on compensation management and sixteen items on organizational behavior. In addition, it was based on a quantitative approach and a correlational level. Result: According to 44% of the respondents, the Provincial Municipality of Huaura has a poor compensation management and organizational behavior. For 14%, compensation management and the MPH's OC are regular. For 11%, compensation management is deficient and the O.C. is regular. For 10%, both aspects are good. For 8%, compensation management is fair and the C.O. is deficient. For 6%, compensation management is fair and the C.O. is good. For 3%, compensation management is good and the C.O. is poor. For 2%, compensation management is good and the C.O. is fair, and for only another 2%, compensation management is poor and the C.O. is good. Conclusion: The results confirmed that compensation management maintains a significant incidence in the organizational behavior of the Provincial Municipality of Huaura, after finding a moderate correlative degree of 0.648. This indicates that, by understanding a compensation management with insufficient motivation and work performance, inadequate job analysis together with confusing descriptions of responsibilities and requirements, a regular job evaluation system, and a not very assertive management of salaries and wages, an organizational behavior with considerable shortcomings and improvements to be implemented is being presented.

Keywords: Management, compensation, organizational behavior and motivation

INTRODUCCIÓN

Para la realización efectiva de esta tesis, fue necesario examinar enfoques y teorías relacionadas con la gestión de compensaciones, que incluyen aspectos como motivación laboral, análisis y descripción de puestos, valuación de puestos, administración de sueldos y salarios, y prestaciones y beneficios, junto a teorías y conceptos sobre el comportamiento organizacional, que abarca la conducta individual de los trabajadores, la conducta de los grupos de trabajo, y el sistema y la dinámica organizacional.

Como parte del cuerpo teórico, se abordaron los problemas, objetivos e hipótesis de la tesis, así como la justificación, delimitación y viabilidad, en función de la gestión de compensaciones y el comportamiento organizacional.

La puesta en marcha de la tesis como tal, involucró la creación de gráficos, tablas e interpretaciones, siguiendo un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel correlacional. Se utilizaron diferentes recursos, incluyendo técnicas de recolección y procesamiento de datos.

Como referencia y comparación de la tesis con otros estudios, se presentaron las discusiones, mientras que, a fin de llegar a un resultado y determinación de los hechos, se muestran las conclusiones y recomendaciones que contribuirán a mejorar la gestión de compensaciones de la Municipalidad Provincial de Huaura, así como su comportamiento organizacional.

Finalmente, se presentaron las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La gestión del talento humano comprende hoy en día, más que un factor exclusivo, una necesidad fundamental que necesita ser formalizada para la ejecución oportuna de los procesos de selección, capacitación, motivación, evaluación y remuneración. De esta forma, resulta indispensable contar con un departamento o área estratégico de compensación, con el cual se garantice la mejora de dichos procesos, y se permita la obtención adecuada y oportuna de las contribuciones del personal, para una alineación dinámica de los objetivos personales con los objetivos de la organización (Jiménez & Hernández, 2010). “Una gestión de compensaciones se encarga de estructurar paquetes de remuneraciones y beneficios, junto al sistema de comunicación y administración de recursos, a fin de salvaguardar la equidad interna y la competencia externa” (Henderson, 2006, p.8).

Tras el afronte de una crisis sanitaria por la Covid-19, el panorama salarial se ha visto notoriamente afectado, tanto a nivel internacional como a nivel macroregional, es decir, en Latinoamérica, optándose por ciertas medidas alternas de ajustes, prácticas, rediseños, y de reestructuración sobre las entidades, tal y como se señala en el estudio anual “Tendencias en Compensación Ejecutiva LATAM 2021”, el cual estuvo basado en la opinión de un alcance promedio de nueve mil encuestados, y en el que se indica, como se vienen rediseñando, estos sistemas de compensaciones durante los últimos años, a base de ajustes sobre los niveles de ingresos, replanteamientos de beneficios adicionales, desvinculaciones asistidas, entre otros, y cómo se vienen planeando las respuestas y el nivel de adaptabilidad, ante un futuro cada vez más cambiante e incierto (Deloitte, 2021). Dicho estudio, se ve fielmente apoyado por el segundo análisis de “EY Perú” sobre los efectos de dicho contexto en doscientos cincuenta y cinco entidades peruanas, revelando que las gerencias de recursos humanos deberán de

trabajar en función a ciertas prioridades organizacionales, como es el manejo eficiente de las compensaciones y beneficios en el trabajo, tal y como se muestran en aquellos resultados de continuidad laboral, con reducciones de sueldos fijos a un 20% y las reversiones del nivel de compensación a un 44%, con los cuales se espera la recuperación en promedio de los ingresos y la reactivación económica del país (Osorio, 2021).

Asimismo, al tenerse un gran impacto de la gestión de compensaciones sobre el nivel de motivación, satisfacción, y retención laboral, se presenta una notable contribución de esta gestión, sobre el rendimiento general de la organización, y el alcance de los objetivos. Según un estudio sobre comportamiento organizacional y tercerización, dos de cada tres peruanos, no se siente a gusto con su trabajo, dado a que no se han obtenido ascensos de méritos fijos o temporales, y dado a que son pocas las recompensas y reconocimientos otorgadas por las entidades, de tal modo que, el desarrollo de las actividades laborales se ha visto eclipsada por aptitudes individuales y grupales con grandes diferencias y sin el alineamiento necesario a los objetivos organizativos, resultando en un CO en quiebre (Rodríguez, 2016). Para Alles (2017), “el CO se enfoca sobre las personas del dominio empresarial, para hacer análisis e investigaciones a detalle sobre el comportamiento individual o en grupo, desde una mirada abierta, incluyendo los problemas, retos y diversos asuntos que los involucran” (p.21).

Mediante lo expuesto, se presenta a la Municipalidad Provincial de Huara y su gran desafío de afrente, relacionados con las políticas actuales de la gestión de compensaciones y el comportamiento organizacional, como puntos estratégicos para el buen funcionamiento de la institución. Dicha entidad, viene presentando diversas situaciones críticas, donde se logran evidenciar que esta gestión de compensaciones está desalineada con las necesidades y expectativas de los trabajadores, por ejemplo, al notarse una ausencia de políticas claras de compensaciones o un enfoque salarial con falta de principio equitativo, aumentando las

insatisfacciones, desmotivaciones, y disminuciones del compromiso laboral, y afectando así, de manera negativa, sobre el comportamiento y el desempeño organizacional. Asimismo, se logra percibir un trabajo colaborativo ausente entre departamentos y áreas, bajas cohesiones grupales, altos niveles de ausentismo, y un clima de trabajo lo suficientemente desfavorable para las presentaciones continuas de quejas o problemas arraigados de la no identificación de los trabajadores, para con los objetivos de la organización.

Ante las necesidades y carencias presentadas, se formula el presente estudio, el cual propone determinar la incidencia de la gestión de compensaciones sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, a fin de presentar alternativas de mejoras relacionadas con las políticas de compensación, la motivación laboral, los análisis, las descripciones y valuaciones de puestos, la administración de sueldos y salarios, y con el otorgamiento de prestaciones y beneficios. De este modo, se busca brindar una comprensión íntegra y dinámica sobre cómo la gestión actual de compensaciones logra influir sobre el CO, y bajo esa perspectiva, formular estrategias efectivas que ayuden a mejorar estas dos variables en estudio.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión de compensaciones incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo la motivación laboral incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?
- ¿Cómo el análisis y descripción de puestos incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?

- ¿Cómo la valuación de puestos incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?
- ¿Cómo la administración de sueldos y salarios incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?
- ¿Cómo el otorgamiento de prestaciones y beneficios incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la gestión de compensaciones incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Precisar cómo la motivación laboral incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.
- Precisar cómo el análisis y descripción de puestos incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.
- Precisar cómo la valuación de puestos incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.
- Precisar cómo la administración de sueldos y salarios incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.
- Precisar cómo el otorgamiento de prestaciones y beneficios incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

Sobre la parte teórica del estudio, se alegaron estudios anteriores asociados con la gestión de compensaciones y el comportamiento organizacional, a fin de obtener un mayor enriquecimiento e información actualizada desde distintas perspectivas. Cabe mencionar que, cada variable y dimensión estudiada, mantuvieron un sustento teórico y apoyo de una fuente de información válida y confiable para la conceptualización requerida, citando entre ellos, a autores especialistas como, Ricardo Varela, Stephen Robbins, Timothy Judge, Mary Coultier, Martha Alles, entre otros.

1.4.2. Justificación práctica

Sobre la parte práctica del estudio, se obtuvo un resultado razonable y estratégico sobre la gestión de compensaciones y el CO de la Municipalidad Provincial de Huaura, con el fin de evidenciar los aspectos por mejorar y las decisiones por tomarse en base a los objetivos de la organización. Asimismo, la presentación de este estudio ante la sociedad, permite contar con un referente para próximas investigaciones relacionadas con el tema tratado y las implicancias obtenidas.

1.4.3. Justificación metodológica

Sobre la parte metodológica del estudio, se determinaron algunos pasos a seguir para el estudio de la gestión de compensaciones y el comportamiento organizacional, a fin de obtener una novedosa y valiosa contribución con la sociedad y el sector organizativo. Cabe señalar que, se identificaron y estudiaron las variables y dimensiones, se implementaron herramientas de procesamiento de datos, y se utilizaron programas estadísticos, los cuales permitieron la culminación exitosa del proceso metodológico.

1.5. Delimitaciones

1.5.1 Universo de estudio

Se fijó como universo de estudio, al cuerpo laboral de la Municipalidad Provincial de Huaura, durante el año 2023.

1.5.2 Espacio geográfico

Se fijó como espacio geográfico, a las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Huaura, la cual se encuentra en la ciudad de Huacho.

1.5.3 Tiempo de estudio

Se fijó como periodo del estudio, al segundo semestre del año 2023.

1.6. Viabilidad del estudio

Se consideró factible la presentación e implementación del estudio, al haberse tenido las bases teóricas correspondientes sobre la gestión de compensaciones y el comportamiento organizacional, y una base metodológica efectiva que conllevó a la determinación de los niveles correlacionales que se necesitaron. Asimismo, fue admisible dado a que se contó con el apoyo necesario de las autoridades y trabajadores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Huaura, institución donde se realizó la parte práctica de esta investigación, y donde se puso en evidencia, aquella problemática por mejorar.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Estudios internacionales

Moreira & Romero (2023) publicaron su artículo de investigación titulado “*Sistema de compensación laboral y la mitigación del absentismo laboral en la empresa Eurofish*”, con el cual buscaron diseñar un sistema de compensación laboral, que conlleve a mitigar el absentismo laboral presentado en la empresa señalada. Para ello, se basaron en el método de estudio descriptivo y explicativo, e hicieron uso de la encuesta como instrumento sobre un grupo local. Obtuvieron como resultado, un sistema de compensación por aplicarse, el cual abarcaba una serie de estrategias competitivas para la reducción del ausentismo en el trabajo, comprendiendo un proceso por desarrollar, junto al tratamiento de los RRHH.

Acurio (2022) con su estudio “*El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi*”, presentado en la Universidad Técnica de Cotopaxi, busco determinar el grado de influencia del comportamiento organizacional en el desempeño laboral de la EPMC. El autor empleó el método de estudio cuantitativo y de tipo descriptivo exploratorio, aplicando encuestas a 9 directivos y 54 trabajadores. Pudo concluir que, al contarse con un comportamiento organizacional monótono y discontinuo, se presenta un bajo desempeño laboral, resultando en una asociación de causa-efecto.

Paredes & Rivera (2022) sustentaron su tesis ante la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, el cual abarca el “*Análisis del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del Municipio de Riobamba, periodo 2019*”. Con esta indagación optaron por analizar la incidencia del comportamiento organizacional

sobre el desempeño laboral de dicha entidad, basándose en un método mixto, cuantitativo correlacional, y en el uso de una encuesta dirigida a los trabajadores. Y concluyeron que, el comportamiento organizacional y sus factores, si llegan a afectar en la efectividad de la productividad laboral de cualquier empresa, según el caso analizado.

Caicedo (2020) propuso el “*Análisis del sistema de compensación salarial en la Dirección Provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas*”, como trabajo de grado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y con el cual buscó analizar el sistema de compensación salarial de la mencionada dirección. Ante esto, se optó por un estudio de enfoque cuantitativo, y un diseño no experimental, junto al uso de una encuesta realizada por 60 trabajadores de dicha entidad. Los resultados arrojaron que, los colaboradores no se sentían a gusto con las remuneraciones y compensaciones otorgadas, generando consigo, insatisfacciones y desmotivaciones de trabajo que afectan al bienestar laboral.

Romero, Lora, & Morelos (2020) publicaron el artículo de estudio “*La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos)*”, con el cual buscaron detectar la asociación existente entre las compensaciones, la motivación, y la efectividad empresarial. El método usado fue la revisión documentaria del diseño descriptivo, y la aplicación de encuestas a trabajadores. Los autores concluyeron que, con el diseño y puesta en marcha de un buen sistema de compensación variable, se obtendrá una mayor motivación laboral, y una mejora significativa del desempeño.

2.1.2. Estudios nacionales

Huapula & Mendoza (2023) sustentaron en la Universidad Nacional de Ucayali, la tesis denominada: “*Gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2022*”, la cual tuvo

como objetivo, establecer la incidencia de la gestión de RRHH sobre el comportamiento organizacional en dicho municipio. La metodología estuvo basada en el diseño descriptivo correlacional causal y el nivel no experimental, trabajando con una encuesta aplicada a 32 trabajadores. Se halló, una correlación positiva y alta de 0.877 Rho de Spearman entre la gestión de RRHH y el comportamiento organizacional.

Flores (2022) propuso su estudio “*La compensación remunerativa y su relación con el desempeño laboral en la empresa Incosel S.R.L. provincia de Espinar, 2021*”, ante la Universidad Tecnológica del Perú, para la examinación de la compensación remunerativa y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa señalada. La autora se adoptó a un estudio cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional, administrando un cuestionario para los 32 colaboradores de la empresa. Concluyó que, la correlación es positiva y considerable entre las variables, es decir, compensación remunerativa y desempeño laboral, con un valor de 0.831 en Rho de Spearman.

Tantalean (2021) expuso en la Universidad César Vallejo, la investigación: “*Gestión de compensaciones salariales y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa San Martín S.A. - Moyobamba 2021*”, con el cual buscó establecer la asociación entre gestión de compensaciones salariales y el desempeño laboral de la empresa en mención. Además, se basó en un estudio básico descriptivo correlacional, de diseño no experimental, usando un cuestionario como instrumento, aplicado a 16 trabajadores. La autora concluyó que, la relación entre la gestión de compensación salarial y el desempeño laboral es significativa y alta, al tenerse una correlación de 0.682 mediante Pearson.

Quispe (2020), con su tesis “*Gestión de compensaciones y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Confecciones Willtor SRL, La Victoria – 2020*”, aceptada por la Universidad Autónoma del Perú, estableció cómo la gestión de compensaciones se

relaciona con la satisfacción laboral de dicha empresa. Para ello, se alineó en un estudio aplicado correlacional, un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, gestionando dos cuestionarios aplicados sobre 17 trabajadores. La autora concluyó que, la relación es positiva y alta entre las variables estudiadas, es decir, entre la gestión de compensación y la satisfacción laboral, al obtenerse un nivel de 0.791 sobre Pearson.

Flores (2019), presentó también ante la Universidad Autónoma del Perú, su trabajo de estudio: “*Gestión de las compensaciones y deserción laboral en los colaboradores de la empresa Atento S.A. Lima – 2017*”, con el cual optó por determinar la asociación entre la gestión de compensaciones y la deserción laboral en la empresa mencionada. Asimismo, la autora, se basó en un método aplicado no experimental, diseño descriptivo correlacional, y un cuestionario dirigido a 50 trabajadores. Se obtuvo como resultado, que la correlación es inversa y alta entre gestión de compensación y deserción laboral, con un valor negativo de -0.707 en Rho de Spearman, sugiriendo estrategias de mejoras sobre la gestión.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Gestión de compensaciones

A. Definiciones

Por medio de Varela (2013), se obtiene una breve reseña sobre la evolución de la gestión de compensaciones y su importancia dentro de las organizaciones:

La gestión de compensación resulta ser fundamental en las estrategias de recursos humanos y en el cambio del entorno empresarial. Su evolución data desde el siglo XX, centrándose en las tareas operativas, para luego orientarse hacia la eficiencia y los análisis de tiempo y movimiento. Años más tarde, esto abarcaría también, las evaluaciones de los puestos y la administración de beneficios, hasta llegar a los años

noventa, cuando se introdujeron nuevas recompensas variables e incorporación de nuevas tendencias y necesidades, tal y como se conoce hoy en día, a esta área de trabajo estratégico (Pp.17-18).

Juárez & Carrillo (2014), indican que esta gestión “comprende un proceso íntegro en el que se estructuran y administran aquellas recompensas a trabajadores, incluyendo salarios, beneficios u otras modalidades de incentivos; esto con el propósito de obtener una mayor atracción, retención y motivación laboral” (p.10).

Alfaro, Alfaro, & Alfaro (2002) corroboran que la gestión de las compensaciones guarda relación con la satisfacción de necesidades en el trabajo, afirmando:

Otorgar compensaciones significa crear y administrar programas que recompensen y equilibren las necesidades y expectativas de los trabajadores, dirigiéndolos hacia los objetivos y recursos de la empresa. (...) Además, esta gestión se encarga de formular y aplicar estrategias que reconozcan el esfuerzo involucrado en cada una de las tareas y responsabilidades, de forma justa y equitativa. (Pp.18-19)

Hidalgo (2011) define por su parte a la gestión de compensación, como “un diseño e implementación de remuneraciones sistematizadas, el cual permita a los trabajadores, la satisfacción de sus necesidades financieras y el impulso de su grado de desempeño y retención laboral” (p.59).

Mientras tanto, Puchol (2005) compara a esta gestión de compensaciones con la estructuración de las remuneraciones y beneficios a otorgarse, señalando:

Se distingue por avalar las remuneraciones de pago del personal, junto al manejo de la comunicación dentro del proceso interno competitivo. Y a diferencia de estructurar remuneraciones y beneficios, la gestión de compensaciones va más allá, abarcando

una influencia positiva sobre el compromiso y desempeño de los individuos que contribuyen en el alcance de metas y objetivos organizacionales. (p.226)

Según González (2006), “las entidades vienen adoptando enfoques más holísticos que integran consigo a las compensaciones como factor clave del desarrollo profesional. Por ello requieren de métodos innovadores y flexibles que ayuden a la adaptabilidad de la empresa” (p.14). Esta idea corrobora, la importancia de la gestión de compensaciones sobre la capacidad para posicionar a la organización, como un agente competitivo y lo suficientemente llamativo dentro del mercado actual.

B. Dimensiones

a) Motivación laboral

Varela (2013) destaca la importancia de la motivación laboral, y el desafío que tienen los líderes en este proceso. Cada vez que un administrador asume el papel de supervisor, el trabajo se verá comprometido a involucrar, colaboraciones con los superiores, subordinados y demás compañeros de trabajo, a fin de lograr los objetivos organizacionales. Dentro de estas nuevas responsabilidades, está la motivación a los subordinados, como parte esencial del cumplimiento de las tareas con efectividad y constructivismo, y como parte del proceso de compensación. Mantener trabajadores motivados, comprometidos y potencializados, permitirá a la entidad contar con una gran ventaja competitiva, debido que las personas, son los recursos más importantes en toda empresa, y se han convertido en el aspecto determinativo para el éxito de las actividades. Por lo general, para el alcance motivacional que se busca en la empresa, es necesario que se otorguen incentivos económicos, de modo que, éstos guardan una amplia relación y un rol fundamental dentro de la gestión de RRHH.

Asimismo, Puchol (2005) agrega que, las motivaciones en el trabajo, abarcan un rol desafiante y fundamental para el buen rendimiento y la plena satisfacción del colaborador, y no es tan descabellado asumir que la mejor manera de motivar a las personas en las organizaciones, es mediante la distribución de ciertos incentivos. Los incentivos deberán de asumirse a su vez, mediante un enfoque equitativo, si es que no se quiere obtener futuras riñas o discrepancias con el personal; y estar en base al esfuerzo recompensado dentro de las actividades empresariales, para así obtener el nivel de desempeño deseado. Ante esto, se requiere la participación cuidadosa de la gestión de compensaciones en la alineación de estos principios, con la finalidad de contar con la motivación y el compromiso ideal de los trabajadores.

- *Dinero como incentivo*

Diversos estudios cuestionan si realmente cada incentivo económico o el dinero propiamente dicho, sirve como un medio de motivación laboral, al ser un aspecto bastante complejo en la vida de las personas, puesto que, si bien es cierto, el dinero permite la satisfacción de las necesidades básicas, su uso como incentivo de desempeño, aún llega ser incierta y bastante limitada. Comprender esta incertidumbre, es poder entender que el dinero abarca recursos limitados, y que aún existe una clara ausencia de conocimiento sobre la motivación y su funcionamiento en las entidades. Algunas teorías respaldan que el dinero ofrece la satisfacción de necesidades, y reducciones de ansiedad, además de asociarlo como favorecedor de resultados óptimos, subrayando su impacto que ocasiona en el estado de motivación de los trabajadores. La motivación de una persona por unos incentivos económicos, dependerá de la valoración que se le otorgue al dinero, en comparación a otras recompensas, y de la percepción que se tenga sobre el desempeño y la obtención de incentivos (Varela, 2013).

- *Dinero como reforzador*

Aunque se tome al dinero como un reforzador global del trabajo, es decir, al emplearlo como recompensa e instrumento de satisfacción de necesidades, se debe tener presente que, en el mundo empresarial, los individuos no laboran con fines únicamente económicos o monetarios, sino que, buscan el alcance de diversos objetivos y metas de desarrollo personal y profesional, de tal forma que el dinero se convierte en un medio posibilitador en el proceso, más no el resultado final, como muchas veces se considera de manera errónea. Mediante diversas investigaciones, se estipula que el dinero no es el único medio o fuente de motivación laboral. Existen, diversas formas de mantener trabajadores con niveles altos en motivación, y que, al mismo tiempo, refuercen su capacidad de entrega, como son las capacitaciones de trabajo, y los reconocimientos; pero si el dinero se convierte en el factor más importante para aumentar estos niveles, por encima de otros medios, entonces, se distinguirán, aquellos trabajadores no calificados, de aquellos profesionales que si están altamente calificados. Esto respalda, en efecto, al dinero como reforzador, pero su importancia variará, de acuerdo a los niveles de calificación profesional (Varela, 2013).

b) Análisis y descripción de puestos

Hidalgo (2011) manifiesta que, todos los puestos de trabajo han surgido por las divisiones y especializaciones de funciones, las cuales permiten el funcionamiento correcto de las actividades empresariales. Cada puesto varía según el nivel o grado organizacional, y se ubican desde la alta dirección con especialización, hasta el nivel operativo. Con la definición y especificación de tareas y funciones de los puestos, se busca que los trabajadores comprendan las actividades por desarrollar y todo lo que éstas abarcan dentro de sus responsabilidades, así, sabrán lo que la entidad busca y

espera de ellos. Dichas descripciones de puestos necesitan ser analizadas mediante el método de identificación, examinación y organización de tareas, de tal forma que los trabajadores logren desempeñarse de manera eficaz en el trabajo, surgiendo así, los conocidos análisis de puestos, que comprenden exámenes detallados de las funciones laborales y las habilidades que acompañan al personal en el proceso.

Varela (2013) comparte que las descripciones de puestos, a diferencia de otros análisis, implican documentos escritos que detallan actividades, funciones, y todo lo relacionado a un puesto de trabajo. Estas descripciones de puestos se elaboran en formatos organizados y se emplean para brindar un concepto más exacto sobre cada determinado puesto. Además, con las descripciones de puestos, se obtienen extractos concisos y estructurados de todo lo analizado y documentado en el proceso anterior, facilitando los estudios y márgenes de funciones organizacionales. La importancia de los análisis y descripciones de puestos en una entidad radica en el gran beneficio que asegura sobre los diferentes niveles jerárquicos, permitiéndoles a los directivos tener una visión panorámica y estratégica de las funciones, y a los trabajadores, tener una mayor comprensión a detalle de cada tarea, para la mejora del desempeño.

- *Necesidad del análisis de puestos*

Los diseños de puestos deben realizarse mediante el trabajo colaborativo y respaldado por los directivos de la empresa, asegurando que las funciones se encuentren en alineación con los objetivos y enfoque organizacional. El diseño de puestos abarca, un proceso simple que resulta ser manejado con facilidad, como también, abarca un proceso complejo que termina afectando sobre otros puestos e individuos. Existen algunos factores claves que influyen sobre estos diseños, tales como objetivos, estructura, y ciertas necesidades específicas de

una empresa. El secreto de un buen diseño de puestos, está en la participación conjunta de los directivos y los trabajadores, asegurando que cada recurso, se emplee eficazmente. Y debido a que los costos de trabajo comprenden una gran parte de los gastos en una empresa, sobre todo en aquellas con fines industriales o servicios, se señala el compromiso necesario en los directivos, por conocer y emplear metodologías optimizadoras de los diseños y descripciones de puestos, con el propósito de tener una mayor productividad (Juárez & Carrillo, 2014).

- *Proceso del diseño de puestos*

Los procesos de diseño de puestos abarcan dos etapas, la identificación de necesidades del diseño de un nuevo puesto o el rediseño de uno que ya existe, y el desarrollo de los contenidos de puestos. Cada proceso de diseño y revisión de puestos, acapara ciertos modelos de decisiones a fin de crear nuevos puestos o adaptar aquellos ya existentes. Como primera actividad básica se tiene a la identificación de necesidades para un nuevo diseño, y para ello se deberá tener en cuenta algunos criterios, cómo saber si es real y válida la necesidad, si son reales aquellas especificaciones de los puestos, si la permanencia del diseño es duradera o temporal, si se conoce las ubicaciones de los puestos, y si solo se trata de cargas de trabajo. Ante un crecimiento organizacional, este proceso se verá relativamente modificado, puesto que, con unas nuevas contrataciones de trabajo, se extenderán las creaciones de puestos, y lo que involucra, un cambio sobre la estructura y su funcionamiento (Juárez & Carrillo, 2014).

- *Obtención de la información*

Las descripciones de puestos, al comprender unos documentos resumidos y concisos de informaciones objetivas sobre las tareas y responsabilidades del puesto, demanda ciertos requerimientos para ser escritos y presentados como

tal. La elaboración de estas descripciones involucra análisis exhaustivos sobre el trabajo y no sobre el individuo quien lo realiza. Esta responsabilidad no es una labor fácil, ya que comprende obtener ideas e información sobre un cierto puesto, mantenerse actualizado, y considerar todo lo necesario en el desempeño del colaborador. Una descripción como tal, está estructurada por un título del puesto, componentes (elementos, tareas, deberes u obligaciones, y resultados), requerimientos (aptitudes y especificaciones), y descripciones estándares. Para la obtención de la información, se requiere de los conocimientos de un personal experto y de las ideas de ciertos instrumentos de recolección de datos, como las encuestas y entrevistas. Están también, otros métodos ideales para llegar a obtener información para la descripción de puestos, como son la observación (análisis observacional y anotaciones de actividades), los comités (expertos), y uno que otro método mixto con mayor verificación (Hidalgo, 2011).

- *Beneficios de la descripción de puestos*

Sin duda alguna, estas nuevas o actualizadas especificaciones de puestos, permiten una serie de beneficios para toda la empresa, de tal forma que, acapara un cambio radical o relativo de las actividades organizacionales. El diseño le permitirá a la entidad establecer y delegar con mayor facilidad aquellas cargas de trabajo, fijando cada responsabilidad, empleando mayores coordinaciones y organizaciones de actividades, identificando factores críticos, estableciendo un sistema de escala, y empleando herramientas correctas de valuación. Mientras que, para los supervisores, se le permitirá contraer nuevos conocimientos con mayor precisión, ampliar el panorama de análisis, evitar interrupciones en las actividades, y reconociendo los puntos débiles por potenciar. Los trabajadores, se beneficiarán de mantener mayores precisiones sobre sus funciones, tendrá

una claridad sobre los objetivos y las responsabilidades, señalarán sus errores y fallas para poder ser corregidas y repuestas con anticipación efectiva, y saber cuándo incorporarse a un sistema de capacitación (Juárez & Carrillo, 2014).

c) Valuación de puestos

Hidalgo (2011) contempla que las valuaciones de puestos comprenden un sistema metódico que ayuda a establecer la revisión de los puestos, su importancia y su afinidad en el trabajo. La función principal de estas valuaciones de puestos radica en representar correctamente la jerarquización de la entidad y mediante ello, brindar remuneraciones adecuadas para los colaboradores. Esto involucra, dar a conocer todo sobre un determinado puesto y la fijación del salario que demanda, para contribuir y reducir con ello, ciertos problemas de distribución, fugas imperceptibles de funciones y responsabilidades, junto a posibles agrupaciones sindicales. Este proceso, también permite que se mantenga el principio de proporcionalidad en las diferentes áreas de trabajo, aunque, no siempre se termina cumpliendo dicho principio, surgiendo ante ello, algunos criterios que ayuden a diferenciar la importancia relativa de un puesto determinado y su alineación con los objetivos.

Varela (2013) comparte que, cuando se le asigna una valoración a cierto puesto de trabajo en base de la jerarquía funcional, se busca ordenar una lista de ello, según su relevancia y desempeño sobre la empresa. Es necesario que se requieran de ciertos modelos de medición, para que se valore el puesto según las finalidades y los propios criterios organizacionales. Existen dos formas de valoración de puestos, estas son, la observación y la comparación. La primera involucra dos enfoques de evaluación, la cual se centra en el puesto como un todo, o el puesto dividido; es decir, valorar al puesto se manera general o por partes y estimar resultados más analíticos. Asimismo,

la segunda forma de valoración, acapara también, dos formas de comparación, según los otros puestos, o las escalas; es decir, comparar un puesto con otro, o con escalas graduadas posibilitando mediciones en jerarquía. Las aplicaciones de estos modelos requieren de ciertos elementos para lograr una valoración de puestos que resulte ser completamente competente, como son las aprobaciones de la gerencia, los análisis y descripciones de puestos, organigramas, comités de valuación, y elección de puestos tipos o básicos, que podrán ubicarse en toda empresa.

- *Modelo de alineación*

El modelo de alineación o comúnmente conocido como modelo de rango de puestos, se encarga alinear de forma ordenada cada puesto de trabajo basándose en ciertos requisitos formulados por los comités. El desarrollo y aplicación de este modelo resulta ser sencillo, al comprender un proceso reducido de tiempo y de escala jerárquica factible para organizaciones pequeñas o con poco puestos de trabajo. Una vez que se tienen los puestos alineados, cada miembro de dicho comité asigna un respectivo orden, intercambiando ideas y discrepancias a fin de llegar a un acuerdo en el que no existan malos entendidos. En síntesis, este modelo es llevado a cabo, mediante selecciones y designaciones de un comité valuador, listados y descripciones de puestos, reuniones de valuación (por área funcional o similitud de puestos), discusiones de hallazgos, ordenamiento de las ideas, ajustes, y resultados finales del proceso (Varela, 2013).

- *Modelo de grados predeterminados*

Los modelos de grados predeterminados abarcan clasificaciones de puestos según ciertas escalas, y en ellas, se valoran a los puestos de forma global. Estas escalas deberán estar bien definidas para la valoración de los puestos, con el fin de obtener una correcta jerarquización. La aplicación de este modelo, se ha

visto acaparada por entidades públicas y privadas, al comprender un sistema más reducido y conveniente de definir puestos funcionales y productivos. La metodología de este modelo está comprendida por selecciones de manuales de grados predeterminados, selecciones y designaciones de los comités, la entrega y presentación de los documentos necesarios, reuniones de valoración, ideas y discusiones de propuestas, listas definitivas de valoración, y resultados finales del proceso comunicado a la alta dirección. Un modelo de grados, permite a la entidad el desarrollo y puesta en marcha de un proceso de valoración sencillo y rápido, de fácil entendimiento, reducido en el tiempo, con un resultado más factible, e ideal para todas las instituciones, las cuales involucran una cantidad restringida de trabajadores (Varela, 2013).

- *Modelo de comparación de factores*

Sobre el modelo de comparación de factores, se entiende a la comparación de los puestos, los uno a los otros, con el detalle de dividirlos en partes. Para ello, es necesario que se anticipe la selección de ciertos puestos claves, como un primer paso, de comparar factores, y emplear el desarrollo de escalas. En este modelo se determinan todos los factores que involucran a un puesto, se seleccionan y se designan a los integrantes del comité, se presentan todas las documentaciones necesarias, se convocan y se realizan reuniones, se formulan las ideas y se somete a discusiones, se elaboran listas definitivas, y se informa sobre los resultados del proceso al alto mando. Similar a los otros modelos, este comprende un proceso sencillo de realizarse, capta una comprensión inmediata de los involucrados, los resultados son aceptados con inmediatez, y su diseño resulta ideal para todas las entidades y sus sectores. Sin embargo, este modelo involucra un tiempo de realización bastante considerable, por lo que resulta, un

tanto tedioso para las organizaciones, quienes afrontan capacitaciones previas para la aplicación del modelo (Varela, 2013).

d) Administración de sueldos y salarios

Alfaro et al. (2002) mencionan que las compensaciones comprenden entre sus funciones, a la administración de sueldos y salarios, la cual se encarga de determinar principios de valuación, y la correcta jerarquización de los puestos. Esta gestión se distingue al involucrar selecciones de modelos de valuación, análisis y descripciones de puestos, formaciones y capacitaciones de unos comités especializados, desarrollo de estructuras salariales, y presentación de modelos de mejora en base a evaluaciones realizadas sobre el desempeño. Los autores también indican que, la administración de sueldos y salarios involucra la formulación y presentación de estrategias de pago, la cual deberá de integrarse por etapas, y basarse en un modelo aceptado. En resumen, esta administración es la encargada de designar y precisar la cantidad exacta a pagar a cada trabajador, mediante metodologías conocidas que midan la equidad interna, que comparen la competitividad externa, que calcule los costos de vida, analice las capacidades de pago, se alinea una cierta política, y evalúe el rendimiento.

Varela (2013), afirma que la administración de sueldos y salarios comprende una parte estrategia de la gestión de compensaciones en toda empresa, al integrar con ella, planificaciones, desarrollo, y aplicaciones de políticas y actividades enfocadas a otorgar remuneraciones justas y equitativas. La finalidad de esta administración se concentra en atraer y retener talentos, motivarlos y comprometerlos con los objetivos organizacionales, y garantizar un trato equitativo, dentro y fuera del trabajo. Para ello, la entidad busca evaluar los puestos, investigar sobre los salarios en el mercado, establecer categorías de salarios, imponer una política salarial, y evaluar en conjunto,

el rendimiento de los trabajadores. Todo ello permitirá que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo, se identifiquen con los objetivos de la empresa, se sientan plenamente motivados, cuenten con un sentido único de retención, y cumplan, cada una de las normativas de trabajo asociadas con las remuneraciones.

- *Comité de compensación*

Los comités de compensaciones o de remuneraciones, son aquellos a cargo de la supervisión y toma de decisiones asociada con las políticas de beneficios y compensaciones, e integradas por integrantes de la dirección y expertos en compensaciones empresariales. Entre las principales funciones de este comité se encuentran las revisiones y desarrollo de políticas, toma de decisiones sobre la estructura salarial, mantener un trato equitativo y transparente, presentar los informes correspondientes, evaluar el desempeño laboral, y plantear estrategias de retención. El comité de compensaciones contribuye con los objetivos de la empresa, permite que los trabajadores perciban unas evaluaciones oportunas y equitativas, demuestra el cumplimiento de ciertas normas, comparte de manera transparente las informaciones financieras, y vincula las compensaciones con el rendimiento y los resultados obtenidos (Alfaro et al., 2002).

- *Equidad interna*

Básicamente, el principio de equidad interna se concentra en el trato justo y coherente que se le otorga al trabajador con relación a su salario laboral. Se debe de garantizar este principio a fin de contar con un personal motivado y satisfecho con su progreso en la empresa. La equidad interna también se asocia con la igualdad salarial para puestos similares, la jerarquización y estructura de los cargos, y con la transparencia y comunicación de las políticas. Para que este principio se cumpla, será necesario que se realicen ciertas actividades sobre la

gestión de compensaciones, tales como evaluaciones de los puestos por medio de análisis y comparaciones, determinación de rangos salariales, y revisiones o actualizaciones continuas de las políticas. Como beneficio del acatamiento de la equidad interna, se cuenta a su contribución en el nivel motivacional de los trabajadores, en su retención interna que ofrece a la empresa, en las mejoras en el clima organizacional, y en el acatamiento de normas que impidan problemas legales en función al salario (Juárez & Carrillo, 2014).

- *Competitividad*

Entre los grandes desafíos por afrontarse en una empresa, como la atracción y retención de talentos, se encuentra la motivación por medio de una serie de compensaciones, que demuestra el nivel de competitividad a diferencia de otras entidades. La base de competitividad sobre la gestión de compensaciones está alineada al salario y beneficio que se le otorga a cada trabajador, en el que se incluyen, salarios bases, bonificaciones, incentivos, etc. Al asumirse este reto, la entidad demuestra su nivel de competitividad ante un mercado exigente y con tendencia al cambio, realizando análisis y estudios de mercado, los cuales permitirán entender el comportamiento de otras organizaciones y lo que llegan a ofrecer como estrategia de competitividad, de tal manera que se comparan las estructuras salariales, junto al sistema de beneficios, a fin de lograr con ello, un mayor nivel, y mejores ajustes sobre esta gestión. En cuanto a las estrategias de compensaciones utilizadas en este proceso, son aquellas que se alinean a los objetivos y a la cultura organizacional (Puchol, 2005).

- *Planeación de sueldos*

Las planeaciones de sueldos y salarios comprenden procesos estratégicos de la gestión de compensaciones, abarcando consigo, diseños y mantenimientos

de la estructura salarial en base a la igualdad y competitividad organizacional. La finalidad de esta planeación se centra en poder atraer personas talentosas, retenerlas con un salario justo y alineado al mercado, motivarlas para obtener un buen desempeño, ofrecer una equidad interna de sueldos y beneficios, y en poder controlar eficientemente aquellos costos y gastos de las compensaciones otorgadas. Para ello, se analizan cada uno de los puestos, se evalúa el mercado, se desarrolla una estructura salarial, se diseñan políticas de compensaciones y se pone en comunicación clara y transparente, para luego realizarse revisiones y ajustes periódicos como parte de la planeación de sueldos. Sin embargo, este desarrollo de planeaciones, está sujeto a determinados factores limitantes, tales como, cambios en el mercado, restricciones presupuestarias, inequidad interna, o políticas discontinuas y cerradas (Alfaro et al., 2002).

- *Sueldos de contratación y de promoción*

En primer lugar, los sueldos de contratación son aquellas remuneraciones que se brinda a un personal nuevo bajo contrato, como parte de su inserción en la empresa. De modo que esta cantidad remunerativa se encuentra en función al proceso de selección y reclutamiento, y los criterios señalados en ella, como el nivel de educación, las capacidades y habilidades deseadas para el puesto, y algún otro factor que considere la empresa. En segundo lugar, están los sueldos de promoción, aquellos que son conocidos comúnmente como incrementos de salarios por ascensos o mayores responsabilidades a cargo. El otorgamiento de estos sueldos de promoción está sujeto a ciertos avances en el trabajo, como el aumento del desempeño, el alcance de objetivos, u otras contribuciones dentro de la empresa, en cuanto al éxito empresarial se refiera. Las diferencias entre estos tipos de sueldos, recaen sobre la funcionalidad de ambas, puesto que los

primeros incluyen negociaciones, el principio de equidad y competitividad, así como la inclusión de beneficios e incentivos; mientras que los segundos están en función de reconocimientos, motivaciones y retenciones, y evaluaciones de competencias necesarias para el trabajo (Varela, 2013).

- *Evaluación del desempeño*

Estas evaluaciones implican revisiones y mediciones sobre el rendimiento presentado en actividades de labores de los trabajadores, a fin de establecer la compensación necesaria a otorgarse, y se vean otorgadas con equidad y justicia. Con estas evaluaciones se busca reconocer el esfuerzo en el trabajo, identificar qué áreas deben ser mejoradas con prontitud, tomar decisiones oportunas en la compensación, motivar y retener talentos excepcionales, potenciar el desarrollo y crecimiento profesional, e involucrar con mayor afinidad al trabajador con los objetivos de la empresa. Para esto, se establecen metas de evaluaciones, se recopilan datos e informaciones de desempeño, se evalúan y califican el trabajo realizado, mediante supervisores y métodos de evaluación se hacen entrevistas y discusiones estratégicas, para luego tomarse las mejores decisiones sobre qué compensación brindar a los individuos (Puchol, 2005).

e) Prestaciones y beneficios

Juárez & Carrillo (2014) formulan que, para que un sistema de compensación obtenga resultados favorables y sean completadas en su totalidad, se debe agregar a los pagos, los incrementos, y demás promociones, el otorgamiento de prestaciones y beneficios. Hoy en día, estos beneficios son variados y son ofrecidas de forma directa entre los pagos de trabajo. Mientras que las prestaciones o beneficios marginales, son cedidas como parte íntegra de la compensación final de trabajo. Estos beneficios incluyen pensiones, seguros, vacaciones, y otros servicios que se le facilitan a los

trabajadores. Las prestaciones y beneficios han ido en aumento, y son tomadas en cuenta, como un factor de competitividad para las entidades, y motivacional para el trabajador, realizando diseños y planes de prestaciones que vayan según sus propias necesidades, posibilitada a su vez, por el apoyo legal y normativo social.

Varela (2013) asegura que estas prestaciones son parte esencial de la gestión de compensaciones, al ofrecer a las personas un adicional sobre sus pagos. El autor menciona algunas de las prestaciones más empleadas por las entidades, entre ellas a los seguros (de salud, vida, discapacidad, u otro), las jubilaciones, vacaciones o tiempos libres pagados, licencias (por maternidad o paternidad), asistencias para cuidados, permisos, y beneficios de tasa educacional. Entre los beneficios de mayor uso y aplicación, el autor señala a las programaciones de bienestar, seguros de bienes, asistencias legales o financieras, recreaciones o entretenimientos, entre otros. Resulta fundamental que estas prestaciones y beneficios sean presentadas con fines de atraer y retener personal, satisfacer y mejorar la calidad de vida, demostrar competitividad, acatar normas legales, y entablar una cultura sólida de trabajo.

- *Prestaciones legales*

Las prestaciones legales hacen referencia a aquellas que son presentadas por la ley y que deberán de aplicarse como obligación por parte de las entidades. Dichas prestaciones están sujetas a la normativa legal de cada nación, teniendo un mismo propósito, el cual se centra en velar por el derecho y bienestar del trabajador. Entre las prestaciones legales más conocidas y compartidas por las diversas entidades, se tienen a los salarios mínimos como límite de pago, las horas de trabajo como regulación del tiempo laboral, descansos exigidos bajo remuneración, seguros sociales como apoyo ante enfermedades, jubilaciones o

situaciones de desempleo, licencias por maternidad, paternidad, o enfermedad, sindicalizaciones, entre otros. La finalidad de acatar el marco normativo de las prestaciones, radica en poder proteger los derechos del personal, promover un ambiente equitativo y justo para las labores, mejorar las condiciones de vida, y mantener una estabilidad social (Juárez & Carrillo, 2014).

- *Pensiones y seguros*

Tanto las pensiones como los seguros de trabajo, desempeñan un papel clave sobre la gestión de compensaciones, ya que ofrecen seguridad y estabilidad económica al trabajador, protegiéndolo de necesidades y situaciones adversas. Las pensiones están programadas y diseñadas para ser otorgadas después de la jubilación del personal, distinguiendo dos planeaciones, una de beneficio en específico y otra de contribuciones definidas. Por lo general, los trabajadores van abonando una determinada cifra a lo largo del desempeño de sus labores a fin de que éstas se les sean devueltas en el momento de jubilarse. Sin embargo, existen otros planes de pensión, las cuales permiten otorgarse con anticipación, es decir, antes de llegar a la jubilación regular. En cuanto a los seguros, éstos son proporcionados por diferentes causales, ya sea por accidentes en el trabajo, por fallecimiento, atenciones médicas, o desempleo. Ambos beneficios brindan seguridad y respaldo financiero, protegen la integridad, generan bienestar, y potencializan la atracción y retención en la entidad (Juárez & Carrillo, 2014).

- *Seguridad social*

Las entidades brindan seguridad social a sus colaboradores, a fin de brindar asistencia médica y financiera, obteniendo una protección social íntegro. Entre los componentes más conocidos y manejados por las entidades, se tienen a los seguros médicos, las jubilaciones, compensaciones por desempleo, programas

que avalan discapacidades, y los beneficios por fallecimiento del trabajador. La factibilidad de estos seguros está en base a distintas fuentes, como ocurre con las contribuciones de los mismos trabajadores, fondos públicos sociales en administración del gobierno, e impuestos especiales que cargan sobre ciertos bienes y servicios. Una entidad competitiva buscará velar por la seguridad social de las personas, de tal modo que se vean protegidos cada trabajador y su familia, con la incorporación de programas de bienestar social, que dan acceso a atenciones de calidad, una mayor estabilidad económica, un mejor trato justo y equitativo, y por supuesto, que se reduzcan aquellas situaciones de pobreza. Estos beneficios, ofrecen por su parte, a las entidades, la atracción y retención de recursos valiosos y claves para el trabajo (González, 2006).

- *Otras prestaciones o beneficios*

Junto a las prestaciones o beneficios ya consolidados, las entidades buscan compensar y mantener satisfechos a los trabajadores, por medio de otros pagos en específico, que sirven como adicionales y reforzadores de la compensación laboral. Entre estos se tienen a los apoyos por costo de vida, los incentivos por servicio en el exterior, apoyos por dificultades en la nación visitante, apoyo con los pagos de renta, automóviles de la empresa, gastos en educación de los hijos del trabajador, vacaciones, días festivos, gastos médicos en exámenes anuales e inmunizaciones, planes de retiro, inserción a clubes sociales, reforzamiento con cursos especializados, preparaciones culturales, entre otros. Cada una de estas prestaciones o beneficios adicionales, mantienen la esencia de las otras compensaciones fijas, la cual se enfoca en poder ayudar, retener y motivar al personal, y del mismo modo que, se obtenga en la empresa, el esfuerzo deseado y un desempeño competitivo en el mercado (González, 2006).

2.2.2 Comportamiento organizacional

A. Definiciones

Amorós (2007) define al CO como “un campo de estudio encargado de llevar a cabo exámenes sobre el efecto de las personas y estructuras organizacionales, por medio de comprensiones y gestiones de trabajo dirigidos hacia la efectividad” (p.6).

Robbins & Judge (2009) comparten un breve análisis sobre el CO y su implicancia dentro de las organizaciones, señalando lo siguiente:

Comprende un área de análisis que estudia los efectos originados por la conducta humana individual, grupal y estructural, a fin de aplicar dichos conocimientos que ayudarán en la mejora de la eficiencia empresarial. Es decir, es el área de experiencia encargada de estudiar a los individuos, grupos, y estructura como determinantes de la conducta empresarial. Asimismo, se encarga de aplicar estos conocimientos que han sido reunidos, sobre la entidad y su comportamiento, de manera que el trabajo se vea encaminado a una efectividad incrementada (p.10).

Alles (2017) menciona que el CO “implica un estudio sobre las interacciones de los trabajadores, y de cómo cada decisión tomada termina impactando sobre el nivel de desempeño organizacional. Dicho estudio abarca análisis, tanto de los individuos, como de los grupos de trabajo” (p.16).

Mediante Aguillón, Berrón, Peña, & Treviño (2015) se establece que el CO, es un factor indispensable para el bienestar del trabajador, afirmando que:

Se requieren de análisis y exámenes de la conducta de los trabajadores, a fin de obtener una base de datos que permita nuevas decisiones de mejoras y el incremento de los niveles motivacionales, entendiendo y fortaleciendo la dinámica empresarial,

la cual servirá, como una descripción directa y honesta de las perspectivas y enfoque de los colaboradores, en base a su trabajo realizado y a la comunicación ejecutada o activada ante su empleador y demás colegas. (Pp.14-15)

Robbins & Coulter (2005), se alinean a los objetivos del CO, manifestando que éstas “contribuyen a la generación de un ambiente laboral positivo y optimizado, (...) permitiendo el alcance de los objetivos y la mejora de las operaciones, ya sea por medio del trabajo orientado o por las actividades colaborativas” (p.342).

Kinley & Shlomo (2019) reafirman que el CO “está enfocado a la comprensión y gestión de las interacciones individuales y grupales en una empresa, de manera que, se integran actividades de retroalimentación, evaluaciones de rendimiento, y desarrollo de mejoras sobre los principios profesionales” (p.25).

B. Dimensiones

a) Conducta individual

Robbins & Judge (2009), desde el enfoque del comportamiento organizacional, señalan que las personas dentro de su trabajo, desarrollan una conducta en específico, la cual incluye su accionar, pensar y sentir sobre las actividades que desempeña. Esta conducta individual es estudiada por la empresa, a cargo de la dirección de recursos humanos, a fin de conocer y tratar con algunos factores que involucran al trabajador y su trabajo, teniendo entre ellas, a la personalidad, motivación, actitud, percepción, aprendizaje, bienestar, cultura, valores, liderazgo, y desempeño. Los autores, también mencionan que, un comportamiento individual tiende a estar asociado a las acciones reflejadas en el trabajo, más no garantiza, el comportamiento real de las personas, lo cual permite a las entidades, tener el desafío de hacer minuciosos análisis y establecer con ello, la verdadera identidad y pensamiento del trabajador.

Bajo ese el criterio anterior, Amorós (2007) manifiesta que, los estudios sobre las conductas individuales en el trabajo resultan ser de gran importancia y utilidad en el entendimiento y mejora del dinamismo organizacional. Entender estas actitudes de forma personal, ayuda a señalar cada fortaleza y debilidad del individuo y así mejorar la productividad y eficiencia laboral. Con ayuda de la gestión de RRHH, se emplean los conocimientos obtenidos para las planeaciones de capacitación necesaria sobre el trabajador, y para la reducción de las rotaciones. Conocer a cada trabajador no solo es fundamental porque ayuda a integrarlos y alinearlos con los objetivos de trabajo, sino porque le permite a la empresa, abordar soluciones efectivas de conflictos y dar paso a la comunicación asertiva. En la actualidad, estos estudios se van concentrando sobre otros factores adicionales que van rodeando a las personas, tales como la ética, tecnología, diversidad, salud mental, trabajo remoto, y otras tendencias que influyen sobre el trabajador y su conducta en el entorno laboral.

- *Aptitud y actitud*

Las aptitudes individuales en el trabajo conforman aquellas capacidades y habilidades determinadas de una persona sobre la realización de actividades y funciones de trabajo. Se distinguen dos tipos de aptitudes, las intelectuales y las físicas. La primera aptitud se refiere a la capacidad cognitiva individual en el desarrollo de esfuerzos intelectuales, e incluyendo consigo, razonamientos lógicos, resoluciones de problemas con creatividad, habilidades analíticas y de comunicación escrita u oral, y aptitudes numéricas que están relacionadas con el manejo de datos numéricos, cálculos u otra actividad analítica. Mientras que, la segunda aptitud hace referencia a la fuerza física en actividades operativas, agilidad, destreza, resistencia, flexibilidad, coordinación y precisión. En cuanto a las actitudes individuales en el trabajo, estas se refieren a las disposiciones

mentales de la persona hacia sus compañeros, la empresa, y su trabajo en sí, es decir, sobre las colaboraciones y equipos, cultura empresarial, y sobre su nivel de satisfacción y compromiso con las actividades (Robbins & Judge, 2009).

- *Personalidad y valores*

Conocer la personalidad individual en el trabajo consiste en reconocer los rasgos y atributos duraderos de la persona, aquellas que terminan por impactar sobre su desempeño laboral. Comprender la personalidad resulta favorecedor en la gestión de RRHH, y un reto a cumplirse, al tener bajo cargo, su medición e identificación de determinantes. Las mediciones de la personalidad se llevan a cabo para la comprensión de la misma y su estudio necesario a fin de conocer y allegarse más a las personas. Asimismo, estos análisis permiten conocer los determinantes que forman a la personalidad, como la educación, cultura, nivel socioeconómico, entre otros que alimentan y moldean a la persona. Conocer los valores individuales en el trabajo, implican identificar y valorar aquellos principios y creencias que alinean las decisiones y conductas de la persona en su organización. Se presentan a los valores terminales, usados como objetivo o meta final en el ámbito profesional, teniendo a la realización personal, bienestar laboral, estabilidad económica, u otros; y a los valores instrumentales, usados como conductos o medios de alcance de objetivos finales, teniendo a la ética, honestidad, adaptabilidad, responsabilidad, u otros (Amorós, 2007).

- *Toma de decisiones individual*

Las decisiones individuales tomadas en el trabajo, abrazan un proceso clave sobre la administración y el comportamiento empresarial, al plantear ciertos problemas y llegar a solucionarlos en base a criterios compartidos y asumidos por la persona. Se requieren de criterios éticos para decidir en base al respeto

de las normas y valores organizacionales, a fin de tomar las mejores decisiones que evidencian justicia y responsabilidad. Por su parte, la creatividad también es otro elemento crucial sobre la toma de decisiones individual, al otorgar a las personas nuevas formas de soluciones, pensamientos no convencionales y estar abierto a nuevas formas de mejoras. La importancia de estas acciones recaerá sobre la gestión de RRHH, y el manejo operativo y estratégico de la empresa, acompañado de líderes que toman la iniciativa de asumir decisiones con éxito y de ser referente ante los demás miembros de trabajo. El proceso de esta toma de decisiones está comprendido por identificaciones de problemas, reuniones de las informaciones, evaluaciones y preferencias de las mejores alternativas, e implementación de decisiones resultantes (Aguillón et al., 2015).

b) Conducta de los grupos

Robbins & Judge (2009) muestran que la conducta de los grupos en una empresa, se evidencia en interacciones, colaboraciones y relaciones interpersonales dentro del entorno laboral. Estas agrupaciones comprenden un aspecto clave sobre la gestión de RRHH, y se van formando formal e informalmente, a fin de organizar un mismo trabajo direccionado a un solo propósito. La diferencia de la formación formal e informal, se distinguen porque una comprende trabajos en equipos por áreas o roles de trabajo, mientras que la otra incluye equipos por afinidad o relaciones personales. Cada integrante del grupo, desempeña una labor diferente, y se ubica de acuerdo a sus capacidades personales, de forma que, en grupos formales, las funciones se ven desarrolladas por contribuciones profesionales y estructuradas, a comparación de los grupos informales, que están en función a la personalidad y los valores propios.

Amorós (2007) destaca que, el comportamiento en grupo se asocia más con el dinamismo grupal en el trabajo, la cual abarca interacciones, comunicaciones, toma de decisiones, resoluciones de problemas, y colaboraciones estrechas; señalando a esta dinámica, como un factor necesario para el rendimiento eficaz de la empresa. En las agrupaciones de trabajo, se destaca una gran labor y responsabilidad como resulta ser el liderazgo, y es que, la persona que asuma la dirección y guía de los demás, será aquel dirigente del grupo que conlleve al alcance de los objetivos. La conducta en grupo de trabajo genera un efecto significativo sobre el desempeño organizacional, y por ello, es necesario conocer el grado de conexión y compromiso que existen en estas agrupaciones, a fin de obtener un trabajo más cohesionado y efectivo, en otras palabras, para manejar la formación y funcionamiento general de la empresa.

- *Toma de decisiones en grupo*

Los grupos de trabajo dentro de sus funciones, comparten decisiones por tomar, y para ello mantienen discusiones, evaluaciones y controles sobre que optar en conjunto. Esta forma de decisión está diseñada para abarcar toda una diversidad de trabajo, manifestado sobre capacidades y destrezas por grupo. Las decisiones en grupo ayudan en la implementación de programas y mejoras participativas, en el incremento del compromiso laboral, y en optimización de la calidad de los procesos. Es necesario señalar que, esta pauta de trabajo está en base a identificaciones de problemas, generación de propuestas, discusiones y evaluaciones, consensos sobre la elección a tomar, e implementaciones de la decisión tomada. Sin embargo, esta modalidad de trabajo en grupo, involucra una presentación de mayores conflictos y diferencias, al contarse con diversas ideas y posiciones, las cuales deberán ser puestas a solución con prontitud y eficiencia, para así dominar sobre los obstáculos (Aguillón et al., 2015).

- *Equipos de trabajo*

Los equipos de trabajo son por lejos, una gran alternativa de trabajo, ya que mantienen un desempeño eficaz, colaborativo y resultante sobre la empresa. Los equipos pueden variar de acuerdo a la estructura organizacional y están en base a sus finalidades, teniendo así, equipos funcionales, los cuales integran a trabajadores de un mismo departamento o área y se organizan de acuerdo a sus actividades; equipos transfuncionales, aquellos que incorporan integrantes de distintas áreas para abordar una función determinada; equipos virtuales, que se ayudan mediante el uso de las TICs; equipos de proyectos, formados para estar a cargo de ciertos proyectos temporales y elegidos por capacidades; equipos de autogestión, los cuales se destacan por ser autónomos y encargados de tomar decisiones en base a ciertas responsabilidades directivas; equipos de comités, reunidos para la determinación e implementación de políticas o resoluciones de conflictos; equipos de innovación, basados en la búsqueda y promoción del trabajo creativo e innovador; entre otros (Puchol, 2005).

- *Comunicación interpersonal y organizacional*

Sobre la comunicación interpersonal, se hace referencia a las interacciones e intercambios de información entre trabajadores de una misma empresa. Esta comunicación comprende un elemento fundamental del comportamiento de las organizaciones y mantiene un efecto considerable sobre la efectividad de los procesos. Entre los canales de la comunicación interpersonal está el diálogo directo, vía teléfono, correo electrónico, mensaje de texto, y videoconferencia, y varían según la preferencia de los equipos y la naturaleza de los datos. Por su parte, la comunicación organizacional, está referida sobre el manejo de datos y su administración dentro de la empresa. A diferencia de la comunicación inter-

personal, ésta se alinea a los procesos estratégicos de la empresa, y no suelen ser abordados por el total de integrantes de los equipos. Se consideran, dos rutas para el desarrollo de la comunicación organizacional, una descendente, que involucra la compartición de datos desde la alta gerencia hacia el resto de trabajadores; y otra ascendente, que funciona de forma inversa, es decir, desde los trabajadores hasta el alto mando (Puchol, 2005).

- *Liderazgo auténtico*

El liderazgo auténtico está basado en la honestidad y conexión genuina del líder para con su equipo, demostrando valores íntegros y coherentes, que guíen y motiven a los demás. Mucho se habla sobre el liderazgo participativo, y en su conjunto, el liderazgo auténtico, se alinea también al trabajo con integridad, sin pretensiones y actuaciones que vayan en contra de los buenos principios. Este estilo de liderazgo, busca promover la concientización en uno mismo, es decir, en señalar esas fortalezas y debilidades que caracterizan a cada persona en el trabajo, para una mayor comprensión de las decisiones y permitir que se interpongan apoyos personalizados. Otra de sus finalidades, es poder promover e interponer relaciones auténticas y duraderas en el trabajo, que no solo se asocien con actividades mecanizadas y aprendidas, sino que involucren el valor empático de las personas hacia el bienestar del resto. Los líderes auténticos se distinguirán por su transparencia, valor ético, preocupación en el desarrollo de las personas, y responsabilidad asumida (Amorós, 2007).

- *Poder y dependencia*

Por lo general, cada grupo de trabajo mantiene cierto poder o influencia sobre el resto de participantes, al tener bajo su cargo, ciertas acciones y toma de decisiones alineadas al alcance de los objetivos organizacionales. Está el

poder formal, otorgado a una determinada área por posición jerárquica, y el poder informal, que se da por motivos personales o amicales entre los grupos y personas, siendo el poder menos visible en entidades. El poder en el trabajo se basa en las coerciones, recompensas, legitimidades, pericias, referencias, o conexiones claves entre participantes. Su distribución en teoría, resulta ser por una igualdad de condiciones, aunque muchas veces en la práctica, esto se vea diferida ante conflictos y preferencias inadecuadas. Los grupos, mantienen una dependencia sobre otros equipos, confiándoles el alcance de los objetivos y el cumplimiento de necesidades, generando un ambiente interdependiente, donde se comparten recursos, y se generan cooperaciones (Amorós, 2007).

- *Comportamiento político*

Las conductas políticas surgen por una inquietante competitividad sobre los recursos, ambiciones personales, o protección de intereses entre dependencias, y están comprendidas por un conjunto de estrategias y tácticas de influencia. En el mundo empresarial, la competencia por los recursos suele ser un aspecto clave e importante para el desarrollo efectivo de las actividades, y, por ende, esto resulta menos inusual de lo que parece, al tenerse una cierta limitación de recursos sobre el mando. Tras ello, surge un espíritu de rivalidad entre áreas y unidades, con el objetivo de alcanzar los recursos necesarios y el mérito sobre estos. La conducta política sobre las decisiones, marca una notoria influencia que permite a las altas direcciones, optar por aquella que mejor satisfaga los intereses de toda la empresa, más que de un cierto grupo de trabajo. El esfuerzo de influir sobre el resto, mediante tácticas y coaliciones, permite ejercer cierto poder sobre el resto, generando controles de comportamiento, y selecciones de información confidencial en alianzas organizativas (Robbins & Judge, 2009).

- *Conflictos y negociaciones*

El surgimiento de conflictos sobre el trabajo, es otro factor infaltable en las organizaciones, que a menudo son tomados en cuenta como amenazas, más que oportunidades, permitiendo la atracción de consecuencias poco favorables para la entidad y todos sus integrantes. Las causas de los conflictos, son diversas, y pueden tomar distintas formas en relación a la naturaleza del trabajo. Con la gestión de conflictos, se busca la identificación de las causas, fomentación de una comunicación asertiva, escucha activa, búsqueda de alternativas, y de ser necesario, contar con intervenciones externas para las resoluciones efectivas. Se distinguen los conflictos funcionales, como aquellos que potencializan la creatividad en las decisiones, y los conflictos disfuncionales, como aquellos que perjudican el desempeño y corrompen la buena práctica moral y ética de los trabajadores. Junto a la gestión de conflictos, se tienen a las negociaciones, como el proceso que ayuda a preparar y presentar propuestas de mejoras, para ser puestas en discusión, llegar a un conceso, y finalmente, tomar la decisión más oportuna y conveniente posible (Amorós, 2007).

c) Sistema organizacional

Robbins & Judge (2009) remarcan que todo sistema organizacional comprende un conjunto estructural y funcional de actividades y procesos, que mantienen y permiten las interacciones con el entorno. Esto abarca a la estructura de la empresa, la cual se expresa como la organización y división de responsabilidades y tareas; a la cultura empresarial, que es referida como la personalidad característica, práctica y propia; a los procesos, como la metodología procedimental a emplearse en las actividades, y al entorno, como factor externo que influye sobre las operaciones. Asimismo, esta comprende tanto los comportamientos individuales, como los comportamientos en

grupos, al incluir la participación y relación compartida entre los trabajadores, dentro de su desempeño laboral. Otro factor clave del sistema organizacional, son las metas y objetivos organizacionales, las cuales permiten a su vez, la implementación de las estrategias como modelo a seguir y enfoque para el alcance de éstas.

Así, Amorós (2007) sintetiza al sistema organizacional como la manera de ver y entender el trabajo en conjunto de los diversos componentes de una empresa, para un absoluto y esperado logro de objetivos. De tal forma que, comprende un criterio holístico enfocado a las interconexiones de los elementos y su impacto sobre el éxito empresarial. Un sistema organizacional brinda una percepción amplia de la función e interacción empresarial sobre su entorno, convirtiéndose en un aspecto clave sobre la gestión, al permitir el entendimiento de complejidades organizacionales. Para la comprensión de estos componentes, como estructura, cultura, procesos y liderazgo, es necesario que se incorpore un sistema adaptado al cambio. Mediante un enfoque sistemático que ayude a anticipar los cambios, y un buen diseño sistémico, se podrá obtener un mejor éxito empresarial y se lograrán de buena manera, los objetivos.

- *Estructura organizacional*

Una estructura organizacional comprende la organización de recursos, roles, actividades y funciones de una determinada empresa, para el alcance esperado de los objetivos. Esta estructura comprende ciertos componentes claves como la jerarquización organizacional, aquella que permite la nivelación de las áreas y los mandos en la empresa; la departamentalización, aquella que agrupa las actividades y responsabilidades por departamento; la centralización, aquella que permite la fijación del poder y decisión sobre los altos mandos y niveles; la descentralización, aquella que funciona en base a delegaciones de funciones

y decisiones globales; la amplitud, aquella cantidad total de trabajadores; la profundidad, aquella cantidad total de niveles y departamentos de trabajo; y las líneas de comunicación, aquellos medios y flujos de comunicación utilizados en la empresa. La importancia de toda estructura organizacional se basa en su apoyo sobre la claridad de las funciones y actividades, en su determinación sobre la toma de decisiones, en la promoción de comunicación efectiva, y en la mejora que ofrece sobre la eficiencia operativa (Robbins & Coulter, 2005).

- *Cultura organizacional*

Gestionar la cultura organizacional, permite la promoción y mantenimiento de valores, normas deseadas, comunicaciones abiertas, y coherencias culturales sobre una empresa. Los valores están conformados por principios y creencias oportunas que moldean y alinean las conductas y decisiones del personal hacia un camino ético y moral. Las normativas permiten reconocer y aceptar aquellas conductas apropiadas para el buen desempeño laboral y recompensado por la empresa. La manera en cómo se comunica la empresa, es otro factor clave de la cultura, y es que comprende la forma de presentarse y relacionarse con los trabajadores, quienes, en base a ello, perciben, reconocen y valoran el valor central organizacional. La cultura, también mantiene cierta influencia sobre el liderazgo ejercido, alineándola a cierto estilo, ya sea jerárquico, participativo, orientado a resultados o a las personas (Gutiérrez & Gutiérrez, 2019).

- *Sistema de capacitación y desarrollo*

Los sistemas de capacitación y desarrollo permiten que los trabajadores presenten un crecimiento y aprendizaje constante sobre su desempeño en el trabajo. De este modo, el diseño de estos sistemas se basa en la mejora de las habilidades, conocimientos y rendimientos de las personas, logrando con ello,

un efecto positivo sobre esfuerzo dedicado en la empresa. El proceso de estos sistemas de capacitación, comprenden en primer lugar, la identificación de las necesidades, es decir, evaluaciones sobre los trabajadores para establecer si requieren de potencialización en sus habilidades. Luego se diseñan programas específicos de capacitación, en donde se abordan los nuevos conocimientos y metodologías de trabajo a mejorarse. Una vez que se definan qué programas intervendrán, se lleva a cabo la implementación necesaria y asignada por la alta dirección o grupo encargado, para luego pasar por una evaluación y monitoreo de efectividad, completando así este círculo o fase de capacitación y desarrollo profesional en el trabajo (Kinley & Shlomo, 2019).

- *Evaluación del desempeño*

Si bien es cierto que, la selección de los métodos de evaluación sobre el desempeño de los trabajadores dependerá de la cultura y fines de la empresa, su importancia radica, en su principio de justicia, transparencia y objetividad que dirige a la efectividad organizacional. Estas evaluaciones comprenden un proceso de campo que miden y analizan el rendimiento del personal de una empresa, resultando conveniente para la gestión de RRHH, el desarrollo de las personas, y las decisiones tomadas en base a estrategias. El proceso inicia con el establecimiento de los objetivos y expectativas, para luego recopilarse datos sobre el rendimiento laboral, evaluarlos y proporcionar retroalimentaciones de mejoras. Con este proceso, se desarrollan los planeamientos de desarrollo para el personal, a fin de otorgarles capacitaciones, asignarles tareas específicas, o generarles oportunidades de crecimiento. Es decir, con estas evaluaciones, se fortalece tanto la empresa, como las personas que laboran en ella, orientándoles hacia el logro de sus metas estratégicas (Alles, 2017).

d) Dinámica organizacional

Robbins & Judge (2009), plantean que la dinámica organizacional hace referencia a interacciones y flujos constantes de tareas, procesos, y relaciones en las entidades. Este concepto está introducido en el campo del comportamiento organizacional, y está enfocado a la relación interactuante entre componentes internos y externos de una misma empresa, con el fin de alcanzar los objetivos y de obtener la adaptabilidad en el entorno. La gestión de esta dinámica, permite a la entidad poder comprender y manejar los cambios, obtener un buen clima y satisfacción positiva laboral, junto a una mejora sobre la productividad y optimización de los procesos.

Alles (2017) expresa que, estas dinámicas organizacionales comprenden una responsabilidad fundamental de la alta dirección, ya que implica el manejo de los componentes y sus interacciones dentro del funcionamiento de la empresa. Estas dinámicas implican de forma continua, cambios sobre la estructura, cultura y los procesos, ya sea, por impulso de factores internos, que derivan de los objetivos de la empresa, o factores externos que emanan del mercado. Tanto la estructura como la cultura, y la comunicación organizacional, son elementos que influyen sobre la dinámica de la empresa, y van tomando forma, según las decisiones tomadas, en base a las delegaciones o adopciones de enfoques en los trabajos colaborativos; también, están involucradas la gestión de conflictos y las negociaciones, por su influencia sobre el funcionamiento y los resultados.

- *Cambio organizacional*

Específicamente, los cambios organizacionales implican transformaciones en la empresa, por aquella búsqueda de adaptabilidad sobre nuevos objetivos, desafíos o circunstancias de trabajo. El proceso de estos cambios abarca a las

identificaciones de necesidades, las planificaciones a detalles de ejecución, las comunicaciones efectivas y las movilizaciones correspondientes, para así tener la implementación necesaria del plan de cambio, incluyendo reorganizaciones de estructuración, adopciones de nuevas tecnologías, capacitaciones, u otros métodos de cambio. No obstante, una vez se haya hecho la implementación del plan de cambio, se requieren de evaluaciones de los resultados y análisis para aprender sobre los efectos positivos y negativos, de ser el caso. Saber adaptarse al cambio, permite a la entidad obtener una mejora continua, un impulso a las innovaciones, crecimiento y desarrollo organizacional, participación efectiva de líderes, y alineación de las actividades hacia los objetivos. Entre los desafíos del cambio se tiene a la resistencia, comunicaciones ineficaces, y a los cambios mal planeados o excesivamente rápidos o lentos (Alles, 2017).

- *Gestión del estrés*

La gestión del estrés en el trabajo, resulta ser un elemento crítico sobre la empresa, al entenderse que el estrés genera un efecto negativo y amplio sobre el desempeño y bienestar de los trabajadores y el ambiente laboral. Esta gestión surge como resultado de una necesidad de promoción de la salubridad en los ambientes de trabajo, a fin de mantener un buen índice de productividad. Las principales causas conocidas de la aparición de estrés en el trabajo, son las cargas de tareas, las presiones en los plazos, ambientes laborales tóxicos, falta de controles y autonomía, inseguridades laborales, y desbalances entre la vida personal y la demanda laboral. Ante ello, se proponen estrategias de gestión, para reconocer y concientizar sobre el estrés en el trabajo, se brindan apoyos sociales, se dirigen prácticas y técnicas contra el estrés, se formulan límites, y se promueve una comunicación empática (Gutiérrez & Gutiérrez, 2019).

2.3. Bases filosóficas

Este estudio buscó analizar y detallar la incidencia de la gestión de compensaciones sobre el CO de la Municipalidad Provincial de Huaura, y para ello, fue necesario alinearse a las interrelaciones intrínsecas de los trabajadores y la entidad, y comprender que, mediante un enfoque de motivación laboral, se obtendrá un mejor rendimiento y una cultura mayor fortalecida, que permita la distinción y competitividad del trabajo.

Abraham Maslow postulaba en 1954, la teoría de las necesidades y su jerarquización, señalando la evolución de la motivación en el trabajo. De esta forma, se reconoce a las compensaciones como un modelo motivacional que permite retribuciones de necesidades tangibles y aspiracionales más profundas. Aunque en 1960, Douglas McGregor presentaría un enfoque dual, en el que se tomaría a las compensaciones como una estrategia impulsada por el desarrollo profesional, presentando a las teorías “X” y “Y”, las cuales definirían a la motivación económica, como una pauta minúscula del verdadero reto que involucran las compensaciones por conductas proactivas y participativas (Robbins & Judge, 2009).

Así, se alineó el enfoque del estudio, con la gestión de compensaciones y el CO, como una base catalizadora de mejora y de autorrealización laboral, la cual modele y dirija la comprensión de la institución municipal.

2.4. Definición de términos básicos

Administración de sueldos y salarios

Se encarga de determinar principios de valuación, y la correcta jerarquización de los puestos, e involucra la formulación y presentación de estrategias de pago, la cual deberá de integrarse por etapas, y basarse en un modelo aceptado (Alfaro et al., 2002).

Análisis y descripción de puestos

Las descripciones de puestos necesitan ser analizadas mediante el método de la identificación, examinación y organización de tareas, de tal forma que los trabajadores logren desempeñarse de manera eficaz en el trabajo (Hidalgo, 2011).

Conducta de los grupos

En una empresa, ésta conducta se evidencia en interacciones, colaboraciones y relaciones interpersonales dentro del entorno laboral (Robbins & Judge, 2009).

Conducta individual

Las personas en el trabajo, desarrollan una conducta en específico, la cual incluye su accionar, pensar y sentir sobre las actividades que desempeña (Robbins & Judge, 2009).

Comportamiento organizacional

Estudio sobre las interacciones de los trabajadores, y de cómo cada decisión tomada termina impactando sobre el nivel de desempeño organizacional (Alles, 2017).

Dinámica organizacional

Hace referencia a interacciones y flujos constantes de tareas, procesos, y relaciones en las entidades (Robbins & Judge, 2009).

Gestión de compensaciones

Proceso íntegro en el que se estructuran y administran recompensas a trabajadores, incluyendo salarios, beneficios u otras modalidades de incentivos (Juárez & Carrillo, 2014).

Modelo de alineación

Conocido también como modelo de rango de puestos, es aquel encargado de alinear de forma ordenada cada puesto de trabajo basándose en ciertos requisitos formulados por los comités (Varela, 2013).

Modelo de comparación de factores

Comparación de los puestos, los uno a los otros, con el detalle de dividirlos en partes, y para ello, es necesario que se anticipe la selección de ciertos puestos (Varela, 2013).

Modelo de grados predeterminados

Abarcan clasificaciones de puestos según ciertas escalas, y en ellas, se valoran a los puestos de forma global. Estas escalas deberán estar bien definidas para la valoración de los puestos (Varela, 2013).

Motivación laboral

Abarca un rol desafiante y clave para el buen rendimiento y la plena satisfacción del colaborador, y no es tan descabellado asumir que la mejor manera de motivar a las personas en las organizaciones, es mediante la distribución de ciertos incentivos (Puchol, 2005).

Prestaciones y beneficios

Estas han ido en aumento, y son tomadas en cuenta, como un factor de competitividad para las entidades, y motivacional para el trabajador, implicando unos diseños y planes de prestaciones que vayan según sus propias necesidades (Juárez & Carrillo, 2014).

Sistema organizacional

Comprende un conjunto estructural y funcional de actividades y procesos, que mantienen y permiten las interacciones con el entorno (Robbins & Judge, 2009).

Valuación de puestos

Comprenden un sistema metódico que ayuda a establecer la revisión de los puestos, su importancia y su afinidad en el trabajo (Hidalgo, 2011).

2.5. Hipótesis de la investigación

2.5.1. Hipótesis general

La gestión de compensaciones incide significativamente sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

2.5.2. Hipótesis específicas

- La motivación laboral incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.
- El análisis y descripción de puestos incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.
- La valuación de puestos incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.
- La administración de sueldos y salarios incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.
- El otorgamiento de prestaciones y beneficios incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

2.6. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y rango
VARIABLE 1: Gestión de Compensaciones	La gestión de compensación resulta ser fundamental en las estrategias de recursos humanos y en el cambio del entorno empresarial. Su evolución data desde el siglo XX, centrándose en las tareas operativas, para luego orientarse hacia la eficiencia y los análisis de tiempo y movimiento. Años más tarde, abarcaría también, las evaluaciones de los puestos y la administración de beneficios, hasta llegar a los años noventa, cuando se introdujeron nuevas recompensas variables e incorporación de nuevas tendencias y necesidades, tal y como se conoce hoy en día, a esta área de trabajo estratégico (Varela, 2013, Pp.17-18).	Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero como incentivo • Dinero como reforzador 	1-2	Escala Ordinal (Likert): <ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi nunca • A veces • Casi siempre • Siempre Rango: <ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Deficiente
		Análisis y descripción de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del análisis de puestos • Proceso del diseño de puestos • Obtención de la información • Beneficios de la descripción de puestos 	3-6	
		Valuación de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de alineación • Modelo de grados predeterminados • Modelo de comparación de factores 	7-9	
		Administración de sueldos y salarios	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de compensación • Equidad interna • Competitividad • Planeación de sueldos • Sueldos de contratación y de promoción • Evaluación del desempeño 	10-16	
		Prestaciones y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones legales • Pensiones y seguros • Seguridad social • Otras prestaciones o beneficios 	17-20	

<p>VARIABLE 2: Comportamiento Organizacional</p>	<p>El comportamiento organizacional comprende un área de análisis que estudia los efectos originados por la conducta humana individual, grupal y estructural, a fin de aplicar dichos conocimientos que ayudarán en la mejora de la eficiencia empresarial. Es decir, es el área de experiencia encargada de estudiar a cada uno de los individuos, grupos, y estructura como determinantes de la conducta empresarial. Asimismo, se encarga de aplicar estos conocimientos que han sido reunidos, sobre la entidad y su comportamiento, de manera que el trabajo se vea encaminado a una efectividad incrementada (Robbins & Judge, 2009, p.10).</p>	<p>Conducta individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud y actitud • Personalidad y valores • Toma de decisiones individual 	<p>21-23</p>	
		<p>Conducta de los grupos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones en grupo • Equipos de trabajo • Comunicación interpersonal y organizacional • Liderazgo auténtico • Poder y dependencia • Comportamiento político • Conflictos y negociaciones 	<p>24-30</p>	
		<p>Sistema organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Cultura organizacional • Sistema de capacitación y desarrollo • Evaluación del desempeño 	<p>31-34</p>	
		<p>Dinámica organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio organizacional • Gestión del estrés 	<p>35-36</p>	

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Enfoque

Fue necesario basarse a un enfoque cuantitativo, para la dirección metodológica de este estudio, dado a que esta permite las interpretaciones necesarias sobre datos numéricos, y permite la puesta en marcha de un proceso estadístico, con el que se lograrán resolver los problemas, y con el que recopilarán datos e informaciones mediante alguna herramienta cuantificable (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018). Es decir, en este estudio se emplearon pruebas en base a numeraciones o mediciones para el logro de los objetivos.

3.1.2. Diseño

Se mantuvo un diseño metodológico no experimental, al no fijarse una intervención programada del estudio sobre las variables, y al no requerirse de manipulaciones sobre el tema o los aspectos involucrados sujetos a análisis, incorporándose un estudio netamente inferencial (Ñaupas et al., 2018). Además, se estableció un estudio transversal, dado a que los datos fueron recopilados dentro de un mismo periodo de tiempo y tuvieron la finalidad de ser reunidos en base a opiniones e ideas (Muggenburg & Pérez, 2018).

3.1.3. Nivel

A fin de llevar a cabo las correlaciones necesarias entre gestión de compensaciones y comportamiento organizacional, se optó por adaptar el estudio, a un nivel correlacional. Este nivel permite obtener e identificar los rasgos principales de los individuos estudiados sobre la percepción que tengan sobre un determinado tema, de manera que, se reúnan datos y se halle el nivel de asociación solicitado (Ñaupas et al., 2018).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Las poblaciones de estudio están conformadas por individuos con rasgos similares y se ubican dentro de un mismo contexto. Sin embargo, estos sujetos comprenden diferentes puntos de vistas sobre un determinado asunto, lo que les convierte en un conjunto dinámico y factible para diversos análisis (Hernández, Sampieri, & Mendoza, 2018).

La comprensión de la población estuvo acaparada un aproximado de 800 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.2.2. Muestra

Una muestra es aquella subunidad representativa de una población, y está definida para las recopilaciones necesarias de información para ciertos estudios. Esto permite que se cuente con una cantidad de individuos a tratar durante los análisis, y que resulte ser factible en la implementación de técnicas y herramientas de recojo y procesamiento de los datos (Ñaupas et al., 2018).

Con 800 trabajadores, se aplicó la siguiente fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)e^2 + Z^2 P Q}$$

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = cada uno tiene un valor de 0.5
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = total de la población
- **e** = error estándar de 0.05

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(800)}{(800 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = 259.75 = 260$$

La muestra son 260 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnica

Se tiene a la encuesta, la cual permitió que se reúnan los datos necesarios sobre la gestión de compensaciones y el CO dentro de la municipalidad.

3.3.2. Instrumento

Se presentó un cuestionario como instrumento, el cual tuvo una base de escala en Likert y estuvo en dirección sobre la gestión de compensaciones y el CO en la entidad en estudio. Asimismo, este mantuvo una estructuración con veinte ítems sobre la V1: gestión de compensaciones, y dieciséis ítems sobre la V2: comportamiento organizacional.

3.4. Técnicas para el procedimiento de la información

Se emplearon las codificaciones cuantitativas de información, luego se elaboraron las matrices de los resultados de la encuesta, y con ello se realizaron los respectivos análisis descriptivos y correlacionales. Para este procesamiento se utilizaron el programa Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS v25. Con estas técnicas de tratamiento de datos, se elaboraron los gráficos y tablas a mostrarse, donde se identificaron los niveles y porcentajes de los resultados obtenidos, y así se llegó a la contrastación de las hipótesis.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

Tabla 1

Gestión de compensaciones

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	38	15%
DEFICIENTE	149	57%
REGULAR	73	28%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en la Municipalidad Provincial de Huaura

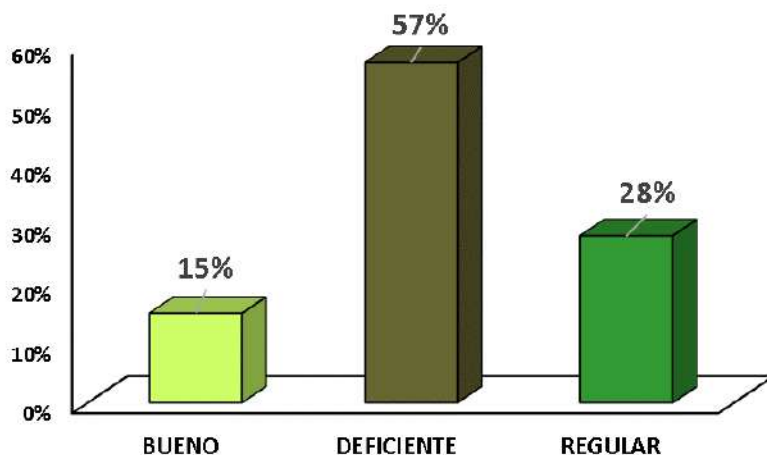


Figura 1. Gestión de compensaciones

Según los resultados, un alrededor del 57% de encuestados considera que la administración de las compensaciones por parte de la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, dado a una disminución de la motivación y rendimiento laboral, unos análisis inadecuados de los puestos y unas descripciones confusas de las responsabilidades y requisitos que alteran la equidad en la distribución de las compensaciones; además, se ha establecido un sistema inadecuado de valuación de puestos generando conflictos y descontento entre los trabajadores, se ha evidenciado una gestión inadecuada de los sueldos y salarios resultando en inequidades y disparidades en las remuneraciones, y se ha evidenciado que no se ofrecen

prestaciones y beneficios adecuados, competitivos y equitativos, afectando así, el compromiso y lealtad hacia la municipalidad. Sin embargo, el 28% de los encuestados indica que la gestión de compensaciones de la MPH es regular, mientras que solo el 15% considera que dicha gestión de compensaciones es buena.

Tabla 2*Motivación laboral*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	38	15%
DEFICIENTE	129	49%
REGULAR	93	36%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

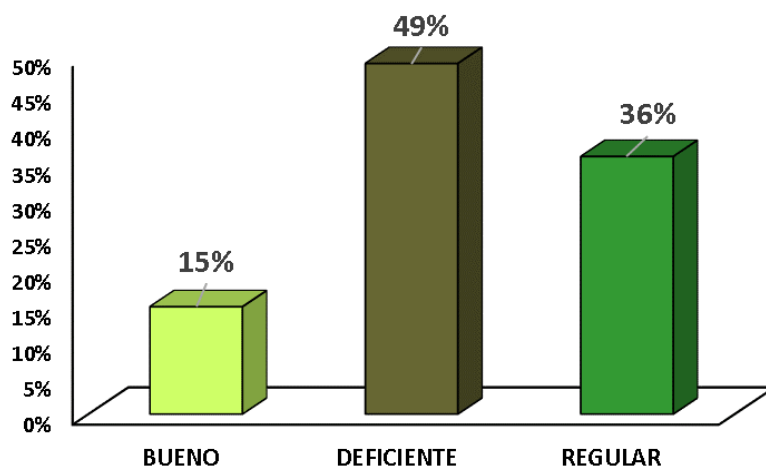


Figura 2. Motivación laboral

Según los resultados, un alrededor del 49% de encuestados considera que la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que el salario ofrecido por la entidad resulta ser bajo o no está en línea con las expectativas de los trabajadores generando desmotivaciones, y porque hay una falta de reconocimiento y recompensas económicas adicionales por el desempeño destacado, ya sea a través de bonificaciones, incentivos u otros reconocimientos económicos. Sin embargo, el 36% de los encuestados indica que la motivación laboral de la MPH es regular, mientras que solo el 15% considera que la motivación laboral resulta ser buena.

Tabla 3*Análisis y descripción de puestos*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	34	13%
DEFICIENTE	151	58%
REGULAR	75	29%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

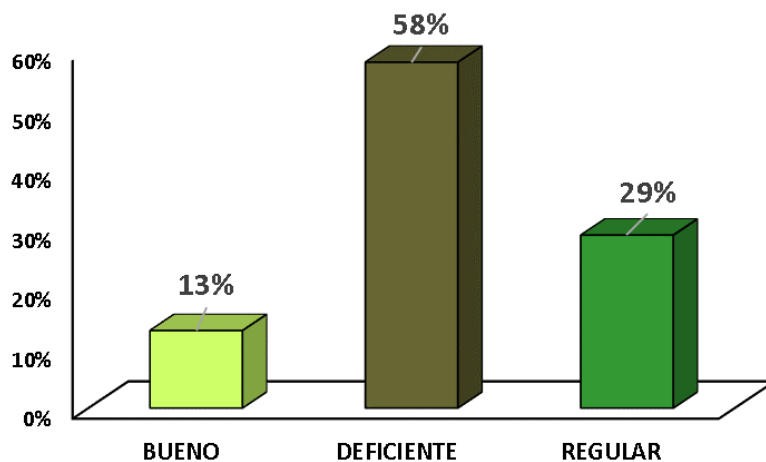


Figura 3. Análisis y descripción de puestos

Según los resultados, un alrededor del 58% de encuestados considera que los análisis y descripciones de puestos de la Municipalidad Provincial de Huaura son deficientes, puesto que no se reconoce la importancia de realizar análisis de puestos en la entidad habiendo una notoria falta de comprensión sobre las responsabilidades y requisitos de cada puesto, el proceso de diseño de puestos no se realiza de manera adecuada generando desajustes en la asignación de tareas y una falta de eficiencia en el desempeño laboral, no se recopila información de forma precisa y completa sobre los puestos de trabajo resultando en unas malas asignaciones de tareas y dificultades para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo laboral, y, asimismo, no se reconocen los beneficios de tener descripciones claras y detalladas de los puestos de trabajo evidenciando una falta de orientación y dirección para los trabajadores. Sin embargo, el 29% de los encuestados indica que los

análisis y descripciones de puestos de la MPH son regulares, mientras que solo el 13% considera que éstos análisis y descripciones de puestos resultan ser buenos.

Tabla 4*Valuación de puestos*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	32	12%
DEFICIENTE	153	59%
REGULAR	75	29%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

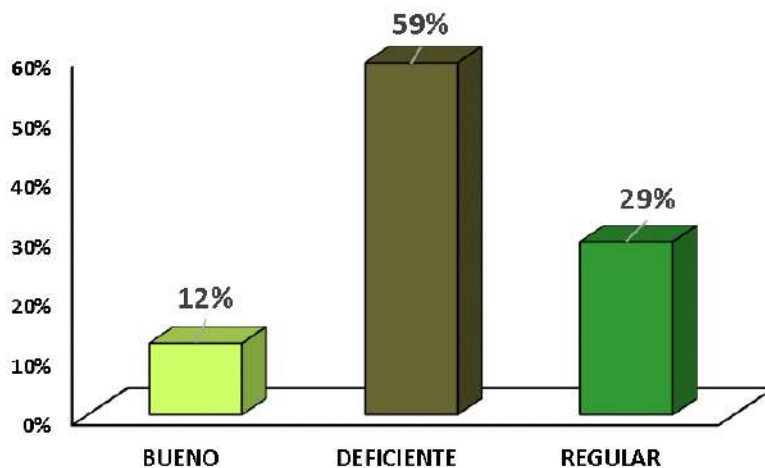


Figura 4. Valuación de puestos

Según los resultados, un alrededor del 59% de encuestados considera que la valuación de puestos de la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que dicho modelo de valuación de puestos no está alineado correctamente con los objetivos estratégicos y las necesidades de la entidad conllevando a una falta de equidad en la remuneración y una falta de motivación laboral, se viene utilizando un modelo de grados predeterminados sin tener en cuenta las características y responsabilidades específicas de los puestos de la municipalidad resultando en inequidades salariales y una falta de reconocimiento adecuado para los trabajadores, y, asimismo, el modelo de comparación de factores no se viene implementando correctamente, resultando en una falta de equidad en la asignación de salarios y una percepción de injusticia por parte del personal. Sin embargo, el 29% de los encuestados indica que la valuación de puestos de la MPH es regular, mientras que solo el 12% considera que la valuación de puestos resulta ser buena.

Tabla 5*Administración de sueldos y salarios*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	34	13%
DEFICIENTE	145	56%
REGULAR	81	31%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

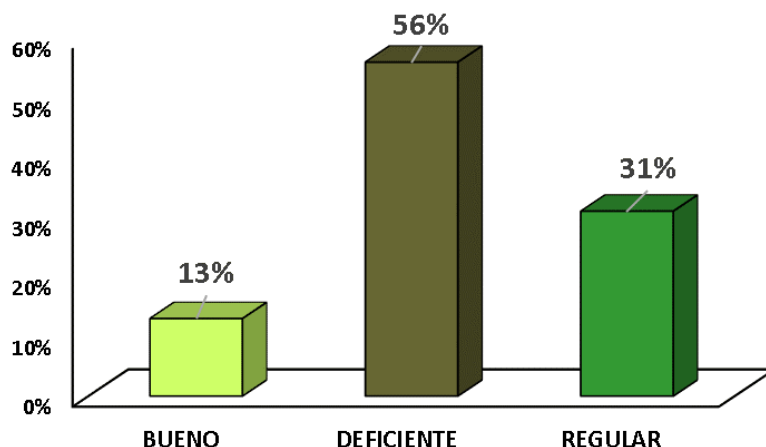


Figura 5. Administración de sueldos y salarios

Según los resultados, un alrededor del 56% de encuestados considera que la administración de sueldos y salarios en la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que no se cuenta con un comité de compensación adecuado, conllevando a inequidades salariales y una falta de transparencia en el proceso de toma de decisiones relacionadas con los sueldos y salarios; no se garantiza la equidad interna en la administración de sueldos y salarios, generando insatisfacción y desmotivación entre los trabajadores, así como conflictos internos; la municipalidad no ofrece salarios competitivos en comparación con otras organizaciones similares en el sector público, afectando la calidad de los servicios y el desempeño general de la institución; no se realiza una adecuada planeación de sueldos, generando confusión y descontento entre los trabajadores, así como dificultades para administrar los recursos financieros de manera eficiente; además, los sueldos ofrecidos en los procesos de contratación y promoción no son justos y competitivos, dificultando la

atracción y retención de talento de calidad; y no se realiza una evaluación del desempeño adecuada y objetiva, generando descontento y desmotivación entre los trabajadores, así como una falta de incentivos para mejorar su rendimiento. Sin embargo, el 31% de los encuestados indica que la administración de sueldos y salarios de la MPH es regular, mientras que solo el 13% considera que la administración de sueldos y salarios resulta ser buena.

Tabla 6*Prestaciones y beneficios*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	30	12%
DEFICIENTE	131	50%
REGULAR	99	38%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

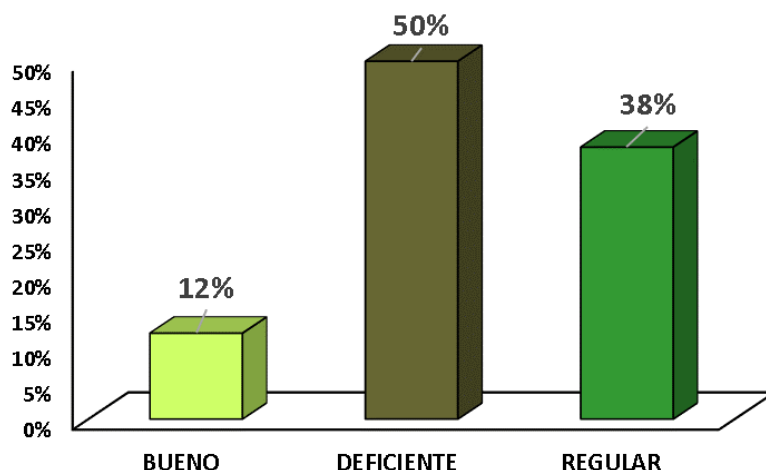


Figura 6. Prestaciones y beneficios

Según los resultados, un alrededor del 50% de encuestados considera que el otorgamiento de prestaciones y beneficios en la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que no se cumple adecuadamente con las prestaciones legales establecidas por la legislación laboral, generando insatisfacción y descontento entre los trabajadores; las pensiones y seguros ofrecidos por la municipalidad no son adecuados o no se ajustan a las necesidades de los trabajadores, generando preocupación y falta de seguridad financiera para el futuro; no se brinda una adecuada cobertura de seguridad social, como atención médica, seguro de vida, seguro de accidentes laborales, entre otros, afectando la tranquilidad y bienestar del personal; y, asimismo, no ofrecen otros beneficios adicionales, como programas de bienestar, capacitación y desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento, flexibilidad laboral, entre otros, disminuyendo el atractivo y la satisfacción laboral de la institución. Sin embargo, el 38% de los encuestados indica que las

prestaciones y beneficios en la MPH son regulares, mientras que solo el 12% considera que las prestaciones y beneficios resultan ser buenas.

4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

Tabla 7

Comportamiento organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	48	18%
DEFICIENTE	142	55%
REGULAR	70	27%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

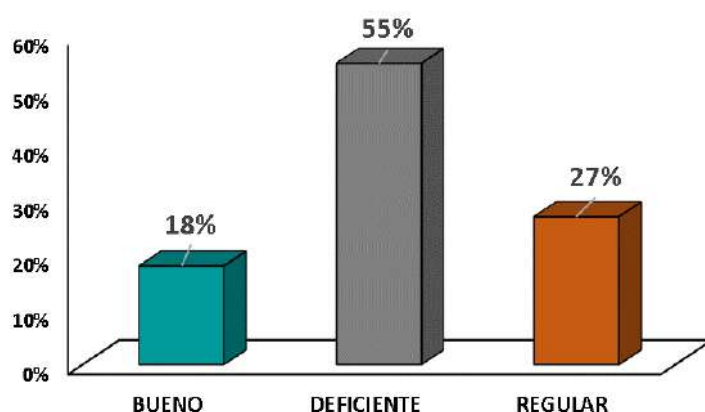


Figura 7. Comportamiento organizacional

Según los resultados, un alrededor del 55% de encuestados considera que el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que la conducta individual de los trabajadores muestra una falta de compromiso, baja motivación o actitudes negativas hacia su trabajo, afectando el funcionamiento general de la entidad; existe falta de colaboración, comunicación deficiente o conflictos entre los grupos de trabajo, generando un ambiente laboral poco productivo y desmotivador; además, la estructura, los procesos y las políticas de la municipalidad no están bien definidos o no se ajustan a las necesidades y objetivos de la organización, habiendo ineficiencia y falta de claridad en las tareas; y no se fomenta un ambiente de trabajo positivo, con oportunidades de desarrollo y reconocimiento, afectando la productividad y la calidad de los servicios. Sin embargo, el 27% de los encuestados indica que el comportamiento organizacional de la MPH es regular, mientras que solo el 18% considera que el comportamiento organizacional resulta ser bueno.

Tabla 8*Conducta individual*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	36	14%
DEFICIENTE	148	57%
REGULAR	76	29%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

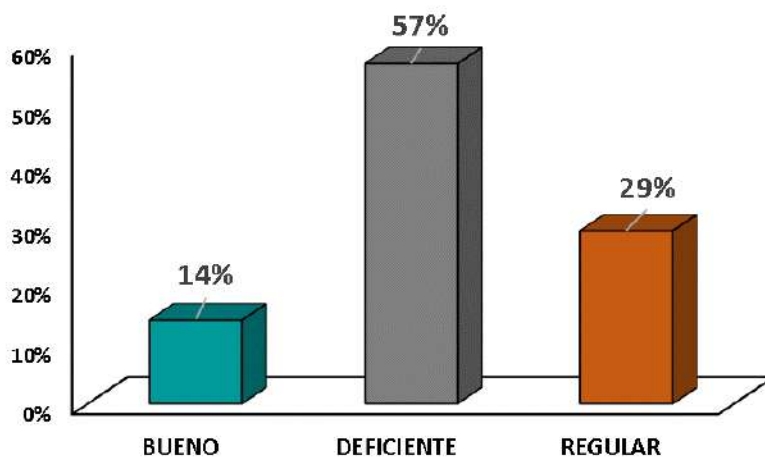
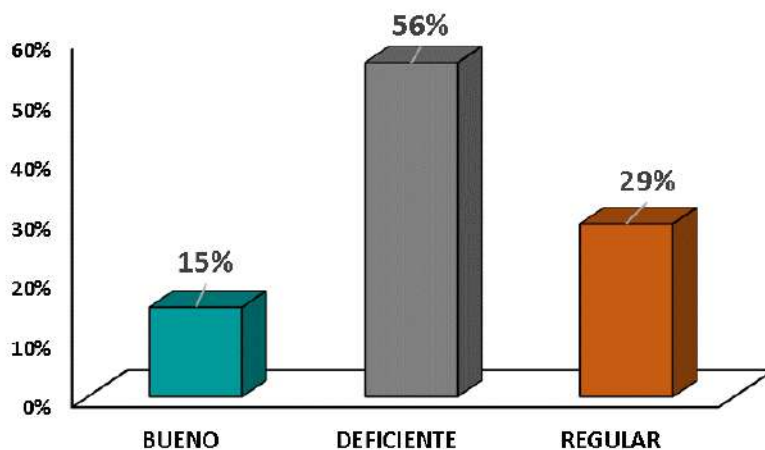


Figura 8. Conducta individual

Según los resultados, un alrededor del 57% de encuestados considera que la conducta individual del personal de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que los trabajadores no poseen las habilidades y competencias necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva, y mantienen una actitud negativa afectando el ambiente laboral y la colaboración entre los miembros del equipo; la personalidad de los trabajadores discrepa con su comportamiento individual en la municipalidad, mientras que sus valores no están alineados con los valores de la municipalidad; éstos trabajadores toman decisiones de manera irresponsable o poco ética, afectando la reputación y la integridad de la municipalidad, y al no fomentarse una cultura de toma de decisiones participativa y basada en evidencias, hay una falta de compromiso y falta de confianza en la toma de decisiones. Sin embargo, el 29% de los encuestados indica que la conducta individual de la MPH es regular, mientras que solo el 14% considera que la conducta individual resulta ser buena.

Tabla 9*Conducta de los grupos*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	40	15%
DEFICIENTE	146	56%
REGULAR	74	29%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.*Figura 9.* Conducta de los grupos

Según los resultados, un alrededor del 56% de encuestados considera que la conducta de los grupos de trabajo en la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que éstos grupos de trabajo no logran tomar decisiones de manera efectiva y eficiente, afectando la productividad y el logro de objetivos; los equipos de trabajo en la municipalidad no logran colaborar de manera efectiva, afectando la calidad de los servicios y la satisfacción de todo el personal; además, la comunicación dentro de los grupos y entre los diferentes niveles de la municipalidad es deficiente, afectando la coordinación, la toma de decisiones y la eficiencia en general; los líderes en la municipalidad no demuestran un liderazgo auténtico, basado en valores, transparencia y confianza, afectando la cohesión del grupo y la consecución de los objetivos organizacionales; asimismo, existen desequilibrios en el poder y la dependencia dentro de los grupos de trabajo en la municipalidad, generando una cultura de competencia en lugar de cooperación; los grupos

en la municipalidad se ven influenciados por intereses políticos o agendas personales; y los conflictos dentro de los grupos no se gestionan de manera adecuada, generando tensiones, falta de confianza y una disminución en la eficiencia y la satisfacción laboral. Sin embargo, el 29% de los encuestados indica que la conducta de los grupos de trabajo de la MPH es regular, mientras que solo el 15% considera que la conducta de los grupos resulta ser buena.

Tabla 10*Sistema organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	40	16%
DEFICIENTE	136	52%
REGULAR	84	32%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

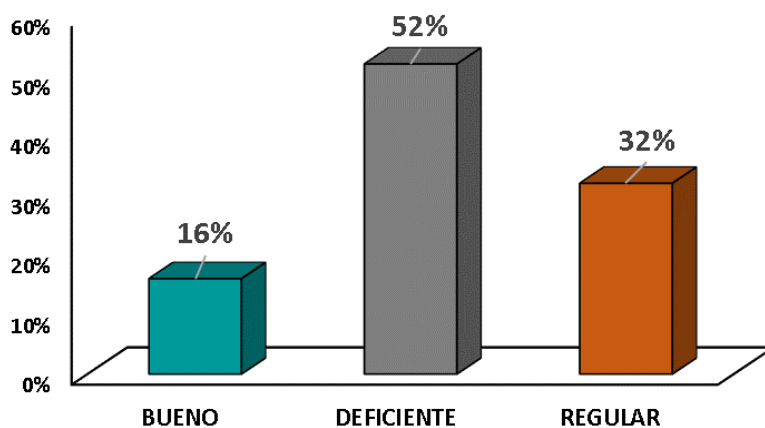


Figura 10. Sistema organizacional

Según los resultados, un alrededor del 52% de encuestados considera que el sistema organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que la estructura organizacional de la municipalidad no está bien diseñada y no refleja de manera eficiente las responsabilidades y jerarquías dentro de la institución, afectando la eficiencia y la toma de decisiones; la cultura organizacional de la municipalidad no promueve valores como la transparencia, la colaboración y el respeto; mientras que el sistema de capacitación y desarrollo resulta ser inadecuado para los trabajadores, afectando la calidad de los servicios y la capacidad de adaptación a los cambios; además, no se lleva a cabo una evaluación del desempeño adecuada y justa, afectando la motivación y compromiso con la municipalidad. Sin embargo, el 32% de los encuestados indica que el sistema organizacional de la MPH es regular, mientras que solo el 16% considera que el sistema organizacional resulta ser bueno.

Tabla 11*Dinámica organizacional*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	48	18%
DEFICIENTE	124	48%
REGULAR	88	34%
TOTAL	260	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Provincial de Huaura.

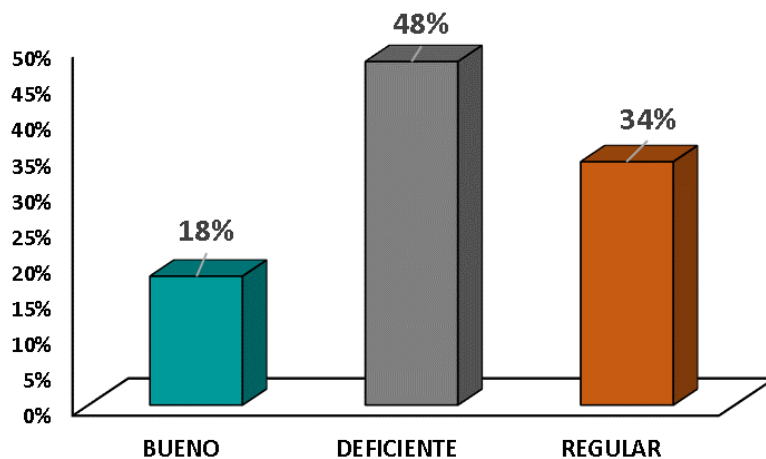


Figura 11. Dinámica organizacional

Según los resultados, un alrededor del 48% de encuestados considera que la dinámica organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura es deficiente, puesto que no se tiene un enfoque adecuado para gestionar el cambio, afectando la eficiencia y la capacidad de la municipalidad para responder a los desafíos y demandas cambiantes; además, la municipalidad no cuenta con estrategias efectivas para gestionar el estrés del personal, afectando la salud y el bienestar de los trabajadores, así como su desempeño y productividad. Sin embargo, el 34% de los encuestados indica que la dinámica organizacional en la MPH es regular, mientras que solo el 18% considera que la dinámica organizacional resulta ser buena.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

Tabla 12

Tabla cruzada de Gestión de compensaciones y Comportamiento organizacional

		Comportamiento organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Gestión de compensaciones	Bueno	10%	3%	2%	15%
	Deficiente	2%	44%	11%	57%
	Regular	6%	8%	14%	28%
Total		18%	55%	27%	100%

Nota: Test aplicado en la Municipalidad Provincial de Huaura.

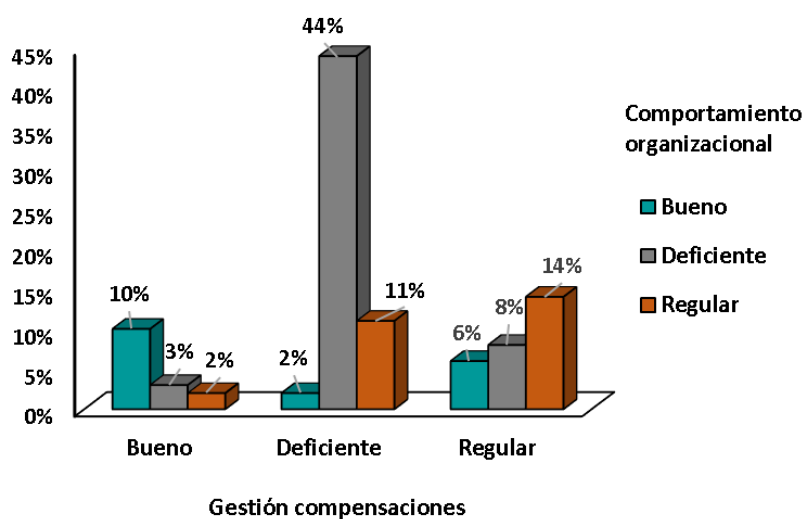


Figura 12. Gestión de compensaciones y Comportamiento organizacional

Según el 44% de los encuestados, la Municipalidad Provincial de Huaura tiene una gestión de compensaciones y un comportamiento organizacional deficientes. Para el 14% la gestión de compensaciones y el C.O. de la MPH son regulares. Para el 11% la gestión de compensaciones resulta ser deficiente y el C.O. regular. Para el 10% ambos aspectos son buenos. Para el 8% la gestión de compensaciones resulta ser regular y el C.O. deficiente. Para el 6% la gestión de compensaciones es regular y el C.O. es bueno. Para el 3% la gestión de compensaciones resulta ser buena y el C.O. deficiente. Para un 2% la gestión de compensaciones es buena y el C.O. es regular, y solo para otro 2% dicha gestión de compensaciones resulta ser deficiente el C.O. bueno.

Tabla 13*Tabla cruzada de Motivación laboral y Comportamiento organizacional*

		Comportamiento organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Motivación laboral	Bueno	10%	2%	2%	14%
	Deficiente	2%	40%	8%	50%
	Regular	7%	12%	17%	36%
Total		19%	54%	27%	100%

Nota: Test aplicado en la Municipalidad Provincial de Huaura.

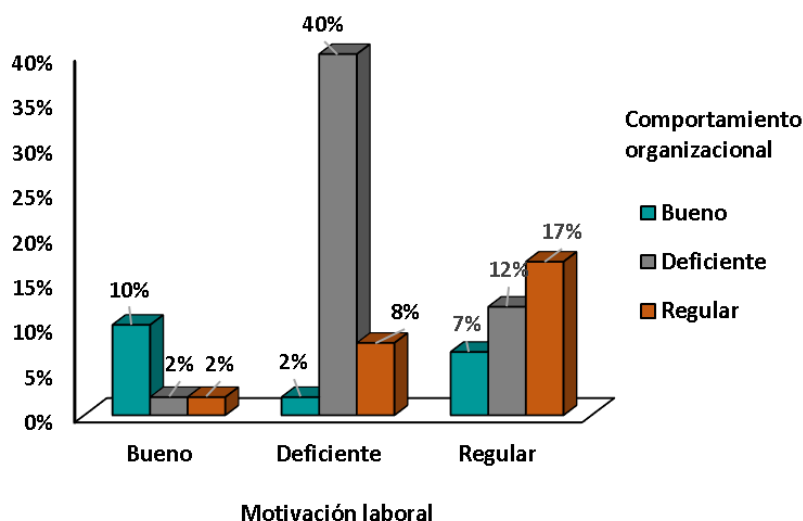


Figura 13. Motivación laboral y Comportamiento organizacional

Según el 40% de los encuestados, la motivación laboral y el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura resultan ser deficientes. Para el 17% la motivación laboral y el C.O. de la MPH son regulares. Para el 12% la motivación laboral resulta ser regular y el C.O. deficiente. Para el 10% ambos aspectos son buenos. Para el 8% la motivación laboral resulta ser deficiente y el C.O. regular. Para el 7% la motivación laboral es regular y el C.O. es bueno. Para un primer 2% la motivación laboral resulta ser buena y el C.O. deficiente, para un segundo 2% la motivación laboral es buena y el C.O. es regular, y solo para un tercer 2% esta motivación laboral resulta ser deficiente el C.O. bueno.

Tabla 14*Tabla cruzada de Análisis y descripción de puestos, y Comportamiento organizacional*

		Comportamiento organizacional			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
Análisis y descripción de puestos	Bueno	9%	2%	2%	13%
	Deficiente	3%	45%	10%	58%
	Regular	6%	8%	15%	29%
Total		18%	55%	27%	100%

Nota: Test aplicado en la Municipalidad Provincial de Huaura.

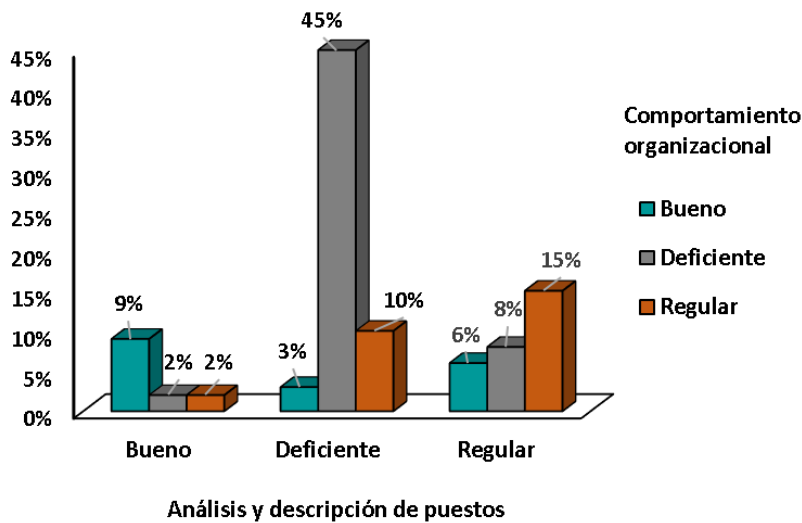


Figura 14. Análisis y descripción de puestos, y Comportamiento organizacional

Según el 45% de los encuestados, el análisis y descripción de puestos junto al comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura resultan ser deficientes. Para el 15% el análisis y descripción de puestos junto al C.O. de la MPH son regulares. Para el 10% el análisis y descripción de puestos resulta ser deficiente y el C.O. regular. Para el 9% ambos aspectos son buenos. Para el 8% el análisis y descripción de puestos resulta ser regular y el C.O. deficiente. Para el 6% el análisis y descripción de puestos es regular y el C.O. es bueno. Para el 3% el análisis y descripción de puestos resulta ser deficiente y el C.O. bueno. Para un 2% el análisis y descripción de puestos es bueno y el C.O. es deficiente, y solo para otro 2% dicho análisis y descripción de puestos resulta ser bueno y el C.O. regular.

Tabla 15*Tabla cruzada de Valuación de puestos y Comportamiento organizacional*

		Comportamiento organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Valuación de puestos	Bueno	7%	2%	3%	12%
	Deficiente	2%	47%	10%	59%
	Regular	9%	6%	14%	29%
Total		18%	55%	27%	100%

Nota: Test aplicado en la Municipalidad Provincial de Huaura.

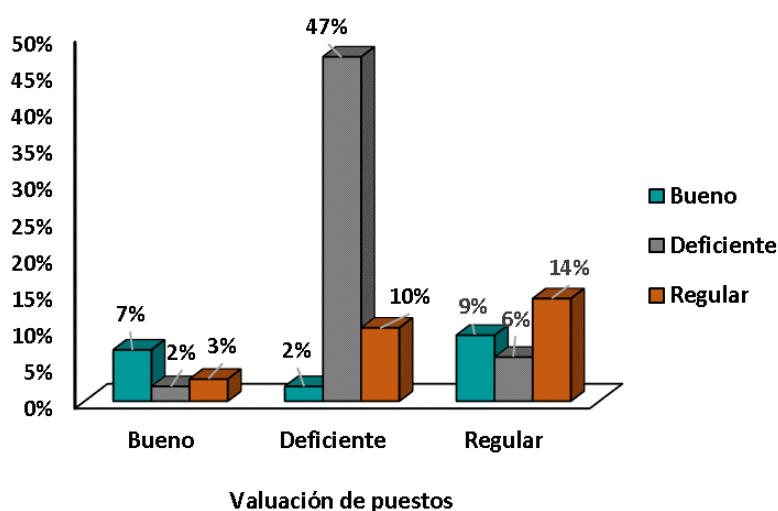
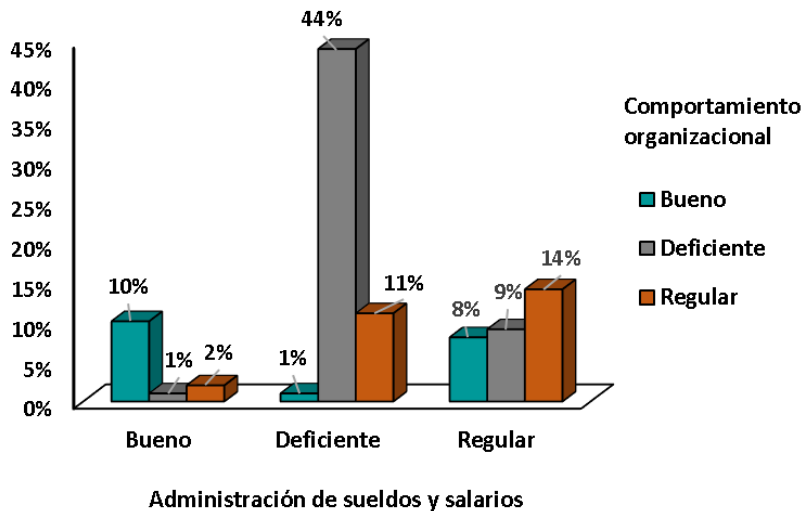


Figura 15. Valuación de puestos y Comportamiento organizacional

Según el 47% de los encuestados, la valuación de puestos y el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura resultan ser deficientes. Para el 14% la valuación de puestos y el C.O. de la MPH son regulares. Para el 10% la valuación de puestos resulta ser deficiente y el C.O. regular. Para el 9% la valuación de puestos es regular y el C.O. es bueno. Para el 7% ambos aspectos son buenos. Para el 6% la valuación de puestos resulta ser regular y el C.O. deficiente. Para el 3% la valuación de puestos es buena y el C.O. es regular. Para un 2% la valuación de puestos resulta ser buena y el C.O. deficiente, y solo para otro 2% dicha valuación de puestos es deficiente el C.O. es bueno.

Tabla 16*Tabla cruzada de Administración de sueldos y salarios, y Comportamiento organizacional*

		Comportamiento organizacional			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
Administración de sueldos y salarios	Bueno	10%	1%	2%	13%
	Deficiente	1%	44%	11%	56%
	Regular	8%	9%	14%	31%
Total		19%	54%	27%	100%

Nota: Test aplicado en la Municipalidad Provincial de Huaura.*Figura 16.* Administración de sueldos y salarios, y Comportamiento organizacional

Según el 44% de los encuestados, la administración de sueldos y salarios junto al comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura resultan ser deficientes. Para el 14% la administración de sueldos y salarios junto al C.O. de la MPH son regulares. Para el 11% la administración de sueldos y salarios resulta ser deficiente y el C.O. regular. Para el 10% ambos aspectos son buenos. Para el 9% la administración de sueldos y salarios resulta ser regular y el C.O. deficiente. Para el 8% la administración de sueldos y salarios es regular y el C.O. es bueno. Para el 2% la administración de sueldos y salarios resulta ser buena y el C.O. regular. Para un 1% la administración de sueldos y salarios es buena y el C.O. regular. Para un 1% la administración de sueldos y salarios es buena y el C.O. es deficiente, y solo para otro 1% dicha administración de sueldos y salarios resulta ser deficiente y el C.O. bueno.

Tabla 17*Tabla cruzada de Prestaciones y beneficios, y el Comportamiento organizacional*

		Comportamiento organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Prestaciones y beneficios	Bueno	6%	2%	3%	11%
	Deficiente	2%	38%	11%	51%
	Regular	11%	14%	13%	38%
Total		19%	54%	27%	100%

Nota: Test aplicado en la Municipalidad Provincial de Huaura.

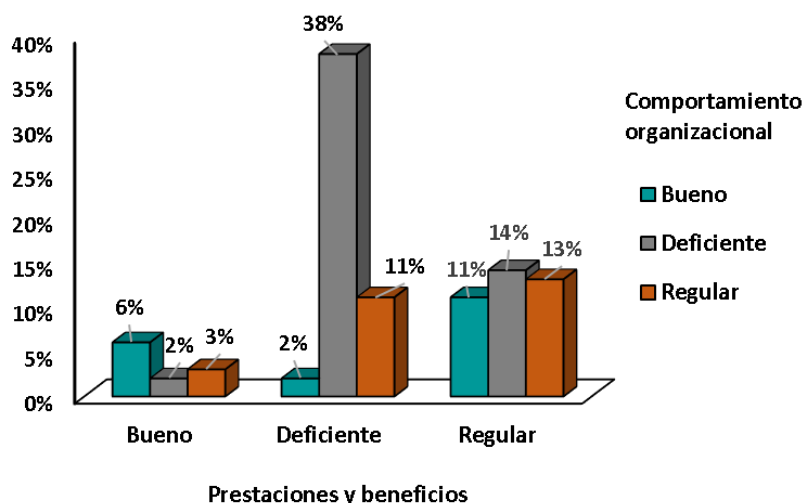


Figura 17. Prestaciones y beneficios, y Comportamiento organizacional

Según el 38% de los encuestados, las prestaciones y beneficios junto al comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura resultan ser deficientes. Para el 14% las prestaciones y beneficios son regulares y el C.O. es deficiente. Para el 13% las prestaciones y beneficios junto al C.O. de la MPH resultan ser regulares. Para un 11% las prestaciones y beneficios son deficientes y el C.O. es regular. Para otro 11% las prestaciones y beneficios resultan ser regulares y el C.O. bueno. Para el 6% ambos aspectos son buenos. Para el 3% las prestaciones y beneficios resultan ser buenos y el C.O. regular. Para un 2% las prestaciones y beneficios son buenas y el C.O. es deficiente, y solo para otro 2% estas prestaciones y beneficios resultan ser deficientes y el C.O. bueno.

4.1.4 Prueba de Normalidad

1. Hipótesis

Ho: Variables y dimensiones son normales

Ha: Variables y dimensiones no son normales

2. Significancia

Valor calculado (p) = 5%

3. Criterio

Cuando (p) > 5%, se admite la (Ho).

Cuando (p) < 5%, se admite la (Ha).

4. Resultado

Tabla 18
Prueba de normalidad

Variable y Dimensiones	Kolmogorov – Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión de compensaciones	0.149	260	0.000
Comportamiento organizacional	0.129	260	0.000
Motivación laboral	0.147	260	0.000
Análisis y descripción de puestos	0.183	260	0.000
Valuación de puestos	0.171	260	0.000
Administración de sueldos y salarios	0.173	260	0.000
Prestaciones y beneficios	0.195	260	0.000
Conducta individual	0.133	260	0.000
Conducta de los grupos	0.162	260	0.000
Sistema organizacional	0.168	260	0.000
Dinámica organizacional	0.148	260	0.000

Nota. Elaboración propia

5. Decisión

La tabla muestra unas significancias iguales a cero e inferiores al 5%, incumpléndose el supuesto de normalidad. Por ende, se emplea el estadístico Rho de Spearman para las correlaciones.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación general

1. Hipótesis generales:

Ho: La gestión de compensaciones no incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

Ha: La gestión de compensaciones incide significativamente sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

2. Criterio:

Admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 19

Correlación entre Gestión de compensaciones y Comportamiento organizacional

			G.C.	C.O.
Rho de Spearman	Gestión de compensaciones	Coeficiente de correlación	1.000	0.648
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	260	260
	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación	0.648	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	260	260

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se admite que la gestión de compensaciones incide significativamente sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado moderada de 0.648 Rho de Spearman.

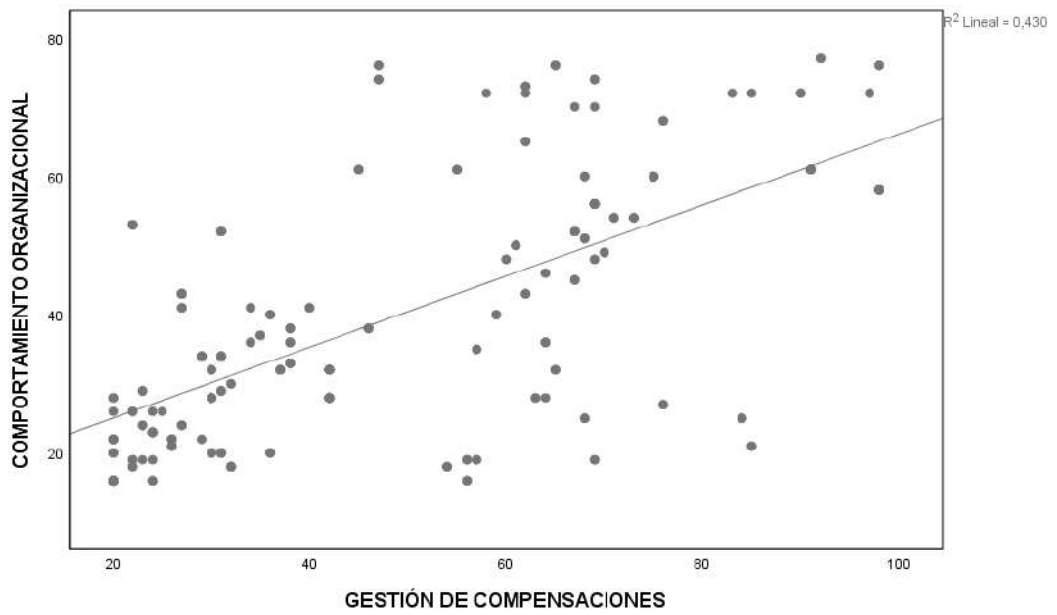


Figura 18. Correlación entre Gestión de compensaciones y Comportamiento organizacional

Luego de evaluar la cercanía de los puntos a la recta, se concluye que entre la gestión de compensaciones y el comportamiento organizacional en la MPH existe una moderada incidencia.

4.2.2 Contratación de la primera hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: La motivación laboral no incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

Ha: La motivación laboral incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

2. Criterio:

Admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 20

Correlación entre Motivación laboral y Comportamiento organizacional

			Motivación laboral	C.O.
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	1.000	0.547
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	260	260
	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0.547	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	260	260

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se demuestra que la motivación laboral incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado moderado de 0.547 Rho de Spearman.

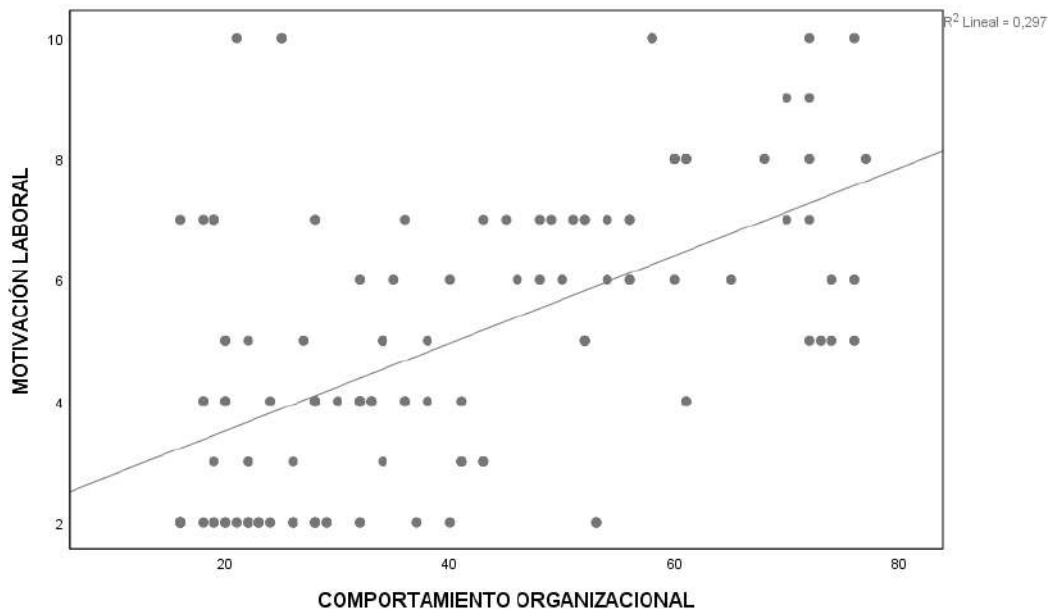


Figura 19. Correlación entre Motivación laboral y Comportamiento organizacional

Luego de evaluar la cercanía de los puntos a la recta, se concluye que entre la motivación laboral y el comportamiento organizacional en la MPH existe una moderada incidencia.

4.2.3 Contratación de la segunda hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: El análisis y descripción de puestos no incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

Ha: El análisis y descripción de puestos incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

2. Criterio:

Admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 21

Correlación entre Análisis y descripción de puestos, y Comportamiento organizacional

			Análisis y descripción de puestos	C.O.
Rho de Spearman	Análisis y descripción de puestos	Coefficiente de correlación	1.000	0.605
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	260	260
	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0.605	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	260	260

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se demuestra que el análisis y descripción de puestos incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado moderado de 0.605 Rho de Spearman.

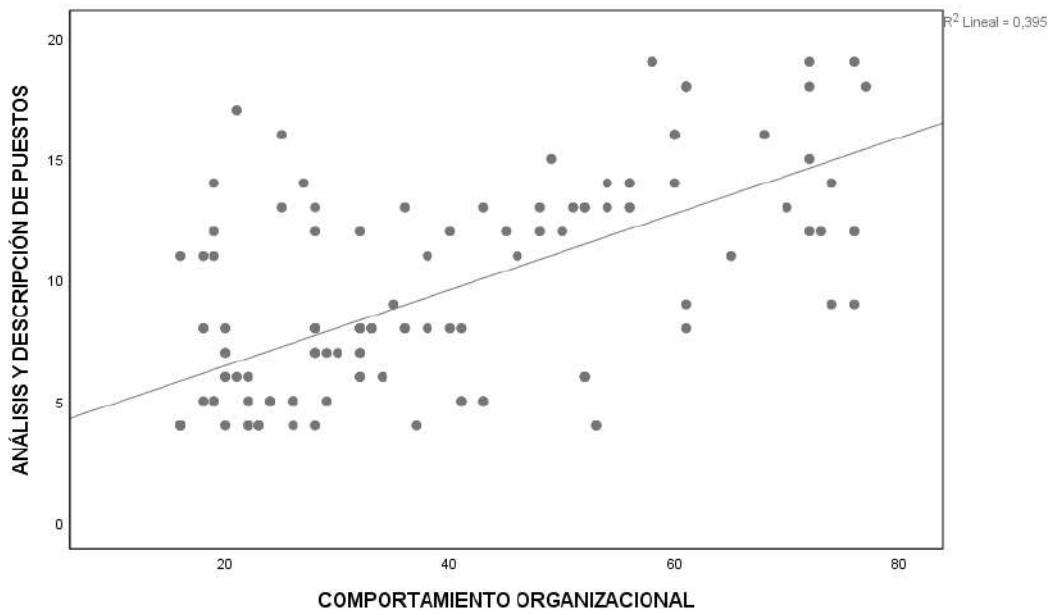


Figura 20. Correlación entre Análisis y descripción de puestos, y Comportamiento organizacional

Luego de evaluar la cercanía de los puntos a la recta, se concluye que entre el análisis y descripción de puestos con el comportamiento organizacional en la MPH existe una moderada incidencia.

4.2.4 Contratación de la tercera hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: La valuación de puestos no incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

Ha: La valuación de puestos incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

2. Criterio:

Admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 22

Correlación entre Valuación de puestos y Comportamiento organizacional

			Valuación de puestos	C.O.
Rho de Spearman	Valuación de puestos	Coefficiente de correlación	1.000	0.619
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	260	260
	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0.619	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	260	260

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se demuestra que la valuación de puestos incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado moderado de 0.619 Rho de Spearman.

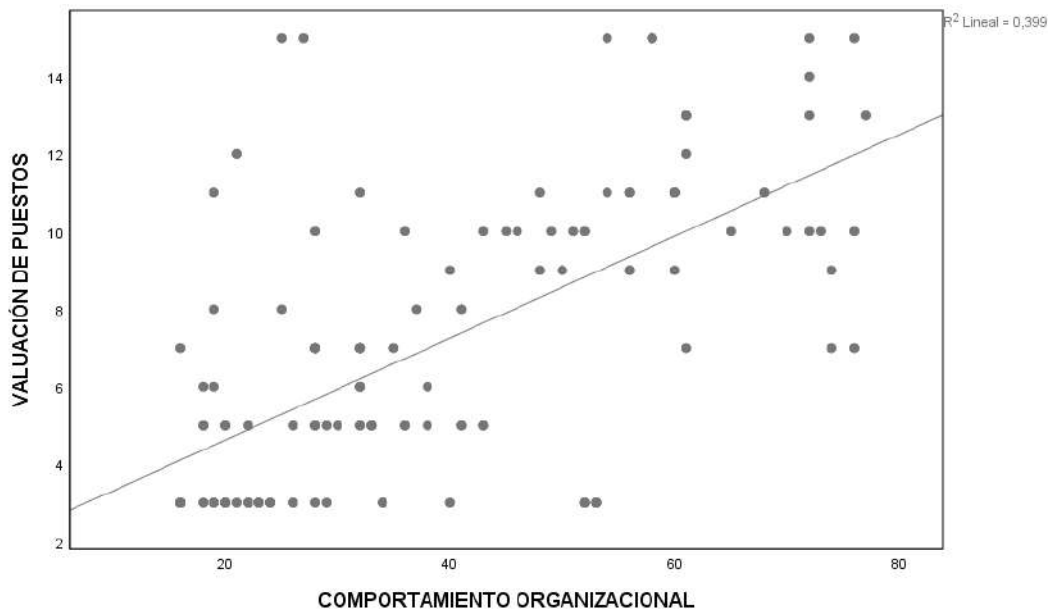


Figura 21. Correlación entre Valuación de puestos y Comportamiento organizacional

Luego de evaluar la cercanía de los puntos a la recta, se concluye que entre la valuación de puestos y el comportamiento organizacional en la MPH existe una moderada incidencia.

4.2.5 Contratación de la cuarta hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: La administración de sueldos y salarios no incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

Ha: La administración de sueldos y salarios incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

2. Criterio:

Admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 23

Correlación entre Administración de sueldos y salarios, y Comportamiento organizacional

			Administración de sueldos y salarios	C.O.
Rho de Spearman	Administración de sueldos y salarios	Coefficiente de correlación	1.000	0.691
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	260	260
	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	0.691	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	260	260

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se demuestra que la administración de sueldos y salarios incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado moderado de 0.691 Rho de Spearman.

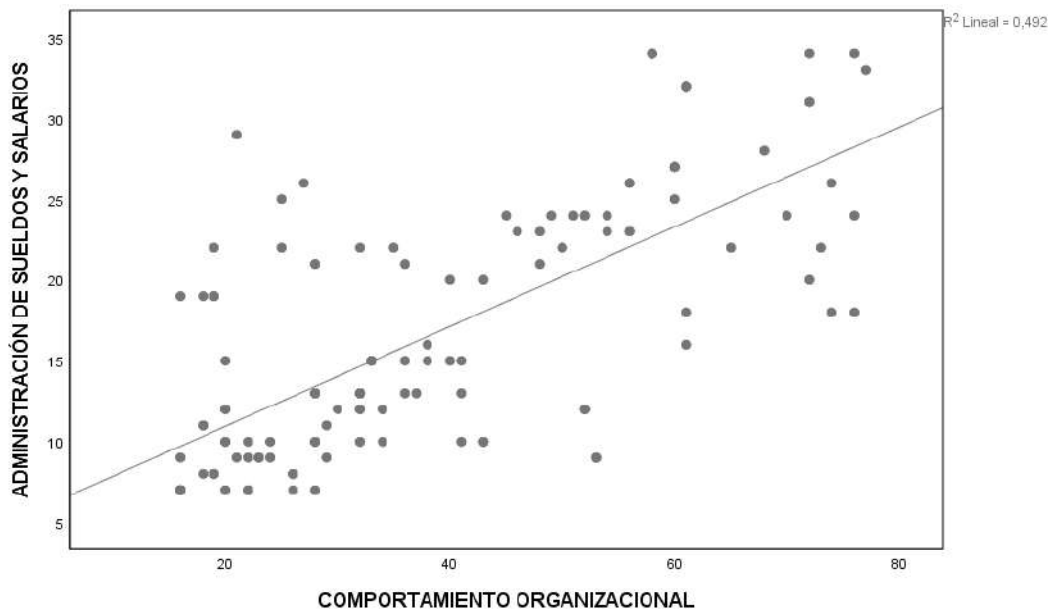


Figura 22. Correlación entre Administración de sueldos y salarios, y Comportamiento organizacional

Luego de evaluar la cercanía de los puntos a la recta, se concluye que entre la administración de sueldos y salarios con el comportamiento organizacional en la MPH existe una moderada incidencia.

4.2.6 Contratación de la quinta hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: El otorgamiento de prestaciones y beneficios no incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

Ha: El otorgamiento de prestaciones y beneficios incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.

2. Criterio:

Admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 24

Correlación entre Prestaciones y beneficios, y Comportamiento organizacional

			Prestaciones y beneficios	C.O.
Rho de Spearman	Prestaciones y beneficios	Coeficiente de correlación	1.000	0.574
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	260	260
	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación	0.574	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	260	260

Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se demuestra que el otorgamiento de prestaciones y beneficios incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado moderado de 0.574 Rho de Spearman.

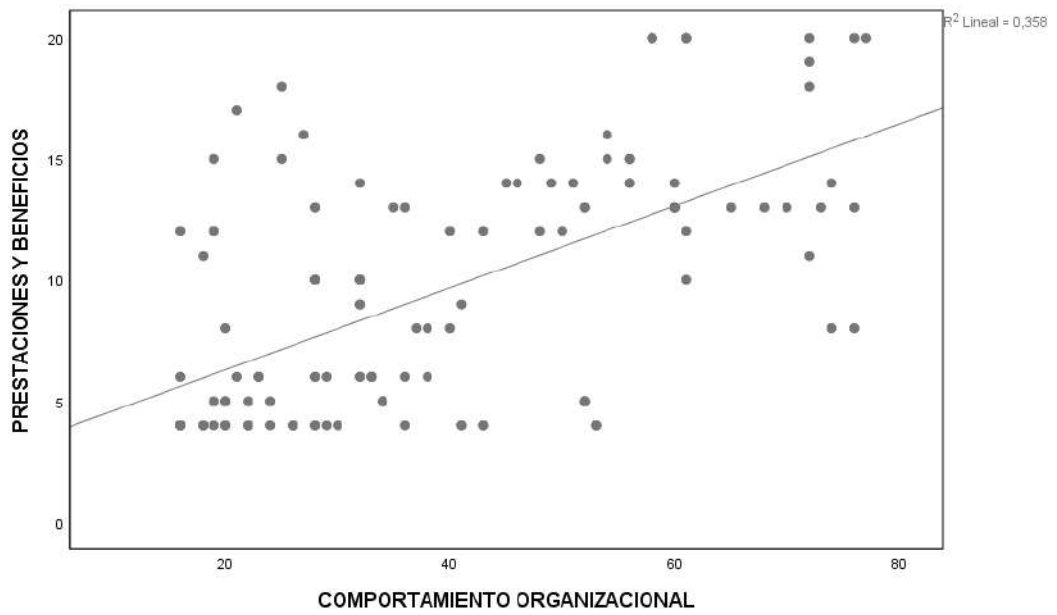


Figura 23. Correlación entre Prestaciones y beneficios, y Comportamiento organizacional

Luego de evaluar la cercanía de los puntos a la recta, se concluye que entre las prestaciones y beneficios con el comportamiento organizacional en la MPH existe una moderada incidencia.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Con los resultados obtenidos se realizan las comparaciones con otras investigaciones:

Se comparte el resultado de la tesis a cargo de Huapula & Mendoza (2023), quienes examinaron la relación entre la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo. Encontraron una correlación positiva y alta de 0.877 entre ambas variables. Este hallazgo es relevante ya que respalda el resultado general presentado previamente en esta investigación, el cual indica una incidencia significativa y moderada entre la gestión de compensaciones y el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado de 0.648.

Flores (2022), quien examinó la relación entre la compensación remunerativa y el desempeño laboral de la empresa Incosel S.R.L. Encontró una correlación positiva y moderada de 0.831 entre ambas variables. Este hallazgo también es relevante ya que respalda el resultado específico 1, presentado previamente en esta investigación, el cual indica una incidencia significativa y moderada entre la motivación laboral y el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado de 0.547.

Tantalean (2021), quien examinó la relación entre la gestión de compensación salarial y el desempeño laboral de la empresa San Martín S.A. Encontró una correlación positiva y moderada de 0.682 entre ambas variables. Este hallazgo también es relevante ya que respalda el resultado específico 2, presentado previamente en esta investigación, el cual indica una incidencia significativa y moderada del análisis y descripción de puestos con el

comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado de 0.605.

Quispe (2020), quien examinó la gestión de compensación remunerativa y la satisfacción laboral de la empresa Confecciones Wiltor S.R.L. Encontró una correlación positiva y moderada de 0.791 entre ambas variables. Este hallazgo también es relevante ya que respalda el resultado específico 3, presentado previamente en esta investigación, el cual indica una incidencia significativa y moderada entre la valuación de puestos y el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado de 0.619.

Acurio (2022), quien examinó la relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de la empresa pública de movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi. Encontró una correlación de causa-efecto entre ambas variables. Este hallazgo es relevante ya que respalda el resultado específico 4, presentado previamente en esta investigación, el cual indica una incidencia significativa y moderada de la administración de sueldos y salarios con el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado de 0.691.

Paredes & Rivera (2022), quienes examinaron la relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral del Municipio de Riobamba. Encontraron una correlación directa y significativa entre ambas variables. Este hallazgo también es relevante ya que respalda el resultado específico 5, presentado previamente en esta investigación, el cual indica una incidencia significativa y moderada de las prestaciones y beneficios con el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, con un grado de 0.574.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Después de realizar la demostración de las hipótesis, concluyo en:

Los resultados confirmaron que la gestión de compensaciones mantiene una incidencia significativa en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, después de encontrar un grado moderado correlativo de 0.648. Esto indica que, al comprenderse una gestión de compensaciones con una insuficiente motivación y rendimiento laboral, unos análisis poco adecuados de puestos junto a unas descripciones confusas de responsabilidades y requisitos, un sistema regular de valuación de puestos, y una gestión poca asertiva de los sueldos y salarios, se viene presentando un comportamiento organizacional con considerables falencias y mejoras por implementarse.

Se confirma que la motivación laboral mantiene una incidencia significativa en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, después de encontrar un grado moderado correlativo de 0.547. Esto indica que, el salario ofrecido para muchos trabajadores resulta ser bajo o no llega a estar completamente en línea con las expectativas, y hay una considerable falta de reconocimiento y recompensas económicas adicionales por el desempeño destacado del personal.

Se confirma que el análisis y descripción de puestos mantiene una incidencia significativa en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, después de encontrar un grado moderado correlativo de 0.605. Esto indica que, pocas veces se hace énfasis en los análisis de puestos, el proceso de diseño de puestos se realiza de manera poco adecuada, la recopilación de información se dificultada y no llega

ser precisa y completa sobre los puestos de trabajo, y, solo en determinadas ocasiones se reconocen los beneficios de tener descripciones claras y detalladas de los puestos de trabajo.

Se confirma que la valuación de puestos mantiene una incidencia significativa en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, después de encontrar un grado moderado correlativo de 0.619. Esto indica que, el modelo de valuación de puestos no siempre llega a estar alineado con los objetivos estratégicos y las necesidades de la entidad, se viene utilizando un modelo de grados predeterminados sin tener en cuenta las características y responsabilidades específicas de los puestos de la municipalidad, y el modelo de comparación de factores no se viene implementando de manera correcta en su totalidad.

Se confirma que la administración de sueldos y salarios mantiene una incidencia significativa en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, después de encontrar un grado moderado correlativo de 0.691. Esto indica que, se cuenta con un comité de compensación poco adecuado, no se garantiza la equidad total interna en la administración de sueldos y salarios, la municipalidad mantiene pocos salarios competitivos en comparación con otras organizaciones similares en el sector público, pocas veces se realiza una adecuada planeación de sueldos, algunos trabajadores consideran que los sueldos ofrecidos en los procesos de contratación y promoción no son del todo justos y competitivos, y según lo hallado, muy pocas veces se realiza una evaluación del desempeño adecuada y objetiva.

Se confirma que las prestaciones y beneficios mantienen una incidencia significativa en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, después de encontrar un grado moderado correlativo de 0.574. Esto indica que, pocas veces se cumple adecuadamente con las prestaciones legales establecidas por la legislación laboral, solo

algunas de las pensiones y seguros ofrecidos por la municipalidad son adecuados o se ajustan a las necesidades de los trabajadores, con regularidad se brinda una adecuada cobertura de seguridad social, y solo en determinadas ocasiones se otorgan otros beneficios adicionales, como programas de bienestar, capacitaciones y desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento, flexibilidad laboral, y más.

6.2. Recomendaciones

A continuación se plantean las siguientes recomendaciones:

Luego de haber determinado los resultados obtenidos y que la gestión de compensaciones de la Municipalidad Provincial de Huaura estaba desalineada con las necesidades y expectativas de los trabajadores, sugiero a las autoridades y equipo de Recursos Humanos, aplicar mejoras significativas sobre la gestión actual de compensaciones, fijando un sistema de evaluación de desempeño que tenga en cuenta tanto los resultados cuantitativos como las competencias y habilidades de los trabajadores, revisando y actualizando las descripciones de puestos de trabajo para evitar confusiones y malentendidos, fortaleciendo el actual programa de incentivos y reconocimiento incorporando bonificaciones, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional, realizando encuestas de satisfacción laboral por medio de los resultados a fin de identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas, estableciendo una política salarial equitativa que asegure unas remuneraciones justas en comparación con otras municipalidades y sectores similares, y evaluando a mejor detalle el paquete de prestaciones y beneficios a otorgarse, incluyendo beneficios adicionales como seguro de salud, programas de bienestar y flexibilidad laboral

Tras corroborarse una ausencia de políticas claras de compensaciones, sugiero también que se revise y ajuste la estructura salarial, incrementando los salarios cuando sea necesario a fin de garantizar una remuneración justa y competitiva; que se mejore el sistema actual de incentivos y reconocimiento, incluyendo bonificaciones, incentivos económicos, premios u otros reconocimientos especiales; que se fomente el desarrollo profesional, incluyendo programas de capacitación, asignación de proyectos desafiantes y posibilidades de promoción interna.

Sugiero que se implemente un proceso de análisis de puestos estructurado, identificando y documentando las responsabilidades, tareas, requisitos y competencias necesarias para cada puesto de trabajo; que se mejore el proceso de diseño de puestos, asegurando de que las tareas estén claramente definidas y asignadas de manera eficiente; que se recopile información precisa y completa sobre los puestos de trabajo, incluyendo responsabilidades, requisitos, competencias y necesidades de capacitación; y que se capacite a los responsables de recursos humanos sobre la importancia y el proceso de análisis y descripción de puestos.

Sugiero que se revise y alinee el modelo de valuación de puestos a los objetivos estratégicos para garantizar una remuneración equitativa y motivación laboral adecuada; que se personalice el modelo de grados, teniendo en cuenta las características y responsabilidades específicas de los puestos en la municipalidad; que se implemente correctamente el modelo de comparación de factores, evaluando las habilidades, competencias y responsabilidades de cada puesto de manera objetiva y equitativa; y que se realice una revisión salarial integral, incluyendo ajustes salariales, bonificaciones y reconocimientos económicos adicionales según corresponda.

Sugiero que se establezca un comité de compensación adecuado con representantes de diferentes áreas de la municipalidad; que se garantice la equidad interna en la administración de sueldos y salarios, estableciendo rangos de sueldos claros y justos para cada puesto, teniendo en cuenta las responsabilidades y requisitos específicos, que se ofrezcan salarios competitivos, por medio de análisis comparativo de los salarios ofrecidos por otras organizaciones similares en el sector público; y que se realice una adecuada planeación de sueldos teniendo en cuenta las restricciones financieras de la municipalidad y las necesidades de los trabajadores.

Sugiero que se cumplan las prestaciones legales establecidas, incluyendo el pago oportuno de salarios, vacaciones, bonificaciones y cualquier otro beneficio legalmente exigible; que se revise y mejore las pensiones y seguros ofrecidos, proporcionando opciones de pensiones y seguros que brinden seguridad financiera y tranquilidad para el futuro; que se brinde una adecuada cobertura de seguridad social como atención médica, seguro de vida, seguro de accidentes laborales, entre otros; y que se ofrezcan otros beneficios adicionales como programas de bienestar, capacitación y desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento y flexibilidad laboral.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Acurio, D. (2022). *El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones*. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi. (Tesis de Posgrado). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8415>
- Caicedo, A. (2020). *Análisis del sistema de compensación salarial en la Dirección Provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas*. (Tesis de titulación). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Esmeraldas, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2213>
- Flores, I. (2019). *Gestión de las compensaciones y deserción laboral en los colaboradores de la empresa Atento S.A. Lima - 2017*. (Tesis de titulación). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13067/845>
- Flores, L. (2022). *La compensación remunerativa y su relación con el desempeño laboral en la empresa Incosel S.R.L. provincia de Espinar, 2021*. (Tesis de titulación). Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/5899>
- Huapula, S., & Mendoza, A. (2023). *Gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2022*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/6195>
- Paredes, K., & Rivera, A. (2022). *Análisis del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del Municipio de Riobamba, periodo 2019*. (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/17662>

Quispe, D. (2020). Gestión de compensaciones y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Confecciones Willtor SRL, La Victoria - 2020. (Tesis de titulación). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1775>

Rodríguez, H. (2016). Programa de comportamiento organizacional de la empresa Ingeniería de apoyo y servicios S.A.C. para optimizar los servicios de tercerización que presta la sede administrativa Backus - Lima. (Tesis de Pre grado). Universidad Ricardo Palma, Lima. Obtenido de <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:164301409>

Tantalean, L. (2021). Gestión de compensaciones salariales y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa San Martín S.A. - Moyobamba 2021. (Tesis de titulación). Universidad César Vallejo, Moyobamba, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62183/>

7.2 Fuentes bibliográficas

Aguillón, A., Berrún, L., Peña, J., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Fundamentación. México: Editorial El Manual Moderno S.A.

Alfaro, F., Alfaro, F., & Alfaro, S. (2002). *Las mejores herramientas para la gestión de las remuneraciones*. Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.

Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias* (Segunda edición ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).

González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Gutiérrez, E., & Gutiérrez, K. (2019). *Comportamiento organizacional*. México: El Cid Editores.

- Henderson, R. (2006). *Gestión de remuneraciones en un mundo basado en el conocimiento* (Décima edición ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes. Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Juárez, J., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Kinley, N., & Shlomo, B. (2019). *Cambiando el comportamiento de los empleados*. Barcelona: Editorial Reverté S.A.
- Ñaupas, P., Valdivia, D., Palacios, V., & Romero, D. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta edición ed.). Ediciones de la U.
- Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Sexta edición ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (Segunda edición ed.). México: Pearson Educación.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Jiménez, L., & Hernández, S. (2010). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Revista Proyecta* (3), 47-57. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/view/1958>
- Moreira, V., & Romero, E. (30 de marzo de 2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del absentismo laboral en la empresa Eurofish. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento (Recimundo)*, 7(1), 766-785. doi:10.26820/rec

imundo/7

Muggenburg, R., & Pérez, C. (2018). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Revista Enfermería Universitaria*, 4(1). doi:<https://doi.org/10.22201/en eo.23958421e.2007.1.469>

Romero, Z., Lora, H., & Morelos, J. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos). *Revista Dictamen Libre* (27), 87-98. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645/>

7.4 Fuentes electrónicas

Deloitte. (2021). *Tendencias en compensación ejecutiva LATAM 2021*. Obtenido de Deloitte Perú: <https://www2.deloitte.com/pe/es.html>

Osorio, A. (2021). *Impacto del Covid-19 en la gestión de la compensación*. Obtenido de EY Perú: https://www.ey.com/es_pe/workforce/covid-19-gestion-de-la-compensacion/

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿De qué manera la gestión de compensaciones incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?	Determinar de qué manera la gestión de compensaciones incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.	La gestión de compensaciones incide significativamente sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.	VARIABLE 1: Gestión de compensaciones	<p>Motivación laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dinero como incentivo - Dinero como reforzador <p>Análisis y descripción de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad del análisis de puestos - Proceso del diseño de puestos - Obtención de la información - Beneficios de la descripción de puestos <p>Valuación de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de alineación - Modelo de grados predeterminados - Modelo de comparación de factores <p>Administración de sueldos y salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de compensación - Equidad interna - Competitividad - Planeación de sueldos - Sueldos de contratación y de promoción - Evaluación del desempeño <p>Prestaciones y beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestaciones legales - Pensiones y seguros - Seguridad social - Otras prestaciones o beneficios 	<p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>Diseño de investigación: No Experimental de corte transversal</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Población: 800 trabajadores</p> <p>Muestra: 260 trabajadores</p> <p>Técnicas de recolección de datos: Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario con escala Likert</p>

ESPECÍFICOS	¿Cómo la motivación laboral incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?	Precisar cómo la motivación laboral incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.	La motivación laboral incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.	VARIABLE 2: Comportamiento organizacional	Conducta individual - Aptitud y actitud - Personalidad y valores - Toma de decisiones individual Conducta de los grupos - Toma de decisiones en grupo - Equipos de trabajo - Comunicación interpersonal y organizacional - Liderazgo auténtico - Poder y dependencia - Comportamiento político - Conflictos y negociaciones Sistema organizacional - Estructura organizacional - Cultura organizacional - Sistema de capacitación y desarrollo - Evaluación del desempeño Dinámica organizacional - Cambio organizacional - Gestión del estrés	Técnicas para el procesamiento de la información: Software Excel y SPSS
	¿Cómo el análisis y descripción de puestos incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?	Precisar cómo el análisis y descripción de puestos incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.	El análisis y descripción de puestos incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.			
	¿Cómo la valuación de puestos incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?	Precisar cómo la valuación de puestos incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.	La valuación de puestos incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.			
	¿Cómo la administración de sueldos y salarios incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?	Precisar cómo la administración de sueldos y salarios incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.	La administración de sueldos y salarios incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.			

	¿Cómo el otorgamiento de prestaciones y beneficios incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023?	Precisar cómo el otorgamiento de prestaciones y beneficios incide sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.	El otorgamiento de prestaciones y beneficios incide de manera significativa sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023.			
--	---	---	---	--	--	--

Anexo 2: Instrumento



Universidad Nacional
José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE COMPENSACIONES & COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Esta encuesta trata sobre **gestión de compensaciones** y el **comportamiento organizacional** de la **Municipalidad Provincial de Huaura**, y para ello, se requiere de respuestas sinceras y claras para un buen estudio. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

INSTRUCCIONES

Califica cada ítem de acuerdo a su punto de vista y experiencia personal en el trabajo, y use las siguientes opciones como respuestas: **Nunca (1); Casi Nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4); Siempre (5)**. Y si no puede contestar alguna pregunta o considera que ésta no tiene sentido, por favor comunicárselo a la persona encargada, para su correcta participación.

GESTIÓN DE COMPENSACIONES					
I. Motivación laboral (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Se me ofrece oportunidades de aumentos salariales como compensación positiva de mi rendimiento laboral, permitiéndome presentar un mejor estado anímico en el desarrollo de mis actividades de trabajo.					
2. Se me ofrece recompensas económicas o bonificaciones extras como reconocimiento y valoración de mi rendimiento laboral, permitiéndome presentar un mayor compromiso con la institución.					
II. Análisis y descripción de puestos (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
3. En mi institución, los análisis de puestos se han convertido en una práctica muy necesaria para la comprensión total de las funciones y responsabilidades asignadas en el trabajo.					
4. Los procesos de diseños de puestos realizados en mi institución, se caracterizan por ser transparentes y participativos, a fin de diseñar nuevos puestos estratégicos o ajustar aquellos que sean necesarios.					
5. Las obtenciones de información durante los análisis de puestos son realizadas de forma exhaustiva y precisa, proporcionando oportunidad de contar con datos relevantes sobre el trabajo a realizarse.					
6. Las descripciones de puestos son beneficiosas para el entendimiento de las expectativas y responsabilidades de los trabajadores, contribuyendo así, en las asignaciones equitativas de la municipalidad.					

III. Valuación de puestos (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
7. Los modelos de alineamiento son utilizados de manera efectiva en las valuaciones de puestos municipal, a fin de garantizar una equidad total de las compensaciones a otorgarse.					
8. Los modelos de grados son utilizados de manera efectiva, cada vez que se requiere clasificar coherentemente los puestos, entendiendo las notables diferencias entre los niveles jerárquicos.					
9. Los modelos de comparación de factores son aplicados de manera efectiva, cuando se requiere evaluar diversos aspectos del trabajo, como habilidades, funciones, y condiciones, a fin de reconocer y recompensar cada contribución específica de los puestos.					
IV. Administración de sueldos y salarios (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
10. En mi institución, se cuenta con un comité de compensación que apoya en las decisiones sobre la administración de sueldos y salarios, y que promueve una necesaria y fundamental equidad salarial.					
11. Percibo que en mi institución se busca mantener una equidad interna en la administración de sueldos y salarios, ya que se realizan una serie de ajustes a fin de velar por unos sueldos justos y reconfortantes.					
12. Los sueldos y salarios otorgados se caracterizan por su competitividad ante otras entidades públicas, ya que se ajustan a ciertas políticas internas que logran atraer y retener a los mejores trabajadores.					
13. Mi institución realiza planeaciones sistemáticas que ayudan a establecer los incrementos salariales anuales, teniendo en cuenta las metas y resultados del trabajo municipal.					
14. Se ofrecen sueldos competitivos en la contratación de nuevo personal, donde se considera a la experiencia y competencias, como factor clave de la determinación de los sueldos.					
15. Considero que los sueldos de promoción se otorgan gracias a ciertos ajustes realizados por la administración pertinente, la cual garantiza que se ofrezcan salarios justos y transparentes.					
16. Las evaluaciones de desempeño realizadas en mi institución, están en función a análisis y consideraciones sobre aumentos en el salario, abordando consigo, aquellas brechas de desempeño.					
V. Prestaciones y beneficios (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
17. Mi institución cumple formalmente con todas las prestaciones legales fijadas por la normativa laboral peruana, respetando los derechos del trabajador en función de las prestaciones.					
18. Se ofrecen programas atractivos y beneficios de pensión para aquellos trabajadores que lo necesitan, facilitándoles con los seguros de salud o de vida, entre otros seguros competitivos.					

19. Se cumple con las obligaciones de seguridad social del trabajador, por medio de orientaciones y esfuerzos de mejora continua, en la protección y bienestar integral de las personas.					
20. Se ofrecen beneficios adicionales, como bonos, incentivos u otros, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores.					
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					
I. Conducta individual (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
21. Considero que mi actitud en el trabajo es totalmente positiva, inclusive en situaciones desafiantes. Mientras que mi aptitud es consistente con cada demanda presentada en mi puesto de trabajo.					
22. Considero que mi personalidad se ve alineada con la cultura de la municipalidad, al igual que mis valores personales, los cuales reflejan y promueven un ambiente laboral satisfactorio y armonioso.					
23. Considero que mis decisiones individuales en el trabajo son realizadas con responsabilidad, y están en función a informaciones necesarias que avalan mi buen desempeño laboral.					
II. Conducta de los grupos (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
24. Considero que mi participación en las decisiones por equipos de trabajo es activa y eficiente, ya que en la institución se fomenta la participación equitativa de todos los integrantes en grupos.					
25. Cuento con el respaldo de todo mi equipo de trabajo ante situaciones desafiantes o dificultosas, de manera que se presenta una colaboración efectiva de equipos en toda la institución municipal.					
26. En mi institución se promueve una comunicación abierta y transparente entre los trabajadores, de tal forma que no presento dificultades en el momento de expresar mis opiniones y propuestas sobre el trabajo.					
27. Percibo que los líderes de la institución reflejan una ideal autenticidad y transparencia, de forma que logran inspirar a los demás, en alcanzar cada meta u objetivo, tanto profesional como personal.					
28. En mi trabajo se reconoce la distribución del poder, de manera que la dependencia se ve presentada de forma natural y justa, sin generarse enfrentamientos o dependencias excesivas en el trabajo.					
29. Considero que las decisiones tomadas en el trabajo, son llevadas a cabo con total justicia, equidad y transparencia, sin tener alguna influencia política sobre estos asuntos internos.					
30. Considero que mi participación en las resoluciones constructivas de conflictos es adecuada y vital, ya que, me encuentro ampliamente capacitado sobre negociaciones y acuerdos laborales.					
III. Sistema organizacional (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5

31. Comparto con claridad, la estructura de la municipalidad, la cual se encuentra adaptada para el enfrentamiento necesario de los cambios sobre el entorno público laboral.					
32. Me identifico fielmente con los valores y principios de la cultura de mi institución, donde se promueve constantemente una cultura que resulta ser inclusiva y que abraza consigo, a la diversidad humana.					
33. Mi institución ofrece oportunidades de capacitación y programas de desarrollo profesional, a fin de potenciar las habilidades y destrezas que se necesitan en el trabajo.					
34. Las evaluaciones de desempeño que se realizan en el trabajo, utilizan criterios claros y reflejan cada contribución de los trabajadores.					
IV. Dinámica organizacional (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
35. En mi institución se fomenta una cultura que acepta y adapta de forma positiva, aquellos cambios organizacionales, de tal manera que, el afronte se realizado con la rapidez y efectividad necesaria.					
36. Considero que en mi institución se gestiona eficientemente el estrés laboral, de forma que ésta no logra afectar significativamente sobre el desempeño de los trabajadores.					

¡Gracias por su participación!

Anexo 3: Baremaciones

V1: GESTIÓN DE COMPENSACIONES

1. Baremación de Gestión de compensaciones

- Máximo: $20(5) = 100$
- Mínimo: $20(1) = 20$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 100 - 20 = 80$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 80/3 = 26.667$

A. Baremación de Motivación laboral

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

B. Baremación de Análisis y descripción de puestos

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

C. Baremación de Valuación de puestos

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D. Baremación de Administración de sueldos y salarios

- Máximo: $7(5) = 35$
- Mínimo: $7(1) = 7$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 35 - 7 = 28$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 28/3 = 9.333$

E. Baremación de Prestaciones y beneficios

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

V2: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2. Baremación de Comportamiento organizacional

- Máximo: $16(5) = 80$
- Mínimo: $16(1) = 16$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 80 - 16 = 64$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 64/3 = 21.333$

A. Baremación de Conducta individual

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

B. Baremación de Conducta de los grupos

- Máximo: $7(5) = 35$
- Mínimo: $7(1) = 7$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 35 - 7 = 28$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 28/3 = 9.333$

C. Baremación de Sistema organizacional

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D. Baremación de Dinámica organizacional

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

Anexo 4: Base de datos

N°	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
1	85	72	7	15	14	31	18	13	31	18	10
2	65	76	6	12	10	24	13	13	34	19	10
3	26	22	2	6	3	10	5	3	11	6	2
4	24	26	2	5	5	8	4	3	13	8	2
5	24	19	3	5	3	8	5	3	9	4	3
6	69	70	9	13	10	24	13	12	31	17	10
7	26	21	2	6	3	9	6	4	10	4	3
8	97	72	10	19	15	34	19	13	31	18	10
9	40	41	3	5	8	15	9	8	13	11	9
10	30	28	4	7	5	10	4	4	13	8	3
11	35	37	2	4	8	13	8	6	15	11	5
12	27	24	4	5	3	10	5	3	11	7	3
13	22	26	2	5	3	8	4	4	12	7	3
14	46	38	5	11	6	16	8	5	17	10	6
15	62	72	9	12	10	20	11	13	31	18	10
16	57	35	6	9	7	22	13	9	12	8	6
17	62	65	6	11	10	22	13	9	29	18	9
18	67	45	7	12	10	24	14	9	20	11	5
19	68	51	7	13	10	24	14	9	22	13	7
20	20	22	2	4	3	7	4	3	11	6	2
21	31	29	2	7	5	11	6	6	13	7	3
22	20	22	2	4	3	7	4	3	11	6	2
23	37	32	4	6	6	12	9	7	15	8	2
24	37	32	4	6	6	12	9	7	15	8	2
25	59	40	6	12	9	20	12	8	17	9	6
26	29	34	3	6	3	12	5	9	15	8	2
27	34	41	4	8	5	13	4	7	19	11	4
28	24	23	2	4	3	9	6	5	9	5	4
29	64	36	7	13	10	21	13	6	16	10	4
30	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
31	42	28	4	8	7	13	10	4	13	8	3
32	69	74	6	14	9	26	14	13	33	18	10
33	31	52	5	6	3	12	5	11	23	12	6
34	27	41	3	5	5	10	4	7	19	11	4
35	62	73	5	12	10	22	13	13	33	18	9
36	64	46	6	11	10	23	14	9	19	11	7
37	36	40	2	8	3	15	8	7	17	10	6
38	47	74	5	9	7	18	8	13	33	18	10
39	76	27	5	14	15	26	16	3	12	8	4
40	32	30	4	7	5	12	4	3	13	8	6

41	22	53	2	4	3	9	4	10	23	13	7
42	98	76	10	19	15	34	20	14	34	20	8
43	23	29	2	5	3	9	4	4	12	7	6
44	38	38	4	8	5	15	6	6	15	10	7
45	92	77	8	18	13	33	20	15	35	20	7
46	69	19	7	14	11	22	15	3	7	4	5
47	75	60	8	16	11	27	13	11	25	14	10
48	65	32	6	12	11	22	14	6	14	8	4
49	63	28	7	12	10	21	13	6	11	7	4
50	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
51	30	28	2	7	5	10	6	5	13	7	3
52	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
53	42	28	4	8	7	13	10	5	13	6	4
54	42	28	4	8	7	13	10	5	13	6	4
55	60	48	6	12	9	21	12	9	21	12	6
56	31	20	5	6	3	12	5	5	9	4	2
57	34	36	4	8	5	13	4	7	15	10	4
58	24	16	2	4	3	9	6	3	7	4	2
59	67	52	7	13	10	24	13	10	22	13	7
60	42	28	4	8	7	13	10	5	13	6	4
61	68	60	6	14	9	25	14	11	27	16	6
62	31	20	5	6	3	12	5	5	9	4	2
63	26	22	3	5	5	9	4	4	8	6	4
64	73	54	6	13	15	23	16	10	20	14	10
65	38	36	4	8	5	15	6	7	15	10	4
66	90	72	8	18	13	31	20	13	33	18	8
67	71	54	7	14	11	24	15	10	24	13	7
68	76	68	8	16	11	28	13	13	29	18	8
69	69	48	7	13	11	23	15	9	21	11	7
70	67	52	7	13	10	24	13	10	22	13	7
71	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
72	30	28	2	7	5	10	6	5	13	7	3
73	20	28	2	4	3	7	4	5	11	6	6
74	42	32	4	8	7	13	10	7	15	8	2
75	42	32	4	8	7	13	10	7	15	8	2
76	61	50	6	12	9	22	12	9	22	13	6
77	31	34	5	6	3	12	5	9	15	8	2
78	32	18	4	8	5	11	4	3	9	4	2
79	24	23	2	4	3	9	6	5	9	5	4
80	62	43	7	13	10	20	12	9	19	11	4
81	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
82	30	20	4	7	5	10	4	3	7	4	6
83	22	53	2	4	3	9	4	10	23	13	7
84	98	58	10	19	15	34	20	11	25	14	8
85	23	24	2	5	3	9	4	4	9	5	6

86	38	33	4	8	5	15	6	6	12	8	7
87	91	61	8	18	13	32	20	13	28	16	4
88	57	19	7	11	8	19	12	3	7	4	5
89	75	60	8	16	11	27	13	11	25	14	10
90	69	56	7	13	11	23	15	11	25	14	6
91	54	18	7	11	6	19	11	3	9	4	2
92	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
93	30	32	2	7	5	10	6	7	15	8	2
94	20	20	2	4	3	7	4	3	11	4	2
95	42	32	4	8	7	13	10	7	15	8	2
96	42	32	4	8	7	13	10	7	15	8	2
97	61	50	6	12	9	22	12	9	22	13	6
98	29	34	5	6	3	10	5	9	15	8	2
99	32	18	4	8	5	11	4	3	9	4	2
100	55	61	4	9	12	18	12	12	28	16	5
101	69	56	6	14	9	26	14	11	23	12	10
102	31	52	5	6	3	12	5	11	23	12	6
103	27	43	3	5	5	10	4	7	19	11	6
104	84	25	10	16	15	25	18	5	9	5	6
105	98	58	10	19	15	34	20	11	25	14	8
106	22	18	2	5	3	8	4	3	7	5	3
107	38	33	4	8	5	15	6	6	12	8	7
108	91	61	8	18	13	32	20	13	28	16	4
109	56	19	7	12	6	19	12	3	7	4	5
110	75	60	8	16	11	27	13	11	25	14	10
111	45	61	4	8	7	16	10	12	28	16	5
112	69	56	6	14	9	26	14	11	23	12	10
113	31	52	5	6	3	12	5	11	23	12	6
114	27	43	3	5	5	10	4	7	19	11	6
115	68	25	10	13	8	22	15	5	9	5	6
116	70	49	7	15	10	24	14	10	20	12	7
117	36	20	2	8	3	15	8	3	9	6	2
118	47	76	5	9	7	18	8	15	33	18	10
119	85	21	10	17	12	29	17	3	9	5	4
120	30	20	4	7	5	10	4	3	9	6	2
121	22	53	2	4	3	9	4	10	23	13	7
122	98	58	10	19	15	34	20	11	25	14	8
123	22	19	2	5	3	8	4	4	7	5	3
124	38	33	4	8	5	15	6	6	12	8	7
125	91	61	8	18	13	32	20	13	28	16	4
126	56	16	7	11	7	19	12	3	7	4	2
127	75	60	8	16	11	27	13	11	25	14	10
128	69	56	7	13	11	23	15	11	25	14	6
129	64	28	7	13	10	21	13	6	11	7	4
130	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2

131	30	32	2	7	5	10	6	7	15	8	2
132	20	26	2	4	3	7	4	5	11	6	4
133	83	72	5	15	14	31	18	13	31	18	10
134	65	76	6	12	10	24	13	13	34	19	10
135	29	22	5	6	3	10	5	3	11	6	2
136	25	26	3	5	5	8	4	3	13	8	2
137	23	19	2	5	3	8	5	3	9	4	3
138	67	70	7	13	10	24	13	12	31	17	10
139	26	21	2	6	3	9	6	4	10	4	3
140	97	72	10	19	15	34	19	13	31	18	10
141	40	41	3	5	8	15	9	8	13	11	9
142	30	28	4	7	5	10	4	4	13	8	3
143	35	37	2	4	8	13	8	6	15	11	5
144	27	24	4	5	3	10	5	3	11	7	3
145	22	26	2	5	3	8	4	4	12	7	3
146	46	38	5	11	6	16	8	5	17	10	6
147	58	72	5	12	10	20	11	13	31	18	10
148	57	35	6	9	7	22	13	9	12	8	6
149	62	65	6	11	10	22	13	9	29	18	9
150	67	45	7	12	10	24	14	9	20	11	5
151	68	51	7	13	10	24	14	9	22	13	7
152	20	22	2	4	3	7	4	3	11	6	2
153	31	29	2	7	5	11	6	6	13	7	3
154	20	22	2	4	3	7	4	3	11	6	2
155	37	32	4	6	6	12	9	7	15	8	2
156	37	32	4	6	6	12	9	7	15	8	2
157	59	40	6	12	9	20	12	8	17	9	6
158	31	34	5	6	3	12	5	9	15	8	2
159	34	41	4	8	5	13	4	7	19	11	4
160	24	23	2	4	3	9	6	5	9	5	4
161	64	36	7	13	10	21	13	6	16	10	4
162	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
163	42	28	4	8	7	13	10	4	13	8	3
164	69	74	6	14	9	26	14	13	33	18	10
165	31	52	5	6	3	12	5	11	23	12	6
166	27	41	3	5	5	10	4	7	19	11	4
167	62	73	5	12	10	22	13	13	33	18	9
168	64	46	6	11	10	23	14	9	19	11	7
169	36	40	2	8	3	15	8	7	17	10	6
170	47	74	5	9	7	18	8	13	33	18	10
171	76	27	5	14	15	26	16	3	12	8	4
172	32	30	4	7	5	12	4	3	13	8	6
173	22	53	2	4	3	9	4	10	23	13	7
174	98	76	10	19	15	34	20	14	34	20	8
175	23	29	2	5	3	9	4	4	12	7	6

176	38	38	4	8	5	15	6	6	15	10	7
177	92	77	8	18	13	33	20	15	35	20	7
178	69	19	7	14	11	22	15	3	7	4	5
179	75	60	8	16	11	27	13	11	25	14	10
180	65	32	6	12	11	22	14	6	14	8	4
181	63	28	7	12	10	21	13	6	11	7	4
182	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
183	30	28	2	7	5	10	6	5	13	7	3
184	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
185	42	28	4	8	7	13	10	5	13	6	4
186	42	28	4	8	7	13	10	5	13	6	4
187	60	48	6	12	9	21	12	9	21	12	6
188	31	20	5	6	3	12	5	5	9	4	2
189	34	36	4	8	5	13	4	7	15	10	4
190	24	16	2	4	3	9	6	3	7	4	2
191	67	52	7	13	10	24	13	10	22	13	7
192	42	28	4	8	7	13	10	5	13	6	4
193	68	60	6	14	9	25	14	11	27	16	6
194	31	20	5	6	3	12	5	5	9	4	2
195	26	22	3	5	5	9	4	4	8	6	4
196	73	54	6	13	15	23	16	10	20	14	10
197	38	36	4	8	5	15	6	7	15	10	4
198	90	72	8	18	13	31	20	13	33	18	8
199	71	54	7	14	11	24	15	10	24	13	7
200	76	68	8	16	11	28	13	13	29	18	8
201	69	48	7	13	11	23	15	9	21	11	7
202	67	52	7	13	10	24	13	10	22	13	7
203	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
204	30	28	2	7	5	10	6	5	13	7	3
205	20	28	2	4	3	7	4	5	11	6	6
206	42	32	4	8	7	13	10	7	15	8	2
207	42	32	4	8	7	13	10	7	15	8	2
208	61	50	6	12	9	22	12	9	22	13	6
209	31	34	5	6	3	12	5	9	15	8	2
210	32	18	4	8	5	11	4	3	9	4	2
211	24	23	2	4	3	9	6	5	9	5	4
212	62	43	7	13	10	20	12	9	19	11	4
213	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
214	30	20	4	7	5	10	4	3	7	4	6
215	22	53	2	4	3	9	4	10	23	13	7
216	98	58	10	19	15	34	20	11	25	14	8
217	23	24	2	5	3	9	4	4	9	5	6
218	38	33	4	8	5	15	6	6	12	8	7
219	91	61	8	18	13	32	20	13	28	16	4
220	57	19	7	11	8	19	12	3	7	4	5

221	75	60	8	16	11	27	13	11	25	14	10
222	69	56	7	13	11	23	15	11	25	14	6
223	54	18	7	11	6	19	11	3	9	4	2
224	20	16	2	4	3	7	4	3	7	4	2
225	30	32	2	7	5	10	6	7	15	8	2
226	20	20	2	4	3	7	4	3	11	4	2
227	42	32	4	8	7	13	10	7	15	8	2
228	42	32	4	8	7	13	10	7	15	8	2
229	61	50	6	12	9	22	12	9	22	13	6
230	29	34	5	6	3	10	5	9	15	8	2
231	32	18	4	8	5	11	4	3	9	4	2
232	55	61	4	9	12	18	12	12	28	16	5
233	69	56	6	14	9	26	14	11	23	12	10
234	31	52	5	6	3	12	5	11	23	12	6
235	27	43	3	5	5	10	4	7	19	11	6
236	84	25	10	16	15	25	18	5	9	5	6
237	98	58	10	19	15	34	20	11	25	14	8
238	22	18	2	5	3	8	4	3	7	5	3
239	38	33	4	8	5	15	6	6	12	8	7
240	91	61	8	18	13	32	20	13	28	16	4
241	56	19	7	12	6	19	12	3	7	4	5
242	75	60	8	16	11	27	13	11	25	14	10
243	45	61	4	8	7	16	10	12	28	16	5
244	69	56	6	14	9	26	14	11	23	12	10
245	31	52	5	6	3	12	5	11	23	12	6
246	27	43	3	5	5	10	4	7	19	11	6
247	68	25	10	13	8	22	15	5	9	5	6
248	70	49	7	15	10	24	14	10	20	12	7
249	36	20	2	8	3	15	8	3	9	6	2
250	47	76	5	9	7	18	8	15	33	18	10
251	85	21	10	17	12	29	17	3	9	5	4
252	30	20	4	7	5	10	4	3	9	6	2
253	22	53	2	4	3	9	4	10	23	13	7
254	98	58	10	19	15	34	20	11	25	14	8
255	22	19	2	5	3	8	4	4	7	5	3
256	38	33	4	8	5	15	6	6	12	8	7
257	91	61	8	18	13	32	20	13	28	16	4
258	56	16	7	11	7	19	12	3	7	4	2
259	75	60	8	16	11	27	13	11	25	14	10
260	69	56	7	13	11	23	15	11	25	14	6