



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela Profesional de Administración

El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro en el año 2020

PROYECTO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Para optar el Grado Académico de Bachiller en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Alexandra Romina MELENDEZ MARIN

ASESOR

Dr. Augusto HIDALGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

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

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Melendez, A. (2021). *El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro en el año 2020*. [Proyecto de tesis de investigación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Hoja de metadatos complementarios

| | |
|---|---|
| Código ORCID del autor | https://orcid.org/0000-0002-8280-1404 |
| DNI o pasaporte del autor | Alexandra Romina Melendez Marin 76508120 |
| Código ORCID del asesor | https://orcid.org/0000-0002-3123-610X |
| DNI o pasaporte del asesor | Augusto Hidalgo Sánchez 17852545 |
| Grupo de investigación | Grupo de investigación Binacional Perú-Ecuador |
| Agencia financiadora | Sin financiamiento |
| Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación | País: Perú. Departamento: Lima. Distrito: San Isidro. Coordenadas geográficas: Latitud: -12.0989, Longitud: -77.0347 12° 5' 56" Sur, 77° 2' 5" Oeste. |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación | 2020 |
| Disciplinas OCDE | Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 |



Acta de Sustentación del Proyecto de Tesis
N° 0027/V-FCA-EPA/2021
Modalidad de Sustentación del Proyecto de Tesis
Resolución Rectoral N° 0744-R-20
Resolución Rectoral N° 01882-2021-R/UNMSM
Resolución Decanal N° 000857-2020-D-FCA/UNMSM
Resolución Directoral N° 0039/FCA-EPA/2021
Resolución Decanal N° 000558-2021-D-FCA/UNMSM

Lima, 4 de mayo de 2021

Siendo las 15:00 horas y reunido el Jurado Evaluador integrado por los siguientes docentes:

Presidente : Lic. Sergio Fernando Podestá Cuadros
Miembro : Mg. Luis Ángel Fabian Sotelo
Miembro : Mg. Allan Herminio Vargas García
Docente Asesor : Dr. Augusto Hidalgo Sánchez

Para evaluar el proceso de sustentación del Proyecto de Tesis para obtener el Grado Académico de Bachiller en Ciencias Administrativas de la estudiante:

Alexandra Romina Melendez Marin

Los integrantes del Jurado Evaluador califican con **quince (15) aprobada**, a la Sustentación del Proyecto de Tesis titulado **“El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro en el año 2020”**; de acuerdo a la Legislación Universitaria y a la documentación sustentatoria que se acredita, en mérito de lo cual, el Jurado Evaluador declara Apta para que se le otorgue el Grado Académico de:

Bachiller en Ciencias Administrativas

Conforme a las Disposiciones Legales vigentes, siendo las 15:46 horas se levanta la sesión y en fe de lo actuado firman la presente:



Lic. Sergio Fernando Podestá Cuadros
Presidente



Mg. Luis Ángel Fabian Sotelo
Miembro



Mg. Allan Herminio Vargas García
Miembro



Dr. Augusto Hidalgo Sánchez
Docente Asesor

Dedicatoria

A mi madre, quien desde niña me educó y formó para ser una excelente profesional a base de esfuerzo y dedicación.

A mi hermana Leslie, por creer en mí, darme aliento e impulsarme en este camino de la investigación.

Resumen

Existe evidencia empírica que demuestra que el dinero ya no es considerado el principal impulsor del desempeño de los colaboradores. Sino que aspectos como el equilibrio entre la vida personal y laboral, el desarrollo profesional y el crecimiento personal, están siendo buscados con mayor frecuencia en las organizaciones y más aún en aquellas organizaciones sin ánimos de lucro por su propia naturaleza. Es por esto que el objetivo del presente estudio es determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de Profonanpe; para lo cual se ha obtenido una amplia literatura de ambas variables y formulado un instrumento de 34 ítems validado para su futura aplicación e interpretación de resultados a una muestra total de 50 colaboradores de Profonanpe.

Palabras clave: Salario emocional, desempeño laboral, incentivos no monetarios, incentivos no económicos, organizaciones sin fines de lucro.

Abstract

There is empirical evidence that shows that money is no longer considered the main driver of employee performance. Rather, aspects such as balance between personal and work life, professional development and personal growth are being sought more frequently in organizations and even more so in non-profit organizations by their very nature. Therefore, the objective of this study is to determine the relationship between emotional salary and job performance of Profonanpe employees; for which a wide literature on both variables has been obtained and a 34-item instrument validated for its future application and interpretation of results that is aimed at a total sample of 50 Profonanpe employees.

Keywords: Emotional salary, job performance, non-cash incentives, non-monetary incentives, non-profit organizations.

Índice general

| | |
|---|-----------|
| Capítulo I: Planteamiento del problema..... | 9 |
| 1.1. Situación problemática | 9 |
| 1.2. Formulación del problema | 12 |
| 1.2.1. Problema general. | 12 |
| 1.2.2. Problemas específicos..... | 12 |
| 1.3. Objetivos..... | 12 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 12 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 12 |
| 1.4. Justificación de la investigación | 13 |
| 1.5.1. Importancia de la investigación | 13 |
| 1.5.2. Viabilidad de la investigación..... | 15 |
| 1.5. Limitaciones..... | 16 |
| Capítulo II: Marco teórico | 17 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 17 |
| 2.2. Bases teóricas..... | 26 |
| 2.2.1. Teorías motivacionales..... | 26 |
| 2.2.2. La política retributiva..... | 29 |
| 2.2.3. Salario emocional | 31 |
| 2.2.4. Desempeño laboral | 37 |
| 2.2.5. El salario emocional y el desempeño laboral en organizaciones sin fines de lucro..... | 41 |
| 2.3. Definición de términos..... | 43 |
| Capítulo III: Hipótesis y variables | 45 |
| 3.1. Formulación de hipótesis | 45 |
| 3.1.1. Hipótesis alternativa | 45 |
| 3.1.2. Hipótesis nula | 45 |
| 3.1.3. Hipótesis específicas..... | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2. Identificación de variables y operacionalización | 45 |
| Capítulo IV: Metodología | 47 |
| 4.1. Diseño metodológico | 47 |
| 4.1.1 Tipo de investigación | 47 |
| 4.1.2. Diseño de investigación | 47 |
| 4.2. Diseño muestral | 47 |
| 4.2.1. Unidad de análisis | 47 |
| 4.2.2. Población de estudio | 48 |
| 4.2.3. Tamaño de la muestra | 51 |
| 4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 51 |
| 4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información..... | 52 |
| 4.5. Aspectos éticos..... | 53 |
| 4.6. Validación del instrumento | 53 |
| Cronograma..... | 58 |
| Referencias..... | 60 |
| Anexos | 66 |
| Anexo A: Matriz de consistencia | 66 |
| Anexo B: Matriz de operacionalización de variables | 68 |
| Anexo C: Encuesta piloto | 70 |
| Anexo D: Ficha de informe de opinión de expertos | 73 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Factores motivacionales e higiénicos..... | 26 |
| Tabla 2. Personal en planilla de la sede principal de Profonanpe | 48 |
| Tabla 3. Escala de Likert..... | 52 |
| Tabla 4. Análisis de confiabilidad..... | 54 |
| Tabla 5. Estadísticas de total de elementos | 54 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Factores que producen satisfacción o insatisfacción..... | 27 |
| Figura 2. Teoría de expectativas | 28 |
| Figura 3. La retribución total y sus componentes..... | 30 |
| Figura 4. La política retributiva | 30 |
| Figura 5. Asociación entre necesidad de Maslow y los tipos de retribución..... | 31 |
| Figura 6. Dimensiones del salario emocional..... | 37 |
| Figura 7. Dimensiones del desempeño laboral | 39 |

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Situación problemática

El salario emocional es un tipo de retribución de carácter intrínseco que reciben los colaboradores a manera de compensación o recompensa por la prestación de sus servicios, por ejemplo, reconocimientos, horarios flexibles, oportunidades de crecimiento profesional, etc. (Iglesias y Tejado, 2016; Vázquez, 2018). Sin embargo, este término relativamente nuevo es mayormente conocido en América Latina y España, y en los demás países se emplea otros términos equivalentes traducidos como “incentivos no monetarios” o “incentivos no dinerarios”,

Por otra parte, el desempeño laboral es un constructo que comprende la contribución de las metas organizacionales por parte del comportamiento dispuesto de los colaboradores (Campbell & Wiernik, 2015). Ramos-Villagrasa, et. al. (2019) se refieren al desempeño laboral como un tema frecuentemente estudiado en los recursos humanos a lo largo del tiempo, por ello se le considera como la “variable dependiente definitiva”.

En un estudio realizado por Randstad (2019) a más de 200,000 adultos en edad laboral en 32 países del mundo, se evidenció que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y/o familiar, así como un ambiente de laboral agradable, son los principales incentivos (diferentes a los monetarios), que los colaboradores de la mayoría de los países buscan, pero no perciben que se les proporcionen adecuadamente. Y, en cuanto a la preferencia de dichos incentivos según el grupo generacional, las capacitaciones son preferidas por la generación Z, el desarrollo profesional para la generación Y (*millennials*) y para la generación X el equilibrio entre el trabajo y la vida personal resulta más provechoso.

En línea con lo mencionado anteriormente, en un estudio realizado por la consultora Gallup, se observó que el 60% de los *millennials* que constituyen la fuerza laboral de EE.UU., buscan principalmente oportunidades para aprender y crecer cuando postulan a un trabajo, así como también la oportunidad de avanzar como persona a medida que se desarrollan (Wigert y Harter, 2017). Sin embargo, más allá de ser una generación mayoritaria, todos como personas desean su crecimiento en el trabajo, por tanto, dichas necesidades podrían ser universalmente importantes para todos; al respecto, en el estudio se señala que “(...) individualizar el desempeño de cada persona es fundamental

para modernizar la gestión del desempeño, y los gerentes deben trabajar para comprender cómo se manifiestan estas necesidades universales para cada colaborador” (Wigert y Harter, 2017, p. 13).

A nivel de Latinoamérica, en un estudio realizado por la empresa Great place to work (2020) dirigido al personal de las 94 de las 100 mejores empresas para trabajar de la región, afirmaron que se sienten orgullosos del lugar donde laboran, aseveraron que es un lugar seguro para trabajar y que se sienten bien porque contribuyen con la comunidad. Estos indicadores reflejan la relevancia de la construcción de confianza, la contribución personal y el reconocimiento, los cuales crean culturas de alto desempeño en las organizaciones.

Según el Barómetro de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (Barómetro DCH), el 15.56% de las organizaciones señalaron que la principal motivación por la que sus colaboradores optan por cambiarse de centro de trabajo, es por falta de oportunidad de crecimiento, otro 15% declaró que se debe a un salario no adecuado para el puesto y 13.89% por problemas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal (ESAN y EAE, 2018). Estos resultados evidencian que los colaboradores de hoy en día buscan un trabajo donde se preocupen por ellos como personas y cumplan con sus expectativas de aprendizaje y crecimiento.

La organización elegida para el presente estudio es Profonanpe, una entidad privada sin fines de lucro dedicada a la captación y administración de recursos financieros para la ejecución de programas que contribuyen a la conservación de la biodiversidad del Perú desde el año 1992 y fue desde el año 2018 que la organización ha ido creciendo con mayor rapidez y pasó de tener una baja rotación a una rotación alta, por lo que ese cambio también implicó una mayor complejidad en cuanto a la gestión del talento humano y las exigencias con el personal fueron mayores. Debido a eso se analizaron los temas que manejaba el área de Administración en Profonanpe y se detectó una carencia de una política de incentivos, de ahí que se decidió tomar ese tema y vincularlo con el desempeño laboral para el presente estudio. Sin embargo, acotando la naturaleza del sector, es importante señalar que los colaboradores se sienten principalmente motivados por factores intrínsecos como el crecimiento personal, la misión organizacional, entre otros (Schepers et al., 2005). Al respecto, Aktar et al. (2012) menciona que el salario emocional está representado por el reconocimiento, las oportunidades de aprendizaje, el

trabajo desafiante y el desarrollo profesional, los cuales constituyen una herramienta eficaz para motivar a los colaboradores y, en consecuencia, aumentar su desempeño.

Considerando estos dos puntos, la presente investigación pretende sentar las bases para promover la aplicación de salarios emocionales, dado que no se utilizaría explícitamente el dinero para su implementación (incrementos de sueldo o bonos), sino que se incluiría incentivos orientados a causar una motivación intrínseca que a su vez influiría en un mejor desempeño de los colaboradores.

1.2. Formulación del problema

En este contexto presentado, la presente investigación pretende resolver las siguientes interrogantes:

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación que existe entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe, 2020?

1.2.2. Problemas específicos.

- 1) ¿De qué manera se relaciona el reconocimiento con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe?
- 2) ¿De qué manera se relaciona el desarrollo personal y profesional con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe?
- 3) ¿Cuál es la relación que existe entre la identificación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe?
- 4) ¿De qué manera se relaciona la conciliación de la vida personal y laboral con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe?
- 5) ¿Cuál es la relación que existe entre la participación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe?

1.3. Objetivos

Los objetivos que sigue la presente investigación se han definido de la siguiente manera:

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe, 2020.

1.3.2. Objetivos específicos.

- 1) Determinar la relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.
- 2) Determinar la relación entre el desarrollo personal y profesional con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

- 3) Determinar la relación entre la identificación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.
- 4) Determinar la relación entre la conciliación de la vida personal y laboral con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.
- 5) Determinar la relación entre la participación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

1.4. Justificación de la investigación

1.5.1. Importancia de la investigación

Esta investigación busca determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe. Es importante tener en cuenta que el entorno laboral ha cambiado drásticamente a lo largo del tiempo, las personas ahora poseen una amplia diversidad de necesidades divergentes, lo cual impacta en la manera en que las organizaciones deban motivarlas. Para el logro del propósito de esta investigación, se desarrolló un marco teórico que reunió diversas teorías propuestas por los autores representantes de la motivación y el desempeño laboral y actuales investigadores del salario emocional como Jaime Leal y Mariza Elizundia. Además, se examinaron revistas de investigación científicas, donde se evaluaron los elementos del salario emocional relacionados con desempeño laboral en distintos rubros organizacionales.

Los resultados que se alcancen en este estudio tendrán principalmente una utilidad para las organizaciones incorporadas en el tercer sector, permitiéndoles conocer la relevancia que tiene la aplicación del salario emocional, considerando que sus colaboradores tienen una preponderancia a poseer un mayor compromiso con la filosofía de la organización (a diferencia de las organizaciones lucrativas), por lo cual una mayor aplicación de dichos incentivos fomentaría mayores niveles de desempeño.

En tal sentido, el aporte práctico de este estudio específicamente se orientará a promover una mayor aplicación del salario emocional a los colaboradores de la sede

principal de Profonanpe, puesto que en la actualidad no se encuentra implementada dicha modalidad de retribución intrínseca.

Por otra parte, mencionar que el tema de la presente investigación se encuentra adscrita al objetivo número 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el cual se refiere al trabajo decente y crecimiento económico, teniendo como una de sus metas promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el pleno empleo y productivo y el trabajo decente para todos (Organización de las Naciones Unidas, 2015). Es así como este estudio se orienta al cumplimiento de dicho objetivo en las organizaciones a partir de la aplicación del salario emocional porque un empleo digno va más allá de brindar un salario económico adecuado, sino también de proporcionar factores emocionales óptimos como el crecimiento personal y profesional, y la autonomía, no solo con el fin de obtener un mayor desempeño, sino también para retener y satisfacer a las personas.

En lo que respecta al impacto del Covid-19 en los ODS (específicamente en el objetivo número 8), ha repercutido enormemente en las actividades económicas en general, ocasionando un incremento del desempleo y por ende menores ingresos. Haciendo un análisis en América Latina y el Caribe, uno de cada cuatro jóvenes de 15 a 24 años no tuvo empleo durante los tres primeros trimestres de 2020 y es el grupo de edad que la crisis sanitaria ha afectado en mayor medida, lo que constituye una barrera de empleabilidad a corto y mediano plazo (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

En línea con lo mencionado anteriormente sobre el desempleo, la tasa de desempleo en el Perú en el 2020 fue de 7.4% que comparado al 2019 se incrementó en 3.5 puntos porcentuales (INEI, 2020). Al respecto, la ONU (2020) recomienda a los gobiernos suministrar directamente recursos a las familias más vulnerables, concesionando seguros de salud y de desempleo, brindando apoyo a las empresas para evitar la pérdida de más puestos de trabajo, entre otras acciones. Las cifras anteriores podrían llamar la atención por no ser tan elevadas en el caso de Perú, lo cual se debe que además del desempleo también existe una informalidad en el empleo en el Perú (principal problema del mercado laboral nacional) y a diferencia de países con economías avanzadas (que cuentan con un seguro de desempleo), las personas desempleadas en el Perú de todas formas tienen que buscar generar ingresos para solventar sus gastos, por lo que en su mayoría se refugian en empleos informales, los

cuales muchas veces ofrecen un trabajo en condiciones precarias y sin beneficios sociales (ej. seguros médicos) (Tenorio, 2020).

En lo que respecta al empleo adecuado a nivel nacional, en el año 2020, el empleo adecuado del área urbana del Perú disminuyó en 29.3% respecto al año 2019, es decir, 2'484,800 personas dejaron de tenerlo, y, el subempleo también se incrementó en 6.1% respecto al año 2019 (INEI, 2020). Agregar también que el empleo adecuado en el 2020 en Lima Metropolitana, disminuyó en todos los grupos de edad, siendo el grupo de jóvenes de 14 a 24 años el más perjudicado, donde el empleo adecuado se redujo en 43.5% respecto al año 2019 (INEI, 2020).

Por otro lado, puesto que en esta investigación se analiza al sector no lucrativo, el impacto del Covid-19 no ha sido tan fuerte comparado con las empresas, en cambio, las entidades donantes en su mayoría han optado por tomar medidas más flexibles como una ampliación en el plazo para la ejecución de los proyectos, ya que las restricciones de movilización frenaron su desarrollo, incluso adoptan medidas de ayuda frente a la mencionada crisis sanitaria con sus instituciones aliadas, puesto que tienen un mayor alcance con las poblaciones vulnerables.

Por último, en concordancia con las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, esta investigación está adscrita a la línea de investigación de la “Dirección”, el cual se encuentra en el literal c) del numeral 1 (Administración) de la línea de investigación funcional.

1.5.2. Viabilidad de la investigación

Se cuenta con el permiso por parte del Director Ejecutivo de Profonampe, para desarrollar la presente investigación, por lo que el acceso a la información e interacción con los colaboradores se dará sin inconvenientes, siempre y cuando se respete la confidencialidad de ciertos datos.

Respecto a la obtención de información para la elaboración de la parte teórica (tesis, revistas científicas, informes, etc.), se estará haciendo uso de las bases de datos electrónicas brindadas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la cual cuenta con un acceso abierto, lo cual no generará un costo para su utilización. Sin embargo, no todos los libros son de acceso abierto, por lo cual se adquirió ciertos libros para apoyo en el marco teórico con financiación propia de la investigadora.

Asimismo, la recolección de los datos de los colaboradores se realizará a través de cuestionarios vía correo electrónico, con el fin de guardar el distanciamiento social considerando el contexto de la pandemia que actualmente se vive.

1.5.Limitaciones

Las limitaciones se dieron en cuanto a la recolección de la información, puesto que las investigaciones orientadas al salario emocional eran pocas a diferencia de las investigaciones de incentivos monetarios y/o retribución extrínseca. Agregar también que el término de “salario emocional” es relativamente nuevo y no es un término universal empleado por todos los países del mundo. Otro punto adicional es que las investigaciones sobre salario emocional en su mayoría estaban orientadas al sector educativo para su aplicación en estudiantes y mejorar su desempeño escolar; también las investigaciones se orientaban al sector salud y aquí se buscaba una aplicación dirigida al personal médico que realizaba jornadas extensas con el objetivo de motivarlos y no perjudicar su desempeño en el desarrollo de sus labores o su tratamiento a los pacientes; y, por el lado de las investigaciones dirigidas a organizaciones no lucrativas, la gran mayoría de investigaciones tenía como objeto de estudio los incentivos a los voluntarios de dichas organizaciones y eran pocas las que estaban orientadas al personal asalariado. Al respecto, Zapata (2016) señala que las investigaciones relacionadas con los incentivos intrínsecos son poco abordadas en el recinto organizacional de América Latina .

Entonces, teniendo en consideración que la presente investigación está orientada a una organización privada sin fines de lucro, existían ciertas limitaciones para ubicar información sobre la relación entre salario emocional y el desempeño de los colaboradores del tercer sector asalariados. Si bien es una limitante, también constituye una oportunidad para enriquecer las investigaciones vigentes y oriente a investigaciones futuras.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

La información utilizada para la presente investigación proviene de bases de datos tales como ProQuest, ScienceDirect, Wiley, Taylor y Francis, así como repositorios académicos; y se abordan temas referidos al salario emocional y al desempeño laboral, entre los cuales se citan las siguientes tesis y artículos científicos:

Antecedentes internacionales.

- a. La relación entre el apoyo de la gerencia, los incentivos monetarios, los incentivos no monetarios y el liderazgo de proyectos con el éxito de los proyectos de organizaciones de tecnología de la información

Esta tesis doctoral fue realizada por Bryant (2016) de Northcentral University (Arizona, EE. UU). Su objetivo principal fue determinar la relación de los incentivos monetarios, los incentivos no monetarios y el liderazgo de proyectos con el éxito de los proyectos dentro de organizaciones de tecnologías de la información de EE. UU.

El modelo de la investigación es cuantitativo explicativo, el cual utiliza un diseño correlacional y un análisis de regresión múltiple para predecir el éxito de los proyectos en organizaciones de tecnologías de la información. Para la recopilación de datos de utilizó un correo electrónico con un enlace a un sitio web que contenía el cuestionario de 56 ítems, el cual fue enviado a una población de 3000 empleados de organizaciones de tecnologías de la información haciendo uso de los códigos SIC (*Standard Industrial Classification*) 7371, 7374 y 7379 de la base de datos de *e-mails* de InfoUSA. Los códigos SIC son códigos que forman parte un sistema internacional de clasificación de actividades empresariales que se utiliza en muchos países del mundo. Siguiendo con el detalle del cuestionario, del total de 3000 empleados se obtuvieron 164 respuestas, aunque con 128 respuestas necesarias para tener significación estadística.

Esta investigación aborda el problema de la falta de éxito en los proyectos que tienen las organizaciones de TI de EE. UU., ya que tienen que lidiar con la creciente competencia y con una reducción de ganancias que esto implica; es por esta razón, que frecuentemente dependen del liderazgo que se maneja en los proyectos para cumplir con los objetivos trazados.

Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- Respecto a los incentivos no monetarios, se indican tres medidas estadísticamente significativas, las cuales son: (a) un compañero de trabajo recibió un incentivo no monetario pero el otro compañero no ($P=0.011$), (b) regalos personalizados ($P= 0.025$) y (c) retroalimentación informal ($P=0.047$).
- En lo que concierne al apoyo de la gerencia, los resultados indican dos medidas significativas, las cuales son: (a) la alta dirección dedica bastante tiempo ($P= 0.000$) y (b) la alta dirección proporciona recursos adecuados ($P=0.011$).
- La combinación de los incentivos monetarios y no monetarios, indican dos medidas significativas respecto a (a) regalos personalizados ($P=0.009$) y (b) mayor seguridad laboral ($P= 0.002$).
- Los incentivos monetarios no brindaron hallazgos estadísticamente significativos ya que muestran una menor relación con el éxito de los proyectos.

En general, esta tesis doctoral es de gran aporte para nuestro estudio dado que proporciona una amplia literatura sobre los incentivos no monetarios, así como también brinda las dimensiones de dicha variable las cuales son: a) tiempo flexible, (b) comunicar el éxito, (c) regalo personalizados, (d) regalos no personalizados, (e) beneficios educativos, (f) desarrollo profesional, (g) retroalimentación formal, (h) retroalimentación informal, (i) celebrar el éxito, y (j) incentivos no monetarios otorgado a otros.

- b. La justificación y el poder motivacional de incentivos tangibles no monetarios
Este es un artículo científico desarrollado por Jeffrey (2009), el cual fue publicado por el Grupo Taylor & Francis y tuvo objetivo principal estudiar el poder motivacional de los incentivos tangibles no monetarios comparado con el poder de motivación de una cantidad equivalente de dinero en efectivo. El modelo de la investigación es cuantitativo y correlacional, el cual hizo uso de un estudio de laboratorio dirigido al personal de apoyo de la Universidad de Chicago, de los cuales se reclutaron a 63 a través de carteles que estaban colocados en las instalaciones de la universidad.

Las conclusiones son las siguientes:

- Los incentivos tangibles no monetarios causaron un mayor desempeño por parte de los participantes que el incentivo en dinero en efectivo, a pesar de haber respondido que preferían el dinero en efectivo. Es por esta razón que las opiniones emitidas por los colaboradores no siempre

reflejan lo que verdaderamente desean para mejorar su desempeño. Además, Jeffrey mencionó que este resultado se explica por las preocupaciones de justificación, ya que las personas tendrían que justificar la compra de artículo hedónicos.

- Se concluye importancia de entender cómo es que estos incentivos tangibles no monetarios aumentan el desempeño de los colaboradores, por lo cual, si se potencian, los programas de incentivos serían mucho más efectivos.

c. Organizaciones sin fines de lucro versus organizaciones con fines de lucro: una visión europea de las condiciones laborales de los empleados

Artículo científico realizado por Ariza-Montes y Lucia-Casademunt (2016), el cual fue publicado por el Grupo Taylor & Francis. Este estudio tiene como fin comparar las condiciones laborales de los colaboradores de las organizaciones sin fines de lucro con las de los colaboradores de las organizaciones lucrativas. Es una investigación transversal no experimental y tiene como metodología el modelo de regresión logística binaria, por tanto, aplica un modelo logit para estudiar la probabilidad de ocurrencia del evento en estudio, es decir, ser empleado del sector no lucrativo con probabilidad opuesta de estar empleado en el sector lucrativo. La muestra se obtuvo a partir de los datos de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo 2010, el cual fue aplicada a 34 países: los 27 estados miembros de la Unión Europea, Turquía, Croacia, Noruega, Macedonia, Montenegro, Albania y Kosovo, por lo cual, de ese total se tomó como submuestra de 1066 colaboradores, siendo un 44% del sector no lucrativo y el otro 56% del sector lucrativo.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Existen factores que afectan negativamente la satisfacción de la remuneración en el sector no lucrativo, tales como: el tipo de contrato laboral (en su mayoría es temporal y esto provoca inestabilidad) y las horas de trabajo no remuneradas. Sin embargo, el personal de las organizaciones sin fines de lucro se motiva principalmente por recompensas de naturaleza intrínseca a diferencia de las lucrativas, lo que resulta en actitudes positivas hacia la organización. En esta investigación se evidencia que la única manera de aumentar la probabilidad de que una persona trabaje en el tercer sector es la

participación laboral, ya que las condiciones económicas del sector no permiten ofrecer muchos beneficios extrínsecos, sin embargo, si se crean las condiciones para que los colaboradores se sientan valorados por su trabajo y reconocidos, evidentemente se obtendrá una mayor implicación emocional, he aquí el mayor peso del calificativo de “sin fines de lucro” y el sustantivo “empleado”.

- El apego al lugar de trabajo tiene el triple de probabilidad de ocurrencia en colaboradores de organizaciones sin fines de lucro en comparación con el sector lucrativo.
- Es más probable que las mujeres de edad avanzada laboren en el tercer sector y es que, a pesar de que posiblemente reciban una menor retribución, se le permite tener mayor autonomía, disfrutar de horarios más flexibles y de un amplio abanico de tareas.

d. La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual

Artículo científico realizado por Ramos-Villagrasa, et. al. (2019), el cual fue publicado por *Journal of Work and Organizational Psychology – JWOP*, donde el objetivo central era analizar la aplicabilidad de una escala autoinformada breve de dieciocho ítems, el *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* en su versión en español aplicado en España para medir las tres principales dimensiones del desempeño: desempeño laboral, desempeño de la tarea, desempeño contextual y comportamientos contraproducentes en el trabajo. Estas dimensiones se consideraron para poder aplicarlas en un cuestionario que vaya dirigido a una amplia variedad de puestos trabajo.

El modelo de la investigación es exploratorio y utiliza un diseño correlacional. El instrumento utilizado fue una escala autoinformada de 18 ítems, el cual fue aplicado a 368 colaboradores, pero también completaron otras dos escalas de desempeño y el Inventario Neo Reducido de Cinco Factores (NEO-FFI) ya que también se analizaron las correlaciones con estos instrumentos.

Las conclusiones se manifiestan de la siguiente manera:

- Se puede aplicar dicha escala de autoinforme en español , puesto que presenta una buena fiabilidad interna, sin embargo antes de su aplicación debe tenerse en cuenta que el énfasis está en los comportamientos orientados a la organización, más no en los comportamiento

interpersonales. El Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) es una opción recomendable cuando se requiere aplicar una medida breve para medir las tres dimensiones principales del desempeño laboral, sobretodo cuando se evalúa a colaboradores que pertenecen a diversas áreas. También el IWPQ es útil cuando la organización no tiene los recursos suficientes para realizar mediciones de desempeño específica a cada puesto de trabajo, esta situación es bastante común en pequeñas organizaciones u organizaciones con recursos limitados.

- e. La importancia de las características del trabajo que afectan al desempeño laboral: el papel mediador de las disposiciones individuales en las relaciones de diseño-desempeño del trabajo

Este es un artículo científico realizado por Peiró et al (2020), el cual fue publicado por la editorial Elsevier y tuvo como objetivo determinar la importancia de las características del trabajo que afectan al desempeño laboral de los colaboradores colombianos.

El modelo de la investigación es exploratorio y utiliza un diseño correlacional. El instrumento utilizado en la investigación fue un cuestionario de 18 preguntas, el cual fue aplicado a 817 colaboradores.

Las conclusiones se manifiestan de la siguiente manera:

- A partir de los análisis de mediación, se encontró que 17 de las 18 características del trabajo influyeron indirectamente en el desempeño laboral a través de su efecto sobre la importancia que estas tienen. De manera particular, los colaboradores con niveles más altos de tarea, conocimiento y características sociales dieron a estas características niveles más altos de importancia, y, también tuvieron un mayor desempeño laboral.
- Este estudio evidencia que un trabajo enriquecido es tener, además de varias funciones en el trabajo, conocimientos y habilidades sociales; por lo cual debe haber una compatibilidad entre las características del trabajo y las preferencias del colaborador. Sobre todo, si se trata de puestos que se relacionan frecuentemente con el cliente.
- La importancia de usar este indicador es que podría usarse en los procesos de selección, puesto que sería relevante que haya una congruencia entre las características del puesto que se ofrece y las

aptitudes del potencial colaborador, pues de esta manera el nuevo colaborador sentiría una mayor confianza de estar laborando en un lugar que se relaciona con sus preferencias.

- f. Resultados de la encuesta sobre la eficacia del reconocimiento de empleados en el sector público

Este es un reporte que está basado en los hallazgos encontrados en un estudio realizado por Roy Saunderson en setiembre de 2002, quien fue el presidente del *Recognition Management Institute (Canadá)*, una empresa del rubro de consultoría con sede en Canadá.

El instrumento aplicado fue una encuesta enviada por *e-mail* a los miembros de la Asociación Internacional de Gestión Pública de Recursos Humanos en los Estados Unidos y Canadá, de los cuales se lograron captar 312 respuestas, con el fin de estudiar de recopilar información sobre seis áreas interés, tales como: la participación de la alta dirección, entrega oportuna de premios, opciones de premios personalizados, inclusión del logotipo corporativo en los premios y presentación bien planificada; las cuales se las asociaría con su efectividad en el reconocimiento.

Las conclusiones de manifiestan de la siguiente manera:

- El 94% de respuestas se refirió a la entrega oportuna de premios como el factor más importante de reconocimiento y en el segundo lugar con un 93% a la participación de la alta dirección.
- Se encontró que los elogios y otros incentivos no monetarios deben darse por parte de la alta dirección para poder creer en la integridad de lo que se dice; y, es más efectivo en aquellas organizaciones que tienen una cultura sólida y de apoyo.

Antecedentes nacionales.

- g. Motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina comercial de Sedapal en Villa el Salvador
- Tesis de titulación por Aguirre (2019) de la Universidad Ricardo Palma, la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la oficina comercial de Sedapal en Villa El Salvador.

El tipo de investigación es descriptivo- correlacional y diseño no experimental y transversal. Se aplicó como instrumento un cuestionario para la variable motivación de 29 ítems con la escala de Likert dirigido a una muestra de 62 colaboradores.

Las conclusiones son las siguientes:

- Existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.498 y un p-valor de 0.000. De manera más específica si se analiza la dimensión motivación intrínseca y el desempeño laboral, también se obtuvo que tienen una relación significativa, sin embargo, el 11.29% de los colaboradores presenta una alta motivación intrínseca y un nivel regular de desempeño laboral.
- Existe una relación significativa entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.523 y un p-valor de 0.000. Sin embargo, solo se obtuvo que el 16.13% de los colaboradores poseen una alta motivación extrínseca y un nivel eficiente de desempeño laboral.

h. El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vinícolas de Pisco-Ica

Tesis de maestría realizada por Barron (2020) de la Universidad Federico Villareal, la cual tuvo como objetivo determinar los componentes del salario emocional que influyen en la retención de personal de campo de las empresas vinícolas de Pisco-Ica.

El tipo de investigación es descriptivo y correlacional. Se aplicó como instrumento un cuestionario de 60 ítems con la escala de Likert dirigido a una muestra de 110 colaboradores de campo que laboran en las empresas vinícolas que se encuentran ubicadas en la provincia de Pisco, departamento de Ica; las cuales son en total 4 empresas.

Las conclusiones son las siguientes:

- Existe una relación directa significativa entre el salario emocional y la retención de personal de campo de las empresas agrícolas vitivinícolas de Pisco – Ica, con un coeficiente de Spearman de 0.799 y un p-valor de 0.00, el cual es mayor que 0.01, demostrando así una alta correlación

entre ambas variables. De aquí se deduce que si las empresas aplican como estrategia al salario emocional habría una mayor retención de personal, por lo tanto, se dejaría de contratar constantemente a nuevo personal y en su lugar se conservarían trabajadores más especializados y con mayor rendimiento.

- Respecto a la relación entre la dimensión respeto hacia los trabajadores y la retención de personal de campo de las empresas agrícolas vitivinícolas de Pisco – Ica, se tiene una relación directa entre ambas variables con un coeficiente de Spearman de 0.656 y un p-valor de 0.00, el cual es mayor que 0.01, por ende, existe una alta correlación entre ambas variables. De esto se puede deducir que, si se presenta un respeto dirigido por parte de los supervisores, jefes inmediatos o ingenieros de campo hacia los trabajadores de campo entonces, se presentaría una mayor retención de personal de campo. El respeto, en el contexto presentado se puede manifestar como un buen trato, buenas condiciones de trabajo (hidratación a trabajadores de campo), servicios básicos en óptimas condiciones, etc.

- i. Salario emocional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito “Nuestra Señora del Rosario” de oficina principal Cajabamba.

Tesis de titulación realizada por Corvera (2019) de la Universidad Privada del Norte, la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la mencionada cooperativa.

El tipo de investigación es aplicada, no experimental y transversal y se aplicaron como instrumentos dos cuestionarios de 15 ítems para las variables “salario emocional” y “desempeño laboral”, respectivamente, dirigido a una muestra de 55 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” de la oficina principal Cajabamba.

Las conclusiones se manifiestan de la siguiente manera:

- Existe una relación directa positiva moderada entre el salario emocional y el desempeño laboral en los colaboradores, con un coeficiente de correlación de 0.562. Por ello se concluye que el salario emocional influye significativamente con el desempeño laboral.

- La relación entre la dimensión nivel de equilibrio de la vida personal y profesional, y, la variable desempeño laboral es alta.
 - La relación entre la dimensión bienestar psicológico, y, la variable desempeño laboral es alta.
 - La relación entre la dimensión crecimiento profesional, y, la variable desempeño laboral es alta.
- j. Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores del molino EL Triunfo S.R.L en la ciudad de Chiclayo
- Tesis de titulación realizada por Salazar (2020), de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, la cual tuvo como objetivo determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores del molino El Triunfo S.R.L en la ciudad de Chiclayo.
- El tipo de investigación es aplicado, explicativo y no experimental, en el cual se aplicaron como instrumentos dos cuestionarios, el primero para la variable motivación de 19 ítems y el segundo para la variable desempeño laboral de 21 ítems. Se utilizó una muestra de 44 colaboradores del molino El Triunfo S.R.L - Chiclayo.

Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes:

- La motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores del molino El Triunfo. Además, se detectaron que los elementos que afectan el desempeño laboral son: falta de reconocimiento, falta de incentivos, falta de autonomía y las condiciones de trabajo, lo que a la larga podría perjudicar el desarrollo de sus labores.
- Se evidenció un nivel medio de internalización de las tareas por parte de los colaboradores, lo cual no pudo ser más alto porque no tienen la suficiente fuerza interna al momento de realizar sus labores, lo que provoca que no estén al máximo de su capacidad, se sientan poco valorados y su único motor sea la presión.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías motivacionales.

Teoría bifactorial de Henry Herzberg

Hezberg (1987) en su teoría bifactorial considera que la actitud de las personas frente a su trabajo determinará el éxito o el fracaso, por ello considera que sentirse satisfecho está relacionado con factores intrínsecos al trabajo, a los que denominó “factores motivacionales”; pero cuando sucede lo contrario, es decir, cuando una persona se siente insatisfecha hay factores externos que lo causan, a los que llamó “factores higiénicos” (ver Tabla 1).

Tabla 1

Factores Motivacionales e Higiénicos

| Factores Motivacionales | Factores Higiénicos |
|-------------------------|-----------------------------------|
| Trabajo en sí | Condiciones de trabajo |
| Realización | Administración de la empresa |
| Reconocimiento | Salario |
| Desarrollo profesional | Relaciones con el supervisor |
| Responsabilidad | Prestaciones y servicios sociales |

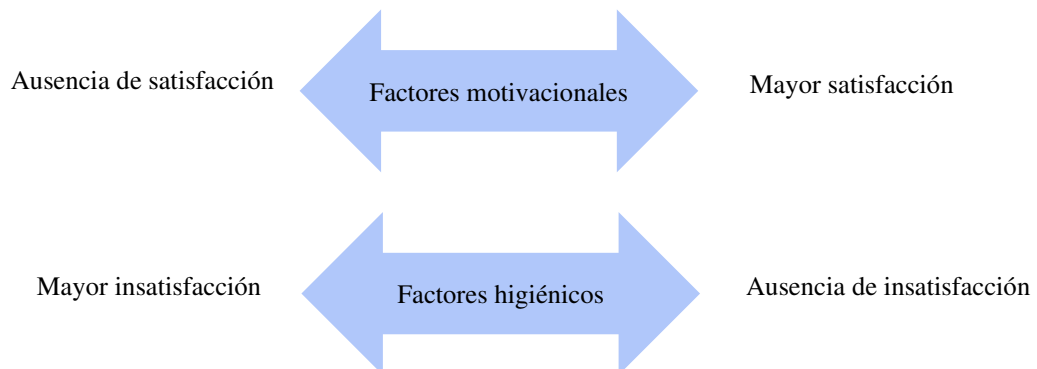
Nota. La tabla 1 muestra los factores motivaciones e higiénicos que plantea Henry Herzberg. Fuente: Chiavenato (2014).

El autor menciona que la motivación se basa en las necesidades de crecimiento, porque es un motor interno de las personas y sus beneficios se manifiestan a largo plazo. Además, debido a que la recompensa máxima en la motivación es el crecimiento personal, las personas no necesitan ser recompensadas de forma incremental porque este tiene un efecto profundo y estable.

Además, Hezberg (1987) planteaba que lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la ausencia satisfacción laboral; y que lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la ausencia de satisfacción laboral. De acuerdo con la figura 1, la satisfacción en el puesto de trabajo depende de los factores motivacionales que se le brinde al colaborador.

Figura 1

Factores que producen satisfacción o insatisfacción



Nota. Factores que producen satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo.
Fuente: Chiavenato (2014).

Por todo lo mencionado, Herzberg (1987) recomendaba que organizaciones que apuntan hacia el éxito en el largo plazo deberán tomarse el tiempo para identificar las fuentes de insatisfacción en su entorno y diseñar estrategias para eliminarlos.

Teoría de necesidades de McClelland.

Para McClelland (como se citó en Bernal y Sierra, 2013), las personas se motivan por las siguientes necesidades:

- La necesidad de logro el cual se refiere a aquel impulso de las personas por sobresalir y ser exitosos.
- La necesidad de afiliación, referido a tener crear y mantener relaciones interpersonales duraderas evitando conflictos.
- La necesidad de poder, que es aquel deseo de influenciar sobre los demás.

Por ejemplo, si un trabajo demanda bastante responsabilidad y es desafiante, las personas con alto nivel de necesidad de logro se sentirán bastante motivados y se enfocarían en obtener un buen desempeño laboral. Por otro lado, una persona con una alta necesidad de afiliación se motivaría más si tiene un equipo de trabajo bien constituido, con buenas relaciones interpersonales y confianza. Y, si tuviera una mayor necesidad de poder, esta persona al estar en puesto gerencial ejerciendo autoridad sobre los demás colaboradores se sentiría más motivado.

Teoría de las expectativas.

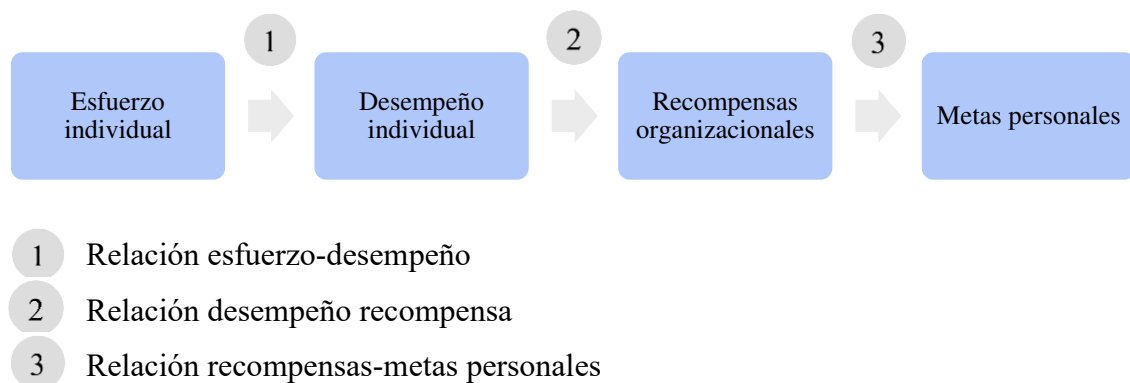
Victor Vroom (como se citó en Robbins et al., 2013) establece que el esfuerzo que las personas le ponen para actuar de determinada manera depende de las expectativas que tengan para obtener un resultado atractivo. Es decir, las personas se esforzarán más para obtener una buena puntuación en la evaluación de desempeño y, por ende, podría recibir recompensas tales como: aumentos de sueldo o bonos; lo que a su vez les permitirían cumplir sus metas personales.

Esta teoría ayuda a comprender la razón por la que muchos colaboradores no se sienten motivados en su centro laboral y por ello solo se limitan a realizar su mínimo esfuerzo para conservarlo.

En resumen, esta teoría comprende tres relaciones que se pueden observar en la Figura 2, para lo cual Victor Vroom (como se citó en Robbins et al., 2013) señala que cuando una persona se esfuerza y alcanza buenos resultados, espera que todos sus esfuerzos se tomen en consideración en la evaluación de desempeño y posterior a ellos recibir recompensas atractivas.

Figura 2

Teoría de las Expectativas



Nota. La figura muestra la teoría de las expectativas. Fuente: Robbins y Judge (2013)

Teoría de la fijación de metas.

Teoría propuesta por Edwin Locke, (como se citó en Robbins et al., 2013) en la cual propone que las intenciones de trabajar por conseguir una meta producen motivación en las personas.

Cuando las metas tienen cierto nivel de dificultad y además a las personas se les brinda retroalimentación sobre sus avances, producen una mayor motivación, dado que captan más la atención y ayuda a descubrir estrategias para realizar el trabajo eficazmente. Las personas se desempeñan mejor cuando se las retroalimenta acerca de su progreso hacia la meta, ya que de esta manera pueden saber si el trabajo que realizaron está acorde con lo que se les pidió o existen aspectos por mejorar, de tal manera que esto les ayudará a guiar su comportamiento.

2.2.2. La política retributiva

La política retributiva es la forma elegida por una organización para compensar al colaborador por su trabajo. Su correcto diseño permite que el personal se desempeñe mejor en su puesto de trabajo y alcance las metas organizacionales deseadas (Vázquez, 2018). Al respecto, Chiavenato (2009) señalaba que “a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos” (p. 283), he aquí su importancia en el desarrollo de las mismas.

Según Vázquez (2018) un buen sistema de retribución permite:

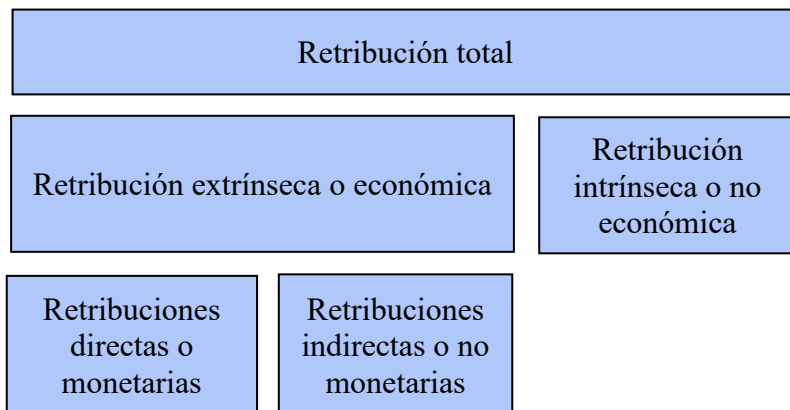
1. Atraer a los mejores colaboradores para cada puesto
2. Motivar al personal
3. Retener a los colaboradores con talento

Componentes de la retribución.

Tradicionalmente se ha entendido a la retribución como aquella compensación de valor económico que recibe el colaborador por la prestación de sus servicios, pudiendo ser monetaria (salario) y/o no monetaria o indirecta (seguros médicos, vehículos, etc) (Laasch, O. y Conaway, 2017; Vázquez, 2018). Sin embargo, en la actualidad la retribución comprende más allá de eso, puesto que también incluye un conjunto de retribuciones intrínsecas que el colaborador recibe por su desempeño, al que se le denomina “salario emocional” ya que no pueden ser valoradas siguiendo un criterio específico sino que estos pueden variar dependiendo de las preferencias de cada persona (ver figura 4) (Vázquez, 2018).

Figura 3

La retribución total y sus componentes.

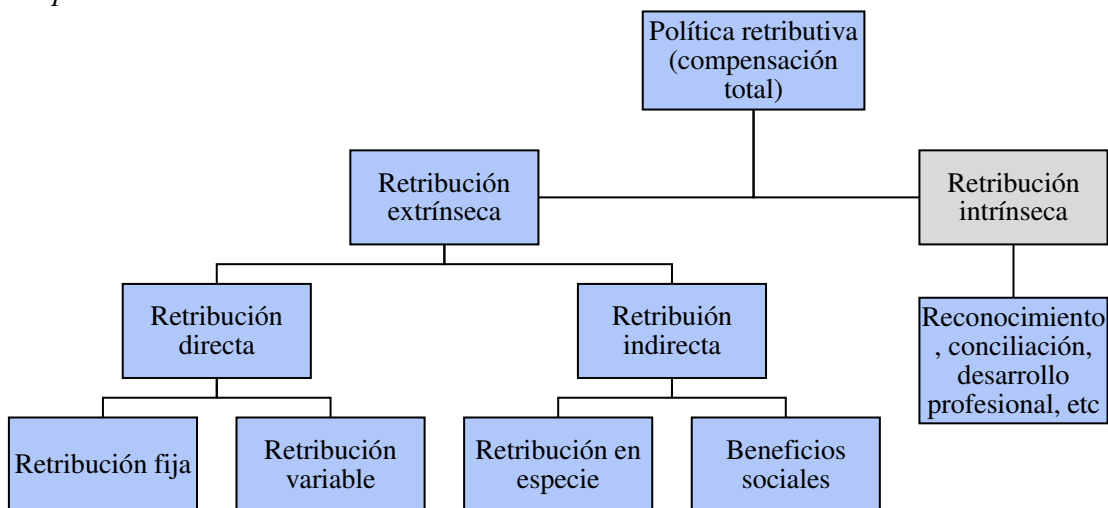


Nota. La figura muestra a la retribución total y sus componentes. Fuente: Vázquez (2018).

En línea con lo mencionado, Iglesias y Tejedo (2016) también presentan un modelo de política retributiva, donde no solamente toma en cuenta la retribución dineraria como un modelo de retribución total, sino que también incluye a la retribución intrínseca (ver figura 5), la cual hoy día es conocida como “salario emocional”.

Figura 4

La política retributiva.



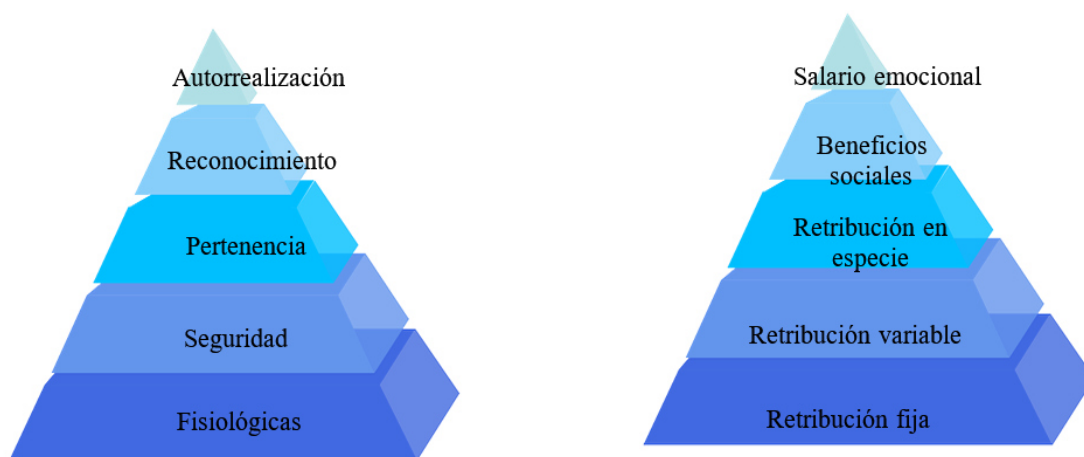
Nota. La figura muestra la política retributiva en una organización. Fuente: Iglesias y Tejedo (2016).

Importancia de la política retributiva.

Para la mayoría de los colaboradores, la retribución que reciben por parte de la organización donde laboran es su principal fuente de ingreso, por ello puede llegar a considerarse un elemento importante de pertenencia, reconocimiento y estatus. Haciendo referencia a la conocida pirámide de Maslow, se puede relacionar a los diferentes tipos de retribución con cada uno de sus niveles (Iglesias y Tejedo, 2016).

Figura 5

Asociación entre necesidades de Maslow y los tipos de retribución



Nota. La figura muestra la asociación entre necesidades de Maslow y los tipos de retribución. Fuente: (Iglesias y Tejedo, 2016).

De la figura 5 se deduce que el salario emocional satisface la necesidad de autorrealización y reconocimiento de los colaboradores. Sin embargo, el reconocimiento y la pertenencia también son elementos que también están incluidos dentro del salario emocional.

2.2.3. Salario emocional

El salario emocional se define como como “beneficios abstractos no cuantificables económicamente pero que aportan un valor al empleado que los recibe” (Vázquez, 2018). Montalvo (2018) lo define como “los beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores como refuerzo a la remuneración económica, implementado con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de

compensaciones no económicas para generar fidelidad y compromiso hacia la organización”.

Como se había mencionado anteriormente, existe una cantidad de países -en su mayoría no hispanohablantes- que se refieren al término “salario emocional” como *non-cash incentives*, *non-monetary incentives* o *non-economic incentives*, los cuales en su traducción al español son los incentivos no monetarios, incentivos no económicos o como “salario emocional”. Por lo tanto, es importante mencionar cómo es que lo definen los demás países para comparar que efectivamente son términos equivalentes. A continuación, se procederá con su definición:

Los incentivos no monetarios se definen de dos maneras, como incentivos que no están relacionados explícitamente con el dinero y son utilizados con la intención de premiar y motivar a los colaboradores (Jeffrey, 2009), por ejemplo reconocimientos y capacitaciones. También se definen como un “gracias” o “buen trabajo”, es decir, brindar un reconocimiento por un trabajo bien hecho al colaborador (Wiley y Kowske, 2012).

Según la teoría económica neoclásica, los incentivos monetarios son siempre mejores (o al menos no peores) que cualquier incentivo no monetario de igual valor de mercado, debido a que el dinero tiene mayor valor de opción (Jeffrey, 2009). Al respecto, varios estudios empíricos aseguran que los incentivos monetarios no siempre mejoran el desempeño y probablemente tengan efectos perjudiciales, el cual se lo relaciona con el efecto de desplazamiento de la motivación o a la existencia de preferencias dependiente-referentes Deci y Ryan 2002; Frey 1997; Frey y Jegen 2001; Gneezy y Rustichini 2000; Mellström y Johannesson 2008; Titmuss 1970, como se citó en (Sittenthaler y Mohnen, 2020).

Un estudio realizado por Jeffrey (2009), mostró que los incentivos tangibles no monetarios condujeron a un mejor desempeño que los incentivos que tenían un valor en efectivo a modo de recompensa, a pesar de que los participantes declararan que preferían el efectivo, es así como el autor demostró que el constructo psicológico de justificación explica esta inconsistencia en el comportamiento, donde la justificación se refiere a aquella necesidad de justificar el gasto de dinero en el consumo de artículos de lujo; entonces si la persona gana dicho artículo no generaría sentimientos de culpa porque lo justificaría en que es producto de su esfuerzo.

Sittenthaler et al., (2020) menciona que la investigación empírica existente de los incentivos no monetarios se centra en su impacto con el desempeño laboral, ya sea

en un contexto de intercambio de regalos por alguna ocasión especial, donde los incentivos se dan independientemente del desempeño o dentro de un contexto donde los incentivos sí estén directamente vinculados con el desempeño laboral.

Puesto que la presente investigación se encuentra orientada a una organización sin fines de lucro, es relevante detallar la importancia del salario emocional en dicho sector. Schepers et al. (2005) menciona que una organización no lucrativa a diferencia de otra con fines de lucro tiene colaboradores que se sienten más motivados por factores como el crecimiento individual como persona y las oportunidades de aprendizaje. En concordancia con lo mencionado, DeVaro y Brookshire (2007) concluyen que además de la posibilidad de estar intrínsecamente motivados por el contenido del trabajo, las organizaciones sin fines de lucro ofrecen una oportunidad única para que sus colaboradores se motiven de manera intrínseca a partir de su misión organizacional, por esta razón, ellos se sentirían motivados participando en las actividades que realice la organización (colectas caritativas, voluntariados, campañas de concientización, etc), dado que mayormente la razón de ser de una organización no lucrativa es contribuir con la sociedad. Los autores también señalan que es posible que la mayor parte de las personas que se animan a trabajar en el tercer sector, lo hacen por razones ideológicas como la vocación de servicio, identificación con los valores impartidos, la autorrealización, etc.

Un aspecto relevante de mencionar de este tipo de organizaciones es que al igual que en las empresas, tienen que atender altas demandas de sus clientes que en circunstancias están fuera de su alcance y no cuentan con el presupuesto suficiente para satisfacerlas, por lo tanto, deben lograr minimizar lo más posible sus costos y “hacer más con menos”. Es por este este tipo de prácticas, que en cierta manera, afecta las condiciones de puesto que en ciertos casos se recurre a bajos salarios, sobrecarga laboral, horas de trabajo no remuneradas, etc (Ariza-Montes y Lucia-Casademunt, 2016).

Dimensiones del salario emocional.

Entre la dimensiones del salario emocional, Vázquez (2018) señala las siguientes: (1) carrera profesional, (2) desarrollo personal y profesional, (3) identificación con la empresa, (4) conciliación de la vida personal y laboral, y, (5) participación.

Para Leal (2016), las dimensiones del salario emocional son: (1) seguridad, (2) poder, (3) orden, (4) competencia, (5) ideales, (6) aprendizaje y (7) visión holística.

Por su parte, Peñalver (2018) señala las siguientes dimensiones: (1) equilibrio de la vida personal versus profesional, (2) bienestar psicológico y (3) crecimiento profesional.

Para Elizundia y Beaty (2018) las dimensiones del salario emocional son: (1) propósito y significado, (2) crecimiento personal, (3) crecimiento profesional, (4) disfrute, (5) pertenencia, (6) inspiración, (7) autonomía, (8) dirección, (9) creatividad y (10) maestría.

Habiendo presentado las dimensiones del salario emocional según diferentes autores, se puede evidenciar que existen similitudes en algunas dimensiones tales como: la conciliación de la vida personal y laboral, el desarrollo personal, el desarrollo profesional y la identificación con la empresa. Sin embargo, se tomarán cuatro de las cinco dimensiones mencionadas por Vázquez, ya que se considera que contiene las dimensiones más relevantes que serán objeto de estudio y se incluyó la dimensión de “reconocimiento”, dado la contribución de los colaboradores es un aspecto fundamental dentro de la motivación intrínseca (Ahtar et al., 2012; DeVaro y Brookshire, 2007; Herzberg, 1987). También se adaptará la dimensión “identificación con la empresa” por “identificación organizacional” puesto que la investigación no está orientada a una empresa, sino a una organización sin fines de lucro.

Por otro lado, se excluyó la dimensión “carrera profesional” ya que una carrera profesional implica promociones y/o ascensos y según la evidencia empírica de ciertas investigaciones, es menos probable que apliquen en organizaciones sin fines de lucro que en empresas y más aún para puestos altamente calificados, lo cual evidencia que la relación entre el desempeño y la promoción es más débil en las organizaciones sin fines de lucro que en las organizaciones lucrativas (DeVaro et. al., 2007).

A continuación, se pasará a explicar con mayor detalle cada dimensión que se utilizarán en la presente investigación:

1. Reconocimiento.

El reconocimiento a los colaboradores como una poderosa recompensa no es un planteamiento nuevo, un claro ejemplo de ello es cuando Herzberg (1987) indicaba que, si se aplican constantemente reconocimientos de manera formal o

informal, constituiría una manera eficaz de influir en las personas y alinearlas hacia el éxito organizacional.

Existen cuatro características fundamentales que debe tener un programa de reconocimientos Nelson, 1995, (como se citó en Luthans, 2000):

1. Debe ser inmediato. Si pasa mucho tiempo desde que el comportamiento deseado se presentó, la recompensa perderá valor.
2. Debe entregarse personalmente. A las personas les gusta que sus jefes se tomen el tiempo para reconocerlos o elogiarlos porque eso refleja qué tanto son valorados.
3. Debe ser valioso. Las recompensas deben ser significativas para quienes lo reciben. Algunas personas valoran su autonomía y prefieren que se les agradezca en privado y otras prefieren que sea muy visible para que aumente sus oportunidades de promoción. Cualquiera que sea el caso, debe adaptarse a sus necesidades.
4. Debe ser un refuerzo directo del comportamiento deseado. Es decir, el reconocimiento debe ser sincero y no superficial ni forzado.

Fisher (2015), alude a un viejo refrán que dice que no debe haber recompensa sin reconocimiento ni reconocimiento sin recompensa. El autor manifiesta que, si bien el empleador puede brindar recompensas no monetarias al colaborador por tener un buen desempeño, esto debe estar acompañado de una comunicación formal donde se reconozca su notable labor; de esta manera se le estaría brindando un poderoso incentivo capaz de repetir dicho comportamiento o incluso lograr mejores resultados.

2. Desarrollo personal y profesional.

El desarrollo personal y profesional se produce principalmente por la formación que recibe el colaborador por parte de la organización. Un trabajo enriquecedor contribuye a desarrollarse profesionalmente y no solo está relacionado a sus funciones en el trabajo, también las interacciones con los compañeros de trabajo y la organización en sí contribuyen con su aprendizaje continuo (Vázquez, 2018).

Wood y Albanese, (como se citó en Ivancevich et al., 2006) señalan que hay estudios que evidencian que los colaboradores se comprometen con su trabajo cuando la organización se compromete con su desarrollo profesional en el largo plazo.

3. Identificación organizacional.

La identificación organizacional (IO) hace referencia a sentirse identificado con los valores, la cultura y el propósito de la organización (Srivastava y Singh, 2020, p.80). La IO se presenta cuando los objetivos de los colaboradores se encuentran en la misma línea con los objetivos de la organización, esto puede ayudar a promover motivación, un mejor desempeño y otras conductas favorables con su trabajo (Zhang et al., 2017).

Por esto, aquellos colaboradores que presenten altos niveles de identificación con su centro de laboral presentan una mayor probabilidad de invertir más tiempo y esfuerzo en su trabajo (Ariza Montes y Lucia–Casademunt, 2013).

4. Conciliación de la vida personal y laboral.

Este es el elemento más valorado dentro de todas las dimensiones del salario emocional y comprende elementos tales como: horario flexible, teletrabajo, días libres, guarderías, etc, los cuales permitirán elevar la calidad de vida de los colaboradores. Este es un aspecto bastante considerado en la decisión de abandonar o tomar un puesto de trabajo.

Flacquer (2000), señala que el objetivo de las medidas de conciliación y/o equilibrio de la vida personal y laboral es “lograr una mayor flexibilidad en la organización de los tiempos de trabajo para que hombres y mujeres puedan hacer frente a sus responsabilidades familiares en las mejores condiciones posibles (para sí mismos y para las personas dependientes)” (p. 100).

En línea con lo mencionado existen medidas de conciliación gran parte de países del mundo y Latinoamérica, las cuales constituyen un derecho de las personas que trabajan en cualquier sector, y son los siguientes: licencia de maternidad y paternidad, la licencia de lactancia materna, el trabajo a tiempo parcial y el trabajo remoto el cual constituye una manera de flexibilizar la jornada laboral.

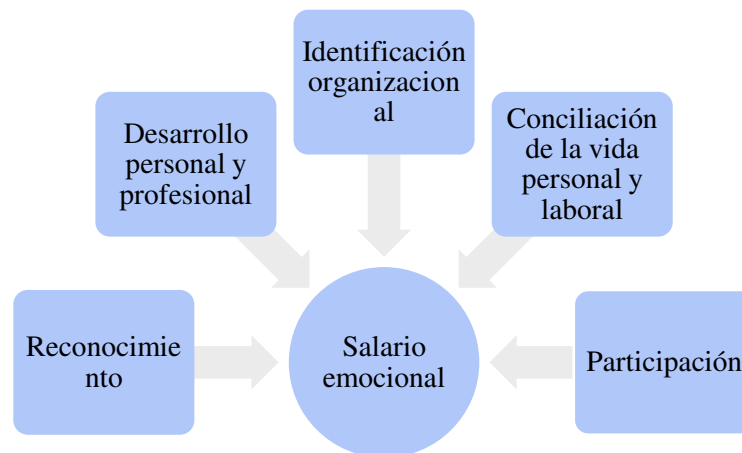
5. Participación.

Contar con la participación de los colaboradores fomenta el sentimiento de pertenencia hacia el proyecto en el que se están desempeñando. El aporte y la creatividad de ellos constituyen un beneficio para la organización (Vázquez, 2018). Un punto fundamental en la participación es la comunicación, la cual tradicionalmente se entiende como la información proporcionada por la organización de manera unidireccional al colaborador, pero este concepto ya está desfasado; la tendencia actual es fomentar una comunicación bidireccional colaborativa, abierta y participativa con

los colaboradores, lo que permitirá que se sientan más valorados y motivados (Laasch, O. y Conaway, 2017).

Figura 6

Dimensiones del salario emocional.



Nota. La figura muestra las dimensiones del salario emocional que se considerarán en la presente investigación. Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. *Desempeño laboral*

El desempeño laboral es un tema bastante estudiado en recursos humanos a lo largo del tiempo, por dicha razón, se le considera como una “variable dependiente definitiva”(Ramos-Villagrasa et al. 2019).

Campbell (1990), define al desempeño laboral como: “comportamientos o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización”, también Viswesvaran, et. al. (2000) lo definieron como “acciones escalables, comportamientos y resultados en la que los empleados participan o logran que se les vinculen y contribuyan con los objetivos organizacionales” (p.216–226).

Por otra parte, en una investigación más reciente, para Campbell y Wiernik (2015) el desempeño laboral es un constructo que comprende la contribución de las metas organizacionales por parte de comportamientos bajo la disposición de los colaboradores.

Evaluación del desempeño.

“La evaluación del desempeño es la actividad que más se utiliza para determinar hasta qué punto un colaborador realiza su trabajo de manera eficaz” (Ivancevich y

Konopaske, 2012, p. 257). Alles (2009) menciona que los colaboradores valoran que se les comunique cómo ven su trabajo; por lo cual un adecuado sistema de evaluación del desempeño que vaya de la mano con una administración por objetivos potenciará la motivación. La autora también señala que la nueva perspectiva de una evaluación de desempeño es que se realice constantemente, asumiendo así el jefe inmediato un rol de entrenador para el desarrollo del personal.

En la mayoría de las organizaciones existen simultáneamente dos maneras de realizar una evaluación del desempeño: informal y formal. El informal es aquella opinión del empleador hacia el colaborador. Lo cual es evidentemente subjetivo y está altamente influenciado por las relaciones interpersonales; mientras que el formal es un proceso sistémico dirigido por la organización para evaluar regularmente el desempeño de los colaboradores (Ivancevich y Konopaske, 2012).

Propósitos de una evaluación de desempeño.

Los autores (Rauffet et al., 2017), señalan los siguientes propósitos:

- Proporciona una base para el diálogo entre el colaborador y la organización (el administrador o jefe de Recursos Humanos) para que de esta manera se pueda analizar qué tan alineado se encuentra con las metas organizacionales. También permite analizar los comportamientos, puesto que una organización no solo es importante el qué, sino que también es el cómo.
- Permite que el colaborador tenga la oportunidad de saber cómo su jefe califica su desempeño. Esta evaluación abre la posibilidad de orientar acciones hacia la mejora en su desempeño y un plan de desarrollo personal y profesional (Dessler y Varela, 2017; Rauffet et al., 2017).
- Proporciona al colaborador la oportunidad de retroalimentar a la organización, brindándole información sobre qué tanto esta le permite o impide desarrollar sus habilidades (Dessler y Varela, 2017; Rauffet et al., 2017).

Dimensiones del desempeño laboral.

Entre las dimensiones del desempeño laboral, Murphy (1989), las dimensiones del desempeño laboral son: (1) comportamiento de las tareas, (2) comportamientos interpersonales, (3) comportamientos de tiempos de inactividad y (4) comportamientos destructivos y/o peligrosos.

Campbell (1990) señala que las dimensiones del desempeño laboral son: (1) competencia en tareas específicas del trabajo, (2) competencia en tareas no específicas del trabajo, (3) comunicaciones escritas y orales, (4) demostración del esfuerzo, (5) mantener la disciplina personal, (6) facilitar el desempeño de compañeros y equipos, (7) supervisión y liderazgo y (8) gestión y administración.

Para Robbins y Judge (2013) las dimensiones del desempeño laboral son: (1) desempeño de la tarea, (2) civismo y (3) falta de productividad.

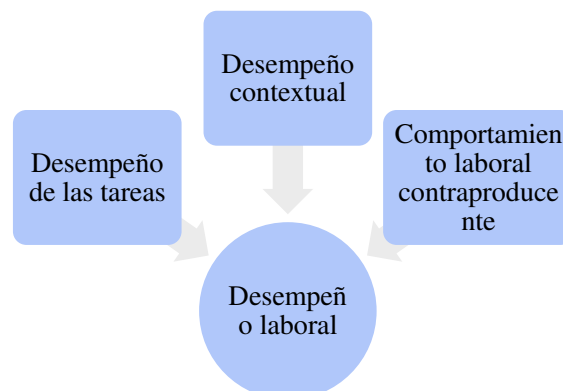
Para los autores Viswesvaran y Ones (2000) y Rotundo (2002), las dimensiones del desempeño laboral son (1) desempeño de las tareas, (2) comportamientos de ciudadanía organizacional y (3) comportamiento laboral contraproducente.

Y, por su parte Koopmans et al. (2011) después de su revisión exhaustiva de la literatura sobre el desempeño laboral, señaló las siguientes dimensiones: (1) desempeño de las tareas, (2) desempeño contextual y (3) comportamiento laboral contraproducente.

Siguiendo la revisión de información de Koopmans et al. (2011) existen varias dimensiones del desempeño laboral propuestas por diversos autores, pero el común denominador lo constituyen tres dimensiones que son: (a) desempeño de las tareas, (b) desempeño contextual y (c) comportamiento laboral contraproducente; los cuales se pueden apreciar en la figura 7 y se pasarán a definir a continuación:

Figura 7

Las dimensiones del desempeño laboral



Nota. La figura muestra las dimensiones del desempeño laboral que se tomarán en cuenta en la presente investigación. Fuente: Elaboración propia.

Desempeño de las tareas.

Murphy (1989) lo definió como el cumplimiento de los deberes y responsabilidades en el ámbito laboral. Campbell (1990) propuso dos subconceptos referidos a este: las competencias específicas del trabajo y las competencias no específicas del trabajo; la primera referida como aquellas tareas que son específicas para un tipo de trabajo y la segunda como tareas que se esperan que en general las cumplan todos los colaboradores de cualquier rubro. Por su parte Robbins y Judge (2013) se refieren al desempeño de las tareas como el cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas según el puesto de trabajo que el colaborador está ocupando.

Desempeño contextual.

Esta se define como un “comportamiento que contribuye con los objetivos de la organización que a su vez contribuyen con su entorno social y psicológico” (Rotundo y Sackett, 2002, pp. 67-68). Robbins et al., (2013) lo denominan como “civismo” y lo definen como las actitudes personales que apoyan al entorno de la organización, como apoyar y respetar a los compañeros de trabajo, aportar con críticas constructivas a la empresa y expresar cosas positivas del lugar donde se labora.

Comportamiento laboral contraproducente.

Son aquellas conductas que afectan el bienestar de la organización o miembros de esta, las cuales incluyen acciones como el ausentismo, el robo, tardanzas y mala autodisciplina (Rotundo, 2002; Spector y Fox, 2002).

Por su parte, Robbins y Judge (2013) se refieren a estas conductas como “falta de productividad” y las definen como acciones que perjudican a la organización, como comportamientos agresivos hacia los compañeros de trabajo, daño a la propiedad de la organización, ausentismo, etc.

Koopmans et al. (2011) mencionaron que casi la mitad de los marcos conceptuales que encontraron en su estudio incluían una o más dimensiones referidas al comportamiento laboral contraproducente. Por ejemplo, para Murphy (1989), los indicadores de comportamiento contraproducente son los comportamientos de tiempo de inactividad (comportamientos que evitan el trabajo) y los comportamientos destructivos (comportamientos asociados al daño). Por ello, en la presente investigación

se tomarán estas tres dimensiones ya que engloba adecuadamente las dimensiones más estudiadas a lo largo del tiempo.

2.2.5. El salario emocional y el desempeño laboral en organizaciones sin fines de lucro

El entorno y los colaboradores de una organización sin fines de lucro difieren mucho a lo que es una empresa y es así como existe la interrogante si los enfoques clásicos de motivación se aplican en la misma medida para ambos sectores, ya que poseen ciertas diferencias, por ejemplo, una organización sin fines de lucro evidentemente no genera utilidades, es menos jerárquica, en su mayoría de subsectores posee un personal voluntario y hasta existen indicios de también hay diferencias en cuanto a personalidad y comportamiento (Schepers et al., 2005). Esto refleja la significativa brecha que hay por cubrir en investigaciones de motivación para el tercer sector; por lo tanto, se infiere que dichas características crean una situación laboral diferente para desempeñarse.

En la actualidad todavía sigue el debate si los incentivos deben ser dinerarios u otro tipo de recompensa. Si se sigue el modelo de Herzberg, el dinero constituye un factor de higiene y, por lo tanto, no sería un medio que contribuya a mejorar el desempeño; sin embargo, sorprendentemente las personas no trabajan más solo por dinero, de hecho, en la mayoría de las organizaciones de países desarrollados, el trabajo en sí es el principal impulsor del desempeño laboral (Fisher, 2015). Sin embargo, es evidente que no todas las organizaciones son iguales y mucho menos una empresa y una organización no lucrativa, por ello, al hacer una revisión de la literatura se puede contemplar que las principales teorías motivacionales evidencian que la manera óptima de satisfacer a los colaboradores y apoyarlos en su mejoramiento del desempeño es estableciendo un sistema retributivo adecuado que los compense por esfuerzo y dedicación a través de elementos extrínsecos o intrínsecos, siendo estos últimos los que las organizaciones no lucrativas usan con mayor frecuencia (Ramlall, 2004).

Respecto a los elementos intrínsecos, Aktar et al. (2012) menciona que el salario emocional constituye una herramienta eficaz para motivar a los colaboradores y, en consecuencia, aumentar su desempeño. Por su parte, Drucker (2011) señala que las organizaciones sin fines de lucro buscan realizar un cambio en la sociedad, para lo cual es vital que definan y proyecten su misión a cada uno de los colaboradores para lograr su óptimo funcionamiento. En línea con lo mencionado, Macy, (como se citó en Knapp et al., 2017) señala que: “las organizaciones sin fines de lucro dependen en gran medida

de sus colaboradores de tiempo completo para lograr sus objetivos. A menudo, estos colaboradores se sienten atraídos por este tipo de organizaciones debido a sus misiones sociales y al significado de su trabajo”.

2.3. Definición de términos

Desempeño laboral

Constructo que comprende la contribución de las metas organizacionales por parte de comportamientos bajo la disposición de los colaboradores (Campbell y Wiernik, 2015).

Incentivos monetarios

Son refuerzos financieros que se les brindan a los colaboradores por sus logros con la intención de motivarlos, aumentar la retención e incrementar su satisfacción (Kopelman et al., 2011), pueden darse a manera de incrementos de sueldo, bonos, etc.

Incentivos no monetarios

Son aquellos incentivos que tienen un valor de mercado y son utilizados con la intención de premiar y motivar a los colaboradores (Jeffrey, 2009), pero también son aquellos reconocimientos que se le brinda al colaborador por un trabajo bien hecho (Lawton, 2005).

Motivación

Robbins y Judge (2013) definen a la motivación como los “procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del accionar de una persona para alcanzar un objetivo”. (p.202)

Política retributiva

Es la manera elegida por una organización para compensar a los colaboradores por el trabajo realizado (Iglesias y Tejedo, 2016).

Retribución extrínseca o económica

Es aquella contraprestación que se entrega al colaborador por su trabajo que se puede medir en términos económicos, por ejemplo, el sueldo que podría incluir un seguro médico, viáticos, etc (Iglesias y Tejedo, 2016).

Retribución intrínseca o no económica

Conocido también como “salario emocional”, es aquella contraprestación que se entrega al colaborador por su trabajo que difícilmente se puede medir en términos económicos tales como el reconocimiento, la conciliación, el desarrollo profesional, etc (Iglesias y Tejedo, 2016).

Salario emocional

Beneficios abstractos no cuantificables económicamente pero que aportan un valor al empleado que los recibe. (Vázquez, 2018)

Organizaciones con fines de lucro

Comúnmente conocidas como “empresas”, son aquellas organizaciones que buscan obtener un beneficio a partir del ejercicio de su actividad (Vázquez, 2018)

Organización sin fines de lucro

También conocidas como organizaciones del tercer sector. Son aquellas organizaciones de derecho privado donde las ganancias no son distribuidas a los *stakeholders*, sino que están dirigidas a brindar un servicio que provoque un cambio en la humanidad, donde estas ganancias provienen de los donantes (Drucker, 2004).

Capítulo III: Hipótesis y variables

3.1. Formulación de hipótesis

3.1.1. *Hipótesis alternativa*

H1: A mayor aplicación del salario emocional, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

3.1.2. *Hipótesis nula*

H0: A mayor aplicación del salario emocional, menor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

3.1.3. *Hipótesis específicas*

H2: A mayor reconocimiento, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

H3: A mayor desarrollo personal y profesional, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

H4: A mayor identificación organizacional, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

H5: A mayor conciliación de la vida personal y laboral, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

H6: A mayor participación, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

3.2. Identificación de variables y operacionalización

Bajo la premisa de que la presente investigación busca determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe, se establece la siguiente relación:

$$Y = F(X)$$

Donde:

Salario emocional (X)

Desempeño laboral (Y)

Operacionalización de las variables

El cuadro a detalle de la operacionalización de las variables se encuentra en el Anexo B.

Variable independiente

X = Salario emocional

X₁ = Reconocimiento

X₂ = Desarrollo personal y profesional

X₃ = Identificación organizacional

X₄ = Conciliación de la vida personal y laboral

X₅ = Participación

Variable dependiente

Y = Desempeño laboral

Y₁ = Desempeño de las tareas

Y₂ = Desempeño contextual

Y₃ = Comportamiento laboral contraproducente

Capítulo IV: Metodología

4.1. Diseño metodológico

4.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio es una investigación correlacional, puesto que, busca analizar el grado de relación entre dos variables: el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

4.1.2. Diseño de investigación

Siguiendo el método de Dawson y Trapp (2005) el diseño de la investigación es el siguiente:

De acuerdo con la orientación de la investigación, es aplicada puesto que está orientada a generar conocimientos nuevos y proporcionar soluciones a problemas prácticos.

De acuerdo con su direccionalidad es retrospectiva porque el fenómeno a estudiar parte de su efecto en el presente a la causa en el pasado.

De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos es prolectiva ya que la información se recopilará de acuerdo con los criterios de la investigadora para cumplir con los fines específicos de la investigación, luego de la planeación de esta.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado es transversal porque los datos de las variables se recogerán en un solo momento.

De acuerdo con la comparación de población, la investigación es descriptiva porque se cuenta con una sola población, en este caso, son los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

4.2. Diseño muestral

4.2.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis es el lugar donde se recogen los valores de las variables e indicadores correspondientes a la tesis. En el presente trabajo, la unidad de análisis serán todos los colaboradores de la sede principal de Profonanpe y, se obtendrá información de tipo primaria, a través de un cuestionario.

4.2.2. Población de estudio

La presente investigación “El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro”, está orientada principalmente a las organizaciones del tercer sector. Asimismo, posee un carácter descriptivo ya que observa el fenómeno sin alterar el comportamiento normal de la población que se estudiará.

La población está constituida por todos los colaboradores de la sede principal de Profonanpe, los cuales son 50.

En la tabla 2, se muestran los nombres de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe que están siendo considerados para realizar el levantamiento de información.

Tabla 2

Personal en planilla de la sede principal de Profonanpe.

| Nº | Nombre Completo Trabajador | Cargo Laboral | Código Área | Área |
|----|------------------------------------|---|-------------|---------------------------------------|
| 1 | Mendoza Ramirez Soledad | Especialista de Contabilidad | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 2 | Aliaga Garibay Gerónimo Hernán | Jefe de Operaciones y Presupuesto | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 3 | Miu Mori Sara Virginia | Tesorera | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 4 | Herrera Rosales Arturo Amado | Auxiliar Administrativo | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 5 | De Azambuja Zamudio Vilma Veronica | Recepcionista | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 6 | Vassallo Pulido Diana Estela | Jefa de Recursos Humanos | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 7 | Carrasco Herrera Armando Limio | Contador General | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 8 | Padilla Perez Carlos | Especialista de Adquisiciones y Contratos | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 9 | Carcamo Montoya Teodula Rosario | Jefa de Adquisiciones y Contratos | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |

| N° | Nombre Completo Trabajador | Cargo Laboral | Código Área | Área |
|----|------------------------------------|---|-------------|---|
| 10 | Godfrey Ruiz Claudia Del Carmen | Directora de Innovación y Gestión Estratégica | DIGE | Dirección de Innovación Y Gestión Estratégica |
| 11 | Ortiz Escobar Natalia | Especialista de Innovación y Gestión Estratégica | DIGE | Dirección de Innovación Y Gestión Estratégica |
| 12 | Medina Quispe Luis Alberto | Asistente de Soporte TI | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 13 | Silva Vasquez Blanca Flor | Analista de Tesorería | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 14 | Willems Delanoy Anton Sebastian | Director Ejecutivo | DEJ | Dirección Ejecutiva |
| 15 | Villafane Pereyra Kruseff | Coordinador de Administración Y Finanzas | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 16 | Corilloclla Terbullino Omar Saul | Director de Monitoreo y Evaluación | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 17 | Bueno Montaldo Christian Renato | Gerente de Administración y Finanzas | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 18 | Betancourt Suarez Isabel Del Pilar | Especialista En Desarrollo y Supervisión de Proyectos | DEJ | Dirección Ejecutiva |
| 19 | Reyes Neyra Pamela Patricia | Especialista En Monitoreo y Evaluación | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 20 | Gonzales Cruz Angela Maria | Practicante Pre-Profesional de Contabilidad | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 21 | Castro Hidalgo Yuliana María | Jefa de Comunicación e Imagen Institucional | DEJ | Dirección Ejecutiva |
| 22 | Quispe Flores Lino Edilberto | Especialista en Finanzas | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 23 | Araucano Vasquez Alan Rusber | Analista de Contabilidad | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 24 | Miyagusuku Miyasato Ana Giovanna | Especialista en Gestión de Proyectos | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 25 | Díaz Berrocal Carmen Norka | Asistente de Alta Dirección | DEJ | Dirección Ejecutiva |

| N° | Nombre Completo Trabajador | Cargo Laboral | Código Área | Área |
|----|--------------------------------------|--|-------------|---|
| 26 | Miranda Ortiz María Brunella | Analista de Operaciones | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 27 | Florez Peralta Russell Maury | Analista de Operaciones | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 28 | Blanco Hauchecorne Flor de Esperanza | Gerenta Del Programa de Pasivos Ambientales | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 29 | Espinoza Rengifo Johony | Especialista de Operaciones | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 30 | Barrantes Aquino José Arturo | Analista de Operaciones | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 31 | Valdizán Chávez Juan Rolando | Analista de Contabilidad | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 32 | Malpica Quispe Lisseth Sheila | Especialista de Innovación y Gestión Estratégica | DIGE | Dirección de Innovación Y Gestión Estratégica |
| 33 | Buleje Huerta Jhoselin Geraldine | Asistente Administrativa | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 34 | Boscatto Navarro Franciz Yannathe | Analista En Monitoreo y Evaluación | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 35 | Arakaki Namisato Daniel | Responsable de Tecnologías de Información | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 36 | Hinostroza Oré Evelyn Brenda | Analista de Adquisiciones y Contratos | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 37 | Romero Valverde Erick Oliver | Especialista En Monitoreo y Evaluación | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 38 | Garland Monteagudo Cynthia | Especialista En Conservación Ambiental | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 39 | Lares Acero Lourdes Amparo | Especialista En Gestión Social | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 40 | Rodríguez Wing Delkis Guillermo | Analista de Adquisiciones y Contrataciones | GAF | Gerencia de Administración y Finanzas |
| 41 | Sanchez de La Cruz Odile Mireya | Coordinadora Del Proyecto CEPF | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |

| N° | Nombre Completo Trabajador | Cargo Laboral | Código Área | Área |
|----|---------------------------------|--|-------------|---|
| 42 | Zarate Castañeda Claudia Paola | Asistente Del Proyecto CEPF | DIME | Unidad de Coordinación Del Proyecto |
| 43 | Nuñez Mendoza Noelia Fernanda | Analista de Comunicaciones | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 44 | Alfaro Valle Daniela Rosa María | Especialista de Innovación y Gestión Estratégica | DIGE | Dirección de Innovación Y Gestión Estratégica |
| 45 | Lezcano Vitteri Sandro Martín | Especialista Administrativo | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 46 | Rivera Añaguari Gloria Aida | Coordinadora del Programa de Pasivos Ambientales | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 47 | Mendoza Soto Hilda Evita | Analista En Pasivos Ambientales | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 48 | Panduro Flores Osler | Especialista en Pasivos Ambientales | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 49 | Arana Santos Daniel Jesús | Especialista en Toxicología | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |
| 50 | Figueroa Morales David Rubén | Especialista en Biología | DIME | Dirección de Monitoreo Y Evaluación |

Nota. Datos tomados de la planilla de Profonanpe al mes de diciembre de 2020.

4.2.3. Tamaño de la muestra

La población a simular a una muestra porque su número es reducido, por lo tanto, se tomará a todo el personal de la sede principal de Profonanpe. En este caso, como la muestra es igual a 50 individuos se considerará todo el universo, el cual corresponde a 50 colaboradores. Por lo tanto, las encuestas se aplicarán a la totalidad del personal.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado en la presente investigación para la obtención de datos es el cuestionario, el cual comprende las dos variables mencionadas anteriormente y será aplicado a todos los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.

Considerando que la mayoría de ellos se encuentran laborando de manera remota, se aplicará el cuestionario de manera virtual por correo electrónico.

El cuestionario está estructurado de acuerdo con las dimensiones de las variables independiente y dependientes consideradas en el presente estudio, con una sucesión de respuestas bajo la escala de Likert que va del 1 al 5, en donde 1 significa el valor más bajo y el 5 representa el valor más alto. También, se ha considerado conveniente construir un instrumento a partir de las dimensiones de las variables.

Sin embargo, las dimensiones e ítems de la variable desempeño laboral, se han adaptado de la escala breve de autoinforme “*Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)*”, el cual se aplicó en el artículo científico denominado: “La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual” (Ramos-Villagrasa et al., 2019). La fiabilidad de la dimensión de desempeño de tareas es de ($\alpha = .83$), para a dimensión desempeño contextual ($\alpha = .87$) y para la dimensión de comportamiento laboral contraproducente ($\alpha = .77$).

En lo que respecta, los ítems de la variable salario emocional se han construido desde cero, por lo cual todo el instrumento en conjunto requiere de una prueba piloto y de la opinión de expertos para su validación.

Tabla 3

Escala de Likert.

| N° | Codificación | Descripción |
|----|--------------|-----------------|
| 1 | 5 | Siempre |
| 2 | 4 | Casi siempre |
| 3 | 3 | Algunas veces |
| 4 | 2 | Muy pocas veces |
| 5 | 1 | Nunca |

Nota. La tabla muestra la escala de Likert que se empleará en la investigación. Fuente: Elaboración propia

4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

En lo que respecta a la información secundaria del presente estudio, la técnica empleada es la bibliográfica ya que se realizó una revisión de artículos científicos, libros, revistas y reportes. En cuanto a la información primaria, la técnica de trabajo de campo utilizada fue la encuesta, la cual estuvo dirigida a los colaboradores de todos los

niveles jerárquicos de la sede Principal de Profonampe, quienes brindaron la información concerniente a las variables de estudio y a su vez poder comprobar las hipótesis de la investigación.

El procesamiento de datos se realizará luego de reunir y tabular toda la información del cuestionario. Los datos que se obtengan serán ordenados y tabulados a través del programa estadístico SPSS versión 26.

De acuerdo con la información que se obtenga se ejecutará el siguiente análisis:

El análisis de confiabilidad del instrumento se realizará a partir de la obtención del Alfa de Cronbach a la prueba piloto en primera instancia, posteriormente se realizará a la muestra total de 50 colaboradores, así como también se realizará la prueba de normalidad.

Para el análisis de las variables cualitativas se empleará los gráficos de barra y pastel.

4.5. Aspectos éticos

Para la elaboración y sustentación del proyecto de tesis, la autora de la presente investigación se compromete a respetar el Código de Ética de la UNMSM y respetar los derechos de autor establecidos por Ley. Asimismo, la investigación se someterá a una metodología validada y aceptada por la comunidad científica.

En lo que respecta a la elección equitativa de los sujetos de estudio, se basarán en criterios enteramente objetivos. Por último, se comunicará a los sujetos participantes de la investigación el propósito de la misma y la confidencialidad de la información brindada.

4.6. Validación del instrumento

Para elaborar la confiabilidad del instrumento, en primera instancia se empleó una prueba piloto para hallar el análisis de confiabilidad a una muestra de 5 colaboradores a través de la aplicación de la encuesta. El coeficiente idóneo que se consideró en el estudio es el Alfa de Cronbach para poder cuantificar el nivel de confiabilidad para una escala de medida, es la conocida escala de Likert.

Cuando el valor del Alfa de Cronbach se aproxima a 1, la confiabilidad del instrumento es acepta como significativo. Es así que es importante resaltar que cuando

lo valores del Alfa de Cronbach superan el valor de 0.7, la confiabilidad del instrumento es sumamente confiable (Christman y Van Aeslt, 2006).

Tabla 4

Análisis de confiabilidad

| Estadísticas de fiabilidad | | |
|-----------------------------------|---|----------------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
| ,816 | ,805 | 33 |

Nota. Cada una de las variables de componente siguiente tiene una varianza cero y se ha eliminado de la escala: Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas.

Fuente: SPSS

En la tabla 5, se muestra qué impacto se tendría si se van eliminando ciertos ítems con el fin de poder variar el Alfa de Cronbach a un valor favorable; sin embargo, no se considera muy representativo realizar esta acción porque contienen valores similares al valor resultante del Alfa que es de 0.816.

Tabla 5

Estadísticas de total de elementos

| | Estadísticas de total de elemento | | | | |
|--|--|---|--|----------------------------------|---|
| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Correlación múltiple al cuadrado | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| He sido felicitado personalmente por mi jefe por realizar un buen trabajo. | 112,80 | 76,700 | ,746 | . | ,787 |
| He sido reconocido públicamente por mi jefe por realizar un buen trabajo. | 113,20 | 84,700 | ,391 | . | ,808 |

| | | | | | |
|---|--------|--------|------|---|------|
| He recibido alguna recompensa y/o agradecimiento formal por parte de la dirección de la organización. | 114,20 | 81,700 | ,724 | . | ,793 |
| He participado en algún curso de formación financiado por la organización. | 112,60 | 77,300 | ,663 | . | ,792 |
| La organización promueve actividades de esparcimiento fuera del horario del trabajo. | 113,00 | 88,000 | ,715 | . | ,804 |
| Participo en los talleres proporcionados por la organización. | 111,80 | 89,200 | ,337 | . | ,810 |
| Tengo la disponibilidad de tiempo para asistir a los talleres proporcionados por la organización. | 111,60 | 88,300 | ,331 | . | ,810 |
| La organización me brinda oportunidades para crecer profesionalmente. | 111,80 | 87,200 | ,492 | . | ,805 |
| Me siento identificado con el propósito de la organización. | 111,00 | 88,000 | ,715 | . | ,804 |
| Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización. | 111,20 | 82,200 | ,691 | . | ,795 |
| Trabajar fuera de la jornada laboral afecta mi vida personal. | 113,00 | 80,500 | ,866 | . | ,789 |
| Me desconecto de mi trabajo al terminar mi jornada laboral. | 112,60 | 93,300 | ,012 | . | ,822 |
| La organización me permite manejar horarios flexibles cuando la situación lo amerita. | 111,60 | 87,300 | ,802 | . | ,802 |

| | | | | | |
|---|--------|---------|-------|---|------|
| La comunicación que hay dentro de la organización me hace sentir integrado. | 112,20 | 89,200 | ,454 | . | ,808 |
| Recibo retroalimentación por parte de mi jefe/a sobre mi desempeño en el trabajo. | 113,40 | 86,800 | ,396 | . | ,807 |
| Me siento ignorado/a cuando comunico mis ideas a mi jefe/a. | 113,40 | 106,300 | -,570 | . | ,854 |
| Comparto con honestidad mis opiniones a mi jefe/a. | 111,40 | 81,300 | ,750 | . | ,792 |
| Organizo mi trabajo para acabarlo a tiempo. | 111,00 | 93,500 | ,058 | . | ,817 |
| Identifico qué objetivos debo alcanzar en mi trabajo. | 111,00 | 95,500 | -,172 | . | ,821 |
| Soy capaz de establecer prioridades. | 111,00 | 101,500 | -,832 | . | ,834 |
| Soy capaz de llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente. | 111,40 | 101,800 | -,715 | . | ,836 |
| Gestiono bien mi tiempo. | 111,40 | 101,800 | -,715 | . | ,836 |
| Por iniciativa propia, realizo tareas nuevas cuando las anteriores ya están completadas. | 111,60 | 87,300 | ,802 | . | ,802 |
| Asumo tareas desafiantes cuando están disponibles. | 111,60 | 80,300 | ,880 | . | ,788 |
| Trabajo para mantener mis habilidades laborales actualizadas. | 111,40 | 86,300 | ,747 | . | ,800 |
| Asumo responsabilidades adicionales a las que están contempladas dentro de mis funciones. | 111,40 | 86,300 | ,747 | . | ,800 |

| | | | | | |
|---|--------|---------|-------|---|------|
| Busco continuamente nuevos retos en mi trabajo. | 111,40 | 86,300 | ,747 | . | ,800 |
| Participo activamente en reuniones de trabajo. | 112,20 | 84,200 | ,416 | . | ,807 |
| Me tuve que quejar ante mis jefes de algunos asuntos propios del trabajo. | 114,20 | 92,700 | ,114 | . | ,816 |
| Observo que los problemas en la organización empeoran. | 113,80 | 100,200 | -,459 | . | ,834 |
| He tomado conocimiento de una serie de problemas que ocurren en la organización. | 113,20 | 93,200 | ,012 | . | ,823 |
| Converso claramente con mis compañeros sobre la necesidad de hacer sentir nuestras molestias laborales. | 113,80 | 86,700 | ,532 | . | ,804 |
| Converso con personas ajenas a mi organización de los serios problemas que enfrentamos aquí dentro. | 114,40 | 94,300 | -,038 | . | ,820 |

Fuente: SPSS

Referencias

- Aguirre, M. (2019). Motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina comercial de Sedapal en Villa el Salvador [Ricardo Palma]. En *Universidad Ricardo Palma*.
[http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/989/SP VALDEZ_AB.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/989/SP_VALDEZ_AB.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Aktar, S., Sachu, M., & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 9–15. <https://doi.org/10.9790/487x-0620915>
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (1era ed). Granica.
- Ariza-Montes, A., & Lucia-Casademunt, A. M. (2016). Nonprofit Versus For-Profit Organizations: A European Overview of Employees' Work Conditions. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 40(4), 334–351. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1134742>
- Ariza Montes, A., & Lucia-Casademunt, A. M. (2013). La implicación emocional en asalariados del sector no lucrativo. *Revista de Fomento Social*, 68(nº 271), 71–91. <https://doi.org/10.32418/rfs.2013.269-270.1728>
- Barron, P. R. (2020). *El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitícolas de Pisco-Ica* [Federico Villareal].
[http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4064/BARRON_PAREDES PAUL_RICARDO- MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4064/BARRON_PAREDES_PAUL_RICARDO-MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para orgniazaciones del siglo XXI* (Pearson (ed.)).
- Bryant, R. G. (2016). The relationship of management support, cash incentives, non-cash incentives, and project leadership to project success in information technology organizations. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 77(9-A(E)).
<http://login.ezproxy.ub.unimaas.nl/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2016-53070-079&site=ehost-live&scope=site>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (687-732). Palo Alto, CA: Consulting

- Psychologists Press, Inc.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. En *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (McGraw-Hill (ed.); 3era ed., Vol. 53, Número 9).
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración* (McGraw-Hill (ed.)).
- Corvera, K. (2019). Salario emocional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito “Nuestra Señora del Rosario” de oficina principal Cajabamba año 2019 [Universidad Privada del Norte]. En *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291>
- Dawson, B., & Trapp, R. G. (2005). *Bioestadística médica* (4ta ed). El Manual Moderno.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (6ta ed). Pearson Educación de México.
- Devaro, J., & Brookshire, D. (2007). Promotions and incentives in nonprofit and for-profit organizations. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(3), 311–339. <https://doi.org/10.1177/001979390706000301>
- Drucker, P. (2004). *Dirección de instituciones sin fines de lucro* (El Atheneo (ed.)).
- Drucker, P. (2011). *Managing the non-profit organization. Practices and principles* (1st ed, Número 9). Routledge.
- Elizundia, M., & Beaty, C. (2018). *¿Qué es el barómetro de salario emocional?* Emotional salary barometer. <https://emotional-salary.com/es/acerca-del-bse/#los-10-factores>
- ESAN, & EAE. (2018). *Primer barómetro DCH: La gestión del talento en el Perú 2018*. https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/08/15/barometro_dch_gestion_talento_peru_2018.pdf
- Fisher, J. G. (2015). *Strategic reward and recognition* (1st ed). Kogan Page Limited.
- Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Great place to work. (2020). *Los mejores lugares para trabajar*. <https://s3.amazonaws.com/media.greatplacetowork.com/peru/best-workplaces-in-latin-america/2020/Paper+LATAM+2020.pdf>
- Hernández, R., Collado, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la*

- investigación. En *Journal of Materials Processing Technology* (Intearmeri, Vol. 1, Número 1). McGraw-Hill.
- Hezberg, F. (1987). How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 16.
- Iglesias, M., & Tejado, J. (2016). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (E. Sánchez, Maricarmen; Sánchez (ed.); Macmillan).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. En *Informe técnico del comportamiento de los indicadores de mercado a nivel nacional*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-empleo-nacional-oct-nov-dic-2020.pdf>
- Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2012). *Human resource management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Mattenson, M. (2006). Comportamiento Organizacional. En *Séptima edición* (7ma ed.). McGraw-Hill.
- Jeffrey, S. A. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible noncash incentives. *Human Performance*, 22(2), 143–155.
<https://doi.org/10.1080/08959280902743659>
- Knapp, J. R., Smith, B. R., & Sprinkle, T. A. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Sage Pub*, 1–20.
<https://doi.org/10.1177/0899764016685859>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Laasch, O. y Conaway, R. (2017). *Principios de administración responsable: sostenibilidad, responsabilidad y ética globales* (I. Arciniega (ed.); Cengage Le).
- Lawton, L. (2005). Overcoming the barriers to effective collaboration. *Journal of Organizational Excellence*, 24(4), 97–102. <https://doi.org/10.1002/joe>
- Leal, J. (2016). *Salario emocional*. TEDx Talks.
<https://www.youtube.com/watch?v=gZBRfVKNs1Q>
- Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31–39.
<https://doi.org/10.1177/107179190000700104>

- Montalvo, M. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax*. <http://200.12.169.19/bitstream/25000/14520/1/T-UCE-0007-PIO44-2018.pdf>
- Murphy, K.R. (1989) Dimensions of Job Performance. In: Dillon, R.F. and Pelligrino, J.W., Eds., *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*, Praeger, New York.
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). Respuesta integral de las Naciones Unidas a la COVID-19. *Organización de las Naciones Unidas*, 1–38. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/comprehensive_response_to_covid-19_spanish.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *La agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030Agenda for Sustainable Development web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Panorama laboral 2020. América Latina y el Caribe* (1era ed.). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf
- Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157(November 2019), 109808. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>
- Peñalver, A. (2018). Nueve tendencias sobre salario emocional no dinerario. *Capital Humano*, 330, 12–13. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=50e84a26-ea73-4548-88d0-20d9de620043%40pdc-v-sessmgr01>
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 52–63.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Randstad. (2019). *Randstad employer brand research*. <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2019>
- Rauffet, E., Portales, L., García de la Torre, C., Lozano, J.-F., & Barrera, E. (2017).

- Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial* (1era ed). Pearson Educación de México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. En *Comportamiento Organizacional* (Decimoquin). [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)
- Rotundo, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Salazar, D. (2020). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores del molino EL Triunfo S.R.L en la ciudad de Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 191–208. <https://doi.org/10.1002/nml.100>
- Sittenthaler, H. M., & Mohnen, A. (2020). Cash, non-cash, or mix? Gender matters! The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance. *Journal of Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00992-0>
- Spector, P., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Srivastava, S., & Singh, S. (2020). Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating- moderating effects in Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(March), 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.005>
- Tenorio Manayay, D. (2020). El empleo informal en el Perú: Una breve caracterización 2007-2018. *Pensamiento Crítico*, 25(1), 51–75. <https://doi.org/10.15381/pc.v25i1.18477>
- Vázquez, M. (2018). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (S).
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wigert, B. E. N., & Harter, J. I. M. (2017). Re-engineering performance management. *Gallup*, 1–64. <https://www.gallup.com/workplace/238064/re-engineering->

- performance-management.aspx
- Wiley, J., & Kowske, B. (2012). Book highlight—The power of recognition. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(1), 75–84.
<https://doi.org/10.1002/joe.21465>
- Zapata, G. J. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 126–136.
<https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.009>
- Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190–197.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.005>

Anexos

Anexo A: Matriz de consistencia

| Título de la tesis: “EL SALARIO EMOCIONAL COMO IMPULSOR DEL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA ENTIDAD PRIVADA SIN FINES DE LUCRO EN EL AÑO 2020” | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| Formulación del problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones | Metodología |
| Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe? | Objetivo general Determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe. | Hipótesis general H1: A mayor aplicación del salario emocional, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe. | <u>Independiente</u> Salario emocional (X) | Reconocimiento | <u>Nivel de investigación</u> Cuantitativo <u>Tipo de investigación</u> Explicativo-correlacional <u>Diseño de investigación</u> Aplicada, longitudinal, retrospectiva, prolectiva y descriptiva |
| | | | | Desarrollo personal y profesional | |
| | | | | Conciliación de la vida personal y laboral | |
| | | | | Identificación organizacional | |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicas | | Participación | |
| 1) ¿De qué manera se relaciona el reconocimiento con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe? 2) ¿De qué manera se relaciona el desarrollo personal y profesional con el desempeño laboral de los | 1) Determinar la relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe. 2) Determinar la relación entre el desarrollo personal y profesional con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede | H2: A mayor reconocimiento, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe. H3: A mayor desarrollo personal y profesional, mayor será | <u>Dependiente</u> Desempeño laboral (Y) | Desempeño de las tareas | <u>Población de estudio y tamaño de muestra</u> La población de este estudio es de 50 colaboradores de la sede principal de Profonanpe. Dado que es una cantidad igual a 50 individuos, se considerará todo el universo. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| <p>colaboradores de la sede principal de Profonanpe?</p> <p>3) ¿De qué manera se relaciona la conciliación de la vida personal y laboral con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe?</p> <p>4) ¿Cuál es la relación que existe entre la participación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe?</p> <p>5) ¿Cuál es la relación que existe entre la identificación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe?</p> | <p>principal de Profonanpe.</p> <p>3) Determinar la relación entre la conciliación de la vida personal y laboral con el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.</p> <p>4) Determinar la relación entre la participación y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.</p> <p>5) Determinar la relación entre la identificación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.</p> | <p>el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.</p> <p>H4: A mayor conciliación de la vida personal y laboral, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.</p> <p>H5: A mayor participación, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.</p> <p>H6: A mayor identificación organizacional, mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la sede principal de Profonanpe.</p> | | <p>Desempeño contextual</p> <p>Comportamiento laboral contraproducente</p> | <p><u>Técnica de recolección de datos</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento a utilizar</u> -Cuestionario</p> <p>-Los ítems para la variable “salario emocional” son de elaboración propia.</p> <p>- Los ítems para la variable “desempeño laboral” son adaptados de la escala de autoinforme: <i>Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)</i>.</p> <p>Escala psicométrica que se utilizó en el cuestionario: Likert</p> <p>Escala del 1 al 5 (nunca...siempre)</p> |
|--|--|--|--|--|---|

Anexo B: Matriz de operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítem |
|--|--|--|--|-------------------------|
| <p style="text-align: center;"><u>Variable independiente</u></p> <p>Salario emocional</p> | <p style="text-align: center;">Incentivos no relacionados explícitamente con el dinero, los cuales son utilizados con la intención de premiar y motivar a los colaboradores.</p> | Reconocimiento | Felicitación | Ítem N° 1 |
| | | | Reconocimiento | Ítem N° 2 |
| | | | Agradecimiento formal | Ítem N° 3 |
| | | Desarrollo personal y profesional | Participación financiada en cursos | Ítem N° 4 |
| | | | Promoción de actividades de esparcimiento | Ítem N° 5 |
| | | | Participación en talleres | Ítem N° 6, 7 |
| | | | Oportunidades de crecimiento | Ítem N° 8 |
| | | Identificación organizacional | Identificación | Ítem N° 9 |
| | | | Orgullo | Ítem N° 10 |
| | | Conciliación de la vida personal y laboral | Horas extras | Ítem N° 11 |
| | | | Desconexión laboral | Ítem N° 12 |
| | | | Horario flexible | Ítem N° 13 |
| | | Participación | Comunicación interna | Ítem N° 14, 16, 17 |
| | | | Retroalimentación | Ítem N° 15 |
| | | <p style="text-align: center;"><u>Variable dependiente</u></p> <p>Desempeño laboral</p> | <p style="text-align: center;">El desempeño laboral es el rendimiento del colaborador en su puesto de trabajo.</p> | Desempeño de las tareas |
| Establecimiento de metas | Ítem N° 19 | | | |
| Establecimiento de prioridades | Ítem N° 20 | | | |
| Eficiencia | Ítem N° 21 | | | |
| Gestión del tiempo | Ítem N° 22 | | | |

| | | | |
|--|---------------------------------------|----------------------------|--------------------|
| | Desempeño contextual | Iniciativa | Ítem N° 23 |
| | | Tareas desafiantes | Ítem N° 24 |
| | | Habilidades laborales | Ítem N° 25 |
| | | Soluciones creativas | Ítem N° 26 |
| | | Tareas extras | Ítem N° 27 |
| | | Búsqueda de nuevos retos | Ítem N° 28 |
| | | Participación | Ítem N° 29 |
| | Desempeño laboral contraproducente | Queja de asuntos laborales | Ítem N° 30, 33 |
| | | Problemas del trabajo | Ítem N° 31, 32, 34 |

Anexo C: Encuesta piloto

Proyecto de tesis: “El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro en el año 2020”

La presente encuesta es parte de una investigación para obtener el grado de Bachiller en Ciencias Administrativas, por ello la información que me proporcione será confidencial y tratada únicamente con fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.

Datos de control

Por favor encierre en un círculo su información personal básica:

| Sexo | Área | Edad |
|--------------|---|-----------------|
| a) Femenino | a) GAF - Gerencia de Administración y Finanzas | a) 18 a 26 años |
| b) Masculino | b) DIME - Dirección de Monitoreo y evaluación | b) 27 a 35 |
| | c) DEJ - Dirección Ejecutiva | c) 36 a 44 |
| | d) DIGE - Dirección de Innovación y Gestión Estratégica | d) 45 a 53 |
| | | e) 54 a más |

Instrucciones: De las siguientes afirmaciones marque la respuesta que usted considere.

| Dimensiones | Nº | Ítems del instrumento | Nunca | Muy pocas veces | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|-----------------------------------|----|---|-------|-----------------|---------------|--------------|---------|
| Reconocimiento | 1 | He sido felicitado personalmente por mi jefe por realizar un buen trabajo. | | | | | |
| | 2 | He sido reconocido públicamente por mi jefe por realizar un buen trabajo. | | | | | |
| | 3 | He recibido alguna recompensa y/o agradecimiento formal por parte de la dirección de la organización. | | | | | |
| Desarrollo personal y profesional | 4 | He participado en algún curso de formación financiado por la organización. | | | | | |
| | 5 | La organización promueve actividades de esparcimiento fuera del horario del trabajo. | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|----|---|--|--|--|--|--|
| | 6 | Participo en los talleres proporcionados por la organización. | | | | | |
| | 7 | Tengo la disponibilidad de tiempo para asistir a los talleres proporcionados por la organización. | | | | | |
| | 8 | La organización me brinda oportunidades para crecer profesionalmente. | | | | | |
| Identificación organizacional | 9 | Me siento identificado con el propósito de la organización. | | | | | |
| | 10 | Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización. | | | | | |
| Conciliación de la vida personal y laboral | 11 | Trabajar fuera de la jornada laboral afecta mi vida personal. | | | | | |
| | 12 | Me desconecto de mi trabajo al terminar mi jornada laboral. | | | | | |
| | 13 | La organización me permite manejar horarios flexibles cuando la situación lo amerita. | | | | | |
| Participación | 14 | La comunicación que hay dentro de la organización me hace sentir integrado. | | | | | |
| | 15 | Recibo retroalimentación por parte de mi jefe sobre mi desempeño en el trabajo. | | | | | |
| | 16 | Me siento ignorado/a cuando comunico mis ideas a mi jefe. | | | | | |
| | 17 | Comparto con honestidad mis opiniones a mi jefe. | | | | | |
| Desempeño de las tareas | 18 | Organizo mi trabajo para acabarlo a tiempo. | | | | | |
| | 19 | Identifico qué objetivos debo alcanzar en mi trabajo. | | | | | |
| | 20 | Soy capaz de establecer prioridades. | | | | | |
| | 21 | Soy capaz de llevar a cabo mi trabajo de manera eficiente. | | | | | |
| | 22 | Gestiono bien mi tiempo. | | | | | |
| Desempeño contextual | 23 | Por iniciativa propia, realizo tareas nuevas cuando las anteriores ya están completadas. | | | | | |
| | 24 | Asumo tareas desafiantes cuando están disponibles. | | | | | |
| | 25 | Trabajo para mantener mis habilidades laborales actualizadas. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|----|---|--|--|--|--|--|
| | 26 | Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas. | | | | | |
| | 27 | Asumo responsabilidades adicionales a las que están contempladas dentro de mis funciones. | | | | | |
| | 28 | Busco continuamente nuevos retos en mi trabajo. | | | | | |
| | 29 | Participo activamente en reuniones de trabajo. | | | | | |
| Desempeño laboral contraproducente | 30 | Me tuve que quejar ante mis jefes de algunos asuntos propios del trabajo. | | | | | |
| | 31 | Observo que los problemas en la organización empeoran. | | | | | |
| | 32 | He tomado conocimiento de una serie de problemas que ocurren en la organización. | | | | | |
| | 33 | Converso claramente con mis compañeros sobre la necesidad de hacer sentir nuestras molestias laborales. | | | | | |
| | 34 | Converso con personas ajenas a mi organización de los serios problemas que enfrentamos aquí dentro. | | | | | |

Anexo D: Ficha de informe de opinión de expertos

Ficha del Informe de opinión de expertos

Título de la investigación: **El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro en el año 2020**

Nombre del instrumento: Cuestionario

I. DATOS DEL INFORMANTE:

- 1.1 Apellidos y Nombres: **LUIS ALBERTO ARIAS MERCADO**
1.2 Cargo e Institución donde labora: ...**DOCENTE DE LA UNMSM**

II. DATOS DEL ESTUDIANTE:

- 1.1 Apellidos y Nombres: **Melendez Marin Alexandra Romina**
1.2 Licenciatura: Administración

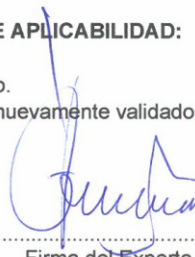
III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente | Regular | Buena | Muy Buena | Excelente |
|-------------------|---|------------|---------|--------|-----------|-----------|
| | | 00-30% | 31-50% | 51-70% | 71-90% | 91-100% |
| 1.CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado. | | | | 80 | |
| 2.OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | 70 | | |
| 3.ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | | | | 80 | |
| 4.ORGANIZACION | Existe una organización lógica. | | | | 80 | |
| 5.SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad | | | | 80 | |
| 6.INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar. | | | | 80 | |
| 7.CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico-científicos del tema de investigación. | | | | 80 | |
| 8.COHERENCIA | Entre dimensiones (si hubiera), indicadores, ítems e índices | | | | 90 | |
| 9.METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito de la investigación | | | | 85 | |
| 10. PERTINENCIA | El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación. | | | | 90 | |

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 81.5 % V. INFORME DE APLICABILIDAD:

- (XX) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 20 de enero del año 2021.



Firma del Experto Informante

DNI. N°.06056404. Teléfono N°.98965858

Ficha del Informe de opinión de expertos

Título de la investigación: **El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro en el año 2020**

Nombre del instrumento: Cuestionario

I. DATOS DEL INFORMANTE:

- 1.1 Apellidos y Nombres: Martel Garay José Manuel
 1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente Contratado – UNMSM / Especialista en Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento en Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

II. DATOS DEL ESTUDIANTE:

- 1.1 Apellidos y Nombres: Melendez Marin Alexandra Romina
 1.2 Licenciatura: Administración

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente | Regular | Buena | Muy Buena | Excelente |
|-------------------|---|------------|---------|--------|-----------|-----------|
| | | 00-30% | 31-50% | 51-70% | 71-90% | 91-100% |
| 1.CLARIDAD | Está formulado con lenguaje apropiado. | | | | | 95 % |
| 2.OBJETIVIDAD | Está expresado en conductas observables. | | | | 90% | |
| 3.ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | | | | 90% | |
| 4.ORGANIZACION | Existe una organización lógica. | | | | | 95% |
| 5.SUFICIENCIA | Comprende los aspectos en cantidad y calidad | | | | 90% | |
| 6.INTENCIONALIDAD | Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar. | | | | 90% | |
| 7.CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico-científicos del tema de investigación. | | | | 85% | |
| 8.COHERENCIA | Entre dimensiones (si hubiera), indicadores, ítems e índices | | | | 85% | |
| 9.METODOLOGIA | La estrategia responde al propósito de la investigación | | | | 90% | |
| 10. PERTINENCIA | El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación. | | | | 90% | |

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 % V. INFORME DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 31 de enero del año 2021.

.....



Firma del Experto Informante

DNI. N° 42256507 - Teléfono N° 993904757