

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Impacto de los reconocimientos y recompensas en el  
desempeño laboral: El rol mediador del apoyo percibido en una  
organización confesional**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Administración con  
mención en Gestión Empresarial

**Autor:**

Pastor Alave Jimenez

**Asesor:**

Mg. Dany Yudet Millones Liza

Julio de 2024

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Dany Yudet Millones Liza, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“IMPACTO DE LOS RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL: EL ROL MEDIADOR DEL APOYO PERCIBIDO EN UNA ORGANIZACIÓN CONFESIONAL”** del autor Pastor Alave Jimenez, tiene un índice de similitud de 10. % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 11 días del mes de julio del año 2024.



---

Dany Yudet Millones Liza

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Naña, Villa Unión, a 11 día(s) del mes de julio del año 2024 siendo las 17:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a)

Mg. Gladys Tayohama Poco el (la) secretario(a) Mg. Marini Huayta

Mega y los demás miembros Dr. Edwin Cimeros Gonzalez,

Mg. Miluska María del Carmen Villar Cueva, el (la) asesor(a) Mtra. Dany Tudit

Millones Liza con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:

Impacto de los reconocimientos y recompensas en el desempeño laboral: El rol mediador del apoyo percibido de una organización confesional.

del (de la)/(los)/(las) candidato(a)/s a Pastor Alave Jimenez

b)

c)

conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro(a) en: Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)/s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)/s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato/a (a): Pastor Alave Jimenez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>APROBADO</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy Bueno</u>

Candidato/a (b):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Candidato/a (c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(7) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente/a

\_\_\_\_\_  
Asesor/a

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

\_\_\_\_\_  
Secretario/a

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (c)

La sustentación fue realizada de manera virtual

## Índice

RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	5
MÉTODO.....	7
DISCUSIONES.....	12
IMPLICANCIAS .....	15
LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	15
REFERENCIAS.....	15

# Impacto de los reconocimientos y recompensas en el desempeño laboral: El rol mediador del apoyo percibido en una organización confesional

## RESUMEN

**Objetivo:** en el presente estudio se analizó, y se da a conocer el impacto de las recompensas, el reconocimiento y el desempeño de los empleados considerando el papel mediador del apoyo organizacional percibido de los 266 Docentes de la Asociación Educativa confesional.

**Método:** En este estudio se empleó un enfoque cuantitativo y cuyo tratamiento estadístico fue mediante el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. La encuesta fue respondida por 266 colaboradores pertenecientes a una asociación educativa confesional, estas instituciones pertenecen a una red educativa que están ubicadas a nivel nacional y tienen como característica común impartir una educación basada en valores. Método del cuestionario. Para este estudio se utiliza una técnica de muestreo aleatorio el mismo que estuvo alojado en Google Form.

**Hallazgos:** los resultados mostraron que las recompensas y el reconocimiento de los empleados tienen un efecto significativo y positivo en el desempeño de los empleados. Los hallazgos también revelaron que el apoyo organizacional percibido media de manera significativa y completa la relación entre las recompensas de los empleados, el reconocimiento y el desempeño de los empleados. Por lo tanto, este estudio nos ayuda a tomar decisiones adecuadas sobre los factores cruciales que conducen a un mejor desempeño de los empleados.

**Implicaciones:** las recompensas y el reconocimiento de los empleados juegan un papel importante en el desempeño general de los empleados. Si las empresas no lo toman en serio, podría tener consecuencias negativas. Por otro lado, es el factor que motiva un determinado comportamiento; bajo este contexto, se ha identificado que en cuanto un individuo sea reconocido y recompensado, este se motiva a alcanzar su máximo potencial, esta implicancia incentiva a las organizaciones a motivar y comprometer a los empleados.

**PALABRAS CLAVES:** El Reconocimiento, la recompensa, desempeño laboral y el apoyo organizacional percibido.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el éxito o el fracaso de una organización depende en gran medida de diversos factores que involucran a los empleados, y en muchas ocasiones el apoyo percibido tiene un espacio preponderante (Gomes et al., 2021; Li et al., 2022; Melton, 2017). El apoyo percibido se refiere al sentimiento de los empleados de que la organización los apoya, se preocupa por ellos y trabaja por su bienestar (Chen & Eyoum, 2021; Choi, 2020; Rasouli et al., 2020). Cuando los empleados sienten que cuentan con el apoyo de sus directivos, supervisores, jefes inmediatos y de la empresa, están más motivados, comprometidos y dispuestos a dar lo mejor de sí en el trabajo (Huang et al., 2023; Y. Liu et al., 2023; Solís et al., 2023). Este apoyo puede consistir en aportación de recursos, comentarios constructivos, flexibilidad en el horario laboral, confirmación del

equilibrio entre vida personal y laboral (Al Doghan, 2019; Caesens et al., 2019; Oubibi et al., 2022; Sarwar et al., 2023).

Por otro lado, el reconocimiento es una buena forma de reforzar el comportamiento deseado y motivar a los empleados en mantener su desempeño (Magalhães-Alves et al., 2017; Martínez-Cañas et al., 2023; Seabrooke et al., 2019). Reconocer públicamente los logros y contribuciones de los empleados, ya sea mediante premios, elogios, discursos positivos en reuniones públicas o simplemente palabras de agradecimiento, los hace sentir valorados y apreciados (Delavallade, 2021; Pinheiro, 2020). Esto no sólo mejora su desempeño (Wu et al., 2021a), sino que también fortalece su sentido de pertenencia a la organización y el compromiso con sus objetivos y valores (Astuty & Udin, 2020; Bonhak et al., 2020a; Koo et al., 2020; Nouri & Parker, 1998; Putri & Suartana, 2018).

Estudios recientes evidencian la importancia de las recompensas, y estas se pueden traducir de diversas maneras, pueden incluir aumentos salariales, bonificaciones, ascensos, horas extras, desarrollo profesional, etc. (Elrayah & Semlali, 2023; Hambali et al., 2023; Santa Maria et al., 2021). Estas recompensas son importantes para reconocer a los empleados de alto desempeño y fomentar la mejora continua (De Clercq et al., 2023a). Al asociar el buen desempeño con buenas recompensas, las organizaciones crean un sistema de incentivos que anima a los empleados a trabajar para alcanzar objetivos específicos y contribuir al éxito de la organización o el negocio (Saether, 2020a). Reconocer los logros de los empleados, sean significados o no, puede resultar realmente gratificante para ellos; y estas recompensas ayudan a los empleados a motivarse y desempeñarse mejor (Manzoor et al., 2021; Peng et al., 2023a). La literatura revisada muestra una relación consistente entre el desempeño de los empleados y el reconocimiento (Clarke et al., 2019; Clarke & Mahadi, 2017a; Jin & Kim, 2022; Wihler et al., 2014) y la recompensa (Chi et al., 2023a; Feuerhahn et al., 2012; Koo et al., 2020).

En este sentido, investigaciones previas sobre estos tópicos consideran el apoyo percibido, el reconocimiento y las recompensas como factores importantes para mejorar el desempeño y el compromiso de los empleados. Al crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten apoyados, valorados y recompensados por sus esfuerzos y contribuciones, las organizaciones pueden promover la motivación, la satisfacción laboral y el alto desempeño, lo que conduce al éxito empresarial (Chi et al., 2023a; Santa Maria et al., 2021; Sureephong & Dahlan, 2020).

Luego de una diligente revisión de los antecedentes antes mencionados, ha surgido un creciente interés en continuar estudiando estos tópicos para académicos y profesionales del sector empresarial. Los indicadores bibliométricos revelan los diez países que más divulgan sus resultados científicos, entre los que se encuentran: China, Estados Unidos, India, Reino Unido, Japón, Alemania, Francia, Canadá, Corea del Sur e Italia. Los mismos han aplicado su estudio a diversas áreas, sectores y poblaciones, como las ciencias de la comunicación, ingeniería, matemática, medicina, bioquímica, física y ciencias sociales. Por otro lado, al discernir la divulgación científica por país, se ha encontrado que los estudios realizados en población peruana son muy limitados. Y en

consideración de estudios precedentes sobre estos constructos como un modelo estructural, no se cuenta con evidencia científica que pueda brindar apoyo y orientación para futuros estudios en este contexto. En ese sentido, el propósito de la investigación fue determinar el impacto de los reconocimientos y recompensas en el desempeño laboral: El rol mediador del apoyo percibido de una organización confesional.

En base a lo antes expuesto, se plantean las siguientes hipótesis:

**H1:** La recompensa de los empleados influye en el apoyo percibido de la organización.

**H2:** El reconocimiento de los empleados influye en el apoyo percibido de la organización.

**H3:** La recompensa influye en el desempeño de los empleados.

**H4:** El reconocimiento influye en el desempeño de los empleados.

**H5:** El apoyo percibido de la organización influye en el desempeño de los empleados.

**H6:** El apoyo percibido de la organización media la influencia entre la recompensa y desempeño de los empleados.

**H7:** El apoyo percibido de la organización media la relación entre el reconocimiento y desempeño de los empleados.

## **2. MÉTODO**

En este estudio se empleó un enfoque cuantitativo y cuyo tratamiento estadístico fue mediante el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). La evaluación fue realizada en dos etapas: evaluación de las propiedades psicométricas de la escala de medida, a fin de identificar la fiabilidad, validez convergente y discriminante; y luego la contrastación de hipótesis a través del sistema de ecuaciones estructurales.

La encuesta fue respondida por 266 colaboradores pertenecientes a una asociación educativa confesional, estas instituciones pertenecen a una red educativa que están ubicadas a nivel nacional y tienen como característica común impartir una educación basada en valores. Los participantes mantienen dos tipos de vínculos con la institución, el contrato (personal con tiempo determinado de contrato) y empleado (personal que, por sus años de servicio mantienen un contrato indeterminado). Para recopilar la información, se solicitó, en primera instancia, la autorización del comité de ética de la Universidad Peruana Unión a fin de garantizar que el estudio no expone a ningún tipo de riesgo a la población sujeto de estudio; además, los instrumentos fueron extraídos de una versión inglés, por lo cual fueron sometidos al proceso de retrotraducción por un profesional que mantiene ningún vínculo con este estudio; posterior a ello, se realizó un focus group conformado por 6 docentes representativos de la muestra, luego de garantizar la clara comprensión de cada uno de los ítems, se procedió a solicitar el apoyo de los directores de cada institución a fin de difundir de manera más efectiva el cuestionario, el mismo que estuvo alojado en Google Form, el cuestionario estuvo distribuido en tres secciones: En la primera sección estaba el consentimiento informado donde cada participante tomaba

conocimiento la finalidad de la encuesta y autorizaba el tratamiento de la información ingresada; en la segunda sección, se ubicaba cada uno de los ítems que miden el reconocimiento, confidencialidad y la lealtad; finalmente en la tercera sección, se solicitó información demográfica de los participantes, conforme se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Características demográficas (266)

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	143	53.76%
Masculino	123	46.24%
Edad		
21-30	78	29.32%
31-40	84	31.58%
41-50	78	29.32%
51- a más	26	9.77%
Estado civil		
Soltero (a)	103	38.72%
Casado (a)	144	54.14%
Viudo (a)	4	1.50%
Divorciado (a)	6	2.26%
Conviviente	9	3.38%
Tipo de contrato		
Contratado	193	72.56%
Empleado	73	27.44%

### *Medidas*

Cada uno de los indicadores fueron medidos en escala de Likert donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para medir el reconocimiento, se consideraron 4 ítems; para apoyo organizacional percibido 4 ítems; para recompensas 7 ítems; y para desempeño de los empleados, 3 ítems. Los instrumentos fueron tomados de Hussain et al., (2019) de su versión en inglés, para su aplicación en el contexto peruano los instrumentos fueron sometidos al proceso de retrotraducción; posterior a ello se realizó un focus group a fin de garantizar la validez semántica de cada uno de los ítems, finalmente se aplicó la encuesta a través de Google form y el enlace fue compartido mediante las redes sociales como WhatsApp, Telegram y Messenger.

### *Validez convergente*

Según Hair et al. (2017), para evaluar el modelo de medida, se propuso una estimación de la confiabilidad de los constructos (confiabilidad compuesta y alfa de Cronbach) y validez (validez discriminante y convergente). Los valores del Alfa de Cronbach están entre 0.886 y 0.950, y el valor umbral de 0.7 cae por debajo de estos valores (Hair et al.,

2017), Asimismo, la confiabilidad compuesta (CR) arroja valores entre 0.903 y 0.951, los cuales estuvieron por encima del valor sugerido de 0.7 (Kline, 2015). Conforme los indicadores referidos, todos los constructos fueron considerados libres de errores, estableciendo así la confiabilidad del constructo (ver tabla 2).

Tabla 2

Resultados de validez convergente

Constructo	Ítems	Carga factorial	Alpha	CR	AVE
Employee Performance (EP)	EP1	0.910	0.886	0.903	0.813
	EP2	0.886			
	EP3	0.909			
Perceived Organizational Support (POS)	POS1	0.874	0.913	0.913	0.793
	POS2	0.873			
	POS3	0.911			
	POS4	0.903			
Recognition (RC)	RC1	0.881	0.916	0.919	0.800
	RC2	0.886			
	RC3	0.874			
	RC4	0.935			
Rewards (RW)	RW1	0.880	0.950	0.951	0.768
	RW2	0.908			
	RW3	0.890			
	RW4	0.840			
	RW5	0.873			
	RW6	0.881			
	RW7	0.860			

Nota. Los resultados de validez convergente aseguraron valores aceptables (Carga factorial, Alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta (CR)  $\geq 0,70$  y Varianza media extraída (AVE) $>0,5$ ).

La varianza promedio extraída (AVE) y la carga factorial deben probarse para la validez convergente (Hair et al., 2017). Según la tabla 2, todas las cargas factoriales tenían valores por encima del valor sugerido de 0.7. Además, la tabla 2 muestra el desempeño del AVE tienen valores entre 0.768 y 0.813, y están por encima del valor umbral de 0.5. Los indicadores encontrados muestran la validez convergente adecuada en los constructos.

#### *Validez discriminante*

Para determinarla, se tomó en consideración dos criterios: (1) El criterio de Fornell-Larker y (2) la relación Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Hair et al., 2017). La tabla 3 muestra los

requisitos según las condiciones establecidas por Fornell-Larker, en la tabla se encontró que todos los AVE y sus raíces cuadradas son mayores que sus correlaciones con otros constructos (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 3

Escala de Fornell-Larcker

	EP	POS	RC	RW
EP	<b>0.902</b>			
POS	0.656	<b>0.891</b>		
RC	0.633	0.757	<b>0.894</b>	
RW	0.609	0.811	0.855	<b>0.876</b>

Nota. Los valores de la diagonal en negrita representan el cuadrado de la varianza promedio extraída (AVE).

### *Análisis del modelo estructural*

Las hipótesis propuestas se contrastaron mediante la técnica PLS-SEM. Los valores de relevancia predictiva se utilizaron para el ajuste del modelo. Los valores de redundancia con validación cruzada (R2) representan la relevancia predictiva del modelo. Los valores de R2 deben ser mayores que 0 para la precisión del modelo (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2015). Los valores de R2 se determinaron mediante el método blindfolding donde todos los valores de la construcción endógena fueron mayores que 0, lo que representa la precisión del modelo. En la tabla 4 se muestran las variables latentes endógenas donde se aprecia su respectivo R2.

Tabla 4

R<sup>2</sup> de las variables latentes endógenas

Constructo	R <sup>2</sup>
Employee Performance (EP)	0.474
Perceived Organizational Support (POS)	0.672

Los valores del coeficiente de ruta, el valor p y las estadísticas t se utilizaron para aceptar y rechazar las hipótesis como se muestra en la figura 1 y tabla 5. La fuerza de la relación entre las variables se puede examinar a través de los valores del coeficiente de ruta. Los valores del coeficiente de ruta cercanos a +1 indican una fuerte relación y viceversa (Hair et al. 2016). Los valores p y los estadísticos t se refieren a la aceptación y rechazo de las hipótesis propuestas. En este estudio, el modelo conceptual contiene siete hipótesis. Los resultados de las hipótesis probadas se han resumido en la tabla 5. Se acepta H1, la cual propuso que la recompensa (RW) tiene un impacto positivo en el apoyo percibido de la organización (POS) ( $\beta = 0.608$ ,  $p = 0.000$ ,  $t = 8.967$ ); se acepta H2, la cual propuso que el reconocimiento (RC) tiene un impacto positivo en el apoyo percibido de la

organización (POS) ( $\beta = 0.237$ ,  $p = 0.001$ ,  $t = 3.319$ ); se acepta H4, la cual propuso que el reconocimiento (RC) tiene un impacto positivo en el desempeño de los empleados (EP) ( $\beta = 0.320$ ,  $p = 0.010$ ,  $t = 2.568$ ); se acepta H5, que proponía que el apoyo percibido de la organización (POS) tiene un impacto positivo en el desempeño de los empleados (EP) ( $\beta = 0.415$ ,  $p = 0.001$ ,  $t = 3.416$ ); se acepta H6, que proponía que el apoyo percibido de la organización (POS) tiene un rol mediador en la influencia de la recompensa (RW) en el desempeño de los empleados (EP) ( $\beta = 0.252$ ,  $p = 0.001$ ,  $t = 3.209$ ) y se acepta H7, que proponía que el apoyo percibido de la organización (POS) tiene un rol mediador en la influencia del reconocimiento (RC) en el desempeño de los empleados (EP) ( $\beta = 0.098$ ,  $p = 0.007$ ,  $t = 2.712$ ). De esta manera, se comprobaron siete de las seis hipótesis y de estos hallazgos se desprende la importancia de la recompensa y el reconocimiento de los empleados como un factor clave en la percepción de apoyo percibido de la organización y esto tendría un impacto significativo en la estrategia de compensación, gestión de recursos humanos y cultura organizacional en general. Además, el reconocimiento adecuado puede actuar como un poderoso motivador para los empleados, aumentando su nivel de compromiso con la organización y su disposición para contribuir al logro de los objetivos empresariales. También, puede ayudar a reducir la rotación del personal al aumentar la satisfacción laboral y lealtad de los empleados. Finalmente, la percepción de un fuerte apoyo organizacional puede contribuir a un aumento de la satisfacción laboral entre los empleados, mejorar el clima organizacional y aumentar la productividad y el desempeño.

Figura 1

Modelo estructural

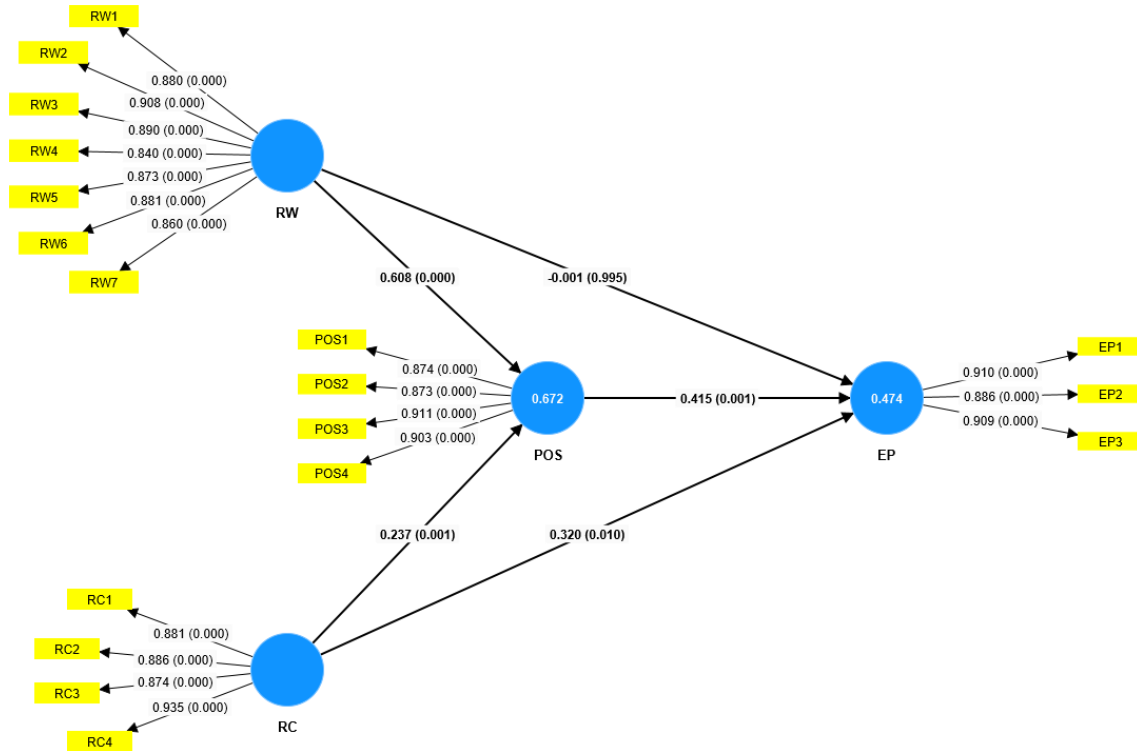


Tabla 5

Resultados del Modelo Estructural

H	Hypothesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	p valores	Decisión
H1	RW-POS	0.608	0.612	0.068	8.967	0.000	Supported
H2	RC-POS	0.237	0.233	0.071	3.319	0.001	Supported
H3	RW-EP	-0.001	0.015	0.138	0.007	0.995	Not supported
H4	RC-EP	0.320	0.316	0.125	2.568	0.010	Supported
H5	POS-EP	0.415	0.401	0.121	3.416	0.001	Supported
H6	RW-POS-EP	0.252	0.245	0.079	3.209	0.001	Supported
H7	RC-PO-EP	0.098	0.091	0.036	2.712	0.007	Supported

### Discusiones

Esta investigación evalúa el impacto de los reconocimientos y recompensas en el desempeño de 266 docentes de educación básica regular, los mismos que fueron seleccionados a partir de 08 colegios pertenecientes a una asociación educativa confesional. Para la evaluación referida se hizo mediante el modelado de ecuaciones

estructurales, encontrando evidencia suficiente para aceptar 06 de las 07 hipótesis planteadas.

Los hallazgos dejan evidencia suficiente para afirmar que la recompensa de los empleados influye en el apoyo percibido; esto quiere decir que cuando un empleado recibe una recompensa, esta influye en su percepción respecto al apoyo que le ofrece la institución; al respecto Saether (2020) afirma que las recompensas son utilizadas como un elemento de motivación que conduce a cambiar la perspectiva de un trabajador hacia su institución para dar fuerza a esta afirmación, Neumann & Linscott (2018) sustentan que las recompensas altas conlleva a un comportamiento motivado del empleado, lo que abre la posibilidad de conseguir una mejor perspectiva del talento hacia la organización en la que labora, esto independientemente a tratarse de recompensas monetarias, pues está claro que toda recompensa estimula hacia una mejor percepción hacia la empresa, promoviendo así un ambiente laboral satisfactorio (Peng et al., 2023b).

Además, se ha demostrado que el reconocimiento de los empleados es una oportunidad para impulsar al desarrollo y función profesional de los mismos, a través del reconocimiento estos se sienten valorados, por lo que se eleva la probabilidad de percibir un mayor apoyo dentro de la organización (Gholizadeh et al., 2022); para sustentar lo encontrado en este estudio, se ha encontrado también que el apoyo percibido de los trabajadores surge como una respuesta ante la valoración y confianza de la institución hacia el empleado (Chow & Sharma, 2022). Y es que según investigaciones, el reconocimiento es considerado como un factor clave en el apoyo percibido; esto quiere decir que, cuando una persona recibe algún reconocimiento por el trabajo realizado, emergen sentimientos y percepciones positivas acerca de la institución donde laboran; de este modo es importante que los responsables de las instituciones fomenten una cultura de reconocimiento hacia sus trabajadores (Chow et al., 2023; Slišković et al., 2016).

No obstante, este estudio determina que la recompensa influye en el desempeño de los empleados; este hecho tiene un soporte en la investigación de (Chi et al., 2023) quien refiere que entre la satisfacción laboral y las recompensas, es la satisfacción la que se asocia con el desempeño de los empleados; esto quiere decir que las recompensas financieras o no financieras pueden ser importantes, pero no determinantes o profundas. Por su parte De Clercq et al., (2023) esclarecen que las recompensas se han convertido en un canal crítico pues cada empleado percibe de manera distinta las recompensas, para algunos las recompensas son injustas pues estos consideran que hay empleados más merecedores que otros, traduciendo esta situación en algunos casos, en un desempeño laboral frustrante. Otros postulados dejan evidencia de la disparidad de este hecho, pues las investigaciones de Njanja et al., (2013) han obtenido como resultado que las recompensas mejoran el desempeño laboral, siendo además la recompensa un indicador de motivación, considerada como una clave exitosa en las instituciones educativas que permite que los docentes puedan trabajar de manera que contribuyan con el logro de los objetivos establecidos (Kumari & Kumar, 2023). Bajo este contexto, se afirma que la asociación entre las recompensas y el desempeño de los empleados dependerá de la perspectiva y cultura de los mismos, una respuesta ante el hallazgo encontrado en este estudio es que los docentes que pertenecen a las instituciones seleccionadas poseen un formato institucional distinto, por sus principios y valores, el personal presenta un alto compromiso hacia su institución que no depende de una recompensa para tener un buen desempeño laboral, si no que su cosmovisión y vocación es más poderosa que cualquier recompensa.

Por otro lado, se encontró que el reconocimiento influye en el desempeño de los empleados, para Clarke & Mahadi (2017) el reconocimiento es símbolo de respeto y este predice el desempeño laboral y es que un trabajo bien realizado surge como respuesta de la valoración y aprecio por parte de la institución hacia el trabajador, lo que se traduce en motivación para esforzarse a cumplir con las metas (Minsuck & Boyoung, 2022); desde esa misma instancia, los autores aseguran que el reconocimiento produce un cambio importante en la actitud laboral; en este sentido es importante que la gestión de una entidad pueda realizar acciones que fortalezcan el reconocimiento a los trabajadores. Otra idea que respalda este hallazgo es el estudio de Bonhak et al., (2020) quienes establecen que tanto las recompensas emocionales y materiales son básicas para formar el compromiso y desempeño laboral de los trabajadores, pues está demostrado que el respaldo de un jefe o supervisor puede promover un alto desempeño con mejores prácticas laborales (He et al., 2020; Wu et al., 2021b).

Asimismo, este estudio ha demostrado que en la población de estudio, el apoyo percibido influye en el desempeño de los empleados; este resultado guarda coherencia con la investigación que define que las características de las organizaciones influyen en el desempeño de los trabajadores; siendo así, se especifica que las experiencias positivas forman parte de una fuente que permite un comportamiento positivo del empleado hacia las responsabilidades que asume (Tremblay & Simard, 2018) y es que las acciones de los empleados respecto a su desempeño laboral dependen en cierta medida de lo que perciben y cómo se sienten con ello (Lavelle et al., 2007). De este modo, es necesario tomar acciones necesarias para generar buenas relaciones interpersonales entre empleados y la empresa, pues está demostrado que el apoyo percibido puede revertir el malestar en los empleados, cambiando así a una actitud positiva que permite un importante aporte hacia los objetivos institucionales (Al-Abrow, 2022).

Respecto al apoyo percibido, este media la influencia entre la recompensa y desempeño de los empleados; una investigación que respalda a esta idea, demuestra que las recompensas están estrechamente ligadas al desempeño de los empleados; en este sentido, para potenciar esta conexión, es necesario intervenir en la percepción del apoyo por parte de los empleados dentro del entorno laboral; para tal efecto, los líderes son los encargados de crear un entorno de trabajo propicio (W. Liu & Liu, 2022; Maqsoom et al., 2021). Además, los antecedentes demuestran que toda recompensa o incentivo es uno de los determinantes de mejora en los resultados del trabajo, el mismo que puede variar según la percepción del empleado (Wang et al., 2022). Bajo este contexto, se subraya la necesidad de que las empresas puedan diseñar estrategias de recompensas que sean percibidas como justas y equitativas, consiguiendo así un alto desempeño laboral (Jaworski et al., 2018).

Finalmente, los hallazgos indican también que el apoyo percibido de la organización media la relación entre el reconocimiento y desempeño de los empleados; este resultado tiene un sustento específico que alberga la teoría de la motivación, en este escenario se explica que la motivación de las personas permite que tengan una predisposición a hacer mejor las cosas, consiguiendo así mayor eficiencia debido a su desempeño y disminuyendo la rotación laboral, pudiendo estar este vínculo alterado según cómo perciban el apoyo (Jaworski et al., 2018). Al respecto, se ha encontrado que el apoyo percibido asume un rol importante para conseguir un mejor desempeño, el mismo que está vinculado con el reconocimiento que reciben; por lo tanto, todo logro de estos deben ser reconocidos, brindando un comentario constructivo (Nguyen et al., 2023), pues está demostrado que a mayor reconocimiento, el desempeño laboral se incrementa,

pudiendo ser moderado este comportamiento según la capacidad que demuestran los directivos de una entidad (Nordgren Selar et al., 2023).

### **Implicancias**

Dentro de las implicancias se destaca el sustento teórico que reafirma la teoría de las necesidades de Maslow donde la jerarquía de la necesidad humana son el factor que motiva un determinado comportamiento; bajo este contexto, se ha identificado que en cuanto un individuo sea reconocido y recompensado, este se motiva a alcanzar su máximo potencial, esta implicancia incentiva a las organizaciones a motivar y comprometer a los empleados pues se conoce, a través de este estudio que las instituciones pueden obtener como resultado un alto desempeño laboral.

### **Limitaciones y futuras investigaciones**

Si bien este estudio cuenta con la participación de 266 encuestados, los resultados no podrían generalizarse, pues existen limitaciones tales como el corte de estudio que corresponde a un estudio de corte transversal por lo que no se podría identificar impacto de los reconocimientos e impacto sobre el desempeño laboral a través del tiempo; además, no se han obtenido la cantidad necesaria de encuestas para realizar un análisis comparativo del comportamiento entre hombres y mujeres.

Las investigaciones futuras deberían estar centradas en comprender de manera integral los factores que afectan el desempeño laboral; de este modo, se sugiere un estudio cualitativo a fin de explorar la dinámica laboral y cómo esta puede afectar el desempeño de los trabajadores, obteniendo así información para promover un ambiente laboral saludable que conlleve a la productividad.

### **Referencias**

- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, Joseph, Hult, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *International Journal of Research & Method in Education* (Vol. 38, Issue 2). Sage publications. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hair, Joe, Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. y Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of*

the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford Publications (Vol. 1, Issue 1). The Guilford Press.  
<https://doi.org/10.15353/cgjsc-rcssc.v1i1.25>
- Al-Abrow, H. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management and Organization*, 28(4), 754–773.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.62>
- Al Doghan, M. A. (2019). Examining the effects of perceived organizational support, a fair rewards system, training and development and information sharing on employees engagement in Saudi Arabia telecom sector. *Humanities and Social Sciences Letters*, 7(3), 181–190.  
<https://doi.org/10.18488/journal.73.2019.73.181.190>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Bonhak, K., Jongsik, Y., Bee-Lia, C., Sanghyeop, L., & Heesup, H. (2020a). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371–401.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Bonhak, K., Jongsik, Y., Bee-Lia, C., Sanghyeop, L., & Heesup, H. (2020b). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371–401.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02704>
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94(August 2020), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H., & Truong, T. (2023a). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–18.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H., & Truong, T. (2023b). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job

- satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Choi, Y. (2020). A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: Moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 333–345.  
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2019-0159>
- Chow, W., De Bruin, K., & Sharma, U. (2023). A scoping review of perceived support needs of teachers for implementing inclusive education. In *International Journal of Inclusive Education*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/13603116.2023.2244956>
- Chow, W., & Sharma, U. (2022). Are in-service teachers supported in Hong Kong? Teachers' perceived support needs in the implementation of inclusive education. *International Journal of Inclusive Education*, 1–17.  
<https://doi.org/10.1080/13603116.2022.2118379>
- Clarke, N., Alshenalfi, N., & Garavan, T. (2019). Upward influence tactics and their effects on job performance ratings and flexible working arrangements: The mediating roles of mutual recognition respect and mutual appraisal respect. *Human Resource Management*, 58(4), 397–416. <https://doi.org/10.1002/hrm.21967>
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017a). Mutual Recognition Respect Between Leaders and Followers: Its Relationship to Follower Job Performance and Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 163–178. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2724-z>
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017b). Mutual Recognition Respect Between Leaders and Followers: Its Relationship to Follower Job Performance and Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 163–178. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2724-z>
- De Clercq, D., Haq, I., & Azeem, M. (2023a). Unfair rewards, poorly performing organizations and perceptions of deservingness as explanations of diminished job performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 624–643. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0315>
- De Clercq, D., Haq, I., & Azeem, M. (2023b). Unfair rewards, poorly performing organizations and perceptions of deservingness as explanations of diminished job performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 624–643. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0315>
- Delavallade, C. (2021). Motivating teams: Private feedback and public recognition at work. *Journal of Public Economics*, 197(Article number 104405), 1–46.  
<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104405>
- Elrayah, M., & Semlali, Y. (2023). Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2), 1–13.  
<https://doi.org/10.3390/su15021605>
- Feuerhahn, N., Kühnel, J., & Kudielka, B. M. (2012). Interaction effects of effort-reward imbalance and overcommitment on emotional exhaustion and job

- performance. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 105–131.  
<https://doi.org/10.1037/a0028338>
- Gholizadeh, L., Shahbazi, S., Valizadeh, S., Mohammadzad, M., Ghahramanian, A., & Shohani, M. (2022). Nurse preceptors' perceptions of benefits, rewards, support, and commitment to the preceptor role in a new preceptorship program. *BMC Medical Education*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03534-0>
- Gomes, D. R., Lourenço, P., & Ribeiro, N. (2021). When covid-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support. *Administrative Sciences*, 11(4), 1–11.  
<https://doi.org/10.3390/admsci11040136>
- Hambali, Hayati, Mariati, Lumbantobing, P. A., & Ashlan, S. (2023). The Effect of Visionary Leadership and Job Rewards on Teacher Professional Commitment. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(6), 69–87.  
<https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i6.5961>
- He, W., Han, Y., Hu, X., Liu, W., Yang, B., & Chen, H. (2020). From idea endorsement to idea implementation: A multilevel social network approach toward managerial voice implementation. *Human Relations*, 73(11), 1563–1582.  
<https://doi.org/10.1177/0018726719882999>
- Huang, W., Zhang, S., & Li, H. (2023). Effects of person-job fit on occupational commitment among kindergarten teachers: Occupational well-being as mediator and perceived organizational support as moderator. *BMC Psychology*, 11(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1186/s40359-023-01441-7>
- Hussain, S., Khaliq, A., Qasim, A., Zamir, A., & Ali, S. (2019). Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121>
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. ., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1–12.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Jin, M., & Kim, B. (2022). Effects of ESG Activity Recognition Factors on Innovative Organization Culture, Job Crafting, and Job Performance. *Administrative Sciences*, 12(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/admsci12040127>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kumari, J., & Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01662-6>

- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model†. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 965–976. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S346697>
- Liu, W., & Liu, Y. (2022). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>
- Liu, Y., Yu, Y., Zeng, X., & Li, Y. (2023). Linking Preschool Teachers' Pay Equity and Turnover Intention in Chinese Public Kindergartens: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(17), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su151713258>
- Magalhães-Alves, C., Barbosa, J., Ribeiro, L., & Ferreira, M. A. (2017). Graduate students in medicine course: Motivation, socialization and academic recognition. *Acta Medica Portuguesa*, 30(4), 285–292. <https://doi.org/10.20344/amp.8400>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Maqsoom, A., Babar, Z., Shaheen, I., Abid, M., Kakar, M., Mandokhail, S., & Nawaz, A. (2021). Influence of Construction Risks on Cost Escalation of Highway-Related Projects: Exploring the Moderating Role of Social Sustainability Requirements. *Iranian Journal of Science and Technology - Transactions of Civil Engineering*, 45(3), 2003–2015. <https://doi.org/10.1007/s40996-021-00601-2>
- Martínez-Cañas, R., Ruiz-Palomino, P., Jiménez-Moreno, J. J., & Linuesa-Langreo, J. (2023). Push versus Pull motivations in entrepreneurial intention: The mediating effect of perceived risk and opportunity recognition. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100214>
- Melton, E. K. (2017). From Politics to Performance: How Perceived Support Matters for Public Organizations. *International Journal of Public Administration*, 40(12), 989–999. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1107736>
- Minsuck, J., & Boyoung, K. (2022). The Effects of ESG Activity Recognition of Corporate Employees on Job Performance: The Case of South Korea. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm15070316>
- Neumann, S., & Linscott, R. (2018). The relationships among aberrant salience, reward motivation, and reward sensitivity. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 27(4). <https://doi.org/10.1002/mpr.1615>

- Nguyen, H., Chau, T., & Huynh, Q. (2023). The impact of team support, financial incentives and public sector motivation on employee motivation: an empirical study of the public sector in Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2021-0460>
- Njanja, L., Maina, R., Kibet, L., & Njagi, K. (2013). Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8(21). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p41>
- Nordgren Selar, A., Gagné, M., Hellgren, J., Falkenberg, H., & Sverke, M. (2023). Compensation profiles among private sector employees in Sweden: Differences in work-related and health-related outcomes. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.949711>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 467–483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19. *Sustainability (Switzerland)*, 14(2), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su14020623>
- Peng, X., Xing, Y., Tian, Y., Fei, M., & Wang, Q. (2023a). Nonmonetary rewards of referral reward programs and recommendation intention: The role of reward–product congruity. *Decision Support Systems*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.113999>
- Peng, X., Xing, Y., Tian, Y., Fei, M., & Wang, Q. (2023b). Nonmonetary rewards of referral reward programs and recommendation intention: The role of reward–product congruity. *Decision Support Systems*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.113999>
- Pinheiro, M. (2020). Gender equality in organisations and the effect of public recognition: The case of the equality is quality award. *Ex Aequo*, 42, 155–173. <https://doi.org/10.22355/exaequo.2020.42.0>
- Putri, W. T. I., & Suartana, I. W. (2018). The effect of budgeting participation on managerial performance through job satisfaction, job relevant information, and budget goal commitment as mediating variables. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 81(9), 138–149. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-09.16>
- Rasouli, N., Heidari, A., Naderi, F., & Marashian, F. S. (2020). Investigating the Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship Between Sense of Coherence, Professional Ethics, and Job Performance of Nurses. *Journal of Client-Centered Nursing Care*, 31–42. <https://doi.org/10.32598/jccnc.6.1.324.1>

- Saether, E. A. (2020a). Creativity-Contingent Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: The Importance of Fair Reward Evaluation Procedures. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00974>
- Saether, E. A. (2020b). Creativity-Contingent Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: The Importance of Fair Reward Evaluation Procedures. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00974>
- Santa Maria, A., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2021). Reducing work-related burnout among police officers: The impact of job rewards and health-oriented leadership. *Police Journal, 94*(3), 406–421. <https://doi.org/10.1177/0032258X20946805>
- Sarwar, U., Aamir, M., Bichao, Y., & Chen, Z. (2023). Authentic leadership, perceived organizational support, and psychological capital: Implications for job performance in the education sector. *Frontiers in Psychology, 13*, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1084963>
- Seabrooke, T., Mitchell, C. J., Wills, A. J., Waters, J. L., & Hollins, T. J. (2019). Selective effects of errorful generation on recognition memory: The role of motivation and surprise. *Memory, 27*(9), 1250–1262. <https://doi.org/10.1080/09658211.2019.1647247>
- Slišković, A., Burić, I., & Knežević, I. (2016). Job Satisfaction and Burnout in Teachers: The Importance of Perceived Support from Principal and Work Motivation. *Drustvena Istrazivanja, 25*(3), 371–392. <https://doi.org/10.5559/di.25.3.05>
- Solís, P., Lago-Urbano, R., & Real Castela, S. (2023). Factors That Impact the Relationship between Perceived Organizational Support and Technostress in Teachers. *Behavioral Sciences, 13*(5), 1–12. <https://doi.org/10.3390/bs13050364>
- Sureephong, P., & Dahlan, W. (2020). The effect of non-monetary rewards on employee performance in massive open online courses. *International Journal of Emerging Technologies in Learning, 15*(1), 88–102. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i01.11470>
- Tremblay, M., & Simard, G. (2018). A multifoci approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development-enhancing practices, leadership, and structure. *Journal of Business Research, 92*, 118–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.002>
- Wang, H., Zhao, S., Liu, Q., Wang, J., & Yuan, B. (2022). The Association Between Financial Incentives and Job Performance Among Primary Care Providers in Six Provinces of China. *Risk Management and Healthcare Policy, 15*, 2323–2334. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S384114>
- Wihler, A., Blickle, G., Parker, B., Iii, E., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2014). Personal Initiative and Job Performance Evaluations: Role of Political Skill in Opportunity Recognition and Capitalization. *Journal of Management, 43*(5), 1388–1420. <https://doi.org/10.1177/0149206314552451>

Wu, S., Kee, D., Li, D., & Ni, D. (2021a). Thanks for Your Recognition, Boss! a Study of How and When Voice Endorsement Promotes Job Performance and Voice. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.706501>

Wu, S., Kee, D., Li, D., & Ni, D. (2021b). Thanks for Your Recognition, Boss! a Study of How and When Voice Endorsement Promotes Job Performance and Voice. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.706501>