

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



**Impacto del salario emocional y su efecto en el desempeño  
laboral en entidades públicas**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciados en Administración y  
Negocios Internacionales

**Autores:**

Lanny Frida Rios Flores  
Denisse Lay Coral  
José Adrián Ramírez Zamora

**Asesor:**

Mtro. Robin Alexander Díaz Saavedra

Tarapoto, diciembre de 2023

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Robin Alexander Díaz Saavedra, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Impacto del salario emocional y su efecto en el desempeño laboral de entidades públicas”** de los autores Denisse Lay Coral, José Adrián Ramírez Zamora y Lanny Frida Rios Flores tiene un índice de similitud de 15 % 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 Tarapoto, a los 14 días del mes de diciembre del año 2023.



---

ROBIN ALEXANDER DÍAZ SAAVEDRA

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En san Martín, Tarapoto, Morales, a los 14 día(s) del mes de diciembre del año 2023 siendo las 16:00 horas se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión campus Tarapoto, bajo la dirección del (de la) Presidente(a): **Dr. Edual Delmar Santos Gutiérrez** el (la) secretario(a): **Mtro. David Troya Palomino Mtra**; los demás miembros: **Mtra. Ruth Marne Gonzales Córdova**; **Mtro. Elvis Ricardo Flores Calderón**; y el asesor(a): **Robin Alexander Díaz Saavedra**, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:

"Impacto del salario emocional y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas"

de los (las) bachiller (es): **Lanny Frida Rios Flores**, **Denisse Lay Coral** c), **José Adrián Ramírez Zamora** Conducente a la obtención del título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

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 y la emisión del dictamen del jurado.

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

Bachiller (a): **Lanny Frida Rios Flores**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	15	B-	BUENO	MUY BUENO

Bachiller (b): **Denisse Lay Coral**

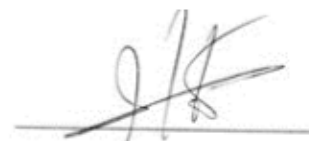
CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	15	B-	BUENO	MUY BUENO

Bachiller (c): **José Adrián Ramírez Zamora**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	15	B-	BUENO	MUY BUENO

Finalmente, el Presidente del jurado invito al (a la) / (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



Secretario/a

.....  
Asesor

.....  
Miembro

.....  
Miembro

.....  
Bachiller (a)

.....  
Bachiller (b)

.....  
Bachiller (c)

## Resumen

**Propósito:** Determinar la relación entre el salario emocional y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas.

**Originalidad/brecha/relevancia/implicaciones:** Existen pocos estudios en instituciones públicas, los cuales tienen diferencias significativas con las entidades privadas, por lo que este trabajo abona al estudio del salario emocional en los servidores de las municipalidades distritales de la provincia de Lamas, en Perú. **Aspectos metodológicos clave:**

Esta investigación es básica, de corte cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal, de alcance correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, con una población de 342 servidores de municipalidades distritales de la provincia de Lamas, Perú y la muestra fue el total de la población.

**Resumen de resultados clave:** La relación entre el salario emocional y el desempeño laboral es de 0.528 ( $p < 0.001$ ), con efecto del salario emocional en el desempeño laboral de 28%. La dimensión ambiente laboral tiene una relación de 0.509 ( $p < 0.001$ ), con el desempeño laboral y un efecto del 26%. El hallazgo más importante es que el desarrollo profesional tiene una relación de 0.549 ( $p < 0.001$ ), con el desempeño laboral y un efecto del 30%.

**Consideraciones/conclusiones clave:** Esta investigación concluyó que el SE es un instrumento para mejorar el desempeño laboral en las instituciones pública peruanas e impacta positivamente en diferentes indicadores de la organización como son retención de personal, disminución de rotación laboral, mejora el clima laboral, mejora la calidad de vida de los colaboradores y coadyuva en la búsqueda del equilibrio entre aspectos personales y laborales.

### Palabras Clave:

Salario emocional, desempeño laboral, organizaciones, entidades públicas.

## Abstract

**Purpose:** Determine the relationship between the emotional salary and its effect on job performance in Peruvian public entities. **Originality/gap/relevance/implications:** There are few studies in public institutions, which have significant differences with private entities, so this work contributes to the study of the emotional salary in the servers of the district municipalities of the province of Lamas, in Peru. **Key methodological aspects:** This research is basic, quantitative, non-experimental, cross-sectional, correlational scope. The type of sampling was non-probabilistic for convenience, with a population of 342 servers from district municipalities in the province of Lamas, Peru, and the sample was the total population. **Summary of key results:** The relationship between emotional salary and job performance is 0.528 ( $p < 0.001$ ), with an effect of emotional salary on job performance of 28%. The work environment dimension has a relationship of 0.509 ( $p < 0.001$ ), with work performance and an effect of 26%. The most important finding is that professional performance has a relationship of 0.549 ( $p < 0.001$ ), with job performance and an effect of 30%. **Key considerations/conclusions:** This research concluded that emotional salary is a tool to improve job performance in Peruvian public institutions and has a positive impact on different indicators of the organization such as staff retention, decreased job turnover, improved work environment, improves the quality of life of workers and contributes to the search for a balance between personal and work aspects.

### Keywords:

Emotional salary, job performance, organizations, public entities.

## INTRODUCCIÓN

La fragilidad de la postpandemia, mostró que la era de la complejidad no ha terminado, vivimos en un entorno donde los riesgos y las oportunidades se cruzan en formas inesperadas, es la nueva realidad, por lo que un cambio fundamental en los valores de las personas está sustentando un cambio estructural en el mercado laboral (Statistica, 2023). Para Salvador-Moreno et al. (2021) el sector laboral ha enfrentado con responsabilidad los efectos de la COVID-19 y los efectos que provocó, sin embargo, no estamos exentos de riesgos y efectos psicológicos debido a la gravedad del clima laboral, que incluso se puede trasladar a la familia.

Muchos países latinoamericanos luchan con un desempeño laboral deficiente. Esto se debe a la falta de planificación y falta de administración de la empresa, lo que significa que diversas actividades no están logrando los objetivos organizacionales, y se traduce en poco control sobre la evaluación de éste. Además, la falta de una valoración adecuada del desempeño laboral puede dar lugar al incumplimiento de los objetivos (Muñoz Sánchez et al., 2021).

Las instituciones públicas del Perú, especialmente en las municipalidades tienen menos estabilidad laboral y mayor rotación de personal, lo cual dificulta la gestión del personal, lo que resulta en una falta de implementación adecuada. Además de las estrategias de recompensa emocional, también vale la pena enfatizar que ciertas condiciones ambientales en las ciudades no son suficientes para un trabajo eficiente y, de hecho, pueden reducir el desempeño de los empleados, por lo que se debe alentar a estas estructuras a desarrollar estrategias para motivar a los empleados, tales como: Incentivos, acciones para alcanzar objetivos, proporcionar a los empleados formación, seminarios, etc. Estas estrategias son parte de la recompensa emocional.

Así entonces, al analizar el concepto de SE, un factor potencial que adquiere importancia debido a la necesidad de proteger las condiciones laborales y el bienestar emocional de los empleados (Basalamah & As'ad, 2021; Cordero-Guzmán et al., 2022; Febrina et al., 2021; Sandroto, 2021). En esta línea, las organizaciones modernas enfrentan una serie de cambios que requieren una respuesta inmediata a la dinámica del entorno, y se necesita motivación en el trabajo para alcanzar las metas trazadas (Quintero Arango & Betancur Arias, 2018).

Se ha encontrado evidencia del estudio de esta variable, por ejemplo Cordero-Guzmán et al. (2022), propusieron un modelo de cultura organizacional con variables de SE, Quintero Arango & Betancur Arias (2018), elaboraron uno para fidelizar a los

colaboradores, mientras que Salvador-Moreno et al. (2021), diseñaron un instrumento para evaluarlo durante la pandemia COVID-19. Así también, Carpio & Urbano (2021), identificaron información sobre la satisfacción de los trabajadores en la agroindustria mediante el coaching, la motivación, SE y redes sociales, a través de una metodología de cadena de valor. En Perú, Gonzales-Macedo et al. (2023), analizaron el efecto del liderazgo de servicio sobre la felicidad en el trabajo, con el salario emocional como variable moderadora. Así mismo, De Peña (2020), determinaron la relación del SE y sus grados de eficacia. De tal manera, que investigaciones anteriores muestran que el uso de recompensas afectivas en las empresas se reconoce como un elemento clave para incrementar el desempeño, la motivación y el rendimiento laboral (Yan et al., 2022).

Cabe aclarar que los estudios sobre el desempeño laboral a menudo involucran factores diferentes, como la eficacia, la adaptabilidad al trabajo, la comunicación, la gestión administrativa y satisfacción laboral (Pashanasi Amasifuen et al., 2021). Ha sido también utilizado para referirse al sistema de remuneración en el que se premia a los servidores públicos por mostrar emoción durante su desempeño, por lo que analizar la relación de éste en el campo laboral es de vital importancia, es por ello que este estudio busca *determinar el vínculo entre el SE y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas.*

Es pertinente señalar que esta investigación es de corte cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal, de alcance correlacional, con una población de 342 servidores de municipalidades distritales de la provincia de Lamas, Perú, considerando el total de la población como muestra.

De igual forma, tiene implicaciones prácticas, puesto que los resultados deben impulsar a las organizaciones a considerar el SE en el diseño de su planeación, toda vez que impacta positivamente en el desempeño laboral, por ende, los efectos se podrán replicar en diferentes contextos.

### **SALARIO EMOCIONAL**

Para comprender el constructo del SE, se deben enlazar las teorías administrativas modernas de gestión y talento humano (Asnoni et al., 2021; Vera et al., 2019), ya que representa el costo más bajo para la empresa, pero un gran beneficio para los empleados de la organización (Elsahoryi et al., 2022).

Así entonces, el SE es conjunto de compensaciones no monetarias en las que los empleados reciben un pago de su empresa y complementan el salario tradicional con un nuevo salario basado en una fórmula creativa adaptada a las necesidades

actuales (Poelmans, 2006), también lo podemos entender como la suma de recompensas y gratificaciones no económicas que los empleados reciben de su trabajo.

Adicionalmente, el SE es un motivo por el cual los empleados se sienten satisfechos (Sanchez Gomez et al., 2021; Vera et al., 2019), toda vez que ayuda a sus necesidades y promueve el acuerdo laboral (Rubio Rodríguez & Varón Romero, 2018; Selvi & Aiswarya, 2023), ayuda a conservar al personal, ya que los colaboradores se identifican con la empresa (García & Batres, 2019).

El SE es también una manera de remuneración no monetaria que ayuda a atraer, motivar y mantener a los empleados en una organización (Cordero-Guzmán et al., 2022). Las personas deben comprender la importancia del pago emocional, ya que un mundo competitivo es necesario para la administración del recurso humano. Este tiene la capacidad de recompensar a las personas con algo más que dinero y es una gran ventaja. Alcanzar estabilidad entre la vida laboral y personal, así como la promoción de la calidad de vida están asociadas a la retribución de los colaboradores (Salvador-Moreno et al., 2021). De igual forma, Rubio Rodríguez & Varón Romero (2018), lo han vinculado con las necesidades personales, familiares y laborales, incrementando la calidad de vida, promoviendo la igualdad entre trabajo y la vida personal, así mismo (Solís Granda & Burgos Villamar, 2023) sostienen que el SE fomenta la conciliación laboral.

En este contexto, Rubio Rodríguez & Varón Romero (2018), expresan que las necesidades personales, profesionales y familiares se satisfacen mediante una compensación más allá de la mera ganancia económica. Por lo que, el SE juega un rol principal para aumentar la satisfacción de los empleados, que conlleva un descenso en la rotación de personal y un incremento en el rendimiento (García & Batres, 2019).

Derivado de lo anterior, para este estudio se consideraron tres dimensiones: Ambiente laboral, desarrollo profesional y flexibilidad.

*Ambiente laboral:* El ambiente de trabajo es solo un término informal para el ambiente organizacional y está íntimamente relacionado con motivación de los trabajadores e indica características motivacionales del entorno (Carrión, et al, 2022). Por otra parte, el ambiente laboral se refiere a un clima profesional dentro de una organización. Este clima está íntimamente ligado a la motivación de cada miembro y demuestra las emociones y comportamientos de toda la organización (Bermejo-Salmon et al., 2022). Este es un aspecto del entorno que experimentan los trabajadores y que repercute en su comportamiento. Así también, se refiere a las condiciones del ambiente que los empleados valoran directa o indirectamente (Chiang et al., 2022).

*Desarrollo profesional:* El desarrollo profesional se define como el proceso continuo de evolución y crecimiento (Camus-Camus & Vergara-Núñez, 2022). También es definido el desarrollo profesional, como una búsqueda de por vida que requiere dedicación, esfuerzo y fuerza de voluntad.

*Flexibilidad:* La flexibilidad abarca la gama de soluciones que las organizaciones pueden utilizar para adaptarse a los cambios externos como incentivos salariales, cambio de turno o trabajo temporal. Otras opciones incluyen la reducción de las horas presenciales y la reducción de los permisos retribuidos (Vilcarromero, et al., 2022). De cualquier manera, las organizaciones deben ser rentables y productivas al aplicar estas soluciones. Para Madero Gómez & Barboza (2015), esta se considera un aspecto de la administración del capital humano que impulsa la capacidad de las organizaciones y su adaptación al cambio.

Finalmente, el estudio busca señalar la relación entre el SE y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas y será un punto de partida para los tomadores de decisiones para orientar el cumplimiento de las metas establecidas de las instituciones públicas.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral es producir, crear, ejecutar, completar tareas en un tiempo más corto y realizar tareas con mejor calidad (Beltrán & Téllez, 2018) y la evaluación del potencial a largo plazo de los empleados como empresa (Iñaguazo Macas, 2020). Este se mide a través de acciones concretas observadas por el empleado. Esta información está vinculada a los objetivos de la empresa y a las competencias de la persona, toda vez que al administrar las actividades de la empresa, los empleados demuestran su capacidad de coordinación y organización (Ponce & Gómez, 2021).

Por su parte, Robbins (2004) relaciona el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar actividades, integradas para modelar la conducta humana. Al mismo tiempo, De Faria (1983) lo considera como el resultado de las consecuencias conductuales de los trabajadores, características, tareas y actividades de su trabajo, el cual está sujeto a un proceso de adaptación en la organización. Mientras que, Palací Descals (2005) señala que el desempeño laboral es anticipar el valor que ayuda a orquestar diversos eventos de comportamiento durante un período de tiempo.

Es por ello que, el presente estudio considera las siguientes dimensiones a saber:

a) *Desempeño de tarea*: Está relacionado con las competencias laborales específicas que desarrollan los empleados en su formación académica; también se refiere a las habilidades que estos poseen para realizar las tareas (Navarro Albán et al., 2022).

b) *Desempeño contextual*: Se refiere a las conductas que coadyuban al logro de los objetivos organizacionales al mejorar el entorno psicológico, social y organizacional en el que se lleva a cabo el trabajo. Comportamiento no relacionado con el trabajo que contribuye al logro de las metas organizacionales. En este sentido, los comportamientos de ciudadanía situacional pueden facilitar la comunicación, lubricar las relaciones sociales y reducir las reacciones emocionales estresantes o disruptivas (Rubio Rodríguez & Varón Romero, 2018).

c) *Desempeño contraproducente*: Se refiere a cualquier acción deliberada como parte de la violación de los derechos de los miembros de la organización. (Sackett & DeVore, 2002).

Por lo tanto, se puede señalar que el desempeño laboral, es el proceder de los colaboradores en la búsqueda de objetivos específicos para lograr las metas por medio de las estrategias fijadas, y así obtener el desempeño de las capacidades que tiene cada colaborador.

## **IMPACTO DEL SALARIO EMOCIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Inicialmente, se puede señalar que los autores acostumbran ser precavidos cuando se trata de señalar el valor predictivo que el ambiente laboral tiene sobre el desempeño (Castagnola et al., 2011). Por ejemplo, Silva Vázquez (1996) señala que el ambiente es sencillamente un elemento útil para entender y perfeccionar el desempeño, por lo que los autores refieren que el impacto del ambiente sobre el desempeño es como un factor indirecto, sin determinar así un vínculo justificado entre ambos.

Por otra parte, Vilema (2018), señala que el DL está determinado por diversos aspectos relacionados, no sólo con la personalidad del empleado, sino también con otros factores, como las relaciones jefe empleado, relaciones con los compañeros, ambiente laboral y sistema de remuneración, talento, etc. El clima laboral tiene en cuenta algunos elementos considerados fundamentales en cualquier empresa, como la opinión de los trabajadores en su entorno laboral, sin duda tendrá conexión con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia entre sus trabajadores, donde este efecto positivo o negativo contribuirá en el rendimiento de la empresa (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019).

Así también, el DL, está coordinado con las satisfacciones de los empleados, por lo que se puede considerar que, cuando existe un ambiente laboral favorable, el grado de satisfacción de los trabajadores, es más alto y causa impacto en el nivel adecuado de DL (Achote Caisaguano et al., 2022). De la misma forma, un buen ambiente laboral impacta en la competitividad del equipo de trabajo, creando comportamientos maduros en los funcionarios para comprometerse a ser responsables ante la empresa, logrando así resultados efectivos, expresando el mayor agradecimiento por la satisfacción laboral. (Achote Caisaguano et al., 2022).

Desde hace tiempo se reconoce que el desempeño de los trabajadores es la piedra angular de la eficacia y el éxito de una organización; por este motivo, los responsables del departamento de recursos humanos ahora se interesan por los aspectos en los que no sólo pueden medirlo, sino también mejorarlo (Pedraza et al. 2010). Según Pawirosumarto et al. (2017), el desempeño es el producto de la capacidad de un trabajador, multiplicada por apoyo y esfuerzo, y la reducción componentes que limitan el rendimiento. De acuerdo con (Mondy, R. Wayne; Noe, 2007), un sistema de valoración del desempeño tiene en cuenta el proceso de presentación de recursos humanos, tomando en consideración varios métodos y estándares para medir el desempeño de los trabajadores.

En este sentido, Chiang & Ojeda (2013), concluyeron que puede existir una relación entre las actitudes laborales y la productividad, pero los estudios que muestran esta relación distan de ser consistentes.

Las organizaciones han incorporado criterios de flexibilidad como parte fundamental en los procesos de recursos humanos considerándose un elemento más de su SE (Madero-Gómez et al., 2021). De igual forma, Dunford et al. (2013) demuestran que la flexibilidad organizacional es fundamental para el proceso, tanto de origen interno como externo.

En esta línea, Madero Gómez & Barboza (2015) señala que las empresas flexibles tienen equipos de gestión más diversos compuestos por miembros con experiencia y conocimientos diversos. Sin embargo, no en todos los casos se reflejan los beneficios de la flexibilización del trabajo y tampoco se incrementan los niveles de ingreso salarial en términos reales (Andrés Rosales et al., 2023).

## METODOLOGÍA

Este trabajo se sustenta en una investigación básica (Hernandez et al., 2014), de corte cuantitativo, porque su finalidad es cuantificar la información recolectada, al mismo tiempo implica el uso de herramientas estadísticas (Ñaupas et al., 2018), de diseño no experimental ya que no se manipulan las variables (Ritchey, 2008), de corte transversal, debido a que las mediciones se realizan en una sola oportunidad (Materola et al., 2018). De alcance correlacional, pues este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018; Santiesteban Naranjo, 2014).

Para el análisis de datos se utilizó SPSS V.26, y para la recolección de los datos se aplicaron encuestas a servidores de las municipalidades distritales de la provincia de Lamas, en Perú; cuyas preguntas se diseñaron de acuerdo con la escala de Likert de cinco puntos.

Para construir el instrumento se utilizaron los siguientes: Para medir “el SE” se utilizó la escala diseñada por Salvador-Moreno et al. (2021), con 3 dimensiones (Ambiente laboral, desarrollo profesional y flexibilidad). Para medir “DL” se utilizó el diseñado por Geraldo Campos (2022), con 3 dimensiones (desempeño de tarea, contextual y contraproducente).

Cabe señalar que los instrumentos que fueron empleados en esta investigación han sido previamente validados por sus autores, pero adicionalmente fueron validados en el contexto peruano a través de esta investigación y se presentan a continuación.

### *Validación del instrumento*

Grado Académico	Nombre del experto validador	Opinión del experto
Maestro	Paz Vílchez José Eber	Aplicable
Maestro	Troya Palomino David	Aplicable
Maestro	Tarrillo Paredes José	Aplicable
Maestro	Horna Rodríguez Richard Foster	Aplicable

Posteriormente se procedió a la recolección de los datos durante los meses de junio y julio de 2023 de forma presencial. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, toda vez que este tipo de muestreo permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos (Otzen & Manterola, 2017), que la población estuvo conformada por 342 servidores de las municipalidades distritales de la provincia de

Lamas y se tomó como muestra el 100% de la población, los cuales se detallan a continuación.

*Muestra*

<b><i>Ubicación de la Institución</i></b>	<b><i>Personal que labora</i></b>
<i>Lamas</i>	144
<i>Rumisapa</i>	25
<i>San Roque de Cumbaza</i>	17
<i>Shanao</i>	35
<i>Zapatero</i>	29
<i>Cuñumbuque</i>	22
<i>Tabalosos</i>	70
Total	342

Es importante señalar que los criterios de inclusión fueron: Unidad de análisis: servidores de las municipalidades distritales de la provincia de Lamas en Perú, contar con contrato indefinido y/o contratado CAS perteneciente a una institución pública, laborar de forma activa y regular y contar con una antigüedad mayor a 3 meses, así también se consideró como criterio de exclusión a quienes no desearan participar en el estudio o por motivos de enfermedad.

## **RESULTADOS**

En la Tabla 1, se presenta la información sociodemográfica de los 342 participantes que laboran en entidades públicas peruanas. Donde el 57.9% son varones y el 42.1% son mujeres, respecto a la edad, el 34.5% tiene entre 18 a 30 años, el 33.3% tiene entre 31 a 40 años que forman parte de la gran mayoría de trabajadores. El nivel de estudios se distribuye de la siguiente manera, el 40.6% tiene estudios Técnicos superior, seguido del 36.5% con estudios Universitarios, así también el 66.7% tiene entre 1 a 5 años de servicio. El área donde trabaja, se distribuye de la siguiente forma, el 57% laboran en el área de administración, el 14% en Infraestructura, el 13.7% en Asesoría legal, el 11.1% en Contabilidad y solo el 4.1% en la Gerencia municipal. Finalmente, El tipo de contrato de los trabajadores, el 51.5% tiene contrato CAS, el 32.2% tienen contrato indeterminado, y el 16.4% son Nombrados.

Tabla 1

*Información sociodemográfica*

	n = 342	Frecuencia	%
Sexo	Masculino	198	57.9%
	Femenino	144	42.1%
Edad	De 18 a 30 años	118	34.5%
	De 31 a 40 años	114	33.3%
	De 41 a 50 años	75	21.9%
	De 51 a 60 años	25	7.3%
	De 61 a 70 años	10	2.9%
	Secundaria completa	59	17.3%
Grado de instrucción	Técnico superior	139	40.6%
	Título	125	36.5%
	Maestría	19	5.6%
Años de servicio	De 1 a 5 años	228	66.7%
	De 6 a 10 años	51	14.9%
	De 11 a 15 años	24	7.0%
	De 16 a 20 años	18	5.3%
	De 21 años a más	21	6.1%
	Administración	195	57.0%
Área donde trabaja	Contabilidad	38	11.1%
	Gerencia municipal	14	4.1%
	Infraestructura	48	14.0%
	Asesoría legal ULE	47	13.7%
	Indeterminado	110	32.2%
Tipo de contrato	CAS	176	51.5%
	Nombrado	56	16.4%

En la Tabla 2 se presenta el análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, de los instrumentos del Salario Emocional que obtuvo un resultado de 0.904, y el Desempeño laboral obtuvo un resultado de 0.830, ambos superan el 0.7 esperado, con lo que se estima que el instrumento es confiable y tiene una alta consistencia interna, además que puede ser aplicado en otras poblaciones similares.

Tabla 2

*Análisis de fiabilidad*

Variable	Alfa de Cronbach	Ítems
----------	------------------	-------

Salario emocional	0.904	15
Desempeño laboral	0.830	14

En la Tabla 3, se presenta los niveles de la variable salario emocional y sus dimensiones, donde la variable tiene un resultado del 43% en el nivel medio, seguido del nivel bajo con 29%. La primera dimensión, que es el Ambiente laboral, tiene un resultado del 51% en el nivel medio; mientras que la dimensión Desarrollo profesional nos muestra, que el 49% se encuentra en el nivel medio y el 26% en el nivel bajo, finalmente, la dimensión Flexibilidad indica que el 51% se encuentra en el nivel medio y el 27% en el nivel bajo. En esta variable, se observa un leve resultado hacia el nivel bajo.

Tabla 3

*Niveles de la variable salario emocional y sus dimensiones*

	Baja		Media		Alta	
Salario emocional	100	29%	147	43%	95	28%
Ambiente laboral	84	25%	173	51%	85	25%
Desarrollo profesional	90	26%	167	49%	85	25%
Flexibilidad	91	27%	175	51%	76	22%

En la Tabla 4, se presenta los niveles de la variable Desempeño laboral y sus dimensiones, donde la variable tiene un resultado del 46% en el nivel medio, seguido del nivel alto con 27%. La primera dimensión, que es el Desempeño de tarea, tiene un resultado del 45% en el nivel medio, seguido del 32% en el nivel alto; mientras que la dimensión Desempeño contextual, el 45% se encuentra en el nivel medio y el 28% en el nivel alto; por último, la dimensión Desempeño contraproducente, el 71% se encuentra en el nivel medio, y el 25% en el nivel alto. En esta variable, se observa un leve resultado hacia el nivel alto.

Tabla 4

*Niveles de la variable desempeño laboral y sus dimensiones*

	Baja		Media		Alta	
Desempeño laboral	89	26%	159	46%	94	27%
Desempeño de tarea	78	23%	153	45%	111	32%

Desempeño contextual	93	27%	153	45%	96	28%
Desempeño contraproducente	13	4%	242	71%	87	25%

En la Tabla 5, se muestra la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, que es la adecuada para muestra grande ( $n=342$ ), donde se observa que el p valor es igual a 0.000 ( $p<0.05$ ), tanto para la variable Salario emocional como para la variable Desempeño laboral. Por lo tanto, se concluye que la distribución de los datos no es normal, y por ende al cumplir con los objetivos de la investigación se utilizó pruebas no paramétricas, como el coeficiente de correlación de Spearman para cumplir las hipótesis.

Tabla 5

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	p valor
Salario emocional	0.095	342	0.000
Desempeño laboral	0.116	342	0.000

En la Tabla 6, se presenta un resultado de la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral en entidades públicas peruanas de 0.528, lo que significa que existe una correlación positiva moderada; llegando a la conclusión que, al aumento del salario emocional va a incrementar de manera considerable el desempeño laboral en las entidades. La dimensión ambiente laboral tiene una relación de 0.509 con el desempeño laboral, indicando una correlación positiva moderada. Asimismo, la dimensión desempeño profesional tiene una relación de 0.549 con el desempeño laboral, mostrando una correlación positiva moderada. Finalmente, la dimensión flexibilidad tiene una relación de 0.322 con el desempeño laboral, manifestando así, una correlación positiva media. Los hallazgos más importantes son, que el desempeño profesional tiene mayor efecto en el desempeño laboral en instituciones públicas peruanas.

Tabla 6

*Relación entre el Salario emocional y el Desempeño laboral*

	Salario emocional	Ambiente laboral	Desarrollo profesional	Flexibilidad	Desempeño laboral
--	-------------------	------------------	------------------------	--------------	-------------------

Salario emocional	1				
Ambiente laboral	,802**	1			
Desarrollo profesional	,832**	,714**	1		
Flexibilidad	,828**	,416**	,488**	1	
Desempeño laboral	,528**	,509**	,549**	,322**	1

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

## DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el SE y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas, y es pertinente señalar que los salarios emocionales son importantes porque son capaces de satisfacer necesidades personales, familiares y laborales, mejorando así la calidad de vida y promoviendo el equilibrio entre la vida personal y laboral (Hurtado & Taquez, 2020).

El salario emocional surge de la necesidad de la nueva generación de equilibrar la vida laboral y personal y recibir un tipo diferente de recompensa (Poveda Burgos et al., 2017), de tal manera que esto se vuelve aún más importante gracias a la visión de la vida de la nueva generación, que pone mayor énfasis en equilibrar el trabajo y la familia en lugar de sólo las recompensas financieras. (Hurtado & Taquez, 2020).

El SE se ha convertido en un elemento de gestión de talento humano, al analizar y mejorar las variables internas de los empleados, una empresa puede aprovechar al máximo sus talentos y al mismo tiempo reducir la rotación de empleados, hacer de la organización una unidad estable y ayudar a retener a los empleados (Poveda Burgos et al., 2017), y que ellos se sienten satisfechos e identificados con la organización. (Solís Granda & Burgos Villamar, 2023).

Por lo tanto, el DL es un elemento importante en el funcionamiento de cualquier empresa y por tanto requiere especial atención en la gestión de recursos humanos (Pedraza et al., 2010), así entonces su evaluación proporciona beneficiar a la organización y a las personas esforzándose por mejorar la satisfacción de los empleados para consolidar el logro de las metas institucionales (Pedraza et al., 2010). Para ello, Aguinis & Pierce (2008), señalan que los sistemas comienzan con la evaluación del desempeño y tiene como objetivo mejorar el desempeño individual de una manera consistente con los objetivos estratégicos y los objetivos finales, mejorando así el desempeño de la empresa.

Otro elemento central en la discusión del impacto del SE y el DL es su evaluación, y en este sentido, DeNisi & Murphy (2017) concluyeron que el avance más significativo logrado en la investigación sobre evaluación del desempeño y gestión del desempeño son formatos de escala para los criterios a evaluar las calificaciones de desempeño y el propósito de dicha clasificación.

## **CONCLUSIÓN**

Los resultados de estudio afirman que existe una relación entre el SE y el DL de 0.528, por tanto, el SE se convierte en una herramienta que permite gestionar con mayor eficacia el talento humano.

Así también se identificó, que la dimensión ambiente laboral tiene una relación de 0.509 con el desempeño laboral, esto significa que el ambiente dentro de la organización es determinante en el desempeño y es necesario fortalecer los valores de la organización, así como las acciones para generar confianza y la igualdad, mejorar la comunicación, mejorar las instalaciones, etc.

De igual forma, se comprueba que la dimensión de desarrollo profesional tiene una relación de 0.549 con el desempeño laboral, siendo esta la más alta en este estudio, es decir en instituciones públicas peruanas. Para ello, Madero Gómez & Barboza (2015), señala que varios resultados comerciales son sensibles a la definición de los objetivos de la empresa y que no todas las medidas de desempeño son consistentes y no pueden lograrse mediante la misma estrategia de flexibilidad de la fuerza laboral.

En definitiva, el SE es un elemento importante para mejorar el desempeño en las instituciones públicas peruanas e impacta positivamente en diferentes indicadores de la organización como son retención de personal, disminución de rotación laboral, mejora el clima laboral, mejora la calidad de vida y coadyuva en la búsqueda de un equilibrio entre aspectos personales y laborales.

Derivado de lo anterior, es importante crear condiciones para que los trabajadores se desempeñen eficientemente y aún más diseñar estrategias que evalúen el impacto del SE en el DL tanto en instituciones públicas como privadas.

No se tuvieron limitaciones en este estudio, sin embargo, se recomienda abordar el salario emocional desde otras perspectivas, por ejemplo, por diferentes sectores económicos, tamaños de empresas y con perspectiva de género, así como la evaluación de éste.

## REFERENCIAS

- Achote Caisaguano, M. M., Tunja Castro, D. T., & Montero Reyes, Y. (2022). Organizational Climate and Work Performance of Human Talent at Cotopaxi Sports Federation (FDC). *Investigación, Tecnología e Innovación*, 14(15), 32–57. <https://doi.org/10.53591/iti.v14i15.1434>
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145. <https://doi.org/10.1002/job.493>
- Andrés Rosales, R., De Jesús Almonte, L., & Carbajal, Y. (2023). Análisis espacial de la Dinámica del Salario, Flexibilidad y Productividad Laboral en las Entidades Federativas Mexicanas, 2000.1-2021.1. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales*, 32(64), 4–26. <https://doi.org/10.20983/noesis.2023.2.1>
- Asnoni, A., Sambung, R., & Milwan, M. (2021). The Influence of Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Competence, and Turnover Intention on the Service Quality of Honorary Employees in the Airport Operational Unit Office of Class III North Kalimantan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 99–110. <https://doi.org/10.33830/jom.v17i1.977.2021>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Beltrán, D. C., & Téllez, G. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá. *Revista de La Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 65(1), 48–74. <https://doi.org/10.15446/rfmvz.v65n1.72023>
- Bermejo-Salmon, M., Suárez, I., & Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28, 1–11.
- Camus-Camus, J., & Vergara-Núñez, J. (2022). Consideraciones curriculares y prácticas sobre el desarrollo profesional docente en la formación inicial del profesorado. *Revista Electrónica Educare*, 27(1), 1–20. <https://doi.org/10.15359/ree.27-1.14372>
- Carpio, Deiyalí Angélica; Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by

means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *New Medit*, 20(1). <https://doi.org/10.30682/nm2101c>

Carrión, N., Castelo, W., Alcívar, M., Quiñonez, L., & Llambo, H. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica*, 1, 1–11.

Castagnola S, V. R., Castagnola Rossini, G. M., Castagnola Rossini, A. del C., & Castagnola Sanchez, C. G. (2011). Clima Y Satisfacción Laboral Como Predictores Del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219–234. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>  
Cómo citar el artículo Número completo Más información del artículo Página de la revista en redalyc.org Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, Es

Chiang, M., & Ojeda, F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres 1 2. *Contaduría y Administración*, 58, 39–60.

Chiang, M., Sanhueza Hernández, C., & Rivera Cerda, M. J. (2022). Clima organizacional, ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 8(1), 43–54. <https://doi.org/10.29393/ran8-6comm30006>

Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 118–131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>

De Faria, F. A. (1983). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. Editorial Limusa.

De Peña, N. R. O. (2020). The emotional salary and its relationship with the effectiveness levels. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141–149.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>

Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., & Steele, C. (2013). Flexibility as the rationale for Organizational Change: a Discourse Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83–97.

<https://doi.org/10.1108/09534811311307923>

Elsahoryi, N. A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., & Hammad, F. (2022). Association of Salary and Intention to Stay with the Job Satisfaction of the Dietitians in Jordan: A cross-Sectional Study. *Health Policy OPEN*, 3, 100058.

<https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2021.100058>

Febrina, S. C., Astuti, W., & Triatmanto, B. (2021). The Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(11), 285–296.

<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0285>

García, R., & Batres, A. M. U. (2019). *El salario emocional como estrategia para la retención de los millennials en la empresa Consulting Systems and Technology, S. A. Guatemala 2019*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:213972874>

Geraldo Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación En Psicología*, 25(1), 63–81.

<https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>

Gonzales-Macedo, V., Flores-Lozano, M., Diaz-Saurin, F., & Joel Cruz-Tarrillo, J. (2023). Effect of servant leadership on happiness at work of university teachers: The mediating role of emotional salary. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 449–458. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.42)

Hernández-Sampieri, Roberto, Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (McGrawHill (ed.); McGrawHill). McGrawHill.

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.).

Hurtado, N., & Taquez, Y. (2020). Salario emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. *Lumen Gentium*, 24.

<https://catalogo.unicatolica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=15052#>

Iñaguazo Macas, H. P. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia y Educación*, 1(2), 6–17.

<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202007>

- Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O. E., & Guerra-Leal, E. M. (2021). Estrategias de Flexibilidad y su Relación con el Ambiente Laboral, la Dedicación y el Reto Intelectual. *CienciaUAT*, 122–134. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>
- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735–756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Materola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2018). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Medica Clinica Las Condes*, 30(1), 36–49. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.11.005>
- Mondy, R. Wayne; Noe, R. M. (2007). *Administración De Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Muñoz Sánchez, S., Vargas Mursulí, F., Miranda Lorenzo, Y., & Esquivel García, R. (2021). Evaluación de las Competencias Laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 14(42), 23. <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación*.
- Navarro Albán, L. A., Vega Gómez, K. P., Lola, D. L. J., & Lopez Cordova, D. E. (2022). Competencias para el cargo en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en una entidad del Estado, Piura 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 4069–4088. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2916](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2916)
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. 35(1), 227–232.
- Palací Descals, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall.
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163–174.

1478.12.3.537

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Labor Performance and the Stability of Administrative Personnel Contracted in the School of Medicine at the University of Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). Clima Laboral Como Factor Clave en el Rendimiento Productivo de las Empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Poelmans, S. (2006). Unidad de Conocimiento – El salario emocional. *Fundació per a La Motivació Dels Recursos Humans*. [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8299/salari\\_emocional\\_cast.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf)
- Ponce, L., Gómez, S. (2021). Ciencias económicas y empresariales Artículo de investigación Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí Organizational. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(2), 1129–1154. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1851>
- Poveda Burgos, G., Suraty Molestina, M., & Mackay Castro, R. (2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. *V Congreso Virtual Internacional Sobre Transformación e Innovación En Las Organizaciones*, 7–20. <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2018). Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization. *Espacios*, 39(41).
- Ritchey, F. J. (2008). *Estadística para las Ciencias Sociales*. McGraw Hill/Interamericana.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rubio Rodríguez, G. A., & Varón Romero, A. M. (2018). Valor que subroga el salario

emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1. <https://doi.org/10.33776/riesise.v1i0.3585>

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. In *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology*. (pp. 145–164). Sage Publications Ltd.

Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos*, 11(21), 41–52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

Sanchez Gomez, M., Bresó, E., & Giorgi, G. (2021). Could Emotional Intelligence Ability Predict Salary? A Cross-Sectional Study in a Multioccupational Sample. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1322. <https://doi.org/10.3390/ijerph18031322>

Sandroto, C. W. (2021). Core Self-Evaluation And Job Satisfaction: Mediating Role of Career Commitment. *Review of Management and Entrepreneurship*, 5(2), 93–112. <https://doi.org/10.37715/rme.v5i2.1647>

Santiesteban Naranjo, E. (2014). *Metodología de la Investigación Científica* (Editorial). EDACUN.

Selvi, A. J. A., & Aiswarya, B. (2023). Examining the relationship between emotional intelligence and work engagement of automobile sector employees in Chennai. *Rajagiri Management Journal*, 17(2), 156–169. <https://doi.org/10.1108/ramj-03-2022-0052>

Silva Vázquez, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones: Teoría, Método e Intervención* (EUB. (ed.)).

Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, 43, 163–176. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>

Statística. (2023). *The Great Resignation Isn't Over Yet*.

Vera, V. D. G., Arias, J. D. B., Quintero, L. F., Lópera, I. C. P., López, C. Q., & Santacruz, J. S. R. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of

Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1–18.

<https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>

Vilcarrromero, R., Aldana, J., Colina, F. (2022). Flexibilidad laboral y productividad en el teletrabajo. *Interciencia*, 47(9), 381–386.

Vilema M. (2018). *Correlación de los Factores del Clima Laboral con el Desempeño de los Trabajadores*. 87.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf>

Yan, W., Kim, E., Jeong, S., & Yoon, Y. (2022). Toward Improving Working Conditions to Enhance Professionalism of Convention Workers: Focusing on the Difference between Job Satisfaction and Job Performance According to Professionalism Perception. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 5829. <https://doi.org/10.3390/ijerph19105829>

**ANEXOS:**

**Inscripción de perfil de proyecto**



**“AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL”**

**RESOLUCIÓN N° 0993-2022/UPeU-FCE-CF**

Ñaña, Lima, 09 de noviembre de 2022

**VISTO:**

El expediente, de (del) la (las, los) bachiller(es): **Lanny Frida Rios Flores**, identificado(a) con código Universitario N° 201712588, **Denisse Lay Coral**, identificado(a) con código Universitario N° 201220625 y **José Adrián Ramírez Zamora**, identificado(a) con código Universitario N° 201712597, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión,

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo y la designación o nombramiento del asesor para la obtención del título profesional;

Que **Lanny Frida Rios Flores, Denisse Lay Coral y José Adrián Ramírez Zamora**, ha(n) solicitado la inscripción del perfil de proyecto de tesis titulado *“El salario emocional y el desempeño laboral en servidores públicos de la provincia de Lamas”* y la designación del Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución del perfil de proyecto de tesis en formato artículo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 09 de noviembre de 2022, y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

**SE RESUELVE:**

Aprobar la inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo (Art. 52.4), DESIGNAR el ASESOR (Art. 53), docente experimentado en investigación, con conocimiento en la temática de estudio, metodología de investigación, el cual es NOMBRADO PARA MONITOREAR, GUIAR, ORIENTAR Y SUPERVISAR la ejecución del perfil de proyecto de tesis, asimismo, se les dispone un plazo máximo de doce (12) meses para la ejecución (Art. 54).

Testistas	Código	CP	Título	Asesor	Dictaminadores
Lanny Frida Rios Flores Denisse Lay Coral José Adrián Ramírez Zamora	201712588 201220625 201712597	Administración y Negocios Internacionales	El salario emocional y el desempeño laboral en servidores públicos de la provincia de Lamas.	Mtro. Robin Alexander Diaz Saavedra	Mtro. David Troya Palomino Mtro. Elvis Ricardo Flores Calderón

Regístrese, comuníquese y archívese.



**Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez**  
DECANA



**Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto**  
SECRETARÍA ACADÉMICA

**Validación de Instrumentos:**

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, el mismo será aplicado a los servidores públicos quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado: **Impacto del salario emocional y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas.**

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N° 01 Fecha actual: 10 de Mayo de 2023

Nombres y Apellidos de Juez: JOSÉ EBER PAZ VILCHEZ

Institución donde elabora: UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Años de experiencia profesional o científica: 10 AÑOS



Firma y Sello

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, el mismo será aplicado a los servidores públicos quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado: **Impacto del salario emocional y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas.**

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N° 02 Fecha actual: 08 de Mayo de 2023

Nombres y Apellidos de Juez: DAVID TROYA PALOMINO

Institución donde elabora: UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Años de experiencia profesional o científica: 18 AÑOS



Firma y Sello

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, el mismo será aplicado a los servidores públicos quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado: **Impacto del salario emocional y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas.**

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N° 03 Fecha actual: 10 de Mayo de 2023

Nombres y Apellidos de Juez: JOSÉ TARRILLO PAREDES

Institución donde elabora: UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Años de experiencia profesional o científica: 10 AÑOS

  
Ing. José Tarrillo Paredes  
MAESTRO INVESTIGACIÓN Y  
DOCENCIA UNIVERSITARIA  
UNI- 40223528

Firma y Sello

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, el mismo será aplicado a los servidores públicos quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado: **Impacto del salario emocional y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas.**

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N° 04 Fecha actual: 05 de Mayo de 2023

Nombres y Apellidos de Juez: RICHARD FOSTER HORNA RODRÍGUEZ

Institución donde elabora: UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Años de experiencia profesional o científica: 15 AÑOS



-----  
Mg. Richard Foster Horna Rodríguez  
D.N.I. 42445436

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello

### ***Instrumentos de Recolección de Datos:***

## **Instrumentos de Recolección de Datos**

Nº de cuestionario: .....

Fecha de recolección: ...../...../.....

### **Presentación:**

Hola, somos Denisse Lay Coral, Lanny Frida Rios Flores y José Adrián Ramírez Zamora, somos investigadoras de la E.P. de Administración de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto. A continuación, te presentamos un cuestionario de Salario Emocional y Desempeño Laboral. Su participación es totalmente voluntaria. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario.

**Título del instrumento: Salario emocional.**

### **Introducción:**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar el Impacto del salario emocional y su efecto en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas.

### ***Datos Socio-demográficos:***

1. Sexo:  
Masculino ( ) Femenino ( )
2. Edad:  
18-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 61-70 ( )
3. Grado de Instrucción: Técnico Superior, Título, Maestría  
Secundaria completa ( ) Técnico Superior ( ) Título ( ) Maestría ( )
4. Años de servicio en la organización:  
1 – 5 años ( ) 6 – 10 años ( ) 11 – 15 años ( ) 16 – 20 años ( ) de 21 a más ( )
5. Área donde labora \_\_\_\_\_
6. Tipo de contrato:  
Indeterminado ( ) Cas ( ) Nombrado ( )

### **Instrucciones:**

Lee atentamente cada ítem y elija de las opciones del 1 al 5 la que más le convenga, correspondiente a su respuesta. De nuevo, deberás marcar con una cruz la alternativa elegida.

Del mismo modo, no hay una respuesta "correcta" o "incorrecta", ni una respuesta "buena" o "mala". Solo pide honestidad y sinceridad según el contexto.

Finalmente, las respuestas que brinde están totalmente reservadas y todos los elementos se mantendrán confidenciales y marcados.

### **Escala de conversión:**

Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

N°	Criterios de evaluación	Escala de calificación				
		1	2	3	4	5
<b>Ambiente laboral</b>						
01	En mi lugar de trabajo se fomenta el trabajo en equipo					
02	Los líderes y compañeros de trabajo me tratan con respeto y consideración					
03	Las condiciones físicas y tecnológicas de mi lugar de trabajo son adecuadas para mi desempeño					
04	En mi lugar de trabajo se promueve la comunicación abierta y efectiva					
05	Me siento valorado y reconocido por mi trabajo y aportes al equipo					
<b>Desempeño profesional</b>						
06	Siento que tengo las habilidades y conocimientos necesarios para realizar mi trabajo de manera efectiva					
07	Recibo retroalimentación y orientación de mis superiores para mejorar mi desempeño					
08	Mi trabajo me reta y me permite desarrollarme profesionalmente					
09	Las metas y objetivos de mi trabajo son claras y están alineadas con los de la organización					
10	Tengo la oportunidad de participar en proyectos que me permiten ampliar mis conocimientos y habilidades					
<b>Flexibilidad</b>						
11	Tengo la opción de trabajar desde casa o de manera remota si lo necesito					
12	La institución ofrece horarios flexibles que me permiten acomodar mi trabajo con mi vida personal					
13	Se me permite tomar tiempo libre o vacaciones cuando lo necesito					
14	Tengo la oportunidad de hacer arreglos especiales en cuanto a mi horario o lugar de trabajo si tengo necesidades especiales					
15	La institución fomenta y apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal					

Nº de cuestionario: .....

Fecha de recolección: ...../...../.....

**Cuestionario: Desempeño laboral**

**Escala de conversión:**

Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

Nº	Criterios de evaluación	Escala de calificación				
		1	2	3	4	5
<b>Desempeño de tarea</b>						
01	Organizo mi trabajo para acabarlo a tiempo					
02	Soy capaz de establecer prioridades					
03	Soy capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente					
04	Gestiono bien mi tiempo					
<b>Desempeño contextual</b>						
05	Por iniciativa propia, comienzo con tareas nuevas cuando las anteriores ya están completadas					
06	Dedico tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo					
07	Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas					
08	Asumo responsabilidades adicionales.					
09	Busco continuamente nuevos retos en mi trabajo.					
10	Me gusta participar activamente en reuniones y/o consultas					
<b>Desempeño contraproducente</b>						
11	Empeoro los problemas del trabajo					
12	Me centro en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos					
13	Hablo con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo					
14	Hablo con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo					

**Cartas de Autorización de las entidades:**



**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ROQUE DE CUMBAZA**  
DISTRITO ECOLÓGICO DEL ALTO CUMBAZA Y JARDÍN BOTÁNICO DE LA  
AMAZONIA PERUANA  
"JUNTOS POR UN DESARROLLO SOSTENIBLE"

**"AÑO DE LA UNIDAD, PAZ Y EL DESARROLLO"**

San Roque de Cumbaza, 30 de mayo de 2023

**OFICIO N° 194-2023-MDSRC/A**

**SEÑORA:**

**Mg. KELITA GUILLEN LÓPEZ**  
Coordinador de la EP Administración Semipresencial  
Filial Tarapoto

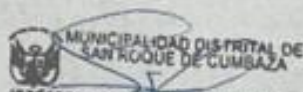
**ASUNTO :** Remite respuesta a su solicitud.

**REF. :** Carta N° 09-FCE/EP/AS.

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, a nombre de la Municipalidad Distrital de San Roque de Cumbaza, Provincia de Lamas Región San Martín; y en atención al documento de la referencia, comunicarle la autorización de los alumnos egresados de la carrera profesional de administración y negocios internacionales, de la Universidad Peruana Unión que usted representa, a desarrollar el trabajo de investigación, así mismo agradecerles por optar a una nuestra entidad.

Propicia es la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente. -

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
SAN ROQUE DE CUMBAZA  
**Sandro Mori Rengifo**  
ALCALDE



# MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TABALOSOS

*Tierra de fe, unión y trabajo*

*"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"*

Tabalosos, 29 de mayo de 2023

**CARTA N° 005-2023-MDT/A**

**Señor(a):**

**Mg. KELITA GUILLEN LÓPEZ**

Coordinador de la EP Administración Semipresencial Filial Tarapoto

**ASUNTO: COMUNICA AUTORIZACIÓN**

**REFERENCIA: Exp. N°1191**

Jr. Los Mártires 340, Urb. Santa Lucía, Morales (Carretera Fernando Belaunde Terry km. 1.5)

Estimada Coordinadora:

Por medio de la presente, me dirijo a usted de manera respetuosa en representación de la Municipalidad Distrital de Tabalosos, con el fin de comunicar que se autoriza la realización del trabajo de investigación denominado: *"impacto del salario emocional y su repercusión en el desempeño laboral en entidades públicas peruanas"*; asimismo se acredita al equipo de investigación que está conformado de la siguiente manera:

N°	ESTUDIANTE	COD. UNIVERSITARIO
1	JOSÉ ADRIÁN RAMÍREZ ZAMORA	201712597
2	DENISSE LAY CORAL	201712588
3	LANNY FRIDA RIOS FLORES	201220625

Sin otro particular, me suscribo de usted, reiterando mis muestras de estima persona.

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TABALOSOS  
Lic. Adm. Víctor Alan Vela Vésquez  
ALCALDE





Rumisapa, 26 de mayo de 2023.

**CARTA N°019-2023-MDR/A**

**SEÑOR(a):**

**LANNY FRIDA RIOS FLORES**  
Universidad Peruana Unión

**ASUNTO** : AUTORIZACIÓN DE EJECUCIÓN DE INVESTIGACIÓN

**Ref.** : Escrito de fecha 25 de abril del 2023

Es grato dirigirme a usted, para saludarle cordialmente y en atención al documento de la referencia, comunicarle que se le brinda las facilidades para la aplicación del trabajo de investigación titulada "**Impacto del Salario Emocional y su Repercusión en el Desempeño Laboral en Entidades Públicas Peruanas**" con los funcionarios de nuestra entidad; que le permitirá obtener el título de Licenciado en la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales.

**Atentamente:**



MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE RUMISAPA

Mg. Jhoely Alegría Angulo  
ALCALDE



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
**LAMAS**

**"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"**

## **CONSTANCIA**

El Subgerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Lamas

### **HACE CONSTAR:**

Que los egresados:

- José Adrián Ramírez Zamora
- Denisse Lay Coral
- Lanny Frida Ríos Flores

De la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Peruana Unión - Filial Tarapoto, están **Autorizados** a realizar la investigación titulada **"Perfil de Proyecto de Investigación: El salario emocional y desempeño laboral en servidores públicos de la provincia de Lamas"**, tal como consta en el título de la investigación.

Se expide la presente constancia, a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Lamas, 27 de febrero del 2023.



Subgerencia de Recursos  
Humanos

Firmado digitalmente por:  
RÍOS FLORES Jorge Antonio  
FAU 20162983783 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento