

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMPENSACIÓN NO FINANCIERA EN MILLENNIALS Y CENTENNIALS DE LIMA METROPOLITANA, 2023

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración

Adriana Lucero Alva Reyes

20180060

Alexia Gianella Moya Correa

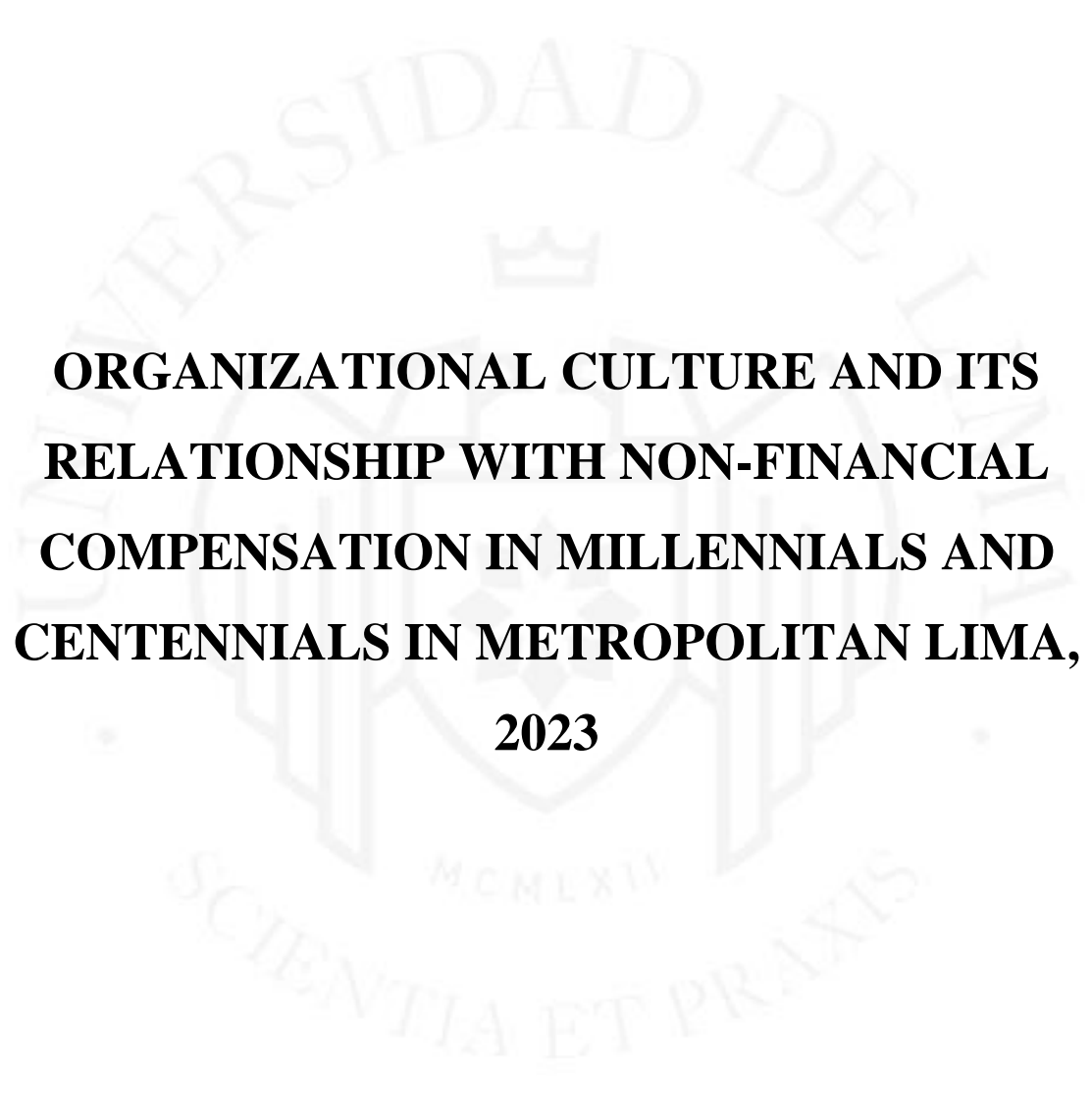
20173636

Asesor

Gustavo Adolfo Quevedo Tamayo

Lima – Perú

Junio del 2025



**ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS
RELATIONSHIP WITH NON-FINANCIAL
COMPENSATION IN MILLENNIALS AND
CENTENNIALS IN METROPOLITAN LIMA,
2023**

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, Roly y Cecilia, por ser mis mayores ejemplos de amor, sacrificio y fortaleza. Gracias por cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo en los momentos que más lo necesité. Su entrega incondicional me dio las alas para llegar hasta aquí. Y me la dedico a mí misma, por no rendirme, por seguir adelante a pesar de los desafíos, y por confiar en mi capacidad de crecer, aprender y superarme.

Adriana Alva Reyes

A mis padres, con todo el amor y gratitud del mundo. Gracias por ser la base de mi vida, por impulsarme cada día y por enseñarme a creer en mí.

A mi hermana, porque cada paso que doy, lo hago pensando en ti. Eres mi inspiración constante y mi razón para querer ser mejor cada día.

A mi abuelita, uno de los más grandes ejemplos que tengo en la vida. Gracias por tu amor incondicional y por enseñarme con tu vida lo que significa la entrega y la fortaleza.

Y a mis angelitos que me cuidan desde el cielo, sé que me acompañan en cada momento.

Aunque no estén físicamente, los llevo en mi corazón y en cada logro que hoy se vuelve realidad.

Alexia Moya Correa

AGRADECIMIENTO

Con gratitud, quiero agradecer a quienes han sido parte esencial de este camino. A mi papá Roly, por ser mi guía y fuente de fortaleza en cada paso de este proceso. Gracias por tus sabios consejos y por enseñarme con tu ejemplo lo que significa luchar por los sueños con paciencia y determinación.

A mi mamá Cecilia, por su ternura infinita, sus sabios consejos y su fe inquebrantable en mí, y por enseñarme el verdadero significado de la perseverancia.

A mis hermanas, Grecia y Claudia, por ser mis cómplices y compañeras de vida, regalándome risas, apoyo y amor en los días buenos y en los difíciles.

A mi abuelita Marina, por su cariño sincero, por sus sabias palabras y por ser una presencia que reconforta el alma.

También agradezco a mi asesor y a todas las personas que participaron en esta investigación. Gracias por aportar su tiempo, conocimiento y confianza en este proceso.

Este logro es también suyo.

Adriana Alva Reyes

Quiero agradecer a todas las personas que formaron parte de este camino. A mis profesores, por compartir sus conocimientos. A mis amigos, por estar ahí en los momentos de desánimo y celebración, por sus palabras de aliento y su compañía sincera.

Y, por supuesto, gracias a mi familia, el mayor regalo que tengo en la vida. Su amor, comprensión y apoyo incondicional han sido clave para alcanzar esta meta. Este logro no es solo mío, es de todos ustedes.

Alexia Moya Correa

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la situación problemática	1
1.1.1. Antecedentes internacionales	2
1.1.2. Antecedentes nacionales	3
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema general	5
1.3. Objetivos de investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación de la investigación	6
1.4.1. Importancia de la investigación	7
1.4.2. Viabilidad de la investigación	8
1.5. Limitaciones del estudio	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de investigación (Estado del Arte)	9
2.2. Bases teóricas	15
2.3. Definición de términos básicos	26
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS - VARIABLES - ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1. Hipótesis de investigación	29
3.1.1. Hipótesis general	29
3.1.2. Hipótesis específicas	30
3.2. Variables y operacionalización de variables	30
3.2.1. Variables	30
3.2.2. Operacionalización de las variables	32
3.3. Aspectos deontológicos de la investigación	36
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	37
4.1. Diseño metodológico	37

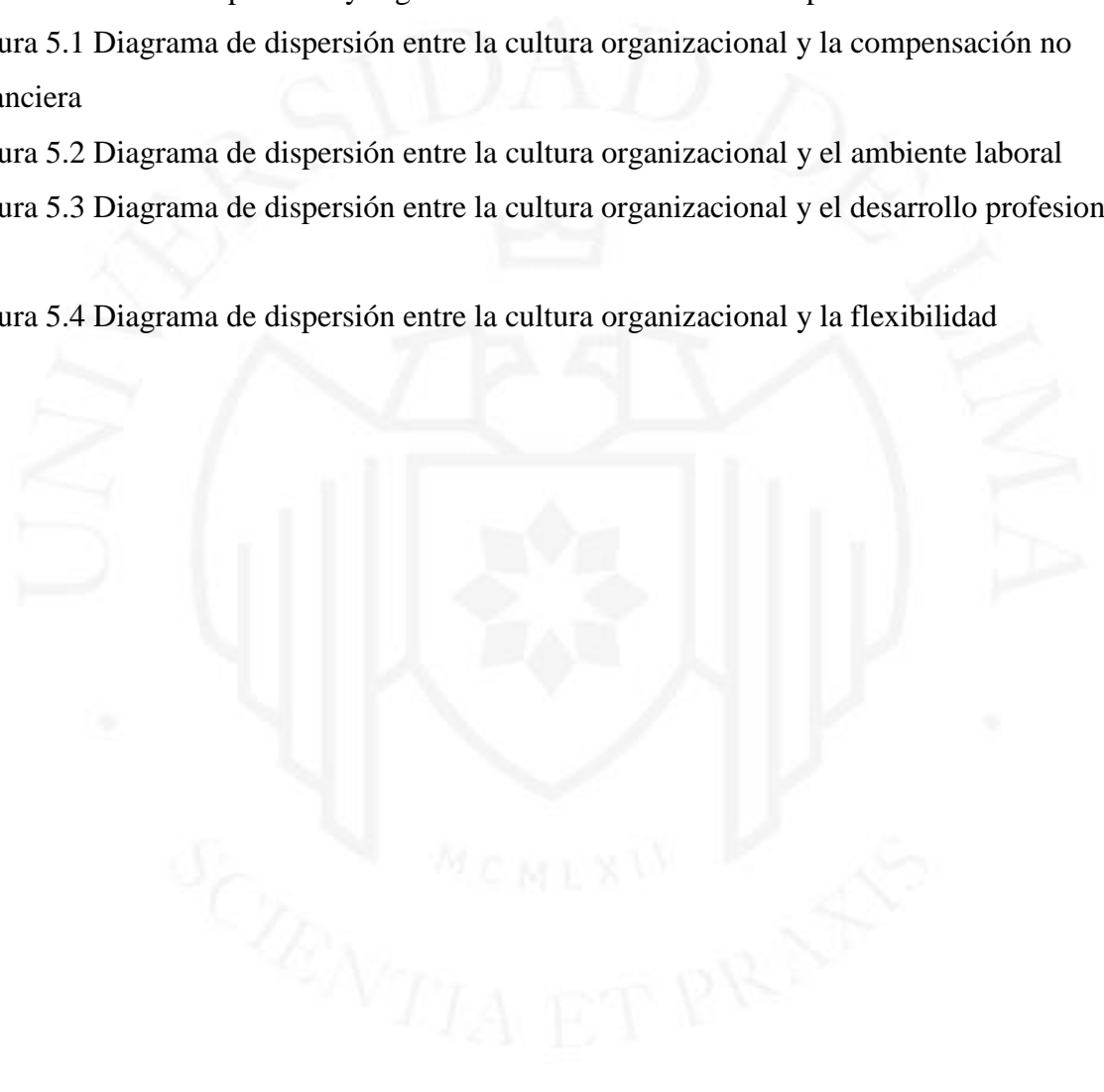
4.2.	Diseño muestral	38
4.2.1.	Unidad muestral	38
4.2.2.	Población	39
4.2.3.	Tamaño de la muestra	41
4.2.4.	Detalles de la muestra	42
4.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
4.4.	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	45
	CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
5.1.	Discusión	47
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	74
	REFERENCIAS	76
	BIBLIOGRAFÍA	83
	ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Dimensiones de la Compensación No Financiera	21
Tabla 3.1 Operacionalización de las variables la cultura organizacional	32
Tabla 3.2 Operacionalización de las variables en la Compensación No Financiera	33
Tabla 4.1 Bases de acceso e inspiración para el cuestionario - Cultura Organizacional	43
Tabla 4.2 Bases de acceso e inspiración para el cuestionario - Compensación No Financiera	43
Tabla 5.1 Prueba de Bartlett y KMO	47
Tabla 5.2 Nivel de confianza y criterios del Alfa de Cronbach	49
Tabla 5.3 Alfa de Cronbach para las dimensiones de la cultura organizacional	49
Tabla 5.4 Alfa de Cronbach para las dimensiones de la compensación no financiera	50
Tabla 5.5 Datos estadísticos de Kolmogórov-Smirnov entre la cultura organizacional y la compensación no financiera	50
Tabla 5.6 Correlaciones entre cultura organizacional y compensación no financiera	51
Tabla 5.7 Generación de edad y sexo de los colaboradores	52
Tabla 5.8 Grado académico y sexo de los colaboradores	53
Tabla 5.9 Nivel de percepción de la cultura organizacional	53
Tabla 5.10 Nivel de percepción de la compensación no financiera	54
Tabla 5.11 Nivel de percepción de las dimensiones de la cultura organizacional	56
Tabla 5.12 Nivel de percepción de las dimensiones de compensación no financiera	57
Tabla 5.13 Valoración de la cultura organizacional con el sexo masculino	58
Tabla 5.14 Valoración de la compensación no financiera con el sexo femenino	59
Tabla 5.15 Valoración del supuesto básico con el grado académico de colaboradores	60
Tabla 5.16 Valoración del ambiente con la generación de colaboradores	61
Tabla 5.17 Grado de relación según el coeficiente de correlación	62
Tabla 5.18 Relación entre la cultura organizacional y condiciones de la compensación no financiera usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman	63
Tabla 5.19 Relación entre la cultura organizacional y ambiente laboral, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman	65
Tabla 5.21 Relación entre la cultura organizacional y flexibilidad, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Vertebración de la Cultura Organizacional	18
Figura 2.2 Modelo de medición de la Cultura Organizacional por Schein	19
Figura 2.3 Vertebración de la Compensación No Financiera	21
Figura 4.1 Población por sexo y segmentos de edad en Lima Metropolitana al 2022	40
Figura 5.1 Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y la compensación no financiera	64
Figura 5.2 Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y el ambiente laboral	65
Figura 5.3 Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y el desarrollo profesional	67
Figura 5.4 Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y la flexibilidad	69



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia	86
Anexo 2: Cronograma y presupuesto de la investigación	89
Anexo 3: Instrumentos de la investigación	91
Anexo 4: Consentimientos informados	97
Anexo 5: Validez - Confiabilidad de los instrumentos	98
Anexo 6: Sesión de Derechos	101



RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo para explicar la conexión entre la cultura organizacional y la compensación no financiera en millennials y centennials de Lima Metropolitana durante el año 2023. Para el análisis de la cultura organizacional se consideraron las siguientes dimensiones: artefactos, valores y supuestos básicos. En cuanto a la compensación no financiera, se abordaron los factores que influyen en su percepción, tales como el ambiente laboral, el desarrollo profesional y la flexibilidad.

Se empleó una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental y un alcance correlacional. Se optó por este enfoque debido a que el estudio buscó identificar la relación entre las variables sin manipularlas, observando los datos en un momento determinado. Para obtener los datos se utilizó una encuesta estructurada de 22 preguntas, aplicada a una muestra representativa de millennials y centennials que trabajan en Lima Metropolitana.

Utilizando la aplicación Microsoft Excel, se analizaron los hallazgos, que revelaron una correlación fuerte y positiva entre la cultura organizacional y la compensación no financiera. En particular, se encontró que una cultura organizacional bien definida está asociada con una mayor percepción de flexibilidad, la cual es altamente valorada por los millennials y centennials. Estos hallazgos destacan la relevancia de gestionar estratégicamente la cultura organizacional para fortalecer la motivación, satisfacción y retención del talento joven.

Línea de investigación: 5200 – 31.b4

Palabras clave: cultura organizacional, compensación no financiera, artefactos, valores, supuestos básicos, ambiente laboral, desarrollo profesional y flexibilidad.

ABSTRACT

The present research was conducted to explain the connection between organizational culture and non-financial compensation in millennials and centennials in Metropolitan Lima during the year 2023. For the analysis of organizational culture, the following dimensions were considered: artifacts, values and basic assumptions. Regarding non-financial compensation, the factors that influence its perception were addressed, such as work environment, professional development and flexibility.

A quantitative methodology was used, with a non-experimental design and a correlational scope. This approach was chosen because the study sought to identify the relationship between variables without manipulating them, observing the data at a given time. To obtain the data, a structured survey of 22 questions was used, applied to a representative sample of millennials and centennials working in Metropolitan Lima.

Using the Microsoft Excel application, the findings were analyzed and revealed a strong and positive correlation between organizational culture and non-financial compensation. In particular, it was found that a well-defined organizational culture is associated with a higher perception of flexibility, which is highly valued by millennials and centennials. These findings highlight the relevance of strategically managing organizational culture to strengthen the motivation, satisfaction and retention of young talent.

Line of research: 5200 – 31.b4

Keywords: organizational culture, non-financial compensation, artifacts, values, basic assumptions, work environment, professional development, flexibility.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

La relación entre la cultura organizacional y la compensación no financiera representa actualmente un eje central en la gestión empresarial de Lima Metropolitana, particularmente en la gestión de talento de millennials y centennials. Estas generaciones valoran un entorno laboral que fomente el desarrollo personal, la flexibilidad y el reconocimiento por sus logros, factores que trascienden las remuneraciones económicas monetarias.

En primer lugar, cabe destacar que según Schein (2004), la cultura organizacional consiste en las creencias y valores que son compartidos por todos los integrantes de la institución, los cuales influyen en la forma en que la organización se ve a sí misma y a su entorno. Además, establece las directrices que orientan las acciones de los empleados, basándose en principios y convicciones compartidas (p. 26).

De acuerdo con un estudio de Gallup, los centennials ingresan al mercado laboral con expectativas más elevadas; el 70% muestra preferencia por organizaciones que promueven la diversidad y la inclusión. Por su parte, el 65% de los millennials prioriza la felicidad en el entorno laboral por encima de la retribución económica (Psico Smart, 2023). En este contexto, la compensación no financiera, que incluye reconocimientos, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo, emerge como una estrategia fundamental de aumentar el nivel de compromiso del equipo y trabajo y reducir la rotación.

De igual forma, Salvador et al. (2021), trabajó con una muestra de 207 trabajadores, para evaluar cómo actuó y afrontó cada experto y empleado la pandemia COVID-19. La encuesta brindó como resultado que el 25.13% de hombres y 26.39% de mujeres calificaron tener una percepción alta hacia las compensaciones no monetarias o, en otras palabras, compensación no financiera. Esto refleja que, a partir de la pandemia, son más las colaboradoras femeninas que le dan más valor a este tipo de remuneración.

El trabajo híbrido es ahora la norma y no el futuro. Hasta la fecha, varias organizaciones de todos los países están intentando reanudar sus actividades para garantizar el éxito de este procedimiento (Viviano, s.f., párr.1). La modalidad de trabajo, híbrida, permite a los trabajadores escoger cuándo asistir a oficina y cuando trabajar desde casa, de acuerdo con lo

que se negocie con las compañías.

Actualmente, según la encuesta realizada por “Transformación digital para MiPymes”, un 44% de empresas pymes han adoptado el trabajo híbrido tras los tres años de pandemia en el Perú (Forbes Staff, 2023). La característica principal de este estilo de trabajo es ofrecer a los colaboradores una armonía entre su vida personal y profesional, ofreciendo la posibilidad de un horario flexible y autonomía en sus actividades laborales

1.1.1. Antecedentes internacionales

Prieto (2020) señala:

Con motivo de celebración por el Día Internacional de la Felicidad 2014 de la Organización de las Naciones Unidas, que se inició a partir del 2012, Adecco ha informado de que en ese año se realizó una encuesta a más de 3.000 personas con la finalidad de comprender el nivel de satisfacción profesional por parte de colaboradores españoles, obteniendo como resultado los siguientes números: el 78.75% de los encuestados que se encuentran laborando indicaron que: no serían más felices en el trabajo si tuvieran más responsabilidad o una remuneración más alta; en cambio, este sentimiento depende de otras cosas. En ese sentido, se realizó la siguiente interrogante: ¿Qué se necesita, en su opinión, para estar contento en el trabajo?, con lo cual se consiguieron los siguientes resultados: 39.3% señala que goza de las labores que efectúa, el 17.61% indica que es por la armonía y amistad laboral, 13.3% menciona que mejor remuneración, 7.95% por el desarrollo individual; 7.95% por la seguridad del empleo 5.13% ser agradecidos por la laboral que realizan, 4.98% por la adaptabilidad laboral, 1.41% por la congruencia en la directiva, 0.89% por tener mayores retos y responsabilidades, 0.82% por los equipos y herramientas idóneos y 0.67% otros [...] (p. 10).

Estos resultados reflejan la necesidad de las personas encuestadas frente a los elementos relacionados a la compensación no financiera, como la flexibilidad laboral, reconocimiento, crecimiento personal y laboral, ambiente laboral y cultura organizacional.

Asimismo, un estudio sobre compensación no financiera en empresas latinoamericanas, realizado por López y Rodríguez (2022), encontró que las organizaciones en países como

México y Colombia adoptaron prácticas de compensación no financiera basadas en la flexibilidad laboral, programas de capacitación y la instauración de un contexto laboral inclusivo. Esto genera que el entorno cultural dentro de la organización de estas empresas suele priorizar el compromiso y fomentar el sentido de pertenencia, lo que favorece la adopción de compensaciones no financieras.

Según la Encuesta Global de Cultura (2021), el 81% de los encuestados que trabajan para empresas afirman haberse adaptado con éxito a las nuevas condiciones de trabajo derivadas de la crisis sanitaria global. El 85% opinan que la cultura organizacional es un asunto indispensable, donde las personas se comportan de manera coherente con lo que se dice y se hace en la organización. Por último, el 88% considera que las iniciativas de transformación han sido exitosas gracias a la cultura organizacional.

Según Pineda y Santa (2019), se trata de describir la compensación no financiera como una forma de fomentar la lealtad de los empleados. Según un estudio realizado por Barbosa et al. (2022), las compensaciones emocionales, como horarios flexibles y reconocimiento por buen desempeño, influyen positivamente en el bienestar laboral de los colaboradores en Colombia. Aunque los empleados valoran estos beneficios, se identificó la necesidad de potenciar dimensiones como el crecimiento profesional y la valoración de los resultados alcanzados en el ámbito laboral. El estudio resalta que, a pesar de la implementación de algunas estrategias de compensación emocional, es esencial ampliar y fortalecer estas estrategias orientadas a fomentar la motivación del personal y mejorar su experiencia en el trabajo.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Es importante mencionar que la rotación del personal en estos últimos años ha generado grandes sobrecostos dentro de las empresas peruanas, hay varios aspectos que el colaborador evalúa para un cambio laboral como: ambiente laboral, falta de capacitaciones, no tener reconocimientos, flexibilidad de horarios. Ante esto, el director que preside el consejo de administración de APERHU (Asociación Peruana de Recursos Humanos) dijo que "Perú se mantiene entre los primeros lugares con un 18% de nivel de rotación más alto que el de América Latina, que posee entre el 5% al 10% (IPSOS, 2022).

En una línea similar, Zapata (2019) investigó los efectos de la implantación de la compensación no financiera en una empresa mientras trabajaba para una consultora de recursos humanos. Teóricamente, el 57.1% de los miembros de la empresa estaban descontentos y

buscaban trabajo. Sin embargo, una vez que la organización implementó la compensación no financiera, se obtuvo como resultado que solo el 28.6% de los trabajadores declararon que seguían buscando trabajo; mientras que, el 71.4% afirmaron que las adaptaciones les permitió sentirse más contentos. Zapata llegó a la conclusión de que la compensación no financiera tuvo una influencia muy favorable en la empresa porque le permitió mejorar el ambiente de trabajo y aumentó los niveles de productividad de los colaboradores (Zapata, 2019, p.15).

En un análisis sobre la influencia de la cultura organizacional junto con las compensaciones no financieras en la rotación de personal en empresas financieras de la capital, el 75% del personal que reciben reconocimiento no económico (como premiaciones simbólicas o menciones honoríficas) reportan niveles más bajos de rotación (Paredes & Gutiérrez, 2020). Este estudio reveló que la cultura organizacional de las empresas que valoran el trabajo en equipo, la flexibilidad y el crecimiento profesional logra una mayor retención de talento.

En una evaluación realizada por el Foro Económico Global (2019) que incluyó a 147 países, Perú se ubicó en la posición número 120 en cuanto a política laboral activa, 108 en colaboración en cuanto a las relaciones laborales y en productividad obtuvo la posición número 102. Esto significa que al país aún le falta continuar implementando mejores prácticas para ofrecer un mejor ambiente laboral, con propuestas competitivas al colaborador.

Finalmente, según Business Empresarial (2021), un componente estratégico importante para alcanzar los objetivos comerciales es la cultura corporativa. Esta investigación reveló que la identidad cultural de la organización de las empresas que valoran el trabajo en equipo, la flexibilidad y el crecimiento profesional logra unos mayores objetivos. Son cada vez más los directores generales de Perú que hacen hincapié en la cultura como componente crucial de su gestión (Angela Álvarez, 2021).

1.2. Formulación del problema

Considerando lo previamente explicado del escenario problemático, se sugieren los problemas generales y particulares que existen en la vinculación de la cultura organizacional asociada a la compensación no financiera entre millennials y centennials en Lima Metropolitana:

1.2.1. Problema general

¿Existe una influencia entre la cultura organizacional y la compensación no financiera en los

millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué impacto tiene la cultura organizacional en el ambiente laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023?
- ¿Qué influencia existe entre la cultura organizacional y el desarrollo profesional en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023?
- ¿Qué influencia existe entre la cultura organizacional y la flexibilidad en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023?

1.3. Objetivos de investigación

La determinación de los objetivos es realmente valiosa en nuestro desarrollo, esto se debe a que son la base esencial y servirá de referencia para orientar el trabajo investigativo. Por ese motivo, los objetivos generales y específicos de este estudio son los siguientes:

1.3.1. Objetivo general

Determinar si existe una influencia entre la cultura organizacional y la compensación no financiera en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el impacto de la cultura organizacional en el ambiente laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023.
- Conocer el tipo de influencia entre la cultura organizacional y el desarrollo profesional en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023.
- Conocer el tipo de influencia que existe entre la conexión de la cultura organizacional y la flexibilidad laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023.

1.4. Justificación de la investigación

A continuación, se explicarán los motivos que apoyan a la investigación como es la importancia de la investigación, la justificación teórica, económica y práctica. La iniciativa estará orientada en promover el bienestar integral de los colaboradores, considerando tanto en el entorno laboral como en su entorno personal. Los hallazgos derivados del estudio motivarán a las organizaciones en implementar el compensación no financiera ligado a la cultura organizacional, logrando establecer un equilibrio entre lo personal y profesional.

Asimismo, contribuirá con el conocimiento sobre la compensación no financiera y la cultura organizacional dentro de las empresas. Este estudio pretende explorar más sobre la importancia de potenciar la calidad de vida del trabajador y que se sienta más comprometido dentro de la empresa, ello justifica la necesidad de investigar dichos temas.

Justificación teórica

El proyecto contribuirá con el conocimiento sobre la compensación no financiera y la cultura organizacional en el ámbito empresarial. Este estudio profundizará en la relevancia de implementar estrategias que mejoren la calidad de vida del colaborador, promoviendo su compromiso y satisfacción laboral. La importancia de estos aspectos justifica la necesidad de abordar esta investigación, dado su potencial para optimizar el desempeño organizacional y el bienestar del talento humano.

Justificación económica

El proyecto será rentable al proporcionar beneficios tangibles al sector empresarial, no sólo en términos de optimización de recursos, sino también mediante el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores. Una organización que prioriza el bienestar de su personal genera un ambiente donde los colaboradores perciben apreciados, lo que a su vez fomenta una mayor lealtad y productividad. Este enfoque estratégico, además de potenciar el desempeño individual y colectivo, permitirá a las empresas diferenciarse en el mercado y añadir valor sostenido a largo plazo.

Justificación práctica

El proyecto se enfoca en mejorar el bienestar integral de los colaboradores ya sea en el entorno profesional como en el personal. Los resultados que se sacaran en la investigación van a motivar a las organizaciones en implementar la compensación no financiera ligado a la cultura organizacional, logrando establecer un equilibrio entre lo personal y profesional.

1.4.1. Importancia de la investigación

El vínculo de la cultura organizacional con respecto a la compensación no financiera es un tema muy popular en los ámbitos de la psicología del trabajo y la administración de gestión de talento. Durante varios años, los investigadores han estudiado los impactos de la cultura de la organización en las percepciones, las vivencias que tienen los trabajadores con respecto a la compensación no financiera, así como su influencia en el compromiso y el bienestar en el trabajo.

La compensación no financiera es una estrategia utilizada por las empresas para mejorar el entorno laboral, fomentar la lealtad y retener el talento, todo lo cual favorece la sostenibilidad, el éxito y la competencia a largo plazo (Hurtado & Taquez, 2021). Según Azeem et al. (2021), realizó un informe de La Felicidad en el Lugar de Trabajo, donde determinó que la cultura organizacional representa un sistema compartido de valores, creencias, hábitos, convicciones y comportamientos que impactan en el comportamiento de los colaboradores que integran una organización. Mientras que, con respecto a la compensación no financiera, "el 37% de los trabajadores considera que lo más deseable es un equilibrio saludable entre trabajo y vida privada. En este contexto, se valoran mucho, por ejemplo, las opciones de teletrabajo y los horarios flexibles." (Udemy Business, 2019). Según la Society for Human Resource Management (SHRM), el 79% de los trabajadores valoran la compensación flexible como clave para su satisfacción, y las empresas que aplican estas estrategias reducen la rotación en un 38%. (Psico Smart, 2024).

Así también, es importante identificar las percepciones del salario que tienen las diferentes generaciones. Michán (2017) señala que los Millennials prefieren un paquete de beneficios que haga hincapié en la creatividad y el dinamismo, así como entornos de trabajo flexibles que incluyan espacios recreativos para que puedan desconectar y fomentar las mejores relaciones laborales posibles. Por otro lado, la Generación X da más importancia a poder conciliar la vida laboral y familiar. Por ese motivo, esta investigación será importante para poder mantener un sistema de compensación no financiera que permita mantener a todos sus colaboradores satisfechos.

De la misma manera, esta investigación será valiosa, especialmente, para las organizaciones, debido a que cambiarán principalmente la cultura organizacional enfocado en prevalecer un adecuado nivel de vida de los colaboradores. De acuerdo con Madhani (2014),

dependiendo de cómo se diseñe, desarrolle, comunique y gestione el sistema de compensación, puede influir positiva o negativamente en la cultura de una organización (p. 57). En consecuencia, nos concentraremos en el personal laboral del ámbito empresarial de Lima Metropolitana, con el objetivo identificar cómo su cultura está relacionada con lo económico, y si ofrece también otros beneficios, como la compensación no financiera.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

Es factible en términos de acceso a la información debido a que el motivo de investigación tiene el suficiente acceso a la data e información, incluyendo artículos, libros y tesis que cubren las variables de estudio (compensación no financiera y cultura organizacional). Con la ejecución de la presente investigación no generará perjuicio alguno a personas, grupos o comunidades; por el contrario, busca comprender la relevancia que tiene la compensación no financiera en los colaboradores dentro de una organización.

1.5. Limitaciones del estudio

La limitación fundamental de este trabajo está vinculada con el tiempo para la recolección de datos, que se realizará en una primera fase de cuatro meses, desde abril hasta julio de 2023. Además, se debe establecer con tiempo las fechas de plazo de entrega de la investigación, con el fin de cumplir con la cantidad de encuestados, considerando que el proceso dependerá del tiempo de respuesta de los participantes.

Otra limitación identificada es la delimitación del público objetivo, ya que la investigación se enfocará exclusivamente en las personas que se encuentren laboralmente activas y pertenezcan a las generaciones millennials y centennials. Esta decisión se fundamenta en que, según Bumeran (Ártica, 2023), estas generaciones representan actualmente el 64% de la mayor fuerza laboral en el Perú.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación (Estado del Arte)

En esta sección de la investigación, hacemos referencia a diversos artículos científicos relacionados con las variables analizadas.

Cultura Organizacional

La cultura en el ámbito organizacional repercute en múltiples áreas del desempeño empresarial como de los colaboradores. Según Azeem et al. (2021) la cultura de mercado es el factor que más impacta la ventaja competitiva dentro de las organizaciones de Pakistán ($\beta = 0.266$; $t = 3.747$), destacando que un enfoque basado en resultados y competencia impulsa el crecimiento. De manera similar, Gorzelany et al. (2021) evidenciaron que la cultura adhocracia fomenta la innovación en universidades europeas, ya que promueve la creatividad y la experimentación como pilares fundamentales. Tulcanaza et al. (2021) complementan estos hallazgos al determinar que el involucramiento de los colaboradores es un factor clave en el desempeño corporativo en Ecuador ($\beta = 0.494$), destacando la relevancia del involucramiento activo del personal en la creación de valor dentro de la organización.

Comparando estas posturas, se observa que mientras Azeem et al. (2021) enfatizan la competitividad y los resultados financieros, Gorzelany et al. (2021) priorizan la innovación en entornos académicos, y Tulcanaza et al. (2021) destacan el papel del capital humano en el rendimiento organizacional. Esto sugiere que la cultura organizacional no es un modelo homogéneo, sino que debe adaptarse al entorno y a las metas particulares de cada organización.

En términos de impacto, los artículos científicos revisados coinciden en que una cultura organizacional bien definida puede potenciar el éxito empresarial. Sin embargo, la efectividad de cada tipo de cultura depende del sector y del grado de alineación con la estrategia corporativa. En este sentido, la flexibilidad en la gestión de la cultura organizacional se vuelve un elemento determinante para mejorar el desempeño global.

Compensación No Financiera

La compensación no financiera se ha transformado en un elemento fundamental para el bienestar laboral. Aggarwal et al. (2022) analizaron su impacto en la Generación Z en India y concluyeron que es el principal motivador en la cadena de valor, ya que factores como el reconocimiento, la autonomía y el equilibrio entre el ámbito laboral y el personal resultan más influyentes que el salario monetario. De forma similar, Almadana et al. (2024) encontraron que las recompensas no financieras explican el 55.77% de la varianza en motivación y retención de talento en empresas tecnológicas de España, evidenciando su importancia en sectores altamente competitivos.

Aunque ambos estudios resaltan la relevancia de la compensación no financiera, existen diferencias en el enfoque. Mientras Aggarwal et al. (2022) enfatizan su efecto en los jóvenes profesionales, Almadana et al. (2024) lo sitúan dentro de una estrategia integral para la retención del talento. Estas diferencias pueden atribuirse a las particularidades culturales y del mercado laboral en cada región.

En términos prácticos, la implementación de una estrategia de compensación no financiera requiere un análisis detallado de las expectativas de los trabajadores y su alineación con los objetivos organizacionales. La evidencia sugiere que, independientemente del sector, la combinación de beneficios tangibles e intangibles es fundamental para incentivar la dedicación y la fidelidad del equipo.

Motivación en el trabajo

La motivación laboral se ve influenciada por diversos factores, incluyendo la compensación y capacitación. Najameddin et al. (2021) hallaron que la compensación impacta significativamente la motivación en telecomunicaciones en Libia ($\beta = 0.257$, $t = 6.143$), indicando que la seguridad financiera constituye un elemento esencial en cómo los empleados perciben su bienestar en el entorno laboral. En otro contexto, Yinghong (2024) determinó que la motivación no financiera promueve la innovación en manufactura china ($\beta = 0.36$), sugiriendo que factores como el reconocimiento y el crecimiento laboral podrían tener mayor efectividad en ambientes innovadores y tecnológicos.

Si bien ambos estudios resaltan la importancia de la motivación, sus enfoques divergen en cuanto a los mecanismos más efectivos. Mientras Najameddin et al. (2021) priorizan la estabilidad económica como motor de motivación, Yinghong (2024) destaca el papel de los

incentivos emocionales en la productividad. Esta diferencia refleja cómo el contexto económico y cultural influye en la percepción de los empleados respecto a su satisfacción y rendimiento laboral.

Las investigaciones sugieren que las organizaciones deben adoptar estrategias mixtas, combinando incentivos financieros y no financieros para maximizar la motivación. La clave radica en comprender qué factores tienen mayor peso en cada ambiente laboral, adaptándolos a los requerimientos particulares del personal.

Satisfacción laboral

Existe una fuerte vinculación entre la satisfacción en el trabajo y los incentivos de tipo emocional. Gonzales et al. (2023) indicaron que el salario emocional impacta positivamente la felicidad laboral en una universidad peruana ($\beta = 0.724$), evidenciando que factores como el ambiente de trabajo y el reconocimiento son determinantes en la percepción del bienestar. Por otro lado, Tarigan et al. (2022) demostraron que el sistema de recompensas totales mejora la satisfacción laboral en Indonesia ($\beta = 0.87$), resaltando la importancia de un enfoque integral que combine incentivos financieros y no financieros.

Si bien ambos estudios confirman la relación entre compensación y satisfacción, sus perspectivas varían en cuanto a la composición del sistema de incentivos. Mientras Gonzales et al. (2023) enfatizan los aspectos emocionales, Tarigan et al. (2022) abogan por una estrategia más holística. Esto sugiere que el diseño de esquemas de compensación debe ser versátiles y ajustarse a las particularidades y requerimientos de los empleados según el entorno laboral en el que se desempeñan.

Desde una perspectiva práctica, estos resultados respaldan la noción de que la satisfacción laboral no depende exclusivamente del salario monetario. Las empresas que destinan recursos a iniciativas de bienestar, crecimiento profesional y reconocimiento generan entornos laborales más favorables y reducen la rotación de empleados.

Desempeño organizacional

La cultura organizacional impacta directamente el rendimiento organizacional. Al Nasser y Jais (2022) identificó una relación positiva ($\beta = 0.419$) en universidades saudíes, destacando que una cultura alineada con los valores organizacionales impulsa la eficiencia operativa. Hardcopf

et al. (2021) demostraron que la cultura de desarrollo maximiza beneficios en manufactura en calidad ($\beta = 0.33$), flexibilidad ($\beta = 0.40$) y entrega ($\beta = 0.40$), indicando que la adaptación de la cultura a las demandas del mercado es clave para el éxito empresarial.

Si bien ambos estudios reconocen que la cultura organizacional incide en el rendimiento, sus enfoques varían. Mientras Al Nasser y Jais (2022) se centra en instituciones académicas, Hardcopf et al. (2021) aplican sus hallazgos a la industria manufacturera. Se infiere que el impacto de la cultura organizacional no es uniforme, sino que depende del sector y está condicionada por el grado de alineación entre estrategias internas y factores externos.

Los hallazgos sugieren que las organizaciones deben desarrollar estrategias de gestión cultural personalizadas para mejorar su desempeño. La implementación de una cultura organizacional flexible y orientada al desarrollo continuo puede generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es influenciado por factores como el bienestar psicológico y la cultura organizacional. Cordero et al. (2022) plantearon una estructura conceptual sobre la cultura en las organizaciones basado en la compensación emocional, confirmando su influencia positiva en el bienestar psicológico del personal ($\beta = 0.343$). Según este estudio, el salario emocional no solo mejora el bienestar, sino que también incrementa la percepción de estabilidad y crecimiento dentro de la organización, lo que refuerza el desarrollo profesional. Esta perspectiva coincide con la de Junça et al. (2024), quienes sostienen que los beneficios emocionales influyen positivamente en la motivación, satisfacción y el rendimiento laboral, sugiriendo que las organizaciones que invierten en beneficios emocionales generan un entorno propicio para el crecimiento de sus empleados.

Si bien ambos estudios destacan la importancia del salario emocional, su impacto varía según el contexto organizacional. Mientras que Cordero et al. (2022) enfatizan el bienestar como catalizador del desarrollo, Junça et al. (2024) se centran en la motivación y el desempeño. Esta diferencia sugiere que el desarrollo profesional no depende únicamente del bienestar, sino de una combinación de factores psicológicos y estructurales dentro de la empresa.

En términos cuantitativos, los hallazgos de Junça et al. (2024) respaldan la teoría de que una mayor inversión en salario emocional puede traducirse en un incremento del rendimiento

laboral. Esto refuerza la necesidad de estrategias organizacionales que integren el bienestar emocional como una herramienta para fomentar el crecimiento profesional sostenible en diversas industrias.

Compromiso organizacional y retención del talento

El nivel de involucramiento de los empleados con la entidad está estrechamente vinculado con la cultura organizacional, ya que define la lealtad y el involucramiento de los empleados. Mohamed et al. (2023) encontraron que la cultura de grupo mejora significativamente el compromiso afectivo en universidades jordanas ($\beta = 0.238$), lo que indica que un ambiente de trabajo colaborativo refuerza la identificación de los empleados con la organización. En este sentido, las empresas que fomentan valores de cooperación y cohesión social logran retener mejor a su talento humano.

Al comparar estos hallazgos con estudios previos, se observa que el compromiso con la organización puede ser impulsado por diferentes factores, dependiendo del sector. Mientras que Mohamed et al. (2023) destacan el papel de la cultura grupal en el ámbito académico, otros estudios en el sector corporativo han enfatizado la importancia de los incentivos laborales y el liderazgo transformacional en la retención del talento. Esto sugiere que las estrategias para fomentar el compromiso deben adaptarse al tipo de organización y a las expectativas de los empleados.

Desde una perspectiva práctica, el desarrollo de políticas orientadas a fortalecer la cultura de grupo puede ser una herramienta efectiva para mejorar el compromiso organizacional. Implementar programas de integración, capacitación colaborativa y reconocimiento al esfuerzo conjunto son algunas de las estrategias que pueden incrementar la lealtad de los trabajadores y su incentivo con el fin de contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales.

Liderazgo organizacional

El estilo de liderazgo tiene un impacto notable en la percepción del salario emocional y el bienestar de los trabajadores dentro de la organización. Según Gonzales et al. (2023), el liderazgo se asocia de manera positiva con la percepción de satisfacción en el trabajo, con un coeficiente de $\beta = 0.306$, lo que demuestra que los líderes que priorizan el bienestar de sus empleados generan ambientes de trabajo más motivadores y productivos. La comunicación

efectiva, el reconocimiento y el apoyo emocional son elementos clave en la relación entre liderazgo y satisfacción laboral.

Otros estudios han explorado diferentes enfoques del liderazgo y su impacto en la organización. Mientras que Gonzales et al. (2023) destacan el liderazgo positivo, investigaciones previas han señalado que el liderazgo transaccional, basado en recompensas y supervisión estricta, podría ejercer una influencia más limitada en el nivel de satisfacción en el trabajo. Esto sugiere que un liderazgo flexible y orientado al bienestar genera mejores resultados en términos de motivación y desempeño.

Desde una perspectiva cuantitativa, los hallazgos indican que un liderazgo efectivo no solo mejora la valoración de la compensación no financiera y también en la reducción de la rotación laboral. Las entidades que destinan recursos al fortalecimiento del desarrollo profesional de líderes con habilidades interpersonales y de gestión emocional pueden generar un entorno de trabajo más estable y productivo.

Clima organizacional

El entorno organizacional incide de manera directa en el bienestar emocional del personal. Salvador et al. (2021) desarrollaron y validaron una herramienta para medir el salario emocional en Ecuador ($\alpha = 0.925$), demostrando que la percepción del ambiente de trabajo Tiene un efecto notable en la salud emocional de los colaboradores. De acuerdo con esta investigación, contar con un entorno laboral favorable contribuye a disminuir los niveles de estrés y a incrementar el rendimiento del personal.

Al comparar estos resultados con investigaciones previas, se aprecia que el entorno organizacional puede afectar diversos aspectos del desempeño en el trabajo. Mientras que Salvador et al. (2021) enfocan su análisis en la conexión entre el ambiente laboral y el bienestar emocional, otros estudios han explorado su influencia en áreas como la creatividad, la capacidad de innovación y la retención de talento. Esto indica que un entorno organizacional saludable puede generar múltiples ventajas tanto para la organización como para su equipo humano.

Desde un enfoque estratégico, optimizar el clima organizacional implica establecer políticas orientadas a una comunicación clara, un liderazgo con empatía y la creación de espacios de trabajo colaborativos. La evidencia respalda que aquellas organizaciones que valoran el

bienestar emocional de sus colaboradores tienden a experimentar mejoras notables en la satisfacción y el desempeño laboral.

Innovación y cambio organizacional

La cultura dentro de una organización cumple un rol clave en la innovación y la implementación de cambios. Según Gorzelany et al. (2021), el 75% de los participantes en su estudio, coincidieron en que la cultura de la organización favorece el desarrollo innovador en instituciones universitarias europeas, lo que indica que un entorno que fomente la creatividad puede impulsar avances significativos en el conocimiento y la tecnología. Estos hallazgos son consistentes con los de Yinghong (2024), quien encontró que un entorno cultural que fomenta el apoyo impulsa la creatividad y el desempeño laboral en el sector manufacturero chino, destacando que la flexibilidad organizacional es clave para la adaptación al cambio.

Aunque ambos estudios coinciden en que la cultura dentro de la organización genera un efecto beneficioso en la innovación, abordan el tema desde contextos distintos. Por un lado, Gorzelany et al. (2021) centran su análisis en el entorno académico, mientras que Yinghong (2024) dirige su investigación hacia el sector industrial. Esto pone en evidencia que las estrategias innovadoras deben alinearse con las particularidades de cada industria. Así, se destaca la importancia de la cultura de la organización en la promoción del cambio, según el nivel de receptividad hacia nuevas ideas que exista dentro de la organización.

Los hallazgos de estas investigaciones respaldan la noción de que la innovación no surge de manera espontánea, sino que es producto de la cultura de una organización que impulse la experimentación, la educación constante y la aceptación del riesgo. Las organizaciones que favorecen la creatividad y la capacidad de adaptarse al cambio tienen mayores posibilidades de mejorar su competitividad y sostenibilidad en el ámbito global.

2.2. Bases teóricas

La cultura organizacional y la compensación no financiera son dos conceptos estrechamente interrelacionados, donde uno depende del otro.

La cultura organizacional según Morales et al. (2023): “los autores establecen que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que caracterizan

el ambiente laboral de una empresa, promoviendo la motivación, la colaboración y la ética en el trabajo, impactando directamente en la productividad y satisfacción del equipo”.

En referencia al concepto de compensación no financiera, Baez et al. (2019) indican que el compromiso con la organización abarca diversas dimensiones formado por "dimensiones afectivas, normativa y de continuidad" (p. 68).

Al combinar y poner en práctica estos dos conceptos en las organizaciones, se pueden obtener beneficios notables, como un incremento en el entusiasmo y bienestar laboral de los trabajadores, acompañado de una menor frecuencia de desvinculaciones.

En primer lugar, la cultura organizacional ha cobrado una gran importancia para las empresas, ya que afecta de manera directa el comportamiento de sus colaboradores.

Edward Burnett Tylor (1871), conocido antropólogo, describe la cultura como:

"El complejo conjunto de información, creencias, arte, moral, normas y demás capacidades y hábitos que los seres humanos han desarrollado en una comunidad se denomina cultura o civilización en su acepción antropológica, o más general. En la proporción en que se pueden utilizar conceptos amplios para estudiarla, el estado de la cultura en las diversas sociedades humanas es un tema adecuado para el estudio de las reglas que rigen el pensamiento y la evolución humana" (p. 29-46).

Los conceptos introducidos anteriormente en la década de 1980 fueron desarrollados por otros autores. Según Martin y Siehl, una cultura organizacional cambia por sí sola como resultado de cambios intencionados en la gestión o de subculturas que refuerzan la cultura predominante (1983). Según Wilkins (1983), la cultura son las costumbres, el comportamiento y la visión del mundo de un individuo (que incluye el lenguaje, los cuentos y las costumbres). En consecuencia, Wilkins y Ouchi (1983), basándose en diversas evaluaciones, sostienen que la cultura es difícil de cambiar (como se citó en Cújar et al., 2013).

Por el contrario, según Fuenmayor (2002), la idea de una organización no es una colección de sus propiedades, personal o activos. Una organización puede identificarse por sus actividades únicas. De este modo, todas estas acciones sirven como un sistema que pretende llevar a cabo una determinada tarea o cumplir un objetivo concreto. A diferencia de las ciencias naturales, el concepto de organización definida por un conjunto de acciones coordinadas hace

referencia a una entidad abstracta, compleja e intangible que ocasionalmente asume subjetividad, y no a una cosa con una posición espacio temporal.

Las convenciones y creencias que establecen el modo, la ideología, forma de ser, ambiente y estilo de una empresa son conocidas como cultura organizativa, así como la forma de organizar y gestionar sus recursos materiales y humanos (Schneider et al., 2013). Para ello se tiene en cuenta el entorno en el que se encuentra la organización. De la misma manera, Schein señala la cultura organizacional como “valores, creencias o percepciones compartidas por los empleados sobre la organización y su entorno” (2004).

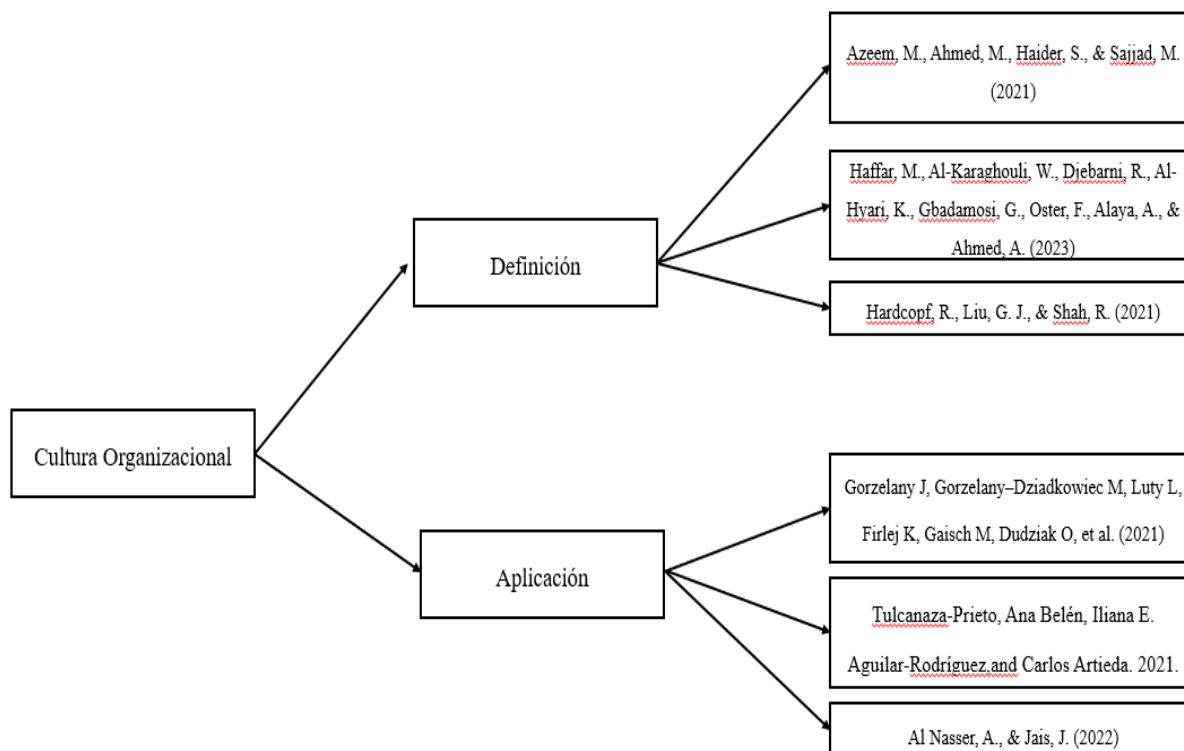
Schein (2004), un autor clave en este ámbito, considera que la cultura organizacional consiste en las creencias y valores que son compartidos por todos los integrantes de la institución, los cuales influyen en la forma en que la organización se ve a sí misma y a su entorno. Además, establece las directrices que orientan las acciones de los empleados, basándose en principios y convicciones compartidas (p. 26).

En cambio, existe otra interpretación del concepto cultura organizacional: “La cultura organizacional es un factor determinante en la implementación y éxito de proyectos dentro de las organizaciones, especialmente en la era de la transformación digital. Se entiende como los valores, normas y actitudes que guían el comportamiento de los empleados y la organización en su conjunto” (Rodríguez, 2025).

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Figura 2.1

Vertebración de la Cultura Organizacional



A continuación, se desarrollará a mayor profundidad las siguientes dimensiones con respecto a la variable cultura organizacional por Schein (2004):

Dimensión de Artefactos:

Una cultura se percibe más fácilmente en su entorno físico y social. Es decir, todo lo que se ve, se oye, se hace, se dice, se siente. Por ejemplo, el logotipo de la empresa, la decoración del ambiente laboral, la vestimenta de los colaboradores, el estilo de comunicación, la conducta que manifiestan, entre otros.

Dimensión de Valores:

Este segundo nivel refleja los objetivos y conceptos mencionados libremente en el propósito, la visión y los principios de la empresa. Estos valores resultan de gran importancia para la organización ya que, sirve de guía o recursos que permite actuar a los colaboradores ante la incertidumbre de eventos incontrolables o difíciles.

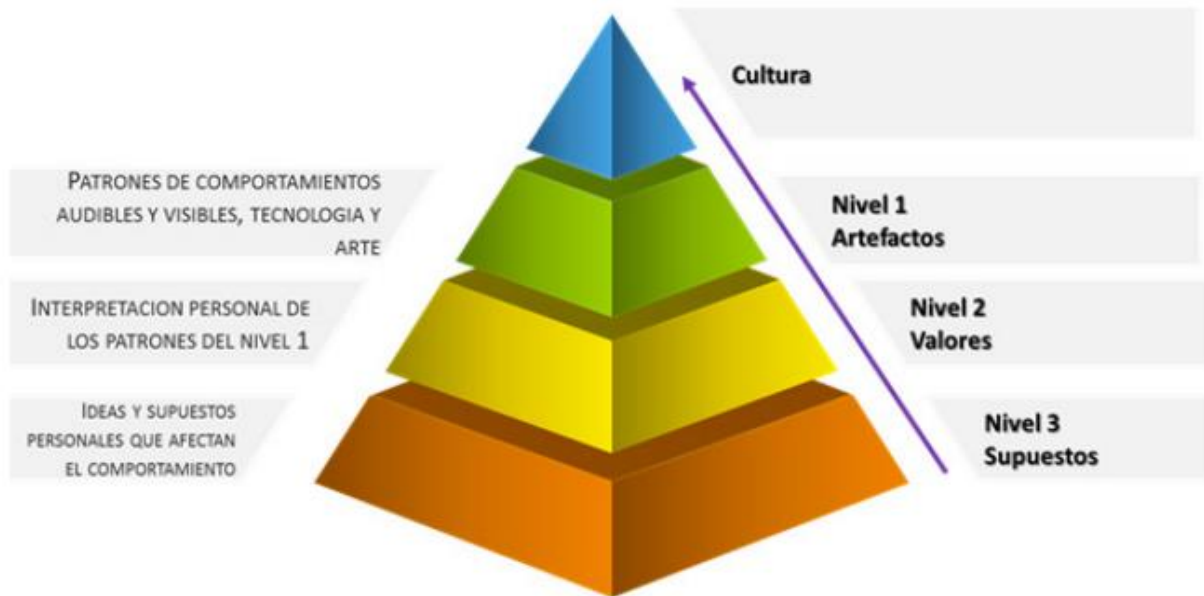
Dimensión de Creencias Básicas:

Este último nivel es la esencia de todo, ya que, también hay ideas, apreciaciones, reflexiones y

emociones inconscientes que son asumidas. En otras palabras, se reúnen soluciones a problemas o circunstancias que los funcionarios han vinculado a sus reacciones automáticas debido a su índice de éxito. Por último, los demás niveles superficiales pueden controlarse mejor si se comprende esta categoría.

Figura 2.2

Modelo de medición de la Cultura Organizacional por Schein



Nota. De “Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso, por Suárez et al., 2013, Revista Tesis Psicológica, 8(2).

Por otro lado, con respecto a los modelos para medir la cultura organizativa, según Hernández-Sampieri et al. (2014), no hay un tipo de modelo ideal de cultura organizacional; no obstante, este debe incorporar cualidades cuantitativas y cualitativas para ser válido. En un sentido similar, Vargas (2007) enfatiza en “*Cultura Organizacional*” en México que las mediciones precisas de la cultura son imposibles debido a la posibilidad de sesgos y límites. (como se citó en Carrillo, A. (2016). Por ello, dependerá mucho del objetivo y la profundidad de la cultura investigada para maximizar los beneficios de combinar enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener los resultados deseados.

Por último, existen varias herramientas disponibles para evaluar la cultura organizacional, como las encuestas de pulso, que consisten en cuestionarios breves utilizados principalmente con el propósito de identificar una perspectiva general sobre la cultura dominante dentro de la organización; las encuestas organizacionales, esto proporciona una base

sólida para analizar los atributos y defectos del sistema cultural; focus groups, permite reforzar la evaluación de los puntos específicos detectados en la encuesta; prueba de conocimiento, esto confirmará el nivel del proceso de formación de los colaboradores; las autoevaluaciones y; finalmente, la evaluación 360° que permite recibir retroalimentación anónima de los jefes inmediatos, compañeros, colegas y evaluación al detalle del rendimiento del colaborador (Ortega, 2023).

Respecto a la compensación no financiera, esta ha adquirido una notoriedad creciente en los últimos años, siendo especialmente relevante dentro del contexto laboral actual. El salario, de acuerdo con Cuartas (2015), “es la contraprestación principal y directa que percibe un colaborador de forma regular a cambio de su trabajo” (como se citó en Mayta & Paucar, 2022). Por consiguiente, la expresión engloba tanto la retribución fija como la variable, así como los beneficios no monetarios que una compañía proporciona a sus colaboradores. Estos beneficios equivalen a la compensación no financiera.

Según Rocco (2009), la compensación no financiera se refiere a los beneficios no monetarios ofrecidos por la empresa que complementan y mejoran la compensación financiera con el fin de incrementar el bienestar de los colaboradores y, como resultado, la competitividad de la empresa. Entonces, se puede concluir que las recompensas financieras y/o monetarias, ya no son exclusivas, ni lo necesario para retener al talento humano y sus metas.

Dado que este enfoque debe utilizarse en la planificación de la gestión humana en un lugar de trabajo altamente competitivo, la compensación emocional resulta aún más crucial. El auge de la idea de la retribución emocional, como señala Rocco, sirve de poderoso ejemplo de cómo la compensación monetaria ya no es suficiente para mantener la satisfacción de los colaboradores y su alineación con los propósitos de sus empleadores.

Se puede también definir la compensación no financiera, según Rubio et al. (2020), como: "una variable latente que ha tomado relevancia, ya que ayuda a mantener la salud emocional de las personas trabajadoras mediante la generación de entornos organizacionales favorables" (p. 22).

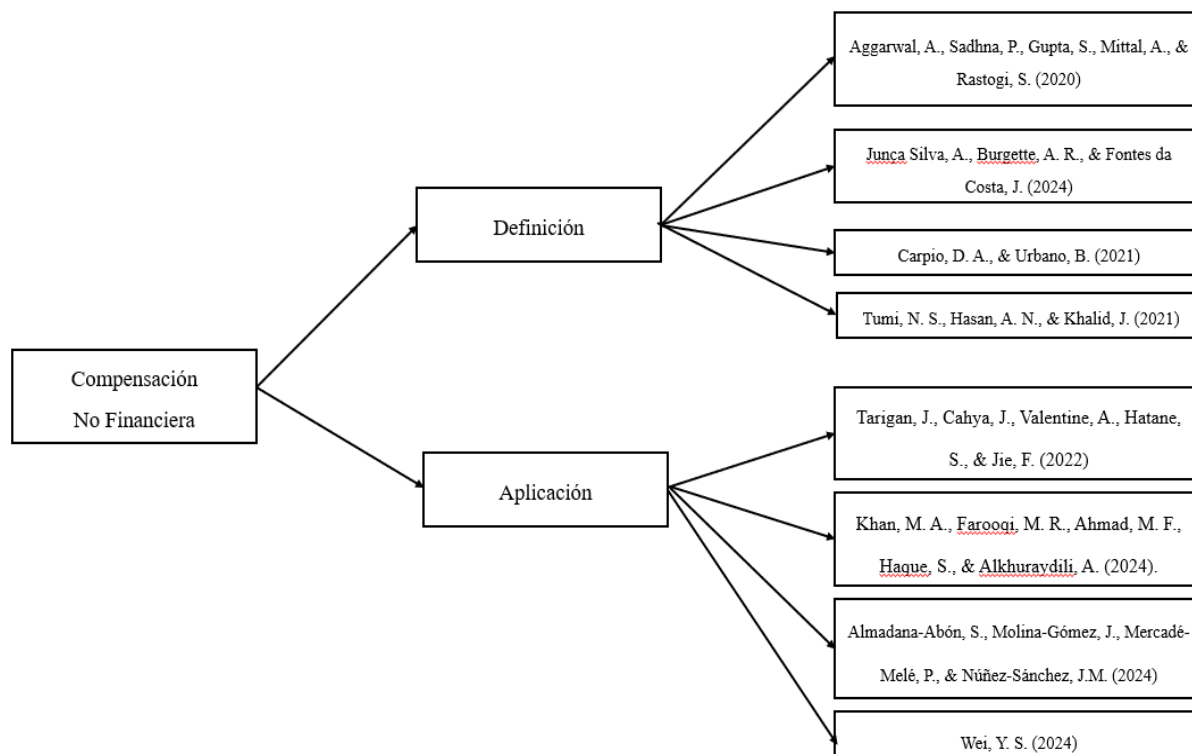
Considerando la importancia de implementar este modelo en la administración de recursos dentro de un entorno laboral tan competitivo, la compensación emocional está adquiriendo cada vez más importancia. Como indica Sáez, M (2022), en las empresas, los

empleados pueden conciliar mejor su vida dentro y fuera del trabajo, ya que así van a poder satisfacer sus necesidades de cada uno de los trabajadores.

Dimensiones de la Compensación No Financiera

Figura 2.3

Vertebración de la Compensación No Financiera



De acuerdo con Gil et al. (2019), desarrollaron una intensa búsqueda para construir el modelo de retribución emocional, una retribución exitosa tiene una serie de aspectos que pueden clasificarse como estratégicos, motivadores, humanos y de creación de valor.

En cambio, Salvador et al. (2021) realizaron un estudio para poner en práctica una herramienta para evaluar la compensación no financiera y ratificar la herramienta desarrollada para la implementación de la compensación emocional ante la COVID-19. A partir de las entrevistas en profundidad, las respuestas recibidas se dividieron explicando las tres dimensiones de la compensación no financiera: ambiente, desarrollo profesional y flexibilidad.

Tabla 2.1.

Dimensiones de la Compensación No Financiera

Dimensiones	Componentes
-------------	-------------

Ambiente	- Clima - Cultura
Desarrollo Profesional	- Capacitación - Retroalimentación
Flexibilidad	- Flexibilización y licencias

Nota: Adaptado del estudio para diseñar un instrumento para medir el salario emocional y validar el instrumento creado para la inserción del salario emocional ante la COVID-19 Salvador et al. (2021)

Dimensión Ambiente

En cuanto al ambiente de trabajo comprende las prácticas interpersonales con los compañeros de trabajo y los líderes como las condiciones vinculadas a la cultura organizacional, así como las prácticas que promueven la responsabilidad y la calidad de vida laboral del personal (Salvador et al., 2021).

Con el término ambiente, también indica la definición: “Las condiciones y el clima interno de una organización influyen en la percepción, comportamiento y desempeño de sus miembros. Incluye factores como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación, los valores compartidos y las normas de trabajo” (Robbins & Judge, 2019).

Clima

En su análisis, Mabaso y Dlamini (2017) detallan cómo los empleados constituyen el recurso fundamental de una organización para lograr sus demás objetivos. En consecuencia, la remuneración es crucial para atraer, mantener y motivar a los trabajadores cualificados, lo que incrementa la calidad de vida laboral y el nivel de contenido del personal. En la investigación de Carpio y Urbano (2021) demostró que la compensación emocional es muy valiosa para la satisfacción de los empleados, como resultado, están más satisfechos con su trabajo cuando son reconocidos suficiente para lograr una buena gestión y con ello mejorar el ambiente laboral negocios, satisfacción durante la jornada y rendimiento de los empleados, añadida la productividad.

La compensación no financiera según Andrade (2018) se manifiesta a través de la búsqueda del bienestar y beneficios más allá de los pagos monetarios, en este caso, se refiere a un sentimiento de bienestar emocional, dado que involucra una construcción cultural y un entorno laboral que fomente el crecimiento y facilite la interacción efectiva entre los

colaboradores, en un ambiente motivador y cordial, así como relaciones colaborativas dentro del equipo. Esto ayuda a consolidar los propósitos estratégicos y los objetivos institucionales de la organización.

Finalmente, cuando una organización incorpora a un nuevo colaborador, se espera que este demuestre lealtad, compromiso y disposición para contribuir positivamente a la construcción de una sólida imagen corporativa. No obstante, el rendimiento efectivo y el compromiso sostenido de los empleados dependen de dos factores: a) lo bien que pueden alinearse en sus perspectivas que la organización puede presentar, y b) el tipo de compensación adicional no monetaria ofrecida, como cobertura de salud, tiempo libre adicional y métodos de armonía entre la vida laboral e individual. Según Llano (2014), la satisfacción del colaborador prevalece por encima de cualquier otro tipo de incentivo.

Cultura

Un motivo de ventaja competitiva en la actualidad es la creación de una cultura empresarial distintiva y pertinente como parte de las iniciativas de responsabilidad social. Según Gil et al. (2019), que realizaron una investigación del desarrollo de modelos de compensación no financiera, hay empresas que solo se preocupan por pagar económicamente a sus empleados, ignoran otras consideraciones como la compensación no monetaria y no reconocen la importancia del trabajo en equipo, la imagen corporativa, la ética y la cultura laboral.

Dimensión Desarrollo Profesional

La inclusión de nuevos proyectos, el aumento y la ampliación de responsabilidades, las perspectivas de carrera y la formación para adquirir nuevas habilidades forman parte de los programas de formación y desarrollo de los empleados.

Capacitaciones

1. Formación del trabajador: Carpio y Urbano (2021) demostraron a través de su investigación, que los programas de aprendizaje y crecimiento son incentivos utilizados por las empresas parte de la recompensa emocional se utiliza para retener a los mejores talentos. Werther et al. (2014) proporcionan tendencias para que las empresas las consideren en los programas de formación destinados a mejorar el desempeño actual de los empleados: diagnóstico, intervención, comprobación y evaluación.

En primer lugar, el diagnóstico se refiere a la evaluación de los requisitos de formación y ejercicio de sus asociados utilizando herramientas que ayudan a identificar

las expectativas de los asociados de su organización y a adaptar el material del curso para satisfacer dichas expectativas.

Después está la "intervención", que es el proceso de elegir el mejor método de formación para impulsar a los empleados a desarrollar sus habilidades y aprender la información necesaria.

En tercer lugar, la organización debe evaluar la curva de aprendizaje de capacidades que se forma después de cada sesión de formación y llevar a cabo actividades de desarrollo de capacidades para garantizar la eficacia del plan.

Finalmente, las evaluaciones servirán para determinar cuánto ha progresado realmente el proceso de capacitación, determinando así la eficacia del programa de capacitación, para determinar si se están cumpliendo los objetivos del programa.

2. Desarrollo profesional: El clima empresarial actual exige ventajas, y la competitividad requiere formación y ejercicios constantes a todos los niveles de la organización que permitan al personal desafiar con éxito las variaciones organizativas y desarrollar las capacidades laborales para producir capital intelectual. Promover el aprendizaje laboral y la transmisión de información de la práctica son los objetivos de la formación. Esto repercutirá en el desarrollo de la empresa.

Retroalimentaciones positivas por parte de los jefes

1. Reconocimiento: El crecimiento individual, el reconocimiento laboral y el respeto son elementos clave que favorecen el bienestar y la satisfacción de los colaboradores, según Carpio y Urbano (2021), quienes analizaron cómo la compensación emocional fomenta la satisfacción de los empleados. A través del reconocimiento personal y profesional, el nivel de insatisfacción disminuye y como resultado rotación y absentismo (Misagel, 2021). Es por ello que si es mayor el nivel de motivación se reconocerá en los empleados.
2. Retroalimentación: La crisis del mercado laboral mundial está obligando a las organizaciones a implantar métodos de retribución emocional que contengan el crecimiento, los comentarios constructivos de los directivos y la percepción por parte de los empleados de su trabajo como actividades gratificantes (Salvador et al., 2021). Por el contrario, Carpio y Urbano (2021) sostienen que la crítica optimista fomenta la retención, la fidelidad y la satisfacción de los empleados.

Dimensión Flexibilidad

Se considera conveniente mencionar de manera más sencilla la definición de flexibilidad según Madero et al. (2021): “la flexibilidad laboral es una estrategia clave en los procesos de recursos humanos, especialmente como parte de la compensación no financiera, encuentran que la flexibilidad laboral tiene una correlación positiva con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual que perciben los empleados.”

Flexibilización y licencias

1. Horarios de trabajo: En este componente Gómez (2016) dispone que la jornada laboral flexible incluya la asignación de empleados “si trabajan una cantidad predeterminada de horas al día o a la semana, tienen la oportunidad de determinar sus horarios de entrada y salida de forma diaria”. Esto beneficia tanto al empleado como al empleador, ya que la empresa puede disminuir los motivos frecuentes de ausentismo. Debido al trabajo en equipo, uno de los principales beneficios es la mejora de la satisfacción laboral. Se puede adaptar el horario de trabajo al estilo de vida, dispone que la jornada laboral flexible incluya la asignación de empleados. Carpio y Urbano (2021) demuestran que la adopción de métodos digitales y enfoques de gestión humanística, como la adopción de horario laborales flexibles tiene un impacto favorable en el compromiso de los empleados y en la optimización de su desempeño a lo largo de los distintos procesos organizacionales.

De acuerdo con Werther et al. (2014) las personas poseen diferentes niveles de rendimiento: algunos creen que trabajan mejor a primera hora de la mañana, a diferencia de otros a los que les gusta empezar a trabajar por la tarde o incluso por la noche. En este sentido, Werther et al. (2014) no ven justificación para exigir que todos los empleados trabajen las mismas horas para que las organizaciones empresariales lo permitan.

2. Trabajo Remoto: Es este tipo de trabajo el que permite a los empleados trabajar desde sus hogares, ponerse en contacto con la oficina por teléfono o computadora portátil. Permite que los empleados organicen sus tareas y las adapten a su estilo de vida (Gómez, 2016).

La compensación no financiera en los últimos años ha sido un tema muy crucial para las empresas. Es importante medir esto para poder comprender y mejorar la experiencia laboral

de los compañeros de trabajo. Porque proporciona información valiosa sobre cómo satisface sus necesidades emocionales, lo que a su vez afecta su productividad. Además, brinda al gerente la oportunidad de reconocer áreas de oportunidad y crear estrategias eficaces para promover un ambiente laboral saludable (Peguero, 2023).

Como señala Peguero (2023), existen diferentes indicadores para medir la compensación no financiera dentro de la organización:

1. Encuestas de satisfacción laboral: La aplicación regular de estas encuestas permite evaluar el grado de conformidad de los colaboradores en lo que respecta a diversos factores del ambiente laboral, incluyendo el nivel de apreciación logrado y las perspectivas de desarrollo profesional y la armonía entre la vida laboral y personal.
2. Índice de fidelización: Es importante realizar mediciones de vez en cuando para comprender su tasa de retención a lo largo del tiempo. Las altas tasas de retención de empleados suelen indicar un nivel satisfactorio de compensación no financiera, ya que, en su mayoría, los empleados se encuentran motivados y son leales.
3. Feedback y Evaluaciones: Es importante realizar mediciones para comprender su tasa de retención a lo largo del tiempo. Las altas tasas de retención de empleados suelen indicar un nivel satisfactorio de recompensa emocional, esto se debe a que los empleados están motivados y son leales, en su mayoría.

La cultura organizacional tiene un rol esencial en el éxito empresarial, debido a que impacta directamente en la motivación, el nivel de compromiso y la satisfacción del personal. Según Schein (2010): “una cultura positiva fomenta la colaboración, la innovación y el sentido de pertenencia, lo que puede traducirse en un mejor desempeño y retención del talento.”

Por otro lado, según Frederick Herzberg (1968), destaca que estos elementos son cruciales para complementar la compensación no financiera, ya que pueden aumentar la motivación intrínseca y el bienestar general de los empleados.

Una cultura organizacional sólida y una compensación no financiera adecuada son esenciales con el fin de establecer un ambiente laboral estimulante y eficiente

2.3. Definición de términos básicos

- **Artefactos:** Identifica herramientas, recursos y otros elementos que benefician a la empresa (Robbins & Judge, 2019, p. 30).
- **Valores:** Guían la conducta, dirigen las decisiones organizacionales. Evalúa los rasgos y valores compartidos dentro de la organización (Velásquez, 2018, p. 31).
- **Supuestos Básicos:** Son las convicciones compartidas que orientan el comportamiento organizacional. Estos pueden evaluar costumbres, hábitos e ideas cotidianas, así como dogmas y credos organizacionales (como se citó en Ferrer et al., Reyna et al., 2022, p. 31).
- **Flexibilidad:** La flexibilidad en el trabajo elimina horarios rígidos, permitiendo a los colaboradores adaptar su jornada a su estilo de vida siempre que cumplan con las horas semanales estipuladas (Werther et al., 2014, p. 281).
- **Desarrollo profesional:** Busca desarrollar las capacidades de los empleados para asumir mayores responsabilidades, incrementando sus conocimientos y mejorando su desempeño profesional y laboral (Chiavenato, 2017).
- **Ambiente:** Las condiciones internas y el ambiente organizacional tienen un impacto significativo en cómo los miembros de una empresa perciben su entorno, actúan y rinden en sus funciones. Estos elementos abarcan el estilo de dirección y el nivel de calidad en las relaciones interpersonales, los canales de comunicación, los valores colectivos y las reglas que rigen el trabajo diario (Robbins & Judge, 2019).
- **Millennials:** Generación de personas nacidas aproximadamente entre 1981 y 1996, caracterizadas por su familiaridad con la tecnología, su preferencia por la flexibilidad laboral y su enfoque en lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal. (Twenge, 2017).
- **Centennials:** Generación de personas nacidas aproximadamente entre 1997 y 2012, también conocida como Generación Z. En el entorno laboral, se caracterizan por su alto nivel de familiaridad con la tecnología, su preferencia por empleos con propósito y alineados con sus valores. Además, buscan retroalimentación constante, oportunidades de crecimiento y valoran la diversidad e inclusión en el trabajo (Seemiller & Grace, 2019).
- **Retroalimentación:** Proporciona información a los empleados sobre su desempeño, con la finalidad de fortalecer comportamientos positivos corregir aspectos que requieren mejora. Una retroalimentación efectiva es específica,

constructiva y oportuna, y puede provenir de supervisores, compañeros o incluso de la autoevaluación (Kinicki & Fugate, 2020).



CAPÍTULO III: HIPÓTESIS - VARIABLES - ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis de investigación

3.1.1. Hipótesis general

Según Sáez (2022), la compensación no financiera puede emplearse como una herramienta para generar satisfacción en los empleados, quienes, a su vez, desempeñan el papel de defensores de una imagen positiva de la empresa, lo que eleva su atractivo para futuros postulantes. En esa misma línea, autores como Hurtado y Taquez (2021), Rocco (2009) y Salvador et al. (2021), citados en Sáez (2022), destacan que actualmente se está valorando más aquellas formas de compensación que atienden las necesidades personales, favoreciendo una vida de mayor calidad y facilitando la armonía entre la vida laboral y la vida privada. Por otro lado, según la investigación de Iqbal et. al (2017), indica que la cultura de la organización, los beneficios y el salario tienen un fuerte impacto directo en la satisfacción laboral. Es decir, que, si alguna organización quiere tener éxito en el mercado, debe mantener los niveles deseados de beneficios, paquetes salarios atractivos, mantener una buena cultura organizacional. Esto aumentará la lealtad de los colaboradores (p. 7).

Los investigadores Tulcanaza et al. (2021) indican que la efectividad del desempeño de la empresa podría incrementarse por las características culturales que motivan a los empleados y gerentes. Además, todos los factores que influyen en la cultura dentro de una organización y conocimientos de desempeño corporativo se asociaron significativamente de manera positiva con el desempeño corporativo y la organización cultural. Asimismo, el involucramiento fue el factor crítico en la cultura empresarial que impacta en el desarrollo laboral, mientras que las culturas organizacionales presentaron la mayor relación positiva con la capacitación (p. 3). Según los investigadores Salah, Rahat y Kevin, señalan que el respeto/trabajo en equipo se valora en mayor en la cultura organizacional, mientras que la innovación se valora en menor medida; esto permitirá un buen ambiente laboral (Alshumrani, et al., 2018).

Los investigadores Diego, Natali y Vanessa afirman que el bienestar psicológico y la cultura organizacional tienen un alto grado de significación en la influencia sobre la cultura

organizativa, mientras que el equilibrio vital tiene un grado de significación medio (Cordero et al. 2022).

Hipótesis: Existe una influencia positiva y significativa de la cultura organizacional en la compensación no financiera en los millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023.

3.1.2. Hipótesis específicas

- Existe un impacto significativo y positivo de la cultura organizacional en el ambiente laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023.
- Existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desarrollo profesional en millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023.
- La cultura organizacional sí mantiene una relación con la flexibilidad en millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023.

3.2. Variables y operacionalización de variables

3.2.1. Variables

En primer lugar, según Hernández-Sampieri, R. (2018), la variable dependiente (consecuente) es el resultado causado por la variable no dependiente, cuya condición antecedente y la variable que se piensa que origina una relación entre variables (p. 130). La cultura organizacional es la variable independiente en este estudio, por otro lado, que la compensación no financiera es la variable dependiente.

Asimismo, la medida que se aplica en la actual investigación es la cuantitativa. De acuerdo con Cújar et al. (2020), la variable cuantitativa se expresa numéricamente, así como también, es la variable discreta que tiene un conjunto finito de valores que caen dentro de un rango de datos.

Variable Independiente: Cultura Organizacional

Las siguientes dimensiones e indicadores han sido establecidas para la variable independiente, cultura organizacional por el autor E. Shein (2004):

- Dimensión 1: Artefactos

Indicador 1: Herramientas

Indicador 2: Medios informáticos

Indicador 3: Objetos tangibles e intangibles

- Dimensión 2: Valores

Indicador 1: Valores compartidos

Indicador 2: Grado de identificación

Indicador 3: Libertad

- Dimensión 3: Supuestos Básicos

Indicador 1: Comunicación entre los miembros

Indicador 2: Modo de comportamiento

Indicador 3: Relaciones interpersonales

Variable Dependiente: Compensación No Financiera

Las siguientes dimensiones e indicadores han sido establecidas para la variable dependiente, compensación no financiera, se eligió las dimensiones los investigadores Salvador et al., ya que dichos autores conversan acerca de ello y se decidió elegir porque es el más completo en la variable dependiente Compensación No Financiera:

- Dimensión 1: Ambiente

Indicador 1: Clima

Indicador 2: Cultura

- Dimensión 2: Desarrollo profesional

Indicador 1: Capacitación

Indicador 2: Feedback

Indicador 3: Línea de carrera

- Dimensión 3: Flexibilidad

Indicador 1: Permisos laborales

Indicador 2: Horarios flexibles

3.2.2. Operacionalización de las variables

En primer lugar, en el actual estudio se examinará mediante la tabla operacionalización, que incluye el elemento de la Cultura Organizacional, junto a las dimensiones e indicadores para poder realizar los ítems del instrumento y poder establecer el cuestionario. En el capítulo 2, se detallan las dimensiones de la variable independiente, aplicadas por Schein (2004).

Tabla 3.1

Operacionalización de las variables la cultura organizacional

Título: Cultura Organizacional y su relación con la Compensación No Financiera en Millennials y Centennials de Lima Metropolitana 2023		
Variable 1: Cultura Organizacional		
Definición conceptual: Conjunto de principios acordados por los colaboradores de una empresa sobre cómo comportarse adecuadamente y cómo la empresa se ve a sí misma y a su entorno. De la misma manera, establece las directrices que deben seguir los empleados de una empresa, actuando como un manual para su conducta y teniendo en cuenta todos los principios e ideales que dictan cómo funcionan y se sienten cohesionadas todas las partes de una organización (Schein, 2004).		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Artefactos	Herramientas	La organización me brinda acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente. 5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Parcialmente de Acuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
	Medios informáticos	
	Objetos tangibles e intangibles	La organización me brinda un lugar de trabajo físicamente cómodo. (respuesta idéntica a la de las preguntas anteriores)
		La organización me brinda áreas de distracción para descansar durante mis tiempos libres. (respuesta idéntica a la de las preguntas anteriores)

Valores	Valores compartidos	Considero que los valores de mi organización coinciden con mis valores personales. (respuesta idéntica a la de las preguntas anteriores)
	Grado de identificación	Recomendaría la empresa donde labora a mis amigos y familiares, por su buena cultura organizacional que aplica. (respuesta idéntica a la de las preguntas anteriores)
	Libertad	Considero que la organización me brinda total autonomía y equilibrio entre el trabajo y mi vida privada. (respuesta idéntica a la de las preguntas anteriores)
Supuestos básicos	Comunicación entre miembros	Mantengo una buena colaboración entre mis pares y superiores. (respuesta idéntica a la de las preguntas anteriores)
	Modo de comportamiento	Considero que la organización me alienta a opinar y aportar ideas, siendo escuchadas por mis compañeros. (respuesta idéntica a la de las preguntas anteriores)
	Relaciones interpersonales	Considero que la cultura organizacional se ve reflejada en el ambiente de mi trabajo. (respuesta idéntica a la de las preguntas anteriores)

Para la Compensación No Financiera se escogió a los autores Salvador et al. (2021), ellos indicaron que la selección de los elementos de entorno, crecimiento profesional y flexibilidad y, por tanto, de los indicadores es la forma más completa de poder realizar las investigaciones requeridas por la investigación.

Tabla 3.2

Operacionalización de las variables en la Compensación No Financiera

Título: Cultura Organizacional y su relación con la Compensación No Financiera en Millennials y Centennials de Lima Metropolitana 2023

Variable 2: Compensación No Financiera		
Definición conceptual: La presente variable, se refiere a los beneficios no monetarios ofrecidos por la empresa que complementan y mejoran la compensación financiera con el fin de aumentar la felicidad de los empleados y, en consecuencia, la comerciabilidad de la empresa. Rocco (2009)		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Ambiente	Clima	Mantener un clima positivo me hace sentir a gusto a la hora de trabajar. 5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Parcialmente de Acuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
	Cultura	Disfruto normalmente de la adecuada comunicación interna entre mis compañeros. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas) Trabajar de manera colaborativa con mi equipo me permite disfrutar un buen ambiente laboral. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)
Desarrollo profesional	Capacitación	El trabajo que realizo me permite un crecimiento profesional, sea interna o externamente. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)
		Las horas que me ofrecen en las capacitaciones son las necesarias y adecuadas para comprender las funciones e implementarlas correctamente. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)
	Feedback	El feedback brindado por parte de mi jefe directo y compañeros, me permite corregir mis errores, para intentar convertir a corto, mediano o largo plazo, mis debilidades en fortalezas. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)
		Mi jefe directo realiza un feedback respecto a mi desempeño de manera trimestral. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)
Línea de carrera	Generalmente la empresa me ofrece una trayectoria gratificante para mi desarrollo profesional. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)	

		Conozco cuáles son las cualificaciones que debo reunir para ocupar un alto cargo. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)
Flexibilidad	Permisos laborales	Los permisos de actividad personal se me conceden sin complicaciones. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)
		Las vacaciones laborales contribuyen a un equilibrio entre mi vida personal y profesional. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)
	Horarios flexibles	Tener un horario flexible o no, afecta positivamente, su desarrollo y desenvolvimiento en la empresa. (respuesta idéntica a la de las interrogantes previas)



3.3. Aspectos deontológicos de la investigación

La ética es fundamental para fomentar la confianza, la colaboración y la cooperación entre los científicos, lo cual es necesario para alcanzar los objetivos científicos, mantener la responsabilidad social y evitar o reducir los escándalos causados por actos poco éticos o ilegales (Shamoo & Resnik, 2009).

La ética es, por tanto, un principio básico para el avance de este estudio. A continuación, se van a considerar los siguientes lineamientos con la finalidad de respetar los contenidos deontológicos del estudio.

- Seleccionar el tema a investigar. Planear y diseñar la estructura de la encuesta para la presente investigación, con preguntas formuladas en un lenguaje de fácil comprensión para los encuestados, con el fin de obtener resultados claros.
- Informar el propósito y características del proyecto de la investigación de manera clara y precisa a cada persona que participará de la encuesta, así como de las entrevistas.
- Validar el consentimiento informado, así como también, se debe asegurar que las personas estén participando de manera voluntaria en la investigación.
- Respetar la libertad individual de las personas en participar de la investigación o de negarse a continuar en cualquier momento que él/ella decida.
- Considerar total privacidad, intimidad y confidencialidad por parte del investigador hacia los participantes del presente estudio. Es decir, no se harán públicas las respuestas otorgadas de manera individual, sino, se realizará una conclusión de manera general.
- Realizar la publicación de los resultados de forma transparente, evitando totalmente la falsificación y/o manipulación de las respuestas de los encuestados.
- Citar correctamente y respetar los derechos de autor que han sido mencionados en el presente trabajo, a través de la herramienta Turnitin que se utiliza para detectar el plagio.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Diseño metodológico

El enfoque metodológico comprende la selección de uno o varios métodos y su relación con las afirmaciones teóricas. El uso de datos secundarios puede integrarse con los distintos métodos de recopilación. En esta situación, es crucial darse cuenta de que los datos secundarios fueron creados por otros estudios, quizá incluso por disciplinas no relacionadas con la que realiza la investigación (Atkinson et al., 2001). Por ese motivo, es importante detallar la metodología que será aplicada en la presente investigación.

Dado que la metodología de esta investigación es secuencial y probatoria, utiliza un enfoque cuantitativo. Es decir, no podemos evitar pasos porque cada etapa va antes de la siguiente. Según Hernández-Sampiere, la recolección de información también se utiliza en la evaluación de hipótesis a partir de cuantificaciones análisis estadísticos con el objetivo de identificar patrones de conducta y validar teorías (2014, p. 4). Por consiguiente, el enfoque cuantitativo nos permitirá establecer nuestras variables, previamente desarrollados sus marcos teóricos respectivos. Esto a su vez, permite plantear las hipótesis a través de la elaboración de tablas, para que finalmente se pueda analizar esta información y podremos definir si la hipótesis será aceptada o rechazada.

Hernández-Sampieri subraya que, para ser utilizado en la recogida de datos, todo instrumento de medida o recogida de datos cuantitativos debe cumplir los tres criterios de fiabilidad, validez y objetividad (2018, p. 228). En consecuencia, se realizó una encuesta autorizada previamente por profesionales de la gestión humana familiarizados con el objeto de la investigación. Este formulario consta de 21 preguntas, separadas en dos fases. En primer lugar, la fase de la variable de cultura organizacional consta de 9 preguntas; mientras que, la segunda fase, cuenta con un total de 12 preguntas relacionadas a la variable de compensación no financiera. Por último, cabe mencionar que todas las encuestas fueron aplicadas de forma individual a colaboradores considerados millennials o centennials de Lima Metropolitana.

La forma de investigación que debe emplearse en este caso es la aplicada, ya que depende de un marco teórico, de resultados y avances de ésta. De la misma manera, con este tipo de investigación aplicada, se propondrá resolver el problema principal que se origina a partir de una brecha que hay entre los jóvenes millennials y centennials que se encuentran en búsqueda de organizaciones que brinden oportunidades a los colaboradores y ofrezcan otras

recompensas adicionales a la compensación no financiera. Adicionalmente, este estudio nos permitirá conocer si la compensación no financiera y la cultura organizacional genera una repercusión más relevante en los colaboradores millennials y centennials de Lima Metropolitana.

El alcance de la investigación es casual. Hernández-Sampieri, R. (2018) afirma que estas hipótesis sugieren conexiones causales entre las variables presentes. En otras palabras, todas estas hipótesis crean correlaciones causa-efecto además de establecer el vínculo entre las variables. Las explicaciones que dan de este vínculo pueden ser más o menos exhaustivas en relación del total de números de variables implicadas.

El diseño del estudio se utilizará para comprobar la viabilidad de las hipótesis planteadas en un contexto específico o para responder a preguntas de investigación exploratorias o descriptivas. Es decir, el diseño es estructurado, predeterminado e implementado según el plan. Se ha decidido que estas investigaciones empleen un tipo de diseño no experimental, que consiste en observar los acontecimientos por sí solos en sus entornos naturales para su análisis y realizar la investigación sin manipulación intencionada de variables (Hernández-Sampiere, 2018, p. 175).

Asimismo, en este estudio de caso, emplearemos un enfoque de investigación transeccional o transversal, ya que los datos se obtienen en un único periodo de tiempo. Además, pueden consistir en una o varias comunidades, situaciones o acontecimientos, así como grupos o subgrupos de individuos, cosas o acontecimientos (Hernández-Sampieri, R. 2018, p. 177).

Por último, Hernández-Sampieri afirma que en un momento dado se describen los vínculos entre dos o más categorías, ideas o variables, ya sea en términos de correlaciones o de interacciones causa-efecto, por lo que el ámbito que se eligió fue el transversal correlacional o causal (2018, p. 179).

4.2. Diseño muestral

4.2.1. Unidad muestral

La unidad muestral que se utilizará para este estudio será la siguiente:

- Unidad de muestreo/análisis: Un colaborador considerado millennial o centennial ubicado en Lima Metropolitana que hayan dado su consentimiento para participar en la encuesta y que tengan al menos seis meses de antigüedad en la organización.
- Marco muestral: Lista de colaboradores de organizaciones ubicadas en Lima Metropolitana.

4.2.2. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) el grupo de todas las instancias que satisfacen unos requisitos específicos se conoce como población, y son susceptibles de estudio, así como de los que se pretende extrapolar conclusiones. En base a la información proporcionada anteriormente, la población estudiada está conformada por la fuerza laboral millennial y centennial de Lima Metropolitana.

Asimismo, se ha establecido un límite con respecto a la generación para conocer a detalle sus gustos y preferencias. Por ese motivo, según estudios de Ipsos, al igual que en otros países, en el Perú existen diversas divisiones generacionales, entre ellas se considera la generación x, millennials, centennials (Vega, 2021).

Cabe destacar que el estudio sólo se aplicará a los millennials, o generación "Y", formada por individuos nacidos entre 1981 y 1996, y a los centennials, o generación "Z", formada por personas nacidas entre 1997 y 2012. Esto se hace para garantizar que las estadísticas obtenidas sean correctas (Vega, 2021).


El objetivo del estudio de Ipsos "Generaciones en el Perú 2020" es brindar un panorama de las diversas generaciones y cómo se relacionan con los planes, seguros, salud, trabajo, ahorro y educación, entre otros. Representando el 25% de los peruanos urbanos, la Generación "Y" comprende a tres de cada cinco millennials que compran por Internet, reconociendo que lo hacen por rapidez y para evitar las largas colas. A la hora de comprar, el 68% de los consumidores valora la marca en el momento de la compra, mientras que el 76% busca la mejor oferta (Vega, 2021). Por otro lado, la generación "Z" aborda el 24% del Perú urbano, nueve de cada 10 personas tienen redes sociales y aseguran estar interesados en probar nuevos productos, pero el 51% afirma haber ahorrado a lo largo del año anterior (Vega, 2021).

Finalmente, para determinar los límites de población se tienen en cuenta los siguientes factores de selección:

- Sexo femenino y masculino.
- Colaboradores considerados millennials o centennials.
- Requiere por lo menos seis meses de antigüedad en la organización.

Figura 4.1

Población por sexo y segmentos de edad en Lima Metropolitana al 2022



Grupos de edad	Total		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00-05 años	941.8	8.6	481.8	8.9	460.0	8.2
06-12 años	1,036.9	9.4	524.9	9.7	512.0	9.1
13-17 años	756.9	6.9	377.2	7.0	379.7	6.8
18-24 años	1,243.7	11.3	604.7	11.2	639.0	11.4
25-39 años	2,755.6	25.0	1,364.9	25.3	1,390.7	24.8
40-55 años	2,291.5	20.8	1,126.5	20.8	1,165.0	20.8
56 -+ años	1,982.1	18.0	922.8	17.7	1,059.3	18.9
Total	11,008.5	100.0	5,402.8	100.0	5,606.7	100.0

Nota. De “Perú: Población 2022. Por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2022, en CPI Research, p. 18 (<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>).

En la Figura 4.1, se puede observar que en los estudios realizados por CPI en el año 2022, Lima Metropolitana es el lugar de estudio al que se va a investigar que tienen un total de 11,008.5 miles de habitantes, pero la segmentación elegida son millennials y centennials, y eso quiere decir que la población seleccionada sería un total de 3,816,320 millones de habitantes.

La población destinataria está compuesta por un total de 3,816,320, que es el número de habitantes según la INEI (2022) que abarca el total de colaboradores para nuestro estudio en función de los siguientes criterios:

- Población objetivo: Hombres y mujeres colaboradores, considerados millennials o centennials ubicados en Lima Metropolitana y que cuente por lo menos con seis meses de antigüedad en la organización.

- Población muestral: Hombres y mujeres colaboradores, considerados millennials o centennials ubicados en Lima Metropolitana, que tengan al menos seis meses de antigüedad en la organización y que hayan participado de la encuesta.
- Unidad de muestreo/análisis: Un hombre/mujer, considerado millennial o centennial ubicados en Lima Metropolitana, que tengan al menos seis meses de antigüedad en la organización y que hayan participado de la encuesta.
- Marco muestral: Lista de hombres y mujeres, considerados millennials o centennials ubicados en Lima Metropolitana.

4.2.3. Tamaño de la muestra

En la presente investigación se utilizará una muestra probabilística aleatoria directa, lo que significa que cada una de las personas de la población tendrá igualdad de oportunidades de ser seleccionado para la muestra. De este modo, podremos determinar el alcance del error en una prueba piloto como consecuencia de la capacidad de generalizar los resultados de la recogida de datos.

Para determinar el tamaño muestral en esta investigación, se utilizó la fórmula utilizada ha sido la que se muestra a continuación:

$$n = \frac{3,816,320 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(3,816,320 - 1) \times 0.05^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

n=384.12 ≈ 385

Donde la formulación básica es la siguiente:

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

donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Proporción que se esperaría encontrar en la investigación, se recomienda 80%

Q= 1-P

Z= Nivel de confianza de la muestra (aplicada en la muestra); con un valor recomendable de 90%

e= Margen de error, se recomienda un máximo de 5%

4.2.4. Detalles de la muestra

En el enfoque cuantitativo, la muestra corresponde a una parte representativa del grupo o población objetivo, de donde se recogerá la información. Para que los resultados sean generalizables, es fundamental que esta muestra sea significativa y seleccionada mediante métodos probabilísticos (Hernández-Sampieri, 2018, p. 196).

Calculamos el tamaño de la muestra, es decir, 385 empleados de Lima Metropolitana que son millennials o centennials, después de calcular la población de estudio correspondiente.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Además, la información será recolectada para examinar las hipótesis de la investigación y, en caso necesario, aprobarlas o desaprobarlas, así como datos sobre la cultura empresarial, la compensación emocional y los parámetros del estudio. A la hora de recopilar datos, también habrá que tener en cuenta los recursos de que se dispone a la luz de la información mencionada (Hernández & Mendoza, 2018).

El instrumento utilizado para recopilar datos fue una encuesta, y se obtendrán las respuestas a través del cuestionario de Google Forms que se enviará a las personas que conforman nuestra población. La encuesta estará disponible por tres semanas y será publicada en redes sociales como LinkedIn e Instagram, así como también fue enviada a contactos referidos. En este caso, habrá 21 preguntas en el cuestionario personalizado.

Cabe señalar que el instrumento fue validado por tres expertos en el área de Gestión Humana, cada uno con más de cinco años de experiencia, como se detalla en el Anexo 5. Asimismo, se utilizó un muestreo probabilístico por conveniencia, el cual permite seleccionar a los participantes de manera estratégica en la población definida como objetivo, velando porque todos los individuos tuvieran alguna probabilidad de inclusión en el análisis.

A continuación, se presentará a detalle las referencias que se accedió para realizar el cuestionario.

Tabla 4.1*Bases de acceso e inspiración para el cuestionario - Cultura Organizacional*

Variable: Cultura Organizacional	Cita / Referencia
Pregunta 1: La organización me brinda acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo adecuadamente.	López, P. (s. f.). <i>30 preguntas poderosas para evaluar la cultura empresarial</i> . LinkedIn.
Pregunta 2: La organización me brinda un lugar de trabajo físicamente cómodo.	https://www.linkedin.com/pulse/30-preguntas-poderosas-para-evaluar-la-cultura-patricia-1%C3%B3pez/?originalSubdomain=es
Pregunta 3: La organización me brinda áreas de distracción para descansar durante mis tiempos libres.	
Pregunta 4: Considero que los valores de mi organización coinciden con mis valores personales.	
Pregunta 6: Considero que la organización me brinda total autonomía y equilibrio entre el trabajo y mi vida privada.	Bhatnagar, K. (2023). <i>20 effective employee survey questions about culture for 2023</i> . Empuls.
Pregunta 7: Mantengo una buena colaboración entre mis pares y superiores.	https://blog.empuls.io/es/employee-survey-questions-about-culture/
Pregunta 9: Considero que la cultura organizacional se ve reflejada en el ambiente de mi trabajo.	
Pregunta 5: Recomendaría la empresa donde laboro, a mis amigos y familiares, por su buena cultura organizacional que aplica.	Alberto. (2021). <i>Encuesta de cultura organizacional: Cuándo y por qué hacerla</i> . Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.
	https://www.bizneo.com/blog/encuesta-de-cultura-organizacional/
Pregunta 8: Considero que la organización me alienta a opinar y aportar ideas, siendo escuchadas por mis compañeros.	Pimentel, C. (2023, 30 enero). <i>Organizational Culture Survey: When and why to conduct it</i> . Evalart.
	https://evalart.com/es/blog/encuesta-de-cultura-organizacional-cuando-y-por-que-hacerla/

Tabla 4.2*Bases de acceso e inspiración para el cuestionario - Compensación No Financiera*

Variable: Compensación No Financiera	Cita / Referencia
Pregunta 1: Mantener un clima positivo me hace sentir a gusto a la hora de trabajar.	López, P. (s. f.). <i>30 preguntas poderosas para evaluar la cultura empresarial</i> . LinkedIn.
Pregunta 2: Disfruto normalmente de la adecuada comunicación interna entre mis compañeros.	https://www.linkedin.com/pulse/30-preguntas-poderosas-para-evaluar-la-cultura-patricia-1%C3%B3pez/?originalSubdomain=es

Pregunta 3: Trabajar de manera colaborativa con mi equipo me permite disfrutar un buen ambiente laboral.

Pregunta 4: El trabajo que realizo me permiten un crecimiento profesional, sea interna o externamente

Pregunta 5: Las horas que me ofrecen en las capacitaciones son las necesarias y adecuadas para comprender las funciones e implementarlas correctamente.

Salvador et al. (2021). *Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19*.

Pregunta 6: El feedback brindado por parte de mi jefe directo y compañeros, me permite corregir mis errores, para intentar convertir a corto, mediano o largo plazo, mis debilidades en fortalezas.

Alarcón, A., Quijaite, J., Verástegui, K., & Torres, S. (2022). Dimensiones de salario emocional para las generaciones X e Y en Lima-Perú, 2021-2022 [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP

Pregunta 7: Mi jefe directo realiza un feedback respecto a mi desempeño de manera trimestral.

Pregunta 8: Generalmente la empresa me ofrece una trayectoria gratificante para mi desarrollo profesional.

Pregunta 9: Conozco cuáles son las cualificaciones que debo reunir para ocupar un alto cargo.

Pregunta 10: Los permisos de actividad personal se me conceden sin complicaciones.

Pregunta 11: Las vacaciones laborales contribuyen a un equilibrio entre mi vida personal y profesional.

Mayta, R. y Paucar, C. (2022) *Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora* [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16011>

12. Tener un horario flexible o no, afecta de positiva o negativamente, su desarrollo y desenvolvimiento en la empresa.

Salvador et al. (2021). *Diseño y validación de instrumentos para la inserción del salario emocional ante la COVID-19*.

La matriz que operacionaliza las variables y dimensiones del estudio se utilizó para elaborar las afirmaciones que se darían a conocer a través de la encuesta. Por consiguiente, el cuestionario está conformada por aseveraciones, es por ello que, las respuestas se organizan en una estructura de tipo Likert en las siguientes secciones:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Parcialmente de acuerdo

2. En desacuerdo

1. Totalmente en desacuerdo

Una importante virtud en la estructura de Likert consiste en recopilar información sobre opiniones y actitudes que se puedan medir en expresiones escritas que ayuden a codificar. También fue fácil de preparar y fácil de entender para los encuestados, lo que permitió su uso electrónico, por ejemplo, por teléfono (Malhotra, 2016). Por otro lado, el sesgo puede deberse a una mala formulación de las preguntas y respuestas. Por ese motivo, tres expertos del sector han verificado de forma independiente el cuestionario utilizado para la investigación (Ver Anexo 1).

Se determinó que sería práctico realizar una prueba piloto a 23 encuestados para verificar la construcción del instrumento. El cuestionario se modificó para esta prueba piloto a fin de verificar la idoneidad del formato, patrón y número de preguntas, etc. en pequeñas muestras. Tras distribuir un cuestionario a cinco empleados que cumplían los criterios, se descubrieron los siguientes resultados:

- Dado que las opciones se presentaban en una escala de Likert y sólo había una opción para elegir, el 80% de los encuestados afirmaron que el cuestionario les resultaba fácil de leer y comprender en cada enunciado.
- El 90% opinó que no es una encuesta extensa.
- El 30% de los encuestados afirmó que faltaban los siguientes datos:
 - Distritos de Lima Metropolitana que pertenecen.
 - Rango de edades
 - Áreas que pertenecen los encuestados dentro de la empresa que trabajan

Finalmente se revisó la encuesta y luego de la prueba piloto se decidió que se va a mantener el número de afirmaciones ya que se considera adecuado porque no fue una encuesta extensa. Se consideró que en los datos generales se agregará el ítem del área donde se desempeña actualmente el colaborador en la empresa donde trabaja.

4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Es necesario reconocer el análisis de los datos con una base obtenida con un programa informático para determinar los métodos de recogida utilizando el método de análisis cuantitativo. Por lo tanto, en primer lugar, es elegir el software adecuado para el estudio de

datos.

A continuación, se ejecutarán las herramientas de Statistical Package for Social Sciences (SPSS), Microsoft Excel, etc. A continuación, hay que investigar los datos, lo que implica un análisis descriptivo de cada variable y una visualización específica de manera individual y de esa manera se realizarán los cálculos en dichos programas mencionados anteriormente. Asimismo, estimar la fiabilidad y seguridad de la herramienta de medición.

En quinto lugar, repasar un examen simulado. En sexto, investigar más a fondo. Finalmente, los resultados se preparan y muestran en forma de tablas, gráficos, etc. (Hernández & Mendoza, 2018).

El software SPSS opera como una herramienta similar a una hoja de cálculo, permitiendo realizar cálculos aritméticos, algebraicos y trigonométricos. Además, se desempeña como un sistema de gestión de datos que facilita el análisis dinámico de los resultados obtenidos y su presentación de manera clara, eficiente y adaptada al contexto. En este caso, los investigadores deben realizar un análisis estadístico exhaustivo de los datos (Hernández et al., 2021). El coeficiente Tau-b de Kendall es un método estadístico no paramétrico que permite evaluar la relación entre variables ordinales o jerárquicas, considerando además los empates que puedan existir entre los valores, y permite obtener la correlación entre las variables, por eso, se llevarán a cabo procedimientos estadísticos adecuados utilizando herramientas de escala Likert. El coeficiente indica la fuerza del vínculo, a través del valor absoluto, en tanto que el signo revela el sentido de la asociación. Los valores más altos indican relaciones más fuertes. Un valor de +1 o -1 sólo es posible con tablas cruzadas (IBM, 2021). El grado de correlación entre los órdenes de clasificación se mide mediante el coeficiente de correlación de Spearman. El nivel de vinculación lineal con respecto a las variables se expresa mediante el coeficiente de Pearson, se obtiene mediante la correlación cuando ambas variables de la tabla (factores) son cuantitativas (IBM, 2024).

Además de procesar y codificar los datos, el programa genera tablas individualizadas, de cruce de datos y tablas estadísticas, estos permiten agilizar la visualización y comprensión de la información recolectada. Por último, los datos se codificarán en Microsoft Excel antes de transferirlos al registro de datos a los programas estadísticos IBM® y SPSS®.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Discusión

En la presente investigación, es fundamental asegurarse de que los instrumentos de medición sean confiables y válidos, por ese motivo se llevaron a cabo diversas pruebas estadísticas. Cabe resaltar que, tres profesionales del área de Gestión Humana han validado el cuestionario del presente estudio (Ver Anexo 6).

En una primera etapa, se verificó la pertinencia de los datos para aplicar un análisis factorial utilizando la prueba de Bartlett y el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este último, también conocido como medida de adecuación muestral, permite evaluar el grado de correlación parcial entre variables en comparación con las correlaciones observadas. El valor del KMO varía entre 0 y 1, y valores bajos indican que el análisis de componentes principales podría no ser adecuado (Universidad Carlos III de Madrid, s.f., p. 424).

El análisis factorial se emplea comúnmente como técnica de reducción de datos, con el objetivo de identificar un conjunto reducido de factores capaces de explicar la mayor parte de la variabilidad presente en un número más amplio de variables observadas (IBM, 2024). Del mismo modo, la prueba de Bartlett se aplica para determinar si la estructura de correlaciones se asemeja a una matriz identidad. En caso de no rechazar la hipótesis nula, se interpreta que las variables no presentan asociaciones relevantes, lo cual impediría aplicar el análisis factorial (Universidad Carlos III de Madrid, s.f., p. 424).

A continuación, se presentará el estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin y la evaluación de la esfericidad de Bartlett de acuerdo con ambas variables del presente estudio: cultura organizacional y compensación no financiera.

Tabla 5.1

Prueba de Bartlett y KMO

Medida KMO de adecuación de muestreo		0.500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi cuadrado	161.326
	Gl	1
	Sig.	<0.001

En la tabla 5.1, se incluyen dos pruebas que muestran si los datos son suficientes para la detección de estructuras. El porcentaje de varianza en las variables que podría atribuirse a causas subyacentes se muestra mediante la medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación del muestreo. En general, las puntuaciones altas (en torno a 1,0) sugieren que el estudio factorial podría funcionar de utilidad a la hora de analizar los datos. Es poco probable que los resultados del análisis factorial sean especialmente relevantes si el valor es inferior a 0,50. Sin embargo, en la Tabla 5.1, se puede evidenciar que el valor del KMO es un total de 0.500, que, finalmente es considerado aceptablemente útil con el objetivo de analizar los datos.

La prueba de esfericidad de Bartlett se aplica con el fin de evaluar la validez de la hipótesis nula, la cual sostiene que la matriz de correlaciones obtenida no difiere de una matriz de identidad. Por lo tanto, no es posible descartar la hipótesis nula de esfericidad cuando el nivel de significancia (Sig.) es mayor a 0,05; sin embargo, en la Tabla 5.1, se puede observar que el nivel crítico es menor, con un número <0.001, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula de esfericidad y se demuestra que el modelo factorial explica adecuadamente los datos.

Del mismo modo, se incluyó la validación del coeficiente alfa de Cronbach para determinar el enfoque de consistencia interna. Asimismo, el coeficiente de Cronbach permite identificar la fiabilidad de la herramienta en función de las variables y dimensiones del estudio. El estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach, según Welch y Comer (1988), está sustentado en la noción de que las afirmaciones de la escala Likert calculan la misma creación y están estrechamente correlacionados. Es decir, a mayor cercanía a la puntuación 1 del alfa de Cronbach, existirá mayor coherencia interna de los elementos examinados.

El coeficiente alfa, también conocido como alfa de Cronbach, representa el promedio de todos los coeficientes obtenidos al dividir los elementos del instrumento. Según se indica en la Tabla 5.2, un valor de 0,6 o inferior denota una consistencia interna de fiabilidad inadecuada; el intervalo del coeficiente es de 0 a 1. George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las siguientes

recomendaciones como pautas generales para evaluar los coeficientes alfa de Cronbach (citado en Hernández & Pascual, 2017):

Tabla 5.2

Nivel de confianza y criterios del Alfa de Cronbach

Nivel de coeficiente de alfa	Criterio
Coeficiente alfa > 0.9	Excelente
Coeficiente alfa > 0.8	Bueno
Coeficiente alfa > 0.7	Aceptable
Coeficiente alfa > 0.6	Cuestionable
Coeficiente alfa > 0.5	Pobre
Coeficiente alfa < 0.05	Inaceptable

Nota. Adaptado de George y Mallery (2003)

La Tabla 5.3 demuestra el grado de confianza alcanzado en el esfuerzo del presente estudio utilizando el alfa de Cronbach para confirmar la confiabilidad de los aspectos de la Cultura Organizacional. Asimismo, se puede inferir a partir de los resultados, que las dimensiones de la variable estudiada, mantiene un nivel de confiabilidad aceptable, ya que conserva valores superiores a 0.7, en su mayoría.

Tabla 5.3

Alfa de Cronbach para las dimensiones de la cultura organizacional

Variable	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Cultura Organizacional	Artefactos	0.696	Cuestionable
	Valores	0.792	Aceptable
	Supuestos Básicos	0.776	Aceptable

Mientras que los índices alfa de Cronbach de la variable estudiada tienen valores superiores a 0,7, como ilustra la Tabla 5.4, se puede observar que, para las dimensiones de la Compensación no Financiera, el nivel de fiabilidad se considera “Aceptable”.

Tabla 5.4*Alfa de Cronbach para las dimensiones de la compensación no financiera*

Variable	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Compensación no Financiera	Ambiente	0.797	Aceptable
	Desarrollo Profesional	0.826	Bueno
	Flexibilidad	0.690	Cuestionable

Por otro lado, la cultura organizacional y la compensación no financiera fueron las variables estudiadas, y se realizó un análisis de correlación entre ellas. Previamente, se realizó una prueba paramétrica y no paramétrica mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov (K-S), aplicable a muestras superiores a 50 personas, como en el presente estudio, que cuenta con un total de 385 encuestados.

Asimismo, la prueba de Kolmogórov-Smirnov se usa frecuentemente para validar si los datos muestrales siguen una distribución normal. Además, es necesario comprobar si se cumple el supuesto de normalidad antes de aplicar cualquier prueba de normalidad, ya que varias pruebas estadísticas dependen de él o se realizan mejor en virtud de este (Steinskog et al., 2007).

Tabla 5.5*Datos estadísticos de Kolmogórov-Smirnov entre la cultura organizacional y la compensación no financiera*

	Estadístico	Gl	Sig.
Cultura Organizacional	0.323	385	>0.05
Compensación No Financiera	0.346	385	>0.06

De acuerdo con la Tabla 5.5, las variables de cultura organizacional y compensación no financiera son distribución normal ya que presentan valores de significancia mayor a 0.05. Asimismo, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov ya que el presente estudio mantiene una muestra de 385 colaboradores encuestados.

Finalmente, se aplicó la correlación de Pearson para analizar la asociación entre las variables investigadas. El objetivo principal de este trabajo es explicar cómo se relacionan la cultura organizacional y la compensación no financiera entre los millennials y centennials en Lima Metropolitana al 2023. Por ese motivo, se considerará la comparación entre ambas variables de estudio a través de datos estadísticos como la covarianza. Esto, nos permitirá medir la correlación que existe entre ellas.

Tabla 5.6

Correlaciones entre cultura organizacional y compensación no financiera

		Compensación No Financiera	Cultura Organizacional
Compensación No Financiera	Correlación de Pearson	1	0.587
	Covarianza	0.376	0.231
	N	385	385
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	0.587	1
	Covarianza	0.231	0.413
	N	385	385

Para determinar la relación estadística entre las dos variables continuas, se utiliza la comprobación del coeficiente de correlación de Pearson. El coeficiente no está bien representado si existe una relación no lineal entre las partes (Ortega, 2023). Los datos muestran que las variables de la Tabla 5.6. mantiene un valor de 0,587, siendo esto, un número superior a 0, que refleja una relación efectiva. Asimismo, significa que la estimación de la compensación no financiera aumenta en proporción al valor de la cultura.

Resultados descriptivos

Para analizar los resultados recopilados de la encuesta, la información será presentada a través de una base en Excel, que contiene columnas con 28 elementos y filas que contienen respuestas, con un total de 385 encuestados. Asimismo, se utilizó un libro de códigos para codificar los datos y se asignaron etiquetas basadas en una escala de Likert a cada grupo de respuestas: 5 (Totalmente de acuerdo), 4 (De acuerdo), 3 (Parcialmente de acuerdo), 2 (En desacuerdo) y 1 (Totalmente en desacuerdo).

Una vez que la información ha sido decodificada, se procede a su procesamiento mediante el uso del programa Microsoft Excel. A través de este análisis, se pretende comprobar la confiabilidad y validez del instrumento, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach para su evaluación, además de obtener el perfil de los participantes. Se examina de qué manera impacta la cultura organizacional en la compensación no financiera, además de explorarse la relación entre las variables consideradas en el estudio, en concordancia con los objetivos propuestos en la investigación.

En primer lugar, como se identifica en la Tabla 5.7, el 53% de los encuestados tiene entre 27 y 42 años; es decir, la mayoría pertenece a la generación Y o Millennials. De la misma manera, cabe resaltar que, la generación Z o Centennials, son personas nacidas entre 1997 y 2010 y constituye el segundo grupo representativo con un 47%.

Asimismo, conforme a los datos presentados en la Tabla 5.7, la distribución por género de los encuestados revela que el 57% corresponde a varones, mientras que el 43% restante son mujeres. Esto indica una mayor participación masculina en la muestra, lo que podría influir en la percepción de las variables analizadas dentro del estudio.

Tabla 5.7

Generación de edad y sexo de los colaboradores

		Femenino	Masculino	Total	Porcentaje
Generación	Millennials	71	134	205	53%
	Centennials	95	85	180	47%
Total		166	219	385	100%

Por otro lado, en la tabla 5.8. se puede observar el grado ocupacional en relación con el sexo de los colaboradores encuestados. De la misma manera, a través de los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el 45% de las personas que realizaron la encuesta mantienen un grado ocupacional de bachiller, con 106 colaboradores masculinos y 66 colaboradores femeninos, representando el mayor grupo que se encuentra en el campo laboral. Continuando con lo anterior, el segundo y tercer grupo con mayor porcentaje es el grado de licenciatura y practicantes con un 26% y 24% de colaboradores encuestados, respectivamente.

Tabla 5.8*Grado académico y sexo de los colaboradores*

		Femenino	Masculino	Total	Porcentaje
Grado ocupacional	Practicante	50	42	92	24%
	Bachiller	66	106	172	45%
	Licenciatura	43	58	101	26%
	Maestría / Doctorado	7	13	20	5%
Total		166	219	385	100%

Verificar la autenticidad y fiabilidad del instrumento es crucial. Por esa razón, según Hernández (2018), para que un instrumento evalúe adecuadamente las variables del estudio, debe medir lo que realmente pretende medir, lo que se conoce como validez. Por el contrario, cuando un instrumento arroja resultados consistentes después de ser utilizado en el mismo individuo varias veces, se considera confiable, al mismo individuo muchas veces.

A continuación, se determinó apropiado conocer la percepción de los colaboradores encuestados pertenecientes a la generación de millennials y centennials de Lima Metropolitana con respecto a la cultura organizacional, así como también la compensación no financiera.

Percepción de la cultura organizacional

Se completó la recolección de datos de la muestra de estudio, esto permitió determinar cómo percibía el colaborador la variable cultura organizativa. Es decir, la respuesta que más coincidió en las respuestas fue el puntaje 4 (De acuerdo). Es importante reconocer que el rango de puntaje es de 1 a 5, donde 5 es el mayor puntaje (Totalmente de acuerdo), mientras que el puntaje mínimo fue de 1 (Totalmente en desacuerdo).

Tabla 5.9*Nivel de percepción de la cultura organizacional*

Dimensiones	Mediana	Media	Moda	Varianza	Desviación Estándar
Artefactos	4.00	3.99	4.00	0.523	0.723
Valores	4.00	3.95	4.00	0.546	0.739

Supuestos Básicos	4.00	4.11	4.00	0.516	0.718
Cultura Organizacional	4.00	4.02	4.00		

A continuación, en la Tabla 5.9, se considera que la dimensión de los Supuestos Básicos ha sido la más aceptada por los encuestados, lo que sugiere que las creencias y percepciones fundamentales dentro de la organización están fuertemente interiorizadas y compartidas por sus miembros. Por otro lado, la dimensión de Valores obtuvo el puntaje promedio más bajo, lo que indica que, si bien existen principios organizacionales declarados, estos pueden no estar completamente alineados con la percepción de los trabajadores. No obstante, la diferencia entre los puntajes de la dimensión de Valores y la de Artefactos es mínima, lo que sugiere que los elementos visibles de la cultura organizacional tienen una valoración similar dentro de la empresa.

Percepción de la compensación no financiera

La recopilación de muestras de datos llevó a la conclusión de que los encuestados tenían una opinión favorable porque la categoría de respuesta más común fue la 4 de la remuneración no financiera. Teniendo en cuenta que las respuestas registradas van de 1 a 5, siendo 5 el grado máximo de aprobación (Totalmente de acuerdo) de los componentes de la remuneración no financiera.

La mediana asciende a un puntaje de 4 (de acuerdo). Es importante señalar que en este contexto se favorece la mediana, ya que es una medición de la tendencia central que no resulta afectada por un número anormalmente pequeño o grande de datos. Además, se recomienda para datos normales como los resultados obtenidos en este estudio (Lind et al., 2012). Además, se averiguó la opinión del colaborador promedio sobre los beneficios que constituyen la compensación no financiera.

Tabla 5.10

Nivel de percepción de la compensación no financiera

Dimensiones	Mediana	Media	Moda	Varianza	Desviación Estándar
Ambiente	4.00	4.26	4.00	0.485	0.697
Desarrollo profesional	4.00	3.92	4.00	0.458	0.677

Flexibilidad	4.00	4.08	4.00	0.524	0.724
Compensación No Financiera	4.00	4.09	4.00	-	-

Continuando con lo anterior, en la Tabla 5.10. es evidente que la compensación no financiera muestra una tendencia favorable, con una puntuación media de 4.09. Esto indica que, en general, los colaboradores perciben las dimensiones de esta variable de manera favorable. En particular, la dimensión de Ambiente obtuvo un mayor puntaje promedio con 4.26, lo que sugiere que los empleados valoran positivamente el entorno laboral y las condiciones en las que se desarrollan. Por otro lado, la dimensión con el puntaje más bajo fue Desarrollo Profesional con 3.92, lo que puede indicar que, aunque es percibido positivamente, esta dimensión presenta una posibilidad de mejora en cuanto a las percepciones de los colaboradores respecto a su crecimiento y avance dentro de la organización.

Percepción de las dimensiones de la cultura organizacional

Seguidamente, se utilizaron las dimensiones de cultura (artefactos, valores y supuestos básicos), para determinar cómo perciben los colaboradores su lugar de trabajo, a su vez, se desplegarán sus indicadores para conocer a más detalle.

De acuerdo con los resultados reflejados en la Tabla 5.11, la valoración de los artefactos por parte de los colaboradores millennials y centennials de Lima Metropolitana muestra una opinión favorable, especialmente en lo que respecta a las herramientas y medios informáticos utilizados por la organización. Esto sugiere que los empleados valoran positivamente los recursos materiales y tecnológicos que la empresa pone a su disposición, lo cual tiene un impacto directo en la manera que perciben la cultura organizacional. La eficacia y accesibilidad de estas herramientas parecen ser factores clave para una percepción positiva del entorno laboral.

En relación con la dimensión de valores dentro de la cultura organizacional, se evaluó la percepción de los encuestados sobre tres indicadores clave: valores compartidos, grado de identificación y libertad. En la recolección de datos de los colaboradores millennials y centennials, las respuestas fueron medianamente positivas, obteniendo una mediana de 4 puntos y una media de 3.97, lo que indica una valoración moderadamente favorable hacia los indicadores evaluados. Estos resultados sugieren que, aunque los colaboradores perciben los

valores organizacionales de manera aceptable, aún existe un margen de mejora en la alineación de dichos valores con las expectativas de los empleados.

Finalmente, se puede inferir que el nivel de percepción de los supuestos básicos dentro de la cultura organizacional es aceptable, ya que se obtuvo un puntaje total de 4.10 puntos. Este puntaje refleja una valoración favorable por parte de los colaboradores. Además, se observa una mediana de 4 puntos en relación con los tres indicadores evaluados. Estos resultados indican que los empleados perciben de manera positiva las creencias y prácticas subyacentes de la organización en cuanto a cómo se comunican y se relacionan entre sí, así como el comportamiento esperado dentro de la misma.

Tabla 5.11

Nivel de percepción de las dimensiones de la cultura organizacional

Dimensión	Indicador	Mediana	Media
Artefactos	Herramientas	4.00	4.19
	Medios Informáticos		
	Objetos Tangibles e Intangible	4.00	4.06
Valores	Valores Compartidos	4.00	3.96
	Grado de Identificación	4.00	3.95
	Libertad	4.00	4.01
Supuestos Básicos	Comunicación entre miembros	4.00	4.17
	Modo de Comportamiento	4.00	3.98
	Relaciones Interpersonales	4.00	4.15
Cultura Organizacional			

Percepción de las dimensiones de la compensación no financiera

En esta sección se analizará la percepción de las dimensiones de la compensación no financiera, con un enfoque particular en las dimensiones e indicadores evaluados. En la Tabla 5.12, se observa que los colaboradores brindan una valoración favorable hacia la dimensión de Ambiente, obteniendo una media de 4.33 lo que sugiere que los empleados consideran "las

condiciones de trabajo y el contexto en el que tienen lugar. Este puntaje refleja un ambiente de trabajo que es percibido como adecuado y favorable para el desempeño de las tareas diarias.

A continuación, para conocer la percepción de los encuestados con respecto a la dimensión de desarrollo profesional se determinaron tres indicadores en la Tabla 5.12: capacitación, feedback y línea de carrera. Según los datos recogidos, se observó que las opiniones fueron favorables, con una mediana y un promedio de 4, lo que sugiere que los colaboradores perciben de manera positiva las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la organización. Esto sugiere que la dimensión de desarrollo profesional es considerada adecuada y que los empleados valoran las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Finalmente, se examina la dimensión de flexibilidad laboral en la Tabla 5.12, evaluada mediante dos indicadores clave: permisos laborales y horarios flexibles. Según los datos recabados, las respuestas fueron mayormente favorables, con una mediana y un promedio de valoración de 4, lo que refleja una percepción positiva. A su vez, los colaboradores consideran favorable la flexibilidad laboral, destacando aspectos como la posibilidad de obtener permisos cuando lo necesiten y la flexibilidad en los horarios de trabajo.

Tabla 5.12

Nivel de percepción de las dimensiones de compensación no financiera

Dimensión	Indicador	Mediana	Moda
Ambiente	Clima	4.00	5.00
		4.00	4.00
	Cultura	4.00	4.00
Desarrollo Profesional	Capacitación	4.00	4.00
		4.00	4.00
	Feedback	4.00	4.00
		4.00	4.00
	Línea de Carrera	4.00	4.00
Flexibilidad	Permisos laborales	4.00	4.00

	4.00	4.00
Horarios Flexibles	4.00	4.00

Percepción de variables cruzadas

A continuación, se determinará la percepción de las variables a través de la tabulación cruzada, con el propósito de conocer, analizar y medir la interacción entre dos variables. A su vez, esto nos facilitará la identificación de las tendencias y correlaciones entre las variables de estudio.

En la Tabla 5.13, se analiza la percepción del sexo masculino sobre la cultura organizacional. Se observa que 150 colaboradores están de acuerdo y 36 totalmente de acuerdo con la cultura de su empresa. Esto sugiere que los empleados masculinos valoran la cultura organizacional al elegir su lugar de trabajo, ya que influye en su compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia. Una cultura organizacional clara y coherente con los valores de los empleados puede potenciar su nivel de compromiso, mejorar el bienestar laboral y promover la permanencia del talento en la organización (Schein, 2010).

Este hallazgo también está en línea con investigaciones anteriores que han subrayado el papel crucial de la cultura de la organización en el proceso de toma de decisiones laborales, ya que impacta en la percepción de seguridad, estabilidad, identidad y pertenencia dentro de la empresa (Denison, 2000). En este contexto, la evaluación favorable de la cultura organizacional por parte de los empleados masculinos podría reflejar su grado de identificación con los valores, normas y creencias que guían la organización, lo cual, a su vez, afecta su rendimiento y bienestar en el entorno laboral (Cameron & Quinn, 2011).

Tabla 5.13

Valoración de la cultura organizacional con el sexo masculino

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
Cultura organizacional	Totalmente en desacuerdo	1	0	1
	En desacuerdo	3	1	4
	Parcialmente de acuerdo	23	32	55

	De acuerdo	96	150	246
	Totalmente de acuerdo	43	36	79
Total		166	219	385

La Tabla 5.14 muestra que la mayoría de las colaboradoras (103 de acuerdo, 48 totalmente de acuerdo) valoran positivamente la compensación no financiera en sus organizaciones. Sin embargo, 13 están parcialmente de acuerdo y 2 en total desacuerdo, lo que indica que, si bien las políticas de compensación no financiera son percibidas favorablemente en general, aún existen colaboradoras que consideran que estos beneficios no les satisfacen completamente.

Este resultado subraya la relevancia de examinar detalladamente los aspectos que impactan la percepción de la compensación no financiera, ya que este tipo de incentivos impacta directamente en los colaboradores y puede ayudar a las organizaciones a optimizar sus estrategias de retención y bienestar laboral (Deci & Ryan, 2000; Maslow, 1943).

Tabla 5.14

Valoración de la compensación no financiera con el sexo femenino

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
Compensación No Financiera	Totalmente en desacuerdo	2	1	3
	En desacuerdo	0	0	0
	Parcialmente de acuerdo	13	24	37
	De acuerdo	103	158	261
	Totalmente de acuerdo	48	36	84
Total		166	219	385

En tercer lugar, se analizará la valoración de Ambiente con relación a la generación de los colaboradores. Es importante recordar que, en la Tabla 5.11, la dimensión que mayor puntaje obtuvo es en los Supuestos Básicos, lo que indica una fuerte aceptación de los

principios fundamentales de la empresa por parte de sus colaboradores. Al analizar esta percepción según el grado académico de los encuestados en la Tabla 5.15, se observa que el grupo mayoritario es el de bachilleres, con 172 colaboradores, de los cuales 94 están de acuerdo con los supuestos básicos. Este resultado sugiere que los colaboradores con este nivel académico tienen una afinidad considerable con los principios organizacionales, posiblemente debido a su inserción más reciente al mundo laboral, lo que los hace más receptivos a la cultura de la empresa.

Por otro lado, los colaboradores que aún se encuentran estudiando también reflejan una alta identificación con la cultura organizacional, ya que 41 de ellos manifestaron estar totalmente de acuerdo con los supuestos básicos. Este resultado sugiere que los trabajadores en formación académica pueden tener una mayor predisposición a adoptar los valores organizacionales, posiblemente debido a su menor experiencia laboral y mayor flexibilidad para integrarse en la cultura establecida (Schein, 2010). Estos hallazgos destacan la importancia de considerar el nivel de formación en la gestión cultural, ya que el grado académico puede influir en la percepción y alineación de los colaboradores con la identidad organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

Tabla 5.15

Valoración del supuesto básico con el grado académico de colaboradores

		Grado académico				Total
		Practicante	Bachiller	Licenciatura	Maestría / Doctorado	
Supuestos Básicos	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	2	2	0	0	4
	Parcialmente de acuerdo	11	33	17	1	62
	De acuerdo	37	94	61	10	202
	Totalmente de acuerdo	41	43	23	9	116
Total		92	172	101	20	385

El análisis de la valoración del Ambiente en relación con la generación de los colaboradores evidencia que esta dimensión obtuvo mayor puntaje promedio dentro de la

compensación no financiera según las conclusiones anteriores de la Tabla 5.12. Es evidente que la mayoría de encuestados de la Tabla 5.16, pertenecen a la generación millennials, de los cuales 143 colaboradores manifestaron estar de acuerdo con el ambiente organizacional de sus empresas. Este resultado sugiere que los millennials perciben el entorno laboral como favorable, posiblemente debido a factores como el clima organizacional, la comunicación interna y el liderazgo, aspectos clave en su satisfacción y compromiso laboral (Zemke, et al., 2013).

Por otro lado, la generación centennials también muestra una percepción positiva del ambiente organizacional, con 109 colaboradores que indicaron estar totalmente de acuerdo. Este hallazgo podría reflejar que los centennials valoran especialmente aspectos como la flexibilidad, el bienestar laboral y las condiciones de trabajo alineadas con sus expectativas. La diferencia en los niveles de acuerdo entre ambas generaciones sugiere que, aunque ambas perciben un entorno positivo, los centennials podrían tener mayores expectativas en cuanto a la cultura laboral y el balance entre el ámbito personal y el profesional.

Tabla 5.16

Valoración del ambiente con la generación de colaboradores

		Generación		Total
		Centennials o Generación Z	Millennials o Generación Y	
Ambiente	Totalmente en desacuerdo	2	1	3
	En desacuerdo	1	1	2
	Parcialmente de acuerdo	11	20	31
	De acuerdo	57	143	200
	Totalmente de acuerdo	109	40	149
Total		180	205	385

5.1.1. Resultados de evaluación de hipótesis

El objetivo principal del estudio es conocer de qué manera influye la cultura organizacional y la compensación no financiera en millennials y centennials en Lima Metropolitana al 2023. En

primer lugar, se analizará el grado de correlación de la hipótesis general a través de los datos estadísticos del Rho de Spearman y el Tau-b de Kendall.

El coeficiente Rho de Spearman, también conocido como el coeficiente de correlación por rangos, es una técnica empleada para medir la asociación lineal al comparar los rangos u ordenes ordinales de diferentes variables o grupos. Además, la Rho de Spearman indica cuando dos variables aleatorias no están correlacionadas o dependientes entre sí, además de mostrar el grado de correlación entre ambas variables (Elorza & Medina, 1999).

Por esta razón, varios autores han investigado múltiples interpretaciones en escalas para establecer la fiabilidad del instrumento, en una de las interpretaciones más relevantes (Hernández & Fernández, 1998). A continuación, en la Tabla 5.17, se presentará el grado de relación según el índice de correlación:

Tabla 5.17

Grado de relación según el coeficiente de correlación

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Adaptada de Información científica, por M. Mondragón, 2023, Movimiento Científico. Basada en Hernández y Fernández (1998).

Asimismo, otra medida de correlación no paramétrica para variables ordinales o de rango es el Tau-b de Kendall. La fuerza de la asociación viene indicada por el factor absoluto

del coeficiente, y su signo (de -1 a 1) señala la dirección de la relación. Los resultados más altos reflejan las relaciones más fuertes (IBM, 2021).

Los resultados presentados en la Tabla 5.18 y el análisis del Tau-b de Kendall confirman que la relación entre ambas variables es positivamente estrecha, reforzando la validez del resultado obtenido. Esto sugiere que la forma en que se gestiona y comunica la cultura organizacional afecta la percepción de los colaboradores respecto a su compensación no financiera. En consecuencia, la hipótesis general del estudio es aceptada, evidenciando que una cultura organizacional definida y establecida son capaces de incidir en la satisfacción y permanencia del talento en las empresas, particularmente en las generaciones más jóvenes que valoran cada vez más aspectos como el ambiente laboral, la capacitación y la flexibilidad en el trabajo (Chiavenato, 2017).

De acuerdo con la Tabla 5.18, se muestra que la cultura de la organización tiene un impacto considerable en cómo percibe la compensación no financiera entre los millennials y centennials de Lima Metropolitana en 2023. El coeficiente Rho de Spearman, que es de 0.580, señala una correlación positiva notable, esto sugiere que, al fortalecer la cultura organizacional, se incrementa la percepción de los beneficios no financieros. Este resultado muestra que la cultura de la organización desempeña un papel crucial en la percepción de la compensación no financiera, lo que está vinculado con un mayor nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores, más allá de los incentivos económicos directos (Robbins & Judge, 2019).

Tabla 5.18

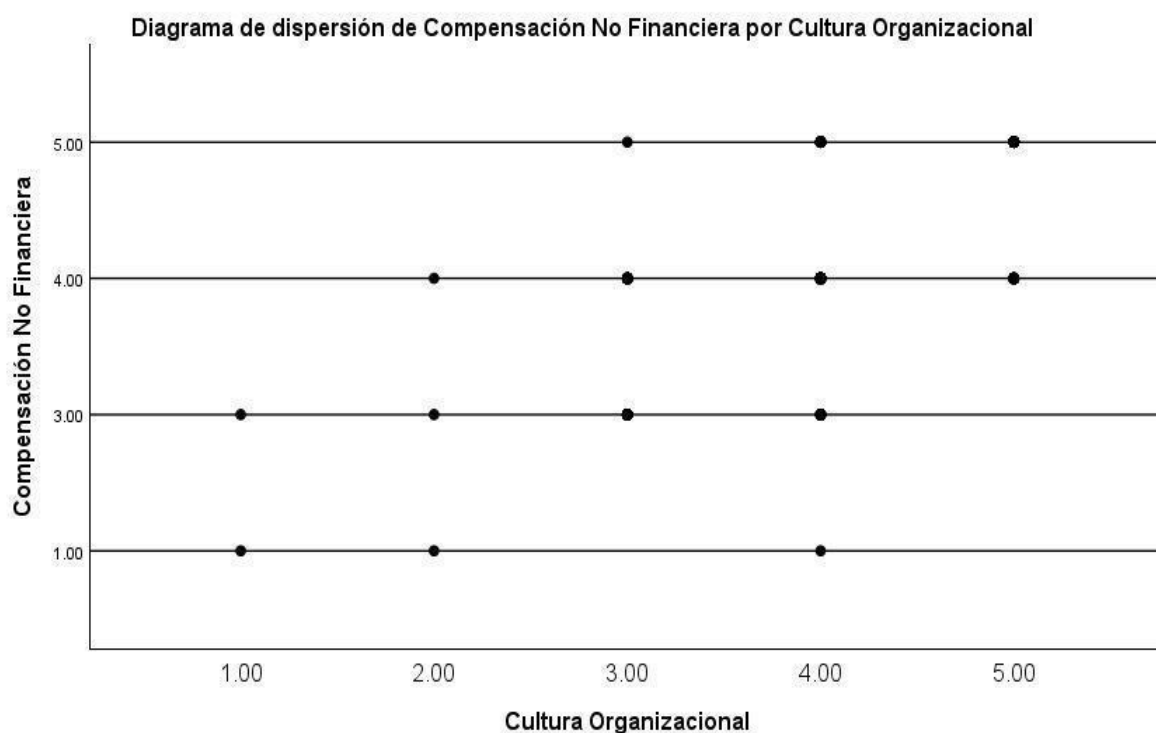
Relación entre la cultura organizacional y condiciones de la compensación no financiera usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman

Coeficiente de correlación	Compensación No Financiera	
Tau-b de Kendall	Coeficiente de correlación	.550
	Sig. (bilateral)	.000
	N	395
Rho de Spearman	Cultura organizacional Coeficiente de correlación	.580
	Sig. (bilateral)	.000
	N	395

Asimismo, para conocer cómo se relacionaban las variables entre sí, se presentaron gráficos de dispersión. La asociación entre la variable cultura organizativa y la compensación no financiera se representa en la Figura 5.1, donde se observa una línea de tendencia positiva y una variedad de datos, lo que sugiere que las variables no tienen un vínculo significativo.

Figura 5.1

Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y la compensación no financiera



El primer objetivo específico de este estudio es analizar el impacto de la cultura organizacional entre el ambiente laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023. Los resultados presentados en la Tabla 5.19 muestran que existe una correlación favorable media entre la cultura organizacional y el ambiente laboral, como lo indica el coeficiente de 0.458 en el Rho de Spearman. Este valor sugiere que, aunque la relación es moderada, existe una conexión significativa: a medida que los elementos de la cultura organizacional se refuerzan, también lo hace la percepción positiva del ambiente laboral entre los colaboradores.

Asimismo, el Tau-b de Kendall, con un coeficiente de 0.432, también refuerza esta relación positiva, indicando que la correlación no solo es estadísticamente significativa, sino también consistente. Los resultados de ambas pruebas estadísticas permiten confirmar que la primera hipótesis específica del estudio, que postulaba que la cultura organizacional influye positivamente en el ambiente de trabajo, es aceptada.

Tabla 5.19

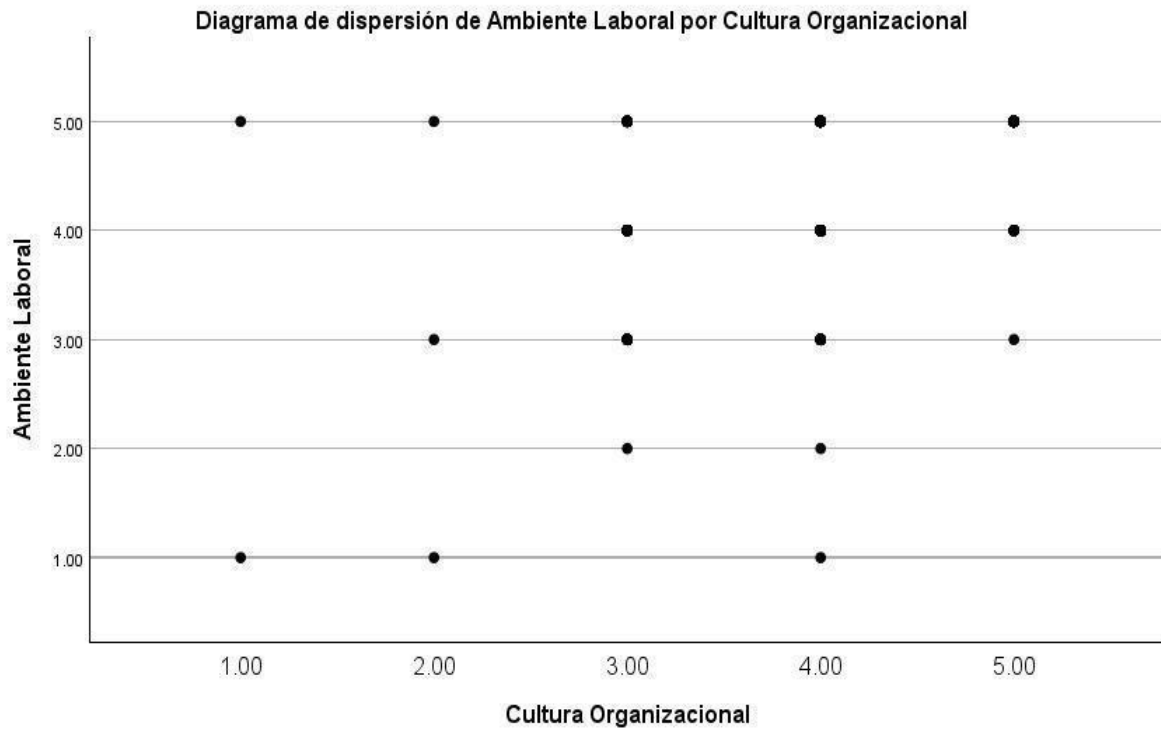
Relación entre la cultura organizacional y ambiente laboral, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman

Coeficiente de correlación		
Tau b de Kendall	$\tau_{ke, a} =$.432
	Coeficiente de correlación	.458
Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	0.000
	N	395

Ambas pruebas permitieron evaluar la relación entre las dos variables. Asimismo, se incorporó un gráfico de dispersión para representar visualmente la correlación entre la dimensión del ambiente laboral y la cultura organizacional. La información reflejada en la Figura 5.2 evidencian una buena tendencia y una amplia distribución de los datos, lo que indica una correlación positiva entre las variables.

Figura 5.2

Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y el ambiente laboral



En continuidad con el análisis de la segunda hipótesis específica, que busca conocer la influencia de la cultura organizacional sobre el desarrollo profesional en millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023, se emplearon tanto el Tau-b de Kendall y el coeficiente de correlación de Spearman. Los datos presentados en la Tabla 5.20 muestran que, de acuerdo con el Rho de Spearman, hay una correlación positiva de nivel medio, con un valor de 0.529. Este resultado sugiere una relación moderada entre las dos variables, lo que implica que, conforme se refuerza la cultura organizacional, también se favorece el desarrollo profesional de los colaboradores.

Por otro lado, el coeficiente de Tau-b de Kendall también muestra una relación positiva, corroborando la tendencia observada en el Rho de Spearman. Dado que ambos coeficientes de correlación presentan valores positivos (>0.00), se puede concluir que hay una asociación positiva significativa entre la cultura organizacional y el crecimiento profesional de los millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023. Este resultado subraya el papel fundamental de la cultura organizacional en el impulso del desarrollo profesional de las generaciones más jóvenes, quienes parecen sacar ventaja de un entorno laboral que favorece el aprendizaje, la formación y el progreso en sus trayectorias profesionales.

Tabla 5.20

Relación entre la cultura organizacional y desarrollo profesional, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman

Coeficiente de correlación		
Tau b de Kendall	$\tau_{ke}, a =$.497
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.529
	Sig. (bilateral)	.000
	N	385

Asimismo, se incluyeron gráficos de dispersión para ilustrar de manera visual la conexión entre las variables de la cultura organizacional y el desarrollo profesional. En la figura 5.3, se observa una línea de tendencia positiva, lo que sugiere que, en general, existe una relación positiva entre ambas variables. No obstante, la dispersión de los datos sugiere que la correlación no es tan fuerte, lo que implica que, aunque existe una tendencia general de que una cultura organizacional sólida favorezca el desarrollo profesional.

Figura 5.3

Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y el desarrollo profesional



Finalmente, la tercera hipótesis específica del presente estudio es conocer el tipo de influencia entre la conexión de la cultura organizacional con respecto a la flexibilidad laboral en los millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023. Por esa razón, se aplicó el tau-b de Kendall y adicionalmente se calculó el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 5.21

Relación entre la cultura organizacional y flexibilidad, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman

Coeficiente de correlación		
Tau b de Kendall	$\tau_{ke}, a =$.469
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.503
	Sig. (bilateral)	.000
	N	385

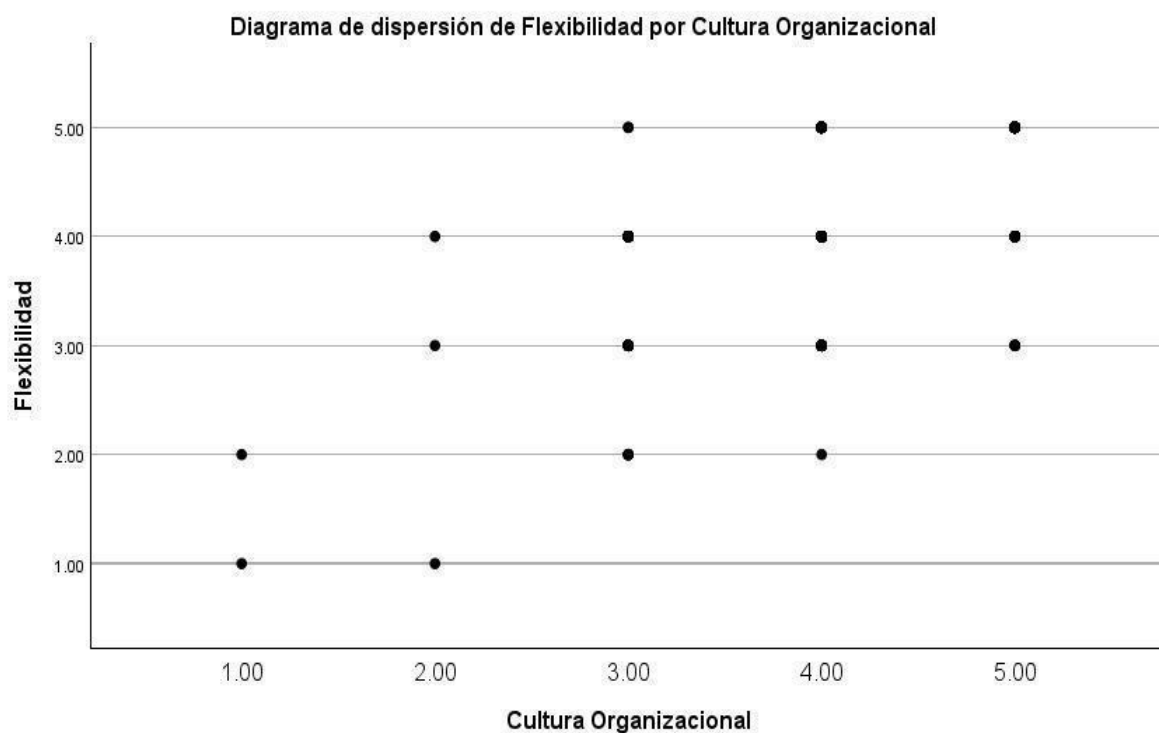
El coeficiente de concordancia Tau-b de Kendall, con un valor de 0.469, está cercano a 1, lo que indica una correlación positiva entre las variables, tal como se presenta en la Tabla 5.21. Este hallazgo sugiere que existe una relación moderadamente fuerte entre la cultura organizacional y la flexibilidad laboral. De manera similar, el coeficiente Rho de Spearman, con un valor de 0,503 y un valor $p < 0,51$, también evidencia una correlación positiva significativa, lo que refuerza la existencia de una conexión favorable entre ambas variables.

Con base en estos hallazgos, se puede concluir que la hipótesis específica del estudio, que planteaba que una relación positiva entre la cultura organizacional y la flexibilidad laboral en los millennials y centennials de Lima Metropolitana en 2023, es aceptada.

En adición, se presentó un gráfico de dispersión para visualizar la asociación entre las características de la cultura organizacional y la flexibilidad en el trabajo, dimensión clave de la compensación no financiera. En la Figura 5.4, se observa una línea de tendencia positiva, lo que sugiere una relación general entre las dos variables. Sin embargo, la dispersión de los datos indica que no existe una asociación significativa entre ella, ya que los datos se muestran más dispersos y alejados del centro, lo que sugiere que factores adicionales pueden estar influyendo en la relación entre la cultura organizacional y flexibilidad en el trabajo.

Figura 5.4

Diagrama de dispersión entre la cultura organizacional y la flexibilidad



5.1.2. Discusión

Los hallazgos obtenidos en esta investigación confirman la presencia de una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y la compensación no financiera en colaboradores millennials y centennials de Lima Metropolitana. Estos resultados coinciden con lo planteado en el marco teórico, donde diversos autores sostienen que una cultura organizacional sólida influye en la percepción del entorno laboral y, en consecuencia, en la motivación y permanencia del talento humano.

El contraste de hipótesis confirmó que todas fueron aceptadas, validando los planteamientos iniciales del estudio. En particular, se evidenció que una cultura organizacional bien definida puede optimizar la percepción de los beneficios no financieros, generando un ambiente más satisfactorio, desafiante y significativo para los colaboradores. Este hallazgo se alinea con lo señalado por Cordero et al. (2022), quienes afirman que el bienestar psicológico y la cultura laboral inciden directamente en la satisfacción y rendimiento de los colaboradores.

En cuanto a la primera hipótesis específica, los hallazgos respaldan que la cultura organizacional influye directamente en el ambiente laboral. Tal como lo indica Davis, (1981), esta cultura afecta cómo los empleados perciben su trabajo, compañeros y la organización en general. En ese sentido, una cultura organizacional fuerte se traduce en un ambiente de trabajo positivo, con mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia. Woods (2019) también destaca que los millennials valoran un entorno laboral que les proporcione propósito, lo cual refuerza la importancia de construir culturas alineadas con sus expectativas. Además, estudios como el de Milkman (2022) sostienen que una cultura positiva no solo optimiza el rendimiento, sino que también la retención y la innovación dentro de las empresas.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, se confirma que la cultura organizacional influye en las oportunidades de desarrollo profesional. Una organización que promueve el aprendizaje continuo y la capacitación crea un entorno propicio para el crecimiento. Barrios y Cifuentes (2020) destacan que los millennials tienden a estar más satisfechos cuando acceden a espacios de desarrollo profesional. Esto no solo potencia su rendimiento, sino que fortalece el vínculo con la organización. Edmondson (2018) resalta la importancia de la confianza para fomentar el aprendizaje en entornos seguros, lo cual es esencial para estas generaciones. A su vez, Cordero et al. (2022) subrayan que el desarrollo profesional, junto con el diseño adecuado del puesto de trabajo, es clave para mantener altos niveles de motivación y compromiso.

Por otro lado, la tercera hipótesis específica evidenció una correlación positiva entre la cultura organizacional y la percepción de flexibilidad laboral. En un contexto de transformación digital y nuevas dinámicas de trabajo, este resultado cobra especial relevancia. Mankins (2016) confirma que la flexibilidad es un factor clave para atraer y retener talento joven. Woods (2019) también sostiene que los millennials priorizan el balance entre la vida privada y laboral, lo que influye directamente en su satisfacción y productividad. Aggarwal et al. (2022) complementan esta visión, señalando que la flexibilidad, el reconocimiento y la retroalimentación tienen un impacto directo en el bienestar laboral.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que una cultura organizacional sólida y coherente no solo incide en los beneficios no financieros percibidos por los colaboradores, sino que también actúa como un factor estratégico clave en la atracción, desarrollo y retención del talento joven. Estos resultados reafirman la importancia de que las organizaciones ajusten sus

enfoques culturales para alinearse con las expectativas de las generaciones más jóvenes, promoviendo ambientes de trabajo más flexibles, inclusivos y orientados al crecimiento.



CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permitieron el cumplimiento de los objetivos propuestos y demostrar la presencia de un vínculo entre la cultura organizacional y la compensación no financiera en colaboradores millennials y centennials de Lima Metropolitana.

En primer lugar, se concluye que la cultura organizacional cumple un rol central en la vida laboral de los empleados jóvenes. Una cultura bien definida, basada en valores compartidos, comunicación efectiva, respeto a la diversidad y liderazgo participativo, contribuye a generar un entorno favorable donde se promueve la cooperación, el compromiso y el sentido de pertenencia. Este estilo de cultura organizacional no solo favorece un ambiente laboral, sino que además impulsa la productividad, promueve la innovación y contribuye a la sostenibilidad de las empresas, al alinear los objetivos institucionales con las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Asimismo, se comprobó que existe una relación positiva significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la compensación no financiera. Elementos como el ambiente laboral, la flexibilidad, el reconocimiento emocional, la autonomía en las tareas y las oportunidades de desarrollo profesional resultan altamente valorados por los millennials y centennials. Estos aspectos no financieros influyen directamente en su motivación intrínseca, su satisfacción laboral y su intención de permanencia dentro de las empresas, demostrando que el compromiso del talento joven va más allá de una retribución económica.

Del mismo modo, se confirmó que los trabajadores millennials y centennials que se muestran alineados con la misión, visión y valores que promueve la empresa muestran mayor compromiso y disposición para contribuir al logro de objetivos colectivos. Este vínculo emocional fortalece la cohesión del equipo, promueve una actitud positiva hacia el cambio y la mejora continua, y genera una cultura organizacional dinámica y resiliente. Además, el sentido de propósito compartido facilita la integración generacional y la construcción de relaciones laborales más sólidas y empáticas.

Por otro lado, la compensación no financiera se posiciona como un factor clave para la atracción y retención del talento joven. La flexibilidad laboral, el reconocimiento constante, el balance entre la vida personal y el trabajo, así como las posibilidades de aprendizaje y

desarrollo, son percibidos como incentivos altamente significativos, incluso por encima de los económicos. Esta preferencia evidencia un cambio generacional en la forma de concebir el bienestar laboral, donde el desarrollo personal y la calidad de vida se convierten en prioridades fundamentales para los trabajadores más jóvenes.

En conclusión, la investigación demuestra que tanto la cultura organizacional como la compensación no financiera son pilares estratégicos que deben ser gestionados de manera integrada. Su correcta implementación permite no solo mejorar la experiencia del colaborador, sino también impulsar el desempeño, la fidelización del talento y la competitividad empresarial. En un contexto actual caracterizado por la digitalización, el trabajo remoto y la evolución de las expectativas laborales, las organizaciones que logren adaptarse a estas nuevas demandas tendrán mayores probabilidades de construir equipos sostenibles, comprometidos y orientados al crecimiento continuo.



RECOMENDACIONES

Finalmente, se presentará las recomendaciones que se ha podido obtener a partir de las conclusiones alcanzadas por los objetivos planteados:

Para estudios futuros, se sugiere ampliar el alcance geográfico a otras regiones del país, con el fin de contrastar los hallazgos de Lima Metropolitana con contextos organizacionales distintos. Esto permitiría identificar posibles variaciones culturales, sociales y económicas que podrían influir en la percepción de la cultura organizacional y la compensación no financiera en diferentes áreas del Perú. Además, incluir organizaciones de distintos tamaños y sectores productivos enriquecería la comprensión del fenómeno, aportando una visión más integral y representativa de la realidad nacional. También sería útil emplear enfoques cualitativos o mixtos que permitan explorar más a fondo cómo los colaboradores perciben aspectos clave de la cultura organizacional y la compensación no financiera, como el reconocimiento, la autonomía, el liderazgo o el propósito en el trabajo, a través de entrevistas en profundidad, grupos focales y observación directa.

Del mismo modo, se recomienda realizar investigaciones longitudinales que analicen cómo la evolución de la cultura organizacional impacta en la percepción de beneficios no financieros a lo largo del tiempo. Este tipo de estudios permitiría observar los efectos sostenidos de las estrategias culturales y de compensación no financiera, así como su adaptación ante cambios en el entorno empresarial, crisis económicas o transformaciones internas. Además, incorporar comparaciones entre distintas generaciones presentes en las organizaciones - como la generación X o los baby boomers - podría ayudar a identificar diferencias significativas en la valoración de la cultura organizacional y sus efectos en la motivación, satisfacción y retención del personal. Esta comparación generacional sería clave para diseñar políticas más inclusivas, adaptadas a las diversas expectativas y prioridades de cada grupo etario.

En relación con el sector empresarial de Lima Metropolitana, los resultados evidencian que una cultura organizacional fuerte y coherente influye positivamente en la percepción de la compensación no financiera entre millennials y centennials. Esto cobra especial relevancia en un entorno competitivo donde las organizaciones requieren atraer y mantener talento altamente

calificado. Por ello, se recomienda fortalecer los valores organizacionales y fomentar un ambiente laboral basado en la confianza, el respeto y la comunicación abierta, elementos que promueven la participación activa, el sentido de propósito y el trabajo colaborativo. La aplicación de estas prácticas también favorece el fortalecimiento de una marca empleadora robusta, capaz de destacarse y consolidarse dentro del entorno competitivo del mercado laboral.

Asimismo, se sugiere implementar programas de desarrollo profesional que incluyan capacitación continua, mentorías, oportunidades de crecimiento interno y planes de carrera estructurados, ya que estas generaciones valoran entornos que promuevan el aprendizaje y el progreso como parte esencial de su bienestar laboral. Estos programas no solo impulsan el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, sino que también refuerzan el compromiso del colaborador con los objetivos organizacionales. De igual forma, es importante ofrecer modalidades de trabajo flexibles —como el trabajo híbrido, jornadas adaptables o licencias por motivos personales— que permitan un balance entre la vida privada y profesional, lo cual impacta directamente en la satisfacción, bienestar y productividad, al reducir el estrés y mejorar la calidad de vida de los empleados.

Finalmente, se recomienda que las empresas reconozcan la cultura organizacional como una herramienta estratégica para atraer, motivar y retener al talento joven. Invertir en una cultura alineada con sus valores no solo mejora la percepción de los beneficios no financieros, sino que también contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones a largo plazo. Esto implica una gestión consciente y coherente de los valores corporativos, así como una evaluación continua del clima organizacional y la experiencia del colaborador. En un mercado laboral cada vez más dinámico y exigente, aquellas empresas que logren integrar la cultura organizacional con prácticas de compensación no financiera adaptadas a las nuevas generaciones estarán mejor preparadas para afrontar los desafíos del futuro y consolidarse como espacios laborales atractivos, inclusivos y resilientes.

REFERENCIAS

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 20(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Almadana, S., Molina, J., Mercadé, P., & Núñez, J. (2024). Non-financial rewards for human resource management in technological companies. *Intangible Capital*, 20(3), 497-512. <https://doi.org/10.3926/ic.2737>
- Al Nasser, A., & Jais, J. (2022). The effect of organizational culture on organizational performance of Saudi higher education: The mediating role of human resource development. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 777-788. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.73>
- Alshumrani, S., Munir, R. & Baird, K. (2018): Organisational culture and strategic change in Australian local governments. *Local Government Studies*, 44(5), 601–623. <https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1481398>
- Andrade, S. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Equidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (9), 11–31. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001>
- Ártica, J. (11 de mayo de 2023). Millennials y generación Z: el perfil que buscan las empresas para el mercado laboral. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-y-generacion-z-el-perfil-que-buscan-las-empresas-para-insertarlos-al-mercado-laboral-puestos-de-trabajo-empleo-en-peru-noticia/>
- Atkinson, P., Coffey, A., & Delamont, S. (2001). A debate about our canon. *Qualitative Research*, 1(1), 5–21. <https://doi.org/10.1177/146879410100100101>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Barbosa, Y., Díaz, H., Gómez, J., Moreno, P., & Rubio, C. (2022). Compensación emocional y su influencia en el bienestar laboral en la empresa A&J SAS. *Repositorio de la Universidad Politécnico Grancolombiano*. <http://hdl.handle.net/10823/6885>
- Barrios, A., & Cifuentes, S. (2020). La satisfacción laboral de los millennials y las estrategias de atracción, desarrollo y retención. *Revista de la Asociación Española de Dirección y Administración de Empresas (AEDAF)*, 28(1), 1-17. <http://hdl.handle.net/10784/26508>
- Business Empresarial (23 de julio de 2021). 81% de encuestados creen que la cultura organizacional genera ventajas competitivas. *Business Empresarial*. <https://www.busesempresarial.com.pe/81-de-encuestados-creen-que-la-cultura->

organizacional-genera-ventajas-competitivas/

- Carpio, D., & 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), 40. <https://doi.org/10.30682/nm2101c>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10a. ed.). Mc Graw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5207>
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132- 149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cuartas, F. (2015). *Salarios: Aspectos a considerar en su administración y manejo* (1a. ed.). Ediciones de la U. <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9789587624182&li=1&idsource=3001>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300010&lng=en&tlng=es.
- Davis, K. (1981). *Organizational behavior: A systematic approach*. McGraw-Hill.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/The-Fearless-Organization_-Creating-Psychological-Safety-in-the-Workplace-for-Learning-Innovation-and-Growth.pdf
- Elorza, H., & Medina, J. (1999). *Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento*. Oxford University.
- Ferrer, A., Hernández, R. & Planes, P. (2022). Identificación de las dimensiones de cultura organizacional en instituciones de educación superior: elemento que focaliza la competitividad. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)*, 13, 17-38. <https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/13-febrero22/competitividad>
- Forbes Staff. (23 de marzo de 2023). Trabajo híbrido en pymes: el 44% de estas empresas lo ha adoptado en Perú. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/capital-humano/2023-03-23/trabajo-hibrido-en-pymes-el-44-de-estas-empresas-lo-adopto-en-peru/>
- Foro Económico Global (2019). The Global Competitiveness Report 2019 [Informe sobre la Competitividad Mundial 2019]. *Foro Económico Global*. <https://es.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report-2019>

- Fuenmayor, R. (2002). Interpretando organizaciones: Una teoría sistémico - interpretativa de organizaciones. *Universidad de Los Andes*.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9550>
- Gil, V., Betancur, J., Quintero, L., Puerta, I., Quintero, C., & Ruiz, J. (2019). Development of an emotional salary model: a case of application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1-18. <http://dx.doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>
- Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (8a. ed.). Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com/?il=4655&pg=5>
- Gonzales, V., Flores, M., Diaz, F., & Cruz, 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://10.21511/ppm.21\(2\).2023.42](https://10.21511/ppm.21(2).2023.42)
- Gorzelany J., Gorzelany, M., Luty L., Firlej K., Gaisch M., Dudziak O., et al. (2021) Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. *PLoS ONE*, 16(10).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962>
- Hardcopf, R., Liu, G. J., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>
- Hernández J., Mayorga R., Monroy A., Roldan A., Reyes S. (2021). Programa SPSS. *Educación y Salud: Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 10(19), 282–284.
<https://doi.org/10.29057/icsa.v10i19.7761>
- Hernández, R. & Mendoza, C (2014). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Mc Graw Hill Education*: 2014, 736 p.
- Hernández, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Mc Graw Hill Education*, 2018, 714 p.
- Hernández, H., & Pascual, A. (2017). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de Gestión Ambiental. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 8(2), 157–164.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6383705.pdf>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hurtado, N. & Taquez, Y. (2021). Salario emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*.
<https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2059>
- IBM. (19 de marzo de 2024). Análisis factorial. *IBM*. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/29.0.0?topic=features-factor-analysis>

- IBM. (07 de diciembre de 2021). Estadísticos de tablas cruzadas. *IBM*.
<https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=crosstabs-statistics>
- IBM. (19 de marzo de 2024). Prueba de KMO y Bartlett. *IBM*.
<https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/29.0.0?topic=detection-kmo-bartletts-test>
- IPSOS. (2022). Informe de rotación de personal en América Latina. *IPSOS*.
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-05/Lampadia%20Ipsos%2030%20de%20abril%202022.pdf>
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration R and Management*, 5(3)229. <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Junça, A., Burgette, A., & Fontes, J. (2024). Toward a sustainable world: Affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators. *Sustainability*, 16(2198). <https://doi.org/10.3390/su16052198>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2020). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (3rd ed.). McGraw-Hill.
<https://www.mheducation.com/highered/product/Organizational-Behavior-A-Practical-Problem-Solving-Approach-Kinicki/9781260075076.html>
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y economía* (15a. ed.). McGraw Hill. <https://www.mheducation.com.mx/producto/estadistica-aplicada-a-los-negocios-y-la-economia-15a-edicion/>
- López, M., & Rodríguez, F. (2022). Compensación no financiera y su impacto en la cultura organizacional en Latinoamérica. *Revista Latinoamericana de Administración*, 54(2), 222-240.
- Mabaso, C., & Dlamini, B. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80-90.
<https://docsdrive.com/pdfs/academicjournals/rjbm/2017/80-90.pdf>
- Madero, S., Ortiz, O., & Guerra, E. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *CienciaUAT*, 15(2), 122-134
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>
- Madhani, M. (2014). Alinear los sistemas de compensación con la cultura organizacional. *Revisión de Compensaciones y Beneficios*, 46 (2), 103–115.
<https://doi.org/10.1177/0886368714541913>
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales*. Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com/?il=3725&pg=222>
- Mankins, M. C. (2016). The flexible workforce: How to attract and retain top talent in the 21st century. En the future of work: How new ways of working are changing the world. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>

- Mayta, R. & Paucar, C. (2022). Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima]. *Repositorio institucional de la Universidad de Lima*. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16011>
- Milkman, K. (2022). The power of culture: How it shapes our lives and organizations. *Penguin Random House*. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/607813/how-to-change-by-katy-milkman-foreword-by-angela-duckworth/>
- Ortega, C. (23 de febrero de 2023). ¿Qué es el coeficiente de correlación de Pearson? *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/coeficiente-de-correlacion-de-pearson/>
- Ortega, C. (05 de julio de 2023). Instrumentos para medir la cultura organizacional. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/instrumentos-para-medir-la-cultura-organizacional/>
- Paredes, F., & Gutiérrez, J. (2020). Impacto de la cultura organizacional y la compensación no financiera en la rotación de personal en el sector financiero en Perú. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo*, 11(2), 88-101.
- Pineda, L., & Santa, A. (2019). El salario emocional como medio de fidelización en los empleados [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. *Repositorio Institucional USAC*. <https://www.repositorio.usac.edu.gt/handle/123456789/12942>
- Prieto, J. (2020). Elementos de cultura organizacional que influyen en la motivación del empleado como herramienta de productividad organizacional [Programa especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. *Repositorio Institucional UMN*. <https://repository.umng.edu.co/handle/10654/32834>
- Psico Smart. (2023). El papel de la compensación flexible en la atracción de generaciones millennial y Z en el mercado laboral. *Psico Smart*. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-el-papel-de-la-compensacion-flexible-en-la-atraccion-de-generaciones-millennial-y-z-en-el-mercado-laboral-172905>
- Psico Smart. (2024). What are the psychological impacts of flexible compensation on employee satisfaction? *Psico Smart*. <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-what-are-the-psychological-impacts-of-flexible-compensation-on-employee-186059>
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/store/p/organizational-behavior/P100000670255>
- Rubio, A., Pérez, M., & Sánchez, L. (2020). El concepto de salario emocional y su impacto en la motivación laboral. *Revista de Psicología Organizacional*, 10(2), 20-35. <https://www.researchgate.net/publication/354587977>
- Sáez, M. (2022). Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso. *Revista Comillas*. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/526122/retrieve>
- Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., & Noroña, D. (2021). Diseño y validación de

instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52.
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

Schein, E. (2004). *Cultura organizacional y liderazgo*. Jorsey-Bass.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed.). Jossey-Bass.

Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.

Shamoo, A., & Resnik, D. (2009). Responsible conduct of research. *Oxford University Press*.
https://www.researchgate.net/profile/David-Resnik-2/publication/233745581_Responsible_Conduct_of_Research/links/5e80987692851caef4a96c37/Responsible-Conduct-of-Research.pdf

Steinskog, D., Tjøstheim, D., & Gunnar, N. (2007). A cautionary note on the use of the Kolmogorov–Smirnov test for normality. *Monthly Weather Review*, 135(3).
https://www.researchgate.net/publication/249621733_A_Cautious_Note_on_the_Use_of_the_Kolmogorov-Smirnov_Test_for_Normality

Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041-1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>

Tulcanaza, A., Aguilar I., & Artieda, C. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132.
<https://doi.org/10.3390/admsci11040132>.

Twenge, J. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us*. Atria Books.
<https://www.simonandschuster.com/books/iGen/Jean-M-Twenge/9781501152016>

Udemy Business. (2019). Udemy Snapshot: 2019 Workplace Happiness Report. Udemy Business. https://business.udemy.com/resources/udemy-snapshot-2019-workplace-happiness-report/?utm_source=organic-search&utm_medium=google

Universidad Carlos III de Madrid. (s. f.). *El procedimiento Análisis Factorial*. En Análisis Factorial (1.a ed., Vol. 20, p. 424).
<https://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/GuiaSPSS/20factor.pdf>

Vega, É. (25 de agosto de 2021). ¿Eres millennials o centennials?: Sepa a qué generación perteneces según el año de nacimiento. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/como-puedo-saber-a-que-generacion-pertenezco-segun-mi-ano-de-nacimiento-millennials-centennials-baby-boomers-generacion-x-generacion-alfa-nnda-nnlt-noticia/?ref=gesr>

Viviano, M. (s.f). Modelo de trabajo híbrido para generar valor en la organización. *Universidad Continental*. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/modelo-de-trabajo-hibrido-para-generar-valor-en-la-organizacion>

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano (7a. ed.)*. ProQuest <https://ebookcentral.proquest.com>

Zapata, V. (2019). Los beneficios del salario emocional para la organización y los trabajadores [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio de Universidad de Lima.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/8479?locale-attribute=en>

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Y in the workplace* (2nd ed.). AMACOM.



BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, A., Quijaite, J., Verástegui, K., & Torres, S. (2022). Dimensiones de salario emocional para las generaciones X e Y en Lima-Perú, 2021-2022 [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. *Repositorio Institucional PUCP*. <https://tesis.pucp.edu.pe/bitstreams/e1ab1c0f-504f-4284-a742-635e89acd233/download>
- Baez, R., Pérez, J., & Soto, M. (2019). Compromiso organizacional y su relación con la compensación no financiera en el contexto cubano. *Revista de Investigación Organizacional*, 25(3), 60-75. <https://contadores-aic.org>.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Denison, D. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347–372). Wiley.
- Hernández, R., & Fernández, C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34–68. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- López, P. (s. f.). 30 preguntas poderosas para evaluar la cultura empresarial. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/30-preguntas-poderosas-para-evaluar-la-cultura-patricia-1%C3%B3pez/?originalSubdomain=es>
- Misagel, D. (2021). Salario emocional y retención de talento humano en millenials de una empresa del rubro previsional 2020. *Universidad San Ignacio de Loyola*. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/20.500.14005/11626>
- Morales, L., Martínez, F., & González, T. (2023). La cultura organizacional como medio para una mejor calidad de vida y la calidad en el servicio. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/9396914.pdf>
- Rocco, M. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. *Repositorio Institucional de la Universidad de Chile*. http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/csrocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Rodríguez, C. (2025). La cultura organizacional y transformación digital en la gestión de los proyectos de Tecnología de la Información: Un caso de estudio. *Technology Rain*. <https://technologyrain.com.ar/index.php/trj/article/view/57>
- Suárez, D., Parra, M., Herrera, A., & Peralta, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Revista Tesis Psicológica*, 8(2), 30-51.:





ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO DE PROYECTO DE TESIS		Cultura Organizacional y su relación con la Compensación No Financiera en Millennials y Centennials de Lima Metropolitana 2023				
ALUMNAS		Adriana Lucero Alva Reyes - Alexia Gianella Moya Correa				
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN		31.b4. Gestión del Capital Humano – Gestión del Desempeño y Clima Laboral				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General				
¿Existe una influencia entre la cultura organizacional y la compensación no financiera en los millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023?	Describir la influencia entre la cultura organizacional y la compensación no financiera en los millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023.	Existe influencia positiva y significativa entre la cultura organizacional y la compensación no financiera en los millennials y centennials de Lima Metropolitana 2023.	Cultura Organizacional	Artefactos	Herramientas Medios informáticos Objetos tangibles e intangibles	Enfoque: Cuantitativo Alcance: Correlacional Tipo: Aplicada Diseño: No Experimental Unidad de análisis: Un colaborador considerado millennial o centennial de Lima Metropolitana, con mínimo 6 meses de antigüedad en la empresa, y que aceptaron participar en la encuesta.

				Valores	Valores compartidos Grado de identificación Libertad	INSTRUMENTOS
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específica		Supuestos básicos	Comunicación entre los miembros Modo de comportamiento Relaciones interpersonales Reconocimiento laboral	Encuesta
¿Qué impacto tiene la cultura organizacional en el ambiente laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023?	Analizar el impacto de la cultura organizacional entre el ambiente laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023.	Existe un impacto significativo y positivo de la cultura organizacional en el ambiente laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023.	Compensación no financiera	Desarrollo Profesional	Capacitación Feedback Línea de carrera	
¿Qué influencia existe entre la cultura organizacional y el desarrollo profesional en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023?	Conocer el tipo de influencia entre la cultura organizacional con el desarrollo profesional en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023.	Existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desarrollo profesional en millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023.		Ambiente	Clima Cultura	

<p>¿Qué influencia existe entre la cultura organizacional y la flexibilidad en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023?</p>	<p>Conocer el tipo de influencia entre la conexión de la cultura organizacional con respecto a la flexibilidad laboral en millennials y centennials de Lima Metropolitana en el 2023.</p>	<p>La cultura organizacional sí mantiene una relación con la flexibilidad en millennials y centennials de Lima Metropolitana, 2023.</p>		<p>Flexibilidad</p>	<p>Permisos laborales Horarios Flexibles</p>	
--	---	---	--	---------------------	--	--



Anexo 2: Cronograma y presupuesto de la investigación

	Nombre de la Actividad	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de Fin
Primer Periodo				
1	Determinación del tema de investigación	03/04/2023	3	06/04/2023
2	1° Entregable: Descripción de la problemática, formulación del problema, justificación y objetivos del estudio	06/04/2023	11	17/04/2023
3	Ajustes del plan de investigación y desarrollo de las bases conceptuales y estado del arte	17/04/2023	21	08/05/2023
4	Búsqueda previa de los artículos científicos	08/05/2023	8	16/05/2023
5	2° Entregable: Elaboración de la matriz de operacionalización de variables	16/05/2023	6	22/05/2023
6	Corroboración de los artículos científicos	22/05/2023	7	29/05/2023
7	Elaboración de las bases teóricas y definición de términos básicos	29/05/2023	8	06/06/2023
8	Elaboración de los instrumentos	06/06/2023	6	12/06/2023
9	Recolección de información de 21 encuestados	12/06/2023	4	16/06/2023
10	Informe de resultados de la prueba piloto	16/06/2023	7	23/06/2023
11	Validación del instrumento con profesionales expertos en Recursos Humanos	23/06/2023	0	23/06/2023
12	3° Entregable: Desarrollo de la hipótesis de investigación, operacionalización de variables y aspectos deontológicos de las variables	26/06/2023	9	05/07/2023
13	Desarrollo del diseño metodológico, diseño muestral	05/07/2023	2	07/07/2023
14	Desarrollo de técnicas e instrumentos de recolección de datos	07/07/2023	3	10/07/2023
15	Desarrollo de técnicas estadísticas	10/07/2023	2	12/07/2023
16	4° Entregable: Exposición final y revisión de la investigación	12/07/2023	5	17/07/2023
Segundo Periodo				
1	Revisión y actualización de la investigación	14/08/2023	4	18/08/2023
2	Exposición sobre los capítulos desarrollados	18/08/2023	3	21/08/2023
3	Actualización del capítulo de la metodología	21/08/2023	6	27/08/2023
4	1° Entregable: Exposición del capítulo 4	27/08/2023	4	31/08/2023
5	Actualización y verificación del instrumento	01/09/2023	4	05/09/2023
6	Recolección de la muestra de la investigación	05/09/2023	13	18/09/2023
7	Análisis de los resultados en el SPSS	18/09/2023	5	23/09/2023
8	Desarrollo de la Discusión	25/09/2023	10	05/10/2023
9	Actualización de los artículos científicos	05/10/2023	12	17/10/2023
10	2° Entregable: Exposición del avance del capítulo 5	18/10/2023	7	25/10/2023
11	Actualizar la vertebración	25/10/2023	2	27/10/2023
12	Desarrollo de la Conclusiones y Recomendaciones	30/10/2023	7	07/11/2023
13	3° Entregable: Exposición de los capítulos del 1 al 5	08/11/2023	7	15/11/2023
14	Evaluación del Turnitin	16/11/2023	6	22/11/2023
15	Entrega final de la investigación	27/11/2023	7	04/12/2023
Tercer Periodo				
1	Charla informativa de Titulación submodalidad A1	02/10/2024	1	03/10/2024
2	Contacto con la universidad para proceso de titulación con la modalidad A1	03/10/2024	11	14/10/2024
3	Trámite de inscripción de Titulación submodalidad A1	14/11/2024	4	18/11/2024
4	La universidad proporciona asesor de tesis	18/11/2024	2	20/11/2024
5	Primer contacto con el asesor para coordinaciones básicas	20/11/2024	1	20/11/2024
6	1° Asesoría para revisión del trabajo de investigación	23/11/2024	1	23/11/2024
7	Corrección del capítulo de planteamiento del problema	23/11/2024	14	07/12/2024
8	2° Asesoría para revisar las correcciones y parte del marco teórico	21/12/2024	1	21/12/2024
9	Corrección de los puntos errados y actualización de nuevos artículos científicos que cumplan con los requisitos	03/01/2025	12	15/01/2025
10	Corrección de las justificaciones, bases teóricas y definición de términos básicos	18/01/2025	20	07/02/2025
11	3° Asesoría para revisar las correcciones del capítulo marco teórico, metodología	21/02/2025	1	21/02/2025
12	Actualización de los artículos científicos y redacción del Estado del Arte	21/02/2025	16	09/03/2025
13	4° Asesoría para redefinir la estructura del trabajo de investigación y revisión de los capítulos restantes	10/03/2025	1	10/03/2025
14	Corrección de los capítulos restantes y verificación de los resultados	11/03/2025	14	25/03/2025
15	5° Asesoría para corregir el capítulo de la presentación y análisis de los resultados	26/03/2025	1	26/03/2025
16	Correcciones de formato y análisis de los resultados	27/03/2025	4	31/03/2025
17	6° Asesoría para revisar la discusión, conclusiones y recomendaciones	03/04/2025	1	03/04/2025
18	Correcciones de las conclusiones y recomendaciones	04/04/2025	5	09/04/2025
19	7° Asesoría revisión final de la investigación	10/04/2025	1	10/04/2025

Diagrama de Gantt

Cronograma de actividades				Semanas													
Nombre de la actividad	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Determinación del tema de investigación	03/04/2023	3	06/04/2023	■													
1° Entregable: Descripción de la problemática, formulación del problema, justificación y objetivos del estudio	06/04/2023	11	17/04/2023	■	■												
Ajustes del plan de investigación y desarrollo de las bases conceptuales y estado del arte	17/04/2023	21	08/05/2023		■	■	■										
Búsqueda previa de los artículos científicos	08/05/2023	8	16/05/2023				■	■									
2° Entregable: Elaboración de la matriz de operacionalización de variables	16/05/2023	6	22/05/2023					■	■								
Corroboración de los artículos científicos	22/05/2023	7	29/05/2023						■	■	■						
Elaboración de las bases teóricas y definición de términos básicos	29/05/2023	8	06/06/2023							■	■	■					
Elaboración de los instrumentos	06/06/2023	6	12/06/2023								■	■					
Recolección de información de 21 encuestados	12/06/2023	4	16/06/2023									■	■				
Informe de resultados de la prueba piloto	16/06/2023	7	23/06/2023										■	■	■		
Validación del instrumento con profesionales expertos en Recursos Humanos	23/06/2023	0	23/06/2023														
3° Entregable: Desarrollo de la hipótesis de investigación, operacionalización de variables y aspectos deontológicos de las variables	26/06/2023	9	05/07/2023											■	■	■	
Desarrollo del diseño metodológico, diseño muestral	05/07/2023	2	07/07/2023														
Desarrollo de técnicas e instrumentos de recolección de datos	07/07/2023	3	10/07/2023													■	■
Desarrollo de técnicas estadísticas	10/07/2023	2	12/07/2023														■
4° Entregable: Exposición final y revisión de la investigación	12/07/2023	5	17/07/2023														■

Cronograma de actividades				Semanas													
Nombre de la actividad	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Revisión y actualización de la investigación	14/08/2023	4	18/08/2023	■													
Exposición sobre los capítulos desarrollados	18/08/2023	3	21/08/2023		■	■											
Actualización del capítulo de la metodología	21/08/2023	6	27/08/2023			■	■	■									
1° Entregable: Exposición del capítulo 4	27/08/2023	4	31/08/2023				■	■									
Actualización y verificación del instrumento	01/09/2023	4	05/09/2023					■	■								
Recolección de la muestra de la investigación	05/09/2023	13	18/09/2023						■	■	■	■	■	■	■	■	■
Análisis de los resultados en el SPSS	18/09/2023	5	23/09/2023							■	■						
Desarrollo de la Discusión	25/09/2023	10	05/10/2023								■	■	■	■	■	■	■
Actualización de los artículos científicos	05/10/2023	12	17/10/2023									■	■	■	■	■	■
2° Entregable: Exposición del avance del capítulo 5	18/10/2023	7	25/10/2023										■	■	■		
Actualizar la vertebración	25/10/2023	2	27/10/2023														
Desarrollo de la Conclusiones y Recomendaciones	30/10/2023	7	07/11/2023														
3° Entregable: Exposición de los capítulos del 1 al 5	08/11/2023	7	15/11/2023														
Evaluación del Turnitin	16/11/2023	6	22/11/2023														
Entrega final de la investigación	27/11/2023	7	04/12/2023														

Presupuesto

Presupuesto del Proyecto de Investigación		
Año 2023		
Actividad	Precio	
Energía eléctrica	S/	398.00
Servicio de Internet	S/	250.00
Adicionales	S/	150.00
Año 2025		
Actividad	Precio	
Pago de inscripción	S/	400.00
Energía eléctrica	S/	250.00
Servicio de Internet	S/	100.00
Pago de sustentación	S/	1,400.00
Materiales de escritorio	S/	80.00
Movilidad	S/	50.00

Anexo 3: Instrumentos de la investigación

Cultura Organizacional y Compensación No Financiera

¡Hola!

Nuestros nombres son Adriana Alva y Alexia Moya, alumnas de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Lima, estamos realizando un proyecto de investigación denominada **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMPENSACIÓN NO FINANCIERA EN MILLENNIALS Y CENTENNIALS DE LIMA METROPOLITANA, 2023"**

En ese sentido, le solicitamos completar la siguiente encuesta que consta de 22 preguntas. Le tomará aproximadamente 5 minutos.

Instrucciones de cuestionario

Por favor responda todas las preguntas del cuestionario seleccionando solamente una alternativa. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Confidencialidad

Sus respuestas serán anónimas, absolutamente confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines académicos.

Con el objetivo de que no exista la duplicidad, podría indicar los últimos tres dígitos de su DNI. *

Texto de respuesta larga

Indicar su rango de edad en la que nació. *

- Generación X (1965-1980)
- 'Millennials' o generación Y (1981-1996)
- 'Centennials' o generación Z (1997-2010)

Sexo *

- Femenino
- Masculino

Grado académico *

- Practicante
- Bachiller
- Licenciatura
- Maestría / Doctorado

Compensación no financiera



Consta de los términos "salario" relacionados con recompensa, reciprocidad, equidad y frecuencia; y las "emociones" diseñadas para generar satisfacción y motivación, que también pueden definirse como los beneficios de un entorno favorable y saludable importantes para el bienestar emocional de los empleados, generan una gama de emociones positivas.

En este caso las respuestas serán presentadas con las siguientes 5 categorías:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Parcialmente de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. Mantener un clima positivo me hace sentir a gusto a la hora de trabajar. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

2. Disfruto normalmente de la adecuada comunicación interna entre mis compañeros. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

3. Trabajar de manera colaborativa con mi equipo me permite disfrutar un buen ambiente laboral. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

4. El trabajo que realizo me permite un desarrollo profesional, sea interna o externamente *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

5. Las horas que me ofrecen en las capacitaciones son las necesarias y adecuadas para comprender las funciones e implementarlas correctamente. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

6. El feedback brindado por parte de mi jefe directo y compañeros, me permite corregir mis errores, para intentar convertir a corto, mediano o largo plazo, mis debilidades en fortalezas. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

7. Mi jefe directo realiza un feedback respecto a mi desempeño de manera trimestral. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

8. Generalmente la empresa me ofrece una línea de carrera atractiva para mi desarrollo profesional. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

9. Conozco cuáles son los requisitos que debo cumplir para ocupar un puesto superior. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

10. Los permisos para realizar actividades personales, se me otorgan sin inconvenientes. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

⋮

11. Los permisos laborales contribuyen a un equilibrio entre mi vida personal y laboral *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

12. Tener un horario flexible o no, afecta positivamente, su desarrollo y desenvolvimiento en la empresa. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Cultura Organizacional



Conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. Asimismo, delimita las reglas que deben seguir los trabajadores de una empresa sirviendo de guía para su comportamiento contemplando todos los valores e ideas bajo los cuales todos los componentes de una organización actúan y se sienten integrados.

En este caso las respuestas serán presentadas con las siguientes 5 categorías:

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente de acuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

ANEXOS

1. La organización me brinda acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios *
para realizar mi trabajo adecuadamente.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

2. La organización me brinda un lugar de trabajo físicamente cómodo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

3. La organización me brinda áreas de distracción para descansar durante mis tiempos libres. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

4. Considero que los valores de mi organización coinciden con mis valores personales.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

5. Recomendaría la empresa donde laboro, a mis amigos y familiares, por su buena cultura organizacional que aplica. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

6. Considero que la organización me brinda total autonomía equilibrio entre el trabajo y mi vida privada. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

7. Mantengo una buena colaboración entre mis pares y superiores.

B *I* U ↻ ✕

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

8. Considero que la organización me alienta a opinar y aportar ideas, siendo escuchadas por mis compañeros. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

9. Considero que la cultura organizacional se ve reflejada en el ambiente de mi trabajo. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo



Anexo 4: Consentimientos informados

Cultura Organizacional y Compensación No Financiera

¡Hola!

Nuestros nombres son Adriana Alva y Alexia Moya, alumnas de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Lima, estamos realizando un proyecto de investigación denominada "**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMPENSACIÓN NO FINANCIERA EN MILLENNIALS Y CENTENNIALS DE LIMA METROPOLITANA, 2023**".

En ese sentido, le solicitamos completar la siguiente encuesta que consta de 21 preguntas. Le tomará aproximadamente 5 minutos.

Instrucciones de cuestionario

Por favor responda todas las preguntas del cuestionario seleccionando solamente una alternativa. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Confidencialidad

Sus respuestas serán anónimas, absolutamente confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines académicos.



Anexo 5: Validez - Confiabilidad de los instrumentos

Primera validación



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos: Cristina Andrea Navarro Valverde

Sexo: F (x) M () Profesión: Licenciada en Psicología

Especialidad: Recursos Humanos y Gestión Pública Años de Experiencia: 5 años

Centro de trabajo: Delosi S.A.

Cargo que desempeña: Analista de Reclutamiento y Selección

I. Criterios de validación del instrumento

Marque con una X donde corresponda.

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.		x	
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.	x		
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.	x		
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido	x		

II. Comentarios adicionales

En caso de que algún criterio sea mejorable, brindar detalles sobre los aspectos a mejorar.

En algunas preguntas se podrían usar sinónimos para brindar mayor claridad .

Por ejemplo en la pregunta 3 del segmento cultura organizacional , se utiliza el

Termino asociado, el cual podría ser remplazado por pertenecer u otro similar.

Firma:

Fecha: 23/06/2023

Segunda validación



UNIVERSIDAD DE LIMA

Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos: Yessenia Vásquez Chávez

Sexo: F () M () Profesión:

Especialidad: Psicóloga Organizacional

Años de Experiencia: 7

Centro de trabajo: Delosi S.A.

Cargo que desempeña: Analista Sr de Atracción del Talento

I. Criterios de validación del instrumento

Marque con una X donde corresponda.

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	X		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.	X		
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.	X		
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido	X		

II. Comentarios adicionales

En caso de que algún criterio sea mejorable, brindar detalles sobre los aspectos a mejorar.

Firma: Yessenia

Fecha: 23/06/2023

Tercera validación



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos: Brenda Alayo Chacón

Sexo: F (X) M () Profesión:

Especialidad: Psicología

Años de Experiencia: más de 10 años

Centro de trabajo: DELOSI S.A.

Cargo que desempeña: Jefe de Reclutamiento & Selección

I. Criterios de validación del instrumento

Marque con una X donde corresponda.

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	x		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.	x		
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.	x		
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido		x	

II. Comentarios adicionales

En caso de que algún criterio sea mejorable, brindar detalles sobre los aspectos a mejorar.

Firma:

Fecha: 23/06/2023

Anexo 6: Sesión de Derechos

Anexo IV

Declaración Jurada de Cesión de Derechos de Autor

Yo, Alexia Gianella Moya Correa con código N.º 20173636 identificado con DNI N.º 72604281; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Lima, dejo expresa constancia ser integrante y coautor del Trabajo de Investigación titulado: " Cultura Organizacional relacionado con el salario emocional entre Millennials y Centennials de Lima Metropolitana Post Pandemia. ", desarrollado en el periodo académico 2023-1 en la asignatura Seminario de Investigación de Administración I, y siendo un trabajo que estamos desarrollando voluntariamente con otros estudiantes, suscribo la presente para **DECLARAR** mi decisión de no continuar participado en el grupo, y a efectos de no perjudicar la integridad de la investigación, **CEDO** sin ningún tipo de reserva ni limitación y de manera gratuita y exclusiva mis derechos patrimoniales de coautor, en favor de mis compañeros, quienes podrán continuar con el trabajo de investigación.

Alva Reyes, Adriana Lucero / DNI: 72471637

De la misma manera, declaro que, **RENUNCIO** a cualquier reclamo ante las Autoridades Académicas de la Universidad de Lima y/o Autoridades Administrativas y/o Judiciales de la República del Perú, teniendo en consideración que la conclusión y resultado de la investigación, tiene plazos y términos preestablecidos.

Los integrantes del grupo de trabajo suscriben la presente en señal de aceptación.

Lima, 12 de Julio de 2023

CEDENTE:



Firma

Nombres y Apellidos: Alexia Gianella Moya Correa

Código: 20173636

Correo: 20173636@aloe.ulima.edu.pe

CESIONARIO:

Firma: 

Nombres y Apellidos: Adriana Lucero Alva Reyes

Código: 20180060

Correo: 20180060@aloe.ulima.edu.pe

Anexo IV

Declaración Jurada de Cesión de Derechos de Autor

Yo, Adriana Lucero Alva Reyes con código N.º 20180060 identificado con DNI N.º 72471637; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Lima, dejo expresa constancia ser integrante y coautor del Trabajo de Investigación titulado: "Cultura Organizacional relacionado con el salario emocional entre Millennials y Centennials de Lima Metropolitana Post Pandemia", desarrollado en el periodo académico 2023-1 en la asignatura Seminario de Investigación de Administración I, y siendo un trabajo que estamos desarrollando voluntariamente con otros estudiantes, suscribo la presente para **DECLARAR** mi decisión de no continuar participado en el grupo, y a efectos de no perjudicar la integridad de la investigación, **CEDO** sin ningún tipo de reserva ni limitación y de manera gratuita y exclusiva mis derechos patrimoniales de coautor, en favor de mis compañeros, quienes podrán continuar con el trabajo de investigación.

Moya Correa, Alexia Gianella / DNI: 72604281

De la misma manera, declaro que, **RENUNCIO** a cualquier reclamo ante las Autoridades Académicas de la Universidad de Lima y/o Autoridades Administrativas y/o Judiciales de la República del Perú, teniendo en consideración que la conclusión y resultado de la investigación, tiene plazos y términos preestablecidos.

Los integrantes del grupo de trabajo suscriben la presente en señal de aceptación.

Lima, 12 de Julio de 2023

CEDENTE:


Firma: 

Nombres y Apellidos: Adriana Lucero Alva Reyes

Código: 20180060

Correo: 20180060@aloe.ulima.edu.pe

CESIONARIO:

Firma: 

Nombres y Apellidos: Alexia Gianella Moya Correa

Código: 20173636

Correo: 20173636@aloe.ulima.edu.pe




12% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
 - Quoted Text
-

Top Sources

- 11%  Internet sources
 - 3%  Publications
 - 5%  Submitted works (Student Papers)
-