



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral: una revisión teórica**

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título  
de:**

**Magister en Dirección del Talento Humano**

**Por la estudiante:**

**Evelin Elizabeth CHILLOGALLO CAMPUZANO**

**Bajo la dirección de:**

**Diana Terez CSIZMADIA VITERI Msc.**

**Universidad Espíritu Santo**

MDTH-P- 2015-2017

Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Junio 2017

***Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral:  
una revisión teórica***

Non-Monetary Incentives and their effects on job satisfaction: a literary review

Evelin Elizabeth CHILLOGALLO CAMPUZANO<sup>1</sup>  
Diana Terez CSIZMADIA VITERI<sup>2</sup>

Resumen

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con la productividad en el trabajo, por lo tanto cualquier factor que la afecte debe ser tomado en consideración. De esta manera, el objetivo general de la investigación es identificar los efectos que generan los incentivos no monetarios en la satisfacción laboral. Es clave detectar las necesidades e intereses de los colaboradores, para incidir sobre ellos y diseñar un entorno laboral satisfactorio. Esta revisión literaria destaca la importancia de la satisfacción laboral y las variables que influyen directamente con el éxito y los resultados de la gestión de las personas dentro de la organización. Entre las variables se analizan el salario emocional, la motivación y el balance vida – trabajo. Los resultados de la revisión de los diversos autores demuestran que los incentivos no monetarios son percibidos favorablemente por los trabajadores y pueden influir en el nivel de satisfacción. Se ha realizado una revisión de los principales trabajos de investigación relacionados con la administración de incentivos no monetarios entre los cuales se destacan las prácticas adoptadas en relación al salario emocional y su impacto en la satisfacción laboral, las estrategias para potenciar e incrementar la felicidad en el trabajo y la importancia que tienen para la nueva generación de los Millennials. A partir de ese enfoque se propone extraer conclusiones útiles como modelo para la gestión y administración de talento humano en las empresas.

Palabras clave:

Incentivos no monetarios, satisfacción laboral, salario emocional, motivación, balance vida – trabajo.

Abstract

Job satisfaction is intimately related to productivity at work, so any factor that affects it must be taken into consideration. In this way, the general objective of the research is to identify the effects generated by non-monetary incentives in job satisfaction. It is key to detect the needs and interests of the employees, to influence them and to design a satisfactory working environment. This literary review highlights the importance of job satisfaction and the variables that directly influence the success and results of people management within the organization. Among the variables that are analyzed is the emotional salary, motivation and life - work balance. Different authors show that non-monetary incentives are favorably perceived by workers and can influence the level of satisfaction. A review of a few research studies related to the administration of non-monetary incentives has been carried out, resulting in a detailed explanation of practices adopted in relation to emotional salary and its impact on job satisfaction; the strategies to enhance and increase happiness at work and the importance they have for Millennials. Based on this approach, it is proposed to draw useful conclusions as a model to manage human resources in organizations.

Key words

Non - monetary incentives, job satisfaction, emotional salary, motivation, life - work balance.

<sup>1</sup>Ingeniera en Gestión Empresarial, Estudiante de Maestría en Dirección de Talento Humano UEES – Ecuador. e-mail [echillogallo@uees.edu.ec](mailto:echillogallo@uees.edu.ec)

<sup>2</sup> Magister en Comunicación y Marketing, Docente de Postgrado UEES – Ecuador. e-mail [dcsizma@uees.edu.ec](mailto:dcsizma@uees.edu.ec)

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gente trabaja por un beneficio atractivo que hace referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, gratificación, reconocimiento personal o profesional, tal como lo señaló Madero (2016) y está relacionado principalmente con aspectos ambientales y condiciones de trabajo, enfocados a mejorar la calidad de vida del trabajador. Por tanto, se debe considerar dentro de la gestión de recursos humanos, la incorporación de los incentivos no monetarios como un elemento motivador para mejorar el rendimiento de trabajo del colaborador, tal como lo mencionó Biedma y Medina (2014). creando un efecto positivo que contagia y deriva en éxitos y logros consecutivos tanto para el empleado como para la organización.

La revista EKOS (2011), señaló que el reto para los principales de la organización está en aplicar una estrategia con valores corporativos a favor de la plantilla de colaboradores con la que cuenta; como resultado se obtendrá un trabajo bien hecho: trabajadores y organización comprometidos por un mismo objetivo. Esta situación deriva una satisfacción en los colaboradores; por ello, Rosillo, Velázquez y Marrero (2012) se basa en las creencias y valores que el trabajador

desarrolla de su propio trabajo, estas actitudes son determinadas por las características del puesto y están relacionadas con los resultados y los comportamientos que son de trascendental importancia para el individuo y toda la organización

Sin embargo, el comportamiento del empleado, se deriva al reconocimiento por su desempeño, entre las aristas más clásicas están los beneficios no monetarios, que según Marsh (2014) se están convirtiendo en el común denominador de la vida de una empresa y a su vez en nuevas tendencias como parte de estrategias de compensación y bienestar como lo considera “horario flexible, *home office*, días especiales libres, vestimenta casual, días adicionales de vacaciones al periodo legal, guardería para los hijos, zonas de cafetería, alimentación, gimnasios, sitios de esparcimiento, entre otros” (Marsh, 2014, p.2), tomando en consideración los diferentes grupos generacionales, familiares y de género dentro de una organización.

Para Rubinsztein (2013) la retribución salarial que se le otorga al colaborador por el trabajo que realiza en la empresa, siempre debe ir acompañada de los incentivos no monetarios que pueden ser dirigidos a lo que se llama recompensa intrínseca. Al precisar recompensa intrínseca, se señala que este

factor es propio de cada persona y proviene de la misma naturaleza del trabajo, por las tareas que llevan a cabo los empleados, entre estas se ha identificado: los trabajos desafiantes, el *status*, crecimiento en el trabajo, el reconocimiento; así entonces, se puede inferir que es posible generar prácticas de gestión de recursos humanos que promuevan, a través de diferentes herramientas, la motivación de las personas.

Las funciones del departamento de talento humano, según el modelo de gestión, son muchas y variadas y, es por ello, que esta investigación conceptual no pretende contextualizar las funciones de mencionado departamento sino dar a conocer una política retributiva de carácter humanista y facilitadora de la conciliación laboral. No es solo una cuestión salarial, sino una retribución de carácter emocional que conlleva hacia un trabajador comprometido y motivado con la institución a la cual representa.

Aquellos antecedentes han permitido el planteamiento del objetivo de este trabajo que es identificar los efectos que generan los incentivos no monetarios en la satisfacción laboral. El método a utilizarse será cualitativo y consta de siete partes: la primera es un estudio de revisión de la literatura sobre motivación, satisfacción laboral, incentivos no monetarios, salario emocional y balance vida - trabajo. La segunda, manifiesta una breve explicación de los efectos de los incentivos no monetarios. En la tercera sección se

analizarán casos de éxito fuera de Ecuador y casos de éxito en el Ecuador. En la cuarta sección se describirá las herramientas metodológicas utilizadas para el desarrollo del trabajo. En la quinta sección se presentarán comentarios y comparaciones de diferentes autores investigados. En la sexta sección se describirán las conclusiones y finalmente las recomendaciones.

## ANTECEDENTES

A inicio de la década de los 40s, Maslow (1943) planteó la teoría de la motivación humana de acuerdo a una pirámide jerárquica que establece que las cinco necesidades de los seres humanos son: fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización (ordenadas por jerarquía). La jerarquía establecida es la característica que motiva al ser humano el deseo de alcanzar o mantener ciertas condiciones bajo la cual descansan las satisfacciones básicas por ciertos deseos más intelectuales.

Años más tarde, Adams (1969) a través de su teoría de la equidad laboral afirmó que la motivación, desempeño y satisfacción de un trabajador está estrictamente ligado a la relación esfuerzo igual recompensa y la relación de esfuerzo igual recompensa de sus pares. En otras palabras, Adams intenta explicar que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que se obtienen en un puesto de trabajo y los resultados que

reciben de ella en contra de las entradas percibidas y de los demás.

Por otro lado, Taylor (1983) establece que los encargados y jefes de taller tienen conocimientos y destrezas incomparables y el éxito de una organización es dejar trabajar de forma independiente a estas personas, cita el caso en el que:

Gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar algún tipo de trabajo (p.1161).

Esta teoría postula como el ambiente laboral influye en la producción y competitividad de las organizaciones.

En la actualidad, los incentivos no monetarios, así como también los incentivos monetarios, juegan un papel importante en la percepción del empleado respecto al clima de incentivos en el lugar de trabajo. En un estudio realizado en Turquía por Erbası y Arat (2012), se elaboró un caso dentro del sector de cadena de comidas presentado como trabajo de tesis doctoral, en el cual se refleja una relación significativa entre los incentivos monetarios y no monetarios con la satisfacción laboral de los empleados. Las actitudes hacia incentivos monetarios tienen un efecto más fuerte en satisfacción laboral que las actitudes a partir de incentivos no monetarios. El trabajo incluye también un enfoque demográfico de las actitudes

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Identificar los efectos que generan los incentivos no monetarios en la satisfacción laboral.

### **Objetivos Específicos**

1. Revisar origen, definiciones y la evolución histórica de los incentivos no monetarios.
2. Describir las tendencias existentes para incrementar los incentivos no monetarios.
3. Describir los instrumentos del incentivo no monetario.
4. Identificar las estrategias para incrementar la productividad en el trabajo y satisfacción laboral.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Motivación**

Para abordar el tema de incentivos no monetarios es necesario clarificar que existe un problema de motivación en las organizaciones. Este problema empieza porque los individuos tienden a preferir sus propios intereses en vez de las metas comunes de las organizaciones.

Sorauren (2000) plantea que, si las personas trabajaran juntas, las ganancias para las

organizaciones serían más altas. Sin embargo, el problema más importante obedece a la relación entre los intereses de cada trabajador y los administradores (principales), si las metas no son compartidas por todos los colaboradores se dará inicio a los conflictos de intereses. Esta sincronización es la falencia para desarrollar una meta común de acuerdo al autor.

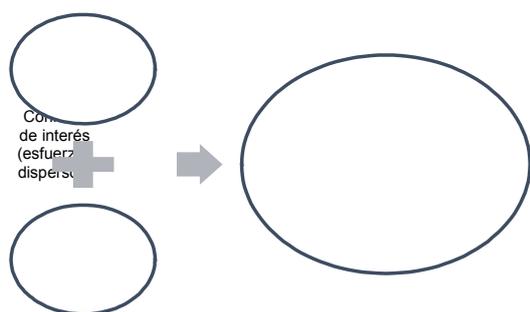


Figura 1. Relación entre los intereses de cada trabajador y los administradores

Tomado de: Sorauren, 2000.

De esta relación nace el factor de motivación que permite establecer incentivos monetarios y no monetarios para los colaboradores. Para Sorauren (2000), uno de los principales motivadores es el dinero, pero esta fuente de motivación no mitiga el riesgo de conflictos de intereses entre los colaboradores.

Entonces, el comportamiento de los individuos se convierte en el factor relevante para poder obtener una armonía laboral y mayores ganancias para cada organización.

Rubinsztein (2013) realizó un estudio del comportamiento de las personas como uno de los pilares para comprender el funcionamiento dentro de las organizaciones. Su preocupación

radicaba en entender las razones que motivan a unos y no a otros con el objetivo de dar una respuesta sobre el éxito de un emprendimiento. Adicionalmente, en su trabajo establece relaciones y diferencias entre *motivo e incentivo* (Rubinsztein, 2013), acogiendo la relación de Herzberg (1968) que permite hacer distinción a través de factores extrínsecos e intrínsecos.

Por otro lado, el estudio estima que las obligaciones de un buen administrador o empresario están ligadas al correcto manejo de incentivos tanto monetarios como no monetarios.

La importancia de la academia entorno a la motivación laboral se puede ver reflejada en el número de metodologías desarrolladas hasta ahora, una de ellas es la motivación a escala de trabajo (MAWS por sus siglas en inglés) desarrollada con la conceptualización multidimensional de motivación postulada en la teoría de la determinación propia. Gagné et al. (2010) realizaron una investigación que permitía medir la motivación de trabajo dentro del comportamiento organizacional basada en MAWS, obteniendo resultados positivos en la correlación planteada.

Por su parte, Barragan, Castillo, Villalpando, y Guerra (2009) plantearon que en el ámbito internacional, para las organizaciones es complejo establecer acciones estratégicas orientadas a la retención de empleados sin diferenciar los sectores económicos. Esta situación es consecuente con el desarrollo de

un mejor ambiente laboral y la demanda de acuerdos para mejora de salarios. El estudio plantea propuestas para la retención de empleados como mitigación al fracaso bajo el argumento que aquellas empresas que no destinan recursos a políticas para su personal, sin importar su tamaño, están destinadas a “naufragar” en el mercado.

### **Satisfacción Laboral**

El concepto de satisfacción laboral, no es un término contemporáneo, en 1969 Edwin Locke determinó que la satisfacción laboral es el “estado emocional placentero resultante de la valoración de su trabajo, así como lograr o facilitar el logro de los valores de su trabajo” (Locke, 1969, p. 316). La definición desarrollada por el autor se realizó a través de la medición del vínculo existente entre las emociones y la satisfacción laboral.

Sin embargo, una definición contemporánea señala que la importancia de la satisfacción laboral para las organizaciones se ha convertido en una gestión de valor económico, tal como lo indica Giacomozzi (2011). Mediante esta definición se debería comprender de mejor manera los aportes individuales de cada colaborador en una empresa para poder recibir y medir resultados en base a esta primera evaluación sin dejar de lado la visión de valor económico. Este equilibrio entre agentes, particularmente el

personal, y el valor económico resulta en un círculo virtuoso en la gestión planteada.

A partir de esta conclusión se puede establecer el grado de responsabilidad que tienen los directivos como impulso en el ánimo y desempeño laboral de sus empleados. De acuerdo a Rosillo et al. (2012) la relevancia organizacional de la satisfacción laboral se origina con el factor humano, que es uno de los principales elementos de las organizaciones porque en ellos permanece el conocimiento y creatividad de la organización.

Debido a la importancia del factor humano, las organizaciones prestan una mayor atención a los problemas dentro y fuera del trabajo que tengan sus empleados que repercuten en la satisfacción laboral y por ende en el desempeño de sus funciones.

Por ejemplo, en el mercado laboral estadounidense, una reciente investigación demostró que existe un efecto positivo en la satisfacción laboral cuando la tasa de desempleo decrece (Alford y Strother, 2017). Esta investigación establece también una gran importancia entre los diferentes recursos del ambiente laboral como: buenas recompensas económicas, trabajo desafiante y buenas relaciones laborales, tienen la misma importancia para cada uno de los empleados.

Definitivamente, la satisfacción laboral garantiza una mayor productividad, responsabilidad organizacional, física y salud

mental por parte de los empleados, en base a la relación entre satisfacción de trabajo y emociones, claramente identificadas (Abdullah & Wan, 2013).

Cabe mencionar que las investigaciones recientes se han inclinado por dar a conocer como la satisfacción laboral obedece a una forma efectiva de motivación mediante el salario emocional como incentivo no monetario (Redondo & Arraigada, 2013).

Sin embargo, la trascendencia de la satisfacción laboral y sus implicaciones en la sociedad cada vez tienen una mayor importancia y ha originado trabajos de investigación que ya no solo vinculan a la satisfacción laboral como un efecto, sino como una causa de otras situaciones.

Este es el caso de Bateman (2013), quien utilizando una muestra representativa de empleados y supervisores en Estados Unidos y mediante el uso del índice de satisfacción laboral (JDI por sus siglas en inglés) desarrollado por Smith, Kendall y Hulin en 1969, logró realizar un estudio en el que dio a conocer que la relación entre la satisfacción laboral y el comportamiento de la ciudadanía era más fuerte que la relación satisfacción laboral y desempeño de los empleados.

### **¿Qué Es Incentivo No Monetario?**

Para dar una definición precisa de los incentivos no monetarios es necesario definir

la palabra “incentivo”. Según Gorbaneff, Torres, y Cardona (2009) el incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo. El autor afirma que la teoría económica y la organizacional convergen en que el incentivo es de suma utilidad para aumentar el desempeño laboral.

El ambiente competitivo que viven en la actualidad los mercados laborales infieren en un proceso de cambio constante mediante la atracción y retención del personal mediante la oferta de una formación integral de las personas, sistemas de evaluación y recompensas. En este sentido, Gómez (2016) manifiesta que las compensaciones no monetarias son las que recogen una mayor relación con las posibilidades de crecimiento y la atracción de un puesto de trabajo. Así también, es importante mencionar la relevancia que existe entre la relación jefe-colaborador, aun cuando esta sea en mandos medios (Madero, 2016).

De acuerdo a una publicación de Artz, Goodall, y Oswald (2016) en Harvard Business Review en 2016, esta relación es muy importante para la felicidad medida a través de la satisfacción laboral de los empleados estadounidenses y británicos.

Es necesario mencionar que un empleado feliz es menos propenso a abandonar su trabajo, resaltando que un abandono es costoso para las organizaciones. Es aquí, donde radica la relación entre la satisfacción laboral y el

grado de competencia que demuestre un jefe a la hora de toma de decisiones.

A pesar que los incentivos monetarios pueden ser más determinantes para la motivación de empleados y su desempeño, hay ocasiones en que los incentivos monetarios no originan los resultados deseados. Lamentablemente, según Aguinis, Joo, y Gottfredson (2013), los estudios empíricos que demuestran que las dos variables antes mencionadas guardan relación no han llegado a los gerentes o tomadores de decisiones a nivel organizacional.

En la actualidad, los empleados y empleadores se muestran más conscientes de los incentivos no monetarios que puede ofrecer una organización. Thompson (2014) manifiesta que los empleados esperan incentivos no monetarios como: elogios o reconocimientos; que se convierten en factores de motivación que derivan en un mayor desempeño laboral. Específicamente, se demuestra como el uso de incentivos no monetarios se convierten en un atractivo para ofertar un puesto de empleo en el mercado laboral, incluso por encima de los incentivos monetarios.

Las organizaciones se encuentran en una continua búsqueda de programas de incentivos que permitan realizar una sinergia entre los esfuerzos de los empleados y un menor impacto en los costos de las organizaciones. Jeffrey (2004) investiga las causas por la que los incentivos no monetarios

intangibles motivan más a los empleados que un incentivo monetario en efectivo. Su conclusión se enfoca en que la respuesta a esta pregunta varía de acuerdo a los tipos de empleados en los cuales se aplicará el incentivo no monetario, de tal manera que genere resultados más eficaces.

Abdullah y Wan (2013) también indicaron que los incentivos no monetarios y la satisfacción del trabajo tienen una relación positiva en el rendimiento laboral. Los autores proponen que una variación de incentivos no monetarios afecta positivamente el rendimiento laboral.

A lo largo de los últimos años, específicamente en las dos últimas décadas, se han desarrollado diversas investigaciones en distintos sectores económicos, organizaciones, regiones, países, entre otros.

En el año 2000, Appelbaum y Kamal desarrollaron una investigación cuyo principal objetivo era determinar que variables darían a pequeñas empresas una ventaja sobre grandes empresas en la atracción y retención de empleados mientras se optimizaba su desempeño. La principal conclusión de este trabajo indica que los incentivos más importantes para la satisfacción laboral en las pequeñas empresas son: enriquecimiento del trabajo, reconocimiento de los empleados, pago equitativo y habilidades gerenciales por parte de los jefes. Cabe mencionar, que esta investigación también concluye que hay “suficiente evidencia para indicar que los

ingresos eran un factor moderado con respecto al éxito de incentivos no monetarios (Appelbaum y Kamal, 2000, p.733)”.

Otra investigación importante, es un caso de estudio desarrollado por Tippet y Kluvers (2009) en Australia cuyo objetivo era entender la relación entre la recompensa intrínseca (incentivos no monetarios) y la recompensa extrínseca (incentivos monetarios) como factores de motivación en el recurso humano de las organizaciones sin fines de lucro. La muestra tomada demostró que las recompensas intrínsecas son altamente significantes mediante el uso de t-test p-values. El estudio concluye que existe una mayor significancia en incentivos no monetarios como: logros de los empleados, balance de trabajo y vida y diversión en el trabajo.

Por otro lado, según Arokiasamy et al. (2013) la influencia de los incentivos no monetarios ejerce un impacto positivo en la moral de los trabajadores que se ve reflejado en la satisfacción laboral. Los empleados esperan salarios, beneficios económicos, bonos, seguros de vida; sin embargo también esperan varios incentivos no laborales como: reconocimiento del trabajo, toma de decisiones y reconocimiento por parte de la organización.

En Latinoamérica, existe una tendencia de atracción a trabajos que no solo incluyan incentivos monetarios, sino también las variables emocionales que muchas veces son

fuentes de atracción para las generaciones presentes que comprenden la masa laboral actual (Cuesta, 2014).

Según Cuesta (2014) un trabajo que genere emociones, experiencias, entre otros, son los puntos de partida para motivar hacia el cambio y el logro de resultados por parte de las organizaciones hacia sus empleados.

### **Salario Emocional**

En relación al concepto de generar retribuciones intangibles para los empleados, se puede mencionar que si sólo un pequeño porcentaje del tiempo y el dinero que ahora se dedica a la higiene<sup>3</sup> se diera a los esfuerzos de enriquecimiento de trabajo, el retorno en la satisfacción humana y ganancia económica sería uno de los mayores dividendos que la industria y la sociedad han cosechado a través de su esfuerzo para mejorar la gestión del personal (Herzberg, 2003).

Según Ramírez de Colmán (2005) el compromiso generado por los empleados obedece a una *proposición de valor* que incluye un salario emocional, que es identificada como una retribución intangible que reciben los empleados y que pueden categorizarse como:

- Equilibrio de la vida laboral y personal
- Desarrollo profesional o satisfacción de las motivaciones trascendentes

---

<sup>3</sup> Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene (KITA).

Ambas poseen características en común: difícil imitación por la competencia y satisfacen los motivos que repercuten en la estabilidad del compromiso con la organización.

A pesar que los ingresos son de suma importancia para los empleados, en la actualidad existe una tendencia a dar mayor importancia a los beneficios no monetarios que pueda ofrecer una organización que genera una retención y fidelización de su personal (Barragan et al., 2009).

Estudios recientes demuestran que existe una relación directa entre el salario emocional con la satisfacción laboral y retención de empleados (María Teresa, 2009).

En Colombia se demuestra que el tamaño de las compañías no es una limitante para la oferta de salarios emocionales a los empleados con miras a generar éxito organizacional (Corhuila, 2016).

De acuerdo a Zubiri Saenz (2013) el salario emocional es la conciliación de la vida personal y laboral a través de la flexibilidad, la autonomía y programas de apoyo. En otras palabras, el salario emocional representa todos los beneficios que una organización puede ofertar para satisfacer necesidades en el ámbito profesional, personal y familiar (Marsh, 2014).

Desde el punto de vista financiero, a pesar que el término suena un poco subjetivo, es de fácil medición financiera a través del Retorno

de la Inversión (ROI) de acuerdo a las inversiones desarrolladas y costo de oportunidad implicado por el uso del salario emocional (Alcalá, R, Jiménez, y Cesa, 2013).

En relación a las formas de salario emocional utilizado, Llano Restrepo (2014) asevera que la flexibilidad laboral como salario emocional a más de utilizarse como medio de liberalización de formas contractuales y estrategias de reducción de costos, es una excelente estrategia para el incremento de la motivación y productividad en los empleados de una organización. Entre los mecanismos que tienen mayor acogida según los trabajadores entrevistados en el estudio anterior se encuentran: jornadas flexibles, teletrabajo, semana reducida y horario flexible.

En Argentina, el sector hotelero de clase alta (cinco estrellas) implementó con éxito años atrás el concepto de salario emocional en sus empleados. (Redondo y Arraigada, 2013). Su principal objetivo era probar que el empleado percibe una mayor satisfacción laboral cuando tiene más posibilidades y disponibilidad para desarrollarse como una persona dentro de la organización. En este sentido, el salario emocional representa una manera efectiva hacia la motivación del personal que se debería ver reflejado como satisfacción en los beneficios para la compañía.

Hasta ahora el salario emocional se reduce a un análisis dentro del ambiente laboral, sin embargo, se ha dejado de lado la posibilidad

que existan factores externos al ambiente laboral, que afectan o repercutan diariamente en el desempeño laboral de los empleados; en este sentido Wagner, Barnes, y Scott (2014) identificó que existen tres tipos de estrés derivados del hogar: agotamiento emocional, conflicto entre trabajo y familia e insomnio. Dar solución a estos tipos de estrés permitirá a las organizaciones tener un mayor desempeño laboral por parte de sus empleados.

Según Poelmans (2006) la clasificación del salario emocional distingue dos tipos de elementos: intrínsecos que guardan una percepción subjetiva por los trabajadores entre ellos tenemos la satisfacción laboral, delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajador, entre otros. Y los elementos extrínsecos implican un coste cuantificable para la organización como retribución flexible, servicios complementarios, entre otros.

Tabla 2

*Clasificación de salario emocional*

Elementos intrínsecos	Elementos extrínsecos
Elementos son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa.	Elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo.

Tomado de: Poelmans, 2006

### **Balance Vida – Trabajo**

El equilibrio entre la vida y el trabajo en los empleados puede repercutir

significativamente en el desempeño laboral, Gangwisch (2014) probó que si hay un incremento en el control de la sobre carga en el tiempo de trabajo de los empleados, ellos podrían mejorar su calidad de sueño y a su vez generaba soluciones prácticas en pro del incremento de la productividad y la moral de los empleados.

En los últimos años, los diversos factores el balance de vida – trabajo de algunos empleados se refleja en la palabra “control”, este problema no solo se encamina a potenciales repercusiones laborales sino también sociales.

El tipo de personas que no poseen un balance vida – trabajo tienden a sentir felicidad solo si se encuentran en un ambiente laboral, muchos de ellos no logran reconocer este tipo de problemas. Una potencial solución para alcanzar el balance vida – trabajo es no descuidar las relaciones interpersonales que tienen los empleados (Isaacs, 2016).

Sin embargo, el problema o preocupación de los principales o representantes de las organizaciones se debe a que muchas veces estos factores son incontrolables para ellos, y este problema que muchas veces tiene una solución fácil se traslada a un problema para la organización basados en la premisa: “Si no se puede ser feliz en el trabajo y fuera de él, no se puede proveer felicidad a los otros”; estos “otros” son los clientes o usuarios de un producto o servicio de una organización. Es en ese momento que Kimura (2016)

recomienda prestar una mayor atención a los problemas que puede tener un empleado fuera de su ambiente laboral.

Cada sector y organización tiene sus particularidades, y ejerce un nivel de estrés a sus empleados, y como ya antes habíamos mencionado es deber de los empleados reducir el estrés fuera del trabajo.

Existen propuestas de estudios que intentan aclarar esta relación y equilibrio entre el trabajo y la vida, por ejemplo Tavassoli y Sune (2015) mediante su propuesta de estudio en base a información de España e Irán lograron plantear un modelo teórico de la relación entre la satisfacción del trabajo, satisfacción familiar y tensión psicológica como resultado del balance vida – trabajo como se puede observar en la Figura 2.

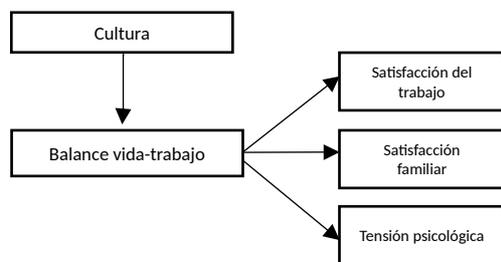


Figura 2. Modelo Teórico del Balance vida – trabajo, con la cultura. Tomado de: Tavassoli y Sune, 2015.

Cabe mencionar, que Biedma y Medina (2014) manifiesta que aquellas organizaciones que favorecen la conciliación trabajo - familia deben esperar un efecto positivo en el compromiso organizativo por parte de sus empleados. Esta inversión por parte de las organizaciones se convierte en un “capital

intangible” dentro de la responsabilidad social corporativa.

En ese sentido, Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal y Cegarra-Leiva (2016) plantean el uso de Balance de vida-trabajo como una herramienta para fortalecer el bienestar de los empleados y sus familias con expectativas para mejorar los resultados de las organizaciones a través de la satisfacción laboral. La transición para que las organizaciones opten por este tipo de inversiones puede tomar su tiempo, debido a las creencias, hábitos y/o pensamientos de los principales de las mismas, así como la disponibilidad de recursos ya sean financieros o no financieros.

Sin embargo, existen muchos avances en este campo, en los últimos años se ha desarrollado un concepto que se denomina “enriquecimiento trabajo-familia” que facilita una conciliación y satisfacción laboral de los empleados. Este enfoque contrasta lo conocido hasta el momento en relación al balance vida-trabajo y a la distribución de energía de un mismo ser humano, esta perspectiva plantea que la multiplicidad de roles entre las horas dedicadas al trabajo y a la vida pueden surgir sinergias interesantes en beneficio de las organizaciones (Jim y Abellagarc, 2015).

### Efectos De Los Incentivos No Monetarios

El salario es la retribución que otorgan las organizaciones a sus empleados por sus

actividades desempeñadas, sin embargo siempre ha existido la disyuntiva si lo que se ha cancelado es lo correcto indistintamente del tamaño de la compañía, Castaño, Montoya, y Restrepo de Ocampo (2009) proporcionan una comparación entre las retribuciones monetarias y no monetarias recibidas por el empleador.

En De Vries, Cabrera, Vásquez, y Queen (2008), se identifican los factores que influyen en el empleo y la satisfacción dentro del ambiente laboral son los salarios y las prestaciones o características del puesto de trabajo. De esta manera se establecen incentivos monetarios y no monetarios que pueden influenciar en la satisfacción laboral de los empleados.

Los incentivos han sido largamente estudiados por psicólogos y neuro científicos y han empezado a ser un tema contencioso en el ámbito educativo y psicológico a lo largo de las últimas 4 décadas. Hidi (2016) invita a través de su investigación a desarrollar soluciones que permitan utilizar y probar los incentivos en aquellas personas que carecen de motivación.

Sin embargo, para conocer de qué manera se pueden utilizar se necesita conocer que tipos de incentivos provee un empleador a sus empleados en una organización. En relación a esta situación, el desempeño del empleado indica el incentivo monetario y no monetario realizado por el empleador, el mismo que tiene un vínculo directo con el desempeño de

la organización y su éxito. En Pedraza, Amaya, y Conde (2010) se identifican los elementos que inciden en el desempeño laboral, en una escala de bajo a alto. Una de las principales clasificaciones se centra en retribuciones monetarias y retribuciones no monetarias.

Esta conclusión contrasta con una investigación desarrollada en la Universidad de Sevilla con los datos de las personas empleadas identificadas en la primera encuesta de la calidad de empleo a través de la evaluación de tres variables: satisfacción laboral, salario y calidad de empleo. El estudio confirma que la variable “salario” es exógena en la ecuación de satisfacción laboral, una vez que se controla el empleo por sus otras características o variables (Borra y Gómez, 2012).

Como soporte a esta idea, gran cantidad de estudios demuestran que una manera importante de mejorar el desempeño de los empleados es centrarse en fomentar la participación de los empleados en la organización (Anitha y Anitha, 2014). Así como la presencia de altos niveles de participación de los empleados mejoran el desempeño laboral, el desempeño de las tareas y el comportamiento organizacional mejoran la productividad, los niveles de clima psicológico y el servicio al cliente; así lo manifiesta el autor.

Por otro lado, existen también estudios en la academia que permiten conocer la relación

positiva que existe entre los incentivos monetarios y la satisfacción laboral, uno de ellos es el reciente trabajo de Pino, Ponce, Avilés, y Vallejos (2015) quienes a través de un estudio del caso de la industria maderera usando incentivos remunerativos permitió generar incrementos estadísticamente significativos en la productividad.

A pesar de esta situación, la importancia de facilitar incentivos intangibles a los empleados es cada vez mucho mayor. Tena (2002) plantea la definición de un *contrato relacional* entre las organizaciones y los empleados, este acuerdo implica obligaciones de intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales entre empleados y empleadores. En este trabajo también se destaca la importancia del tiempo en el factor socioemocional, a medida que el tiempo pasa las relaciones socioemocionales van obteniendo una mayor importancia.

Borzaga (2006) desarrolló en Italia un estudio que incluye la participación de 2066 empleados de diferentes tipos de organizaciones, entre ellas: instituciones públicas, sin fines de lucro y organizaciones con fines de lucro en sector de servicios sociales. Juntas suman 228 instituciones. Como resultado, los menores costos en la provisión de incentivos y una mayor satisfacción laboral se acentúan mayormente en las organizaciones sin fines de lucro de servicios sociales en Italia.

En un estudio realizado en España en el sector educativo, se aplicó beneficios o incentivos no monetarios en pro del bienestar individual influyendo en el nivel de satisfacción laboral y vital. En ese sentido las externalidades positivas se incrementan en relación a los incentivos no monetarios relacionadas a la salud de los empleados (García, 2004).

Otro estudio se desarrolló en base a instituciones sin fines de lucro y evaluó incentivos monetarios y no monetarios que impulsan a sus trabajadores basadas en la fe a desempeñarse de forma eficaz. Como resultado, se obtuvo una asociación correlacional significativa entre el nivel de motivación de los trabajadores e incentivos no monetarios, estilo de liderazgo y cultura organizacional, pero la relación entre nivel de motivación e incentivos monetarios no generó relaciones significativas (Bassous, 2014).

De la misma manera, Terera y Ngirande (2014) concluye a través de una investigación desarrollada en el sector de la salud, que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la retención de empleados; mientras que los incentivos monetarios no guardan asociación con la satisfacción laboral.

Es muy importante que las investigaciones no solo se inclinen a buscar resultados en torno a ubicación geográfica, sectores, tipos de incentivos, sino también se preste importancia al tipo de empleados al cual se está aplicando el incentivo no monetario. Una de estas

características, se puede ver reflejado en las generaciones al cual se aplica el incentivo, este es el caso de Jost, Ferguson, Paulin, y Schattke (2014) quien trata de explicar los incentivos en general que motivan a los Millennials a insertarse en el mercado laboral.

Un caso particular se ve reflejado en el estudio de Päätaalo y Kyngäs (2016) que dan a conocer como las empleadas en el sector de la salud de la generación Millennials requieren soporte y apoyo de sus administradores o de todos los miembros del equipo de trabajo al inicio de sus carreras, esta puede ser una de las razones por las que la mayoría de ellas terminan abandonando sus profesiones.

En una investigación de mercados desarrollada a través de 7700 Millennials de 29 países alrededor del mundo nacidos a partir de 1982 con un tercer nivel académico y con trabajos a tiempo completo en el sector privado se pudo observar que los trabajos con mayor aceptación por parte de esta generación son aquellos que tienen un balance entre trabajo y vida, oportunidades de progresar horarios flexibles cuando se aplican salarios y otros incentivos monetarios (Deloitte, 2016). Los entrevistados también concluyeron que las organizaciones deberían colocar a los empleados primero originando una base sólida de confianza e integridad, el 26% de los entrevistados creen que la satisfacción de los empleados es el principal valor que soporta el éxito de los negocios a largo plazo.

### **Casos De Éxito Fuera De Ecuador**

Existen muchos casos de estudio alrededor del mundo que manifiestan la importancia de la satisfacción laboral a través del establecimiento del salario emocional u otros incentivos no monetarios, el presente estudio recogió la mayor cantidad de estudios a los que se tuvo acceso.

En el Instituto de Negocios de Karachi en Pakistán se desarrolló una investigación sobre incentivos no monetarios dirigido a sus empleados. El estudio permitió concluir que aquellos empleados que no recibieron incentivos no monetarios relacionados a un impacto positivo tuvieron una baja actitud positiva en su trabajo y desempeño (Bari, Arif, y Shoaib, 2013).

En Nicaragua, se desarrolló un estudio que midió las compensaciones en la satisfacción laboral en los trabajadores de una exportadora. Basados en la metodología Hay Group (teoría desarrollada por Edward N. Hay en 1943) que consiste en la evaluación de puestos por perfiles y escalas basada en resultados; se pudo determinar que algunos factores no monetarios como condiciones de trabajo, estabilidad laboral, oportunidades de superación profesional a través de desarrollo de competencias, y posibilidad de ascensos en los puestos de trabajo permiten que los colaboradores tengan un mayor desempeño en las actividades realizadas a diario (Moraga, Azalea, y Martínez, 2016).

En Alemania y Estados Unidos se desarrolló una investigación de la relación entre la

afectación de factores monetarios y no monetarios y la satisfacción del trabajo en empleados de tres centros académicos médicos. Como resultado, las actitudes intrínsecas y relacionadas al trabajo ejercen una mayor influencia a la satisfacción laboral, en relación a los intereses económicos que se facilitan a los trabajadores (Borzaga, 2006). Cabe mencionar, que el uso de diferentes tipos de incentivos produce distintos resultados en la satisfacción de los empleados en las clasificaciones de las organizaciones evaluadas.

Otro ejemplo internacional de la relación entre incentivos no monetarios y la satisfacción laboral se dio a conocer mediante una investigación desarrollada en Canadá de desarrollada por Helliwell (2016) en la que se encontraron una mayor cantidad de estimación de efectos de incentivos no monetarios en relación a los ingresos que perciben los empleados en base a encuestas desarrolladas en años anteriores en relación a temas sociales.

Por otro lado, en Colombia se desarrolló una investigación en el sector público en 2015, mediante el uso de motivación laboral y personal mientras se desarrollaban cambios en las actividades para impulsar estrategias de comunicación a través de la de dependencia de control interno. El principal resultado obtenido es que mediante la aplicación de motivaciones no monetarias está directamente relacionado con los comportamientos y

actitudes del personal repercutiendo en el clima laboral de la institución (Mejía, 2015).

En los últimos años, se desarrolló un estudio en Perú que permitió diseñar lineamientos para la fidelización de talento humano a través del uso de salario emocional para una empresa en sector de cadenas de retail a través de entrevistas a los supervisores a nivel nacional de la empresa (Zevallos y Contreras, 2016).

### **Casos De Éxito En El Ecuador**

Según declaraciones recientes en Ecuador, algunos expertos como Alberto Rigail<sup>4</sup> y Daniela Peñaherrera<sup>5</sup> en temas organizacionales aseguran que, a pesar que no en una gran cantidad hay muchas empresas que aplican el concepto de salario emocional como parte de las motivaciones para sus empleados (Diario Expreso, 2015).

A continuación, se detallan algunos casos prácticos relevantes de estudios realizados y sus resultados en distintos sectores del mercado ecuatoriano:

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato de la ciudad de Ambato en la Provincia del Tungurahua mediante un proceso investigativo se identificó que los problemas de comunicación interpersonal tienen como resultado una reducción en la satisfacción laboral de los

---

<sup>4</sup> Presidente de Arco Estrategia

<sup>5</sup> Directora de Proyectos en Great Place to Work

empleados. Sin embargo, cabe mencionar que la propuesta se encaminó a una propuesta de un plan de coaching (Ponce, 2011).

En este mismo sector (cooperativas de ahorro y crédito), recientemente se desarrolló una investigación sobre los paradigmas y tendencias en la gestión de talento humano, concluyendo que las metodologías aplicadas en la actualidad por el sector deben ser actualizadas de acuerdo a las nuevas directrices del mercado brindando una mayor importancia al factor humano mediante la gestión de recursos humanos y del conocimiento mediante la gestión por competencias (Pablo y Quintana, 2017).

Otro estudio se desarrolló en la ciudad de Quito, mediante una evaluación entre el salario emocional y la productividad en una empresa comercializadora, encontrando resultados positivos entre la relación entre estas variables. Carrillo (2016) resalta que los beneficios como flexibilidad en los horarios, jornadas reducidas y teletrabajo son parte de la retribución por conciliación; por otra parte, los incentivos monetarios como: retribución por beneficios sociales no es apreciado por los trabajadores en su totalidad.

En el ámbito público también se han desarrollado casos de estudio, en el Instituto Nacional de la Meritocracia a través de la evaluación de los mecanismos del salario emocional y su influencia en la motivación laboral a 45 servidores públicos de esta institución.

Padilla (2016) logró constatar mediante la aplicación de dos encuestas en tiempos distintos mediante el uso de un cuestionario de motivación laboral (MbM por sus siglas en inglés) desarrollado por Sashkin en 1996, que a través de un aumento en los índices de salario emocional tales como: independencia en el desarrollo de actividades, autonomía en ejecución de procesos, deseo de desarrollo profesional, entre otros, en esta institución (del 73% al 91%), así mismo la motivación laboral se incrementó (de 52% a 86%). Una de las principales recomendaciones del autor una vez finalizado el trabajo se encamina en que para observar los resultados obtenidos después de una intervención en el ámbito organizacional, la evaluación continua es indispensable.

Otra investigación desarrollada en este ámbito se realizó a través de García (2014), que diseñó un modelo para la retención de personal en áreas críticas para una compañía de combustible en el Ecuador. Durante el desarrollo del estudio, se obtuvo que los incentivos monetarios no eran agente de retención para este tipo de colaboradores, la estrategia de retención debía incluir incentivos no monetarios para poder tener éxito, al final la empresa decidió generar un salario emocional.

## **METODOLOGÍA**

Se realiza una revisión de conceptos en revistas científicas, libros, consultoras, publicaciones de prensa escrita desde el 2014 hasta la actualidad, en español y en inglés, utilizando bases de datos nacionales e internacionales.

Se realizó una revisión bibliográfica sobre los incentivos monetarios e incentivos no monetarios que se relacionan a la satisfacción laboral que comprende alrededor de los últimos cinco años; sin embargo, no se excluyó la bibliografía de mayor antigüedad que sustentas teorías entorno al objeto de estudio desde sus inicios.

El levantamiento de información se inició en abril de 2016 mediante el uso de diversas bases de datos, principalmente la proporcionada por la universidad como EBSCO, además se utilizaron otras bases como: SCIELO, SCIENCE DIRECT, SCOPUS, que permitieron encontrar la información más actualizada y relevante acerca del tema. La búsqueda se complementó con el uso de la herramienta GOOGLE SCHOLAR. Se utilizaron palabras claves tales como: incentivos no monetarios, satisfacción laboral, salario emocional, motivación, balance vida – trabajo.

Durante el presente estudio se recopilaron entre 100 a 130 artículos de investigación, pero cerca de la mitad de ellos fueron relevantes para su uso en el presente trabajo de investigación. El criterio de inclusión principal fue la importancia de los autores,

citados en otros artículos, relevancia de la revista científica, así como su relevancia en el aporte a la problemática general de investigación.

## **DISCUSIÓN**

Con la teoría de la motivación de Maslow (1943) y la teoría de la equidad laboral desarrollada por Adams (1969), la preocupación de las organizaciones empezaba a desarrollarse en torno a la sincronización de la relación entre motivación y satisfacción laboral. Por otro lado, la teoría de Taylor (1983) señaló como la relación de independencia y el ambiente laboral influyen en la productividad que generen los empleados en las organizaciones.

Años más tarde, Sorauren (2000) proponía que la motivación en los empleados permite establecer una diferencia entre los incentivos monetarios y no monetarios.

De esta manera los campos investigativos se encaminan a dar a conocer estas correlaciones entre los distintos tipos de incentivos y la satisfacción laboral como una explicación de factores de productividad y repercusiones positivas en los empleados.

Es importante mencionar estudios que reflejan correlación positiva entre los incentivos monetarios y la satisfacción laboral como Pino et al (2015) en la industria maderera y Bassous (2014) en organizaciones sin fines de

lucro que presentan resultados estadísticamente significativos.

Sin embargo, Aguinis et al. (2013) plantea la posibilidad que los incentivos monetarios no siempre son determinantes a la hora de medir la motivación de empleados y su desempeño, argumentando que hay ocasiones en que los incentivos monetarios no originan los resultados deseados.

En contraste a estos resultados, Bassous (2014) evalúa ambos incentivos en una misma muestra y sus resultados registran una correlación positiva significativa entre los incentivos no monetarios y la motivación de los trabajadores. A diferencia de la correlación entre incentivos monetarios y motivación laboral que no genera una correlación significativa.

De la misma manera, en 2009 Tippet y Kluyers desarrollaron un estudio que evaluó los incentivos monetarios y no monetarios en las organizaciones sin fines de lucro en Australia, dando como resultado que existe una mayor significancia en incentivos no monetarios y la satisfacción laboral de los empleados.

Pero la importancia de los incentivos no monetarios no solo refleja el estado actual de un puesto de trabajo, sino el nivel de atracción que puede sentir un potencial empleado hacia el puesto de trabajo; Thompson (2014) concluye que el uso de incentivos no monetarios se ha convertido en un atractivo

para un puesto en el mercado laboral por encima de los incentivos monetarios convencionales.

En el ámbito internacional, se puede mencionar algunos casos de éxito en el que el desarrollo o la aplicación de incentivos no monetarios han originado resultados positivos en la satisfacción laboral de los empleados y a su vez una mejora en la productividad de la organización.

La variedad geográfica, sectorial y tipología de incentivos no monetarios aplicados por las organizaciones. Entre los casos relevantes encontrados la revisión de la literatura desarrollada.

El primer ejemplo que se debe mencionar es el caso de Borzaga (2006), quien evaluó los resultados de incentivos no monetarios y monetarios en distintos tipos de organizaciones, resultando los incentivos no monetarios los que generan una relación positiva comparado con los incentivos económicos.

Así mismo, Bari, Arif y Shoaib (2013) hallaron en un Instituto de Negocios una superioridad de los incentivos no monetarios sobre los incentivos monetarios en relación a la actitud positiva al trabajo y desempeño, de la misma manera en Nicaragua, Moraga, Azalea y Martínez (2016) mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral a los empleados de una exportadora se logró identificar que algunos incentivos no

monetarios permiten a los empleados tener un mayor desempeño laboral.

En esta misma línea, estudios recientes como Heiwell (2016) en Canadá, Mejía (2015) en Colombia y Zevallos y Contreras (2016) en Perú evalúan los resultados de incentivos monetarios en distintos sectores generando resultados positivos.

En el caso ecuatoriano, existen algunas iniciativas a manera de estudios de casos en la aplicación de distintos incentivos no monetarios en sectores como el financiero, este es el caso de Ponce (2011) y Pablo Quintana (2017) aunque sus soluciones de satisfacción laboral son distintas se enmarcan en el campo de los incentivos no monetarios.

Por otro lado, Carrillo (2016) plantea soluciones de incentivos no monetarios en una empresa comercializadora que permite una mejora en la productividad de los empleados.

La variedad del tipo de organizaciones a las cuales se puede aplicar incentivos no monetarios, se puede percibir en Padilla (2016), quien encontró una relación positiva entre la satisfacción laboral y los empleados de una institución pública en el Ecuador. Otro ejemplo es García (2014) quien aporta un modelo de retención de personal en áreas importantes para una compañía de combustible aplicando incentivos no monetarios.

Entre los incentivos monetarios más utilizados en Ecuador se encuentran: salario emocional, flexibilidad de horarios, jornadas reducidas, teletrabajo, independencia en el desarrollo de actividades, independencia en la ejecución de procesos, desarrollo profesional, entre otros.

## CONCLUSIONES

Las diversas teorías como Maslow (1943), Adams (1969) y Taylor (1983) relacionadas a la satisfacción laboral predicen la necesidad de otra clase de incentivos diferentes a los convencionales para que la satisfacción laboral de los empleados de las organizaciones incremente.

De esta manera, estudios recientes como Sorauren (2000), Aquinis et al (2013), Bassaus (2014), entre otros, relacionan positivamente la satisfacción laboral con la aplicación de incentivos no monetarios en los empleados de una organización en distintos países, sectores y tipos de organizaciones.

Basados en las distintas aplicaciones a nivel mundial, Ecuador desde unos años atrás se ha permitido optar por soluciones de satisfacción laboral aplicando incentivos no monetarios.

Aunque la literatura revisada se refiere a casos prácticos aplicados en distintos sectores del país a través de compañías específicas, los resultados orientan a concluir como los incentivos no monetarios como salario

emocional, flexibilidad de horarios, jornadas reducidas, entre otros se relacionan positivamente con la satisfacción de los empleados en diversas organizaciones en el país. El salario emocional es un término que hasta hace pocos años era desconocido por los gestores de recursos humanos; sin embargo, en la actualidad es de vital importancia en la atracción y retención de personal.

De esta manera se cumple el objetivo de la investigación, a pesar que en Ecuador la literatura en materia de incentivos no monetarios es escasa, mediante los estudios internacionales se puede concluir que los incentivos no monetarios tienen efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados en una empresa y sus principales efectos se pueden percibir en el desempeño laboral, en el clima laboral y un mejor balance entre trabajo y vida en los empleados objetos de este tipo de incentivos.

## RECOMENDACIONES

Las nuevas tendencias en investigación a nivel nacional e internacional, apuntan a desarrollar estudios en relación a la evaluación de nuevos incentivos no monetarios que han sido aplicados empíricamente en distintos sectores. Cada vez se encuentran una mayor cantidad de formas o tipos de motivación que permiten de la misma manera, encontrar nuevas respuestas de motivación por parte de los empleados.

Es muy importante que las evaluaciones realizadas sean aplicaciones bajo modelos

validados internacionalmente, este es el caso de Moraga et al (2016), quienes utilizaron un cuestionario basado en la teoría de Edward Hay, y Padilla (2016), que utilizó un cuestionario de MbM desarrollado por Sashkin (1996). Adicionalmente, la metodología utilizada durante la aplicación de los incentivos no monetarios debe tener evaluaciones previas y posteriores a la aplicación, sino no habrá ninguna comparación de resultados.

Por otro lado, la importancia de las actuales y nuevas generaciones pueden ayudar a predecir el impacto de los incentivos monetarios en el corto y mediano plazo en los distintos sectores, es ahí la importancia de desarrollar investigación a generaciones como *Millennials* (1980-2000) quienes por su edad se convierten en la actual fuerza laboral y se vuelve importante conocer que los motiva y que no los motiva a realizar actividades productivas en las organizaciones en las que son empleados.

En este sentido, se recomienda que las nuevas líneas de investigación desarrollen evaluaciones a través de metodologías contemporáneas de nuevos incentivos no monetarios que permitan dar respuestas específicas a las organizaciones sobre la aplicación de tipos de incentivos no monetarios en relación al sector en el que se desenvuelven.

Ademáas, se recomienda también el desarrollo de una nueva línea de investigación

que vaya de la mano con las nuevas generaciones definidas en la actualidad como los *Millennials*, con el objetivo de explicar los principales factores que motivan a las personas pertenecientes a estas generaciones.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS:

- Abdullah, A. A., y Wan, H. L. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085–1091. <https://doi.org/10.1111/issr.12066>
- Adams, J. S. (1969). Inequity in Social Exchange. Retrieved from [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Justice/InequityInSocialExchange\\_Adams.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/InequityInSocialExchange_Adams.pdf)
- Aguinis, H., Joo, H., y Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007>
- Alcalá, A. P., R. C. G., Jiménez, J., y Cesa, P. (2013). Medición del impacto del salario emocional.
- Alford, R. L., y Strother, J. B. (2017). Linked references are available on JSTOR for this article : Attitudes of Native and Nonnative Speakers Toward Selected Regional Accents of U . S . English, 24(3), 479–495.
- Anitha, y Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Appelbaum, S. H., y Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733–763. <https://doi.org/10.1108/02621710010378200>
- Arokiasamy, A. R. A., Hon Tat, H., Abdullah, A. A. A. G. K., Aziri, B., Hashim, R., Mahmood, R., y Murawska, E. (2013). Job Satisfaction Among Academic Staff in Private Universities in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 15–26. <https://doi.org/10.1111/issr.12066>
- Artz, B., Goodall, A., y Oswald, A. J. (2016). If Your Boss Could Do Your Job , You ’ re More Likely to Be Happy at Work. Retrieved from <https://hbr.org/2016/12/if-your-boss-could-do-your-job-youre-more-likely-to-be-happy-at-work>
- Bari, N., Arif, U., y Shoaib, A. (2013). “ Impact of Non-Financial Rewards on Employee Attitude & Performance in the workplace ” A case study of Business Institutes of Karachi. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(7), 2554–2559. <https://doi.org/ISSN 2229-5518>
- Barragan, J., Castillo, J., Villalpando, P., y Guerra, P. (2009). Estrategias de retencion de empleados eficientes: Importancia estrategica de la fidelizacion de los empleados en organizaciones internacionales. Efficient employee’s retention strategies: The importance of employee fidelity in international organizations. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33–43. Retrieved from [http://www.web.facpypa.uanl.mx/rev\\_in/Rvistas/6.1/A3.pdf](http://www.web.facpypa.uanl.mx/rev_in/Rvistas/6.1/A3.pdf)
- Bassous, M. (2014). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *Voluntas*, 26(1), 355–381. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9420-3>

- Bateman, T. S. (2013). Job Satisfaction and the The Good Soldier: Relationship Between Affect and Employee "Citizenship," 26(4), 587–595.
- Biedma, J. M., y Medina, J. A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo, 10(3), 448–466. <https://doi.org/10.3926/ic.506>
- Borra, C., y Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: Recompensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo. *Revista de Economía Aplicada*, XX. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1315155374?pq-origsite=gscholar>
- Borzaga, C. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225–248. <https://doi.org/10.1177/0899764006287207>
- Carrillo, J. (2016). "El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S." Universidad Central del Ecuador. Retrieved from <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>
- Castaño, B. J. C., Montoya, L. S., y Restrepo de Ocampo, L. S. (2009). Wage Compensation And Vida <sup>TM</sup> s Quality, XV(43), 89–94.
- Cegarra-Navarro, J. G., Sánchez-Vidal, M. E., y Cegarra-Leiva, D. (2016). Linking Unlearning with Work-Life Balance: An Initial Empirical Investigation into SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 373–391. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12151>
- Cuesta, E. M. (2014). La Generación y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Gestión de Las Personas Y Tecnología*, 19(19), 718–5693. Retrieved from <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/1472/1367>
- De Vries, W., Cabrera, A., Vásquez, J., y Queen, J. (2008). Conclusiones a contrapelo. La aportación de distintas carreras universitarias a la satisfacción en el empleo. *Revista de La Educación Superior*, XXXVII(146), 67–84.
- Deloitte. (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders, 27. Retrieved from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Diario Expreso. (2015). El salario emocional una política con resultados, 8116976.
- EKOS. (2011). La remuneración no monetaria. *Grandes Empleadores*, 165–171. Retrieved from <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/6.pdf>
- Erbasi, A., y Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136–145. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E., y Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gangwisch, J. E. (2014). Work-life Balance. *Sleep*, 37(7), 1159–60. <https://doi.org/10.5665/sleep.3826>
- García, A. (n.d.). *Diseño de un modelo de retención en REPSOL ECUADOR S.A., orientado a los colaboradores que ocupan puestos críticos*. Retrieved from <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10869/12.90.000475.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- García, M. (2004). *EFFECTOS DE LA EDUCACIÓN SOBRE LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA. UN ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS EN EL MERCADO DE TRABAJO MEDIANTE MODELOS LOGIT ORDENADOS*. Retrieved from <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/15174/garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giacomozzi, A. M. (2011). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa \*. *Revista De Administracion Pública*, 42(6), 1213–1230. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Gorbaneff, Y., Torres, S., y Cardona, J. F. (2009). El concepto de incentivo en administración. una revisión de la literatura. *Revista de Economía Internacional*, 11, 73–91. Retrieved from <http://www.economiainstitucional.com/pdf/no21/ygorbaneff21.pdf>
- Helliwell, J. F. (2016). HOW ARE THE JOB ? WELL-BEING AND SOCIAL CAPITAL IN THE WORKPLACE.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1). <https://doi.org/z>
- Hidi, S. (2016). Revisiting the Role of Rewards in Motivation and Learning: Implications of Neuroscientific Research. *Educational Psychology Review*, 28(1), 61–93. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9307-5>
- Isaacs, D. (2016). Work-life balance. *Journal of Paediatrics and Child Health*, 52(1), 5–6. <https://doi.org/10.1111/jpc.13110>
- Jeffrey, S. (2004). The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives. *School of Business, University of Chicago*, (July), 10–20.
- Jim, V.-, y Abella-garc, S. (2015). El enriquecimiento enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados . <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Jost, N., Ferguson, R., Paulin, M., y Schattke, K. P. (2014). Millennials' Social Behaviors within a Social Media Context - Gender Differences Count. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 14239–14239. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.14239abstract>
- Kimura, D. (2016). Work and Life Balance “If We Are Not Happy Both in Work and out of Work, We Cannot Provide Happiness to Others.” *Frontiers in Pediatrics*, 4(February), 17–19. <https://doi.org/10.3389/fped.2016.00009>
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34–68.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Madero, S. (2016). Elementos De La Compensacion Monetaria Y No Monetaria.
- María Teresa, C. R. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional : Una aproximación, 43. Retrieved from [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)
- Marsh, D. M. (2014). Extra Que Vale Oro.
- Maslow, A. H. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mejía, T. (2015). *Estrategias de fortalecimiento de la gestión comunicativa en la Gerencia de Control Interno de la Gobernación de Antioquia*. Corporación Universitaria Lasallista.

- Retrieved from  
[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1707/1/Estrategias\\_fortalecimiento\\_gestion\\_comunicativa.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1707/1/Estrategias_fortalecimiento_gestion_comunicativa.pdf)
- Moraga, Azalea; Martínez, L. (2016). *Influencia de las Compensaciones en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de CISA (Comercial Internacional Exportadora S. A) MERCON Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, durante el Año 2015*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Retrieved from  
<http://repository.unan.edu.ni/2675/1/5449.pdf>
- Päätaalo, K., y Kyngäs, H. (2016). Well-being at work: graduating nursing students??? perspective in Finland. *Contemporary Nurse*, 6178(April 2017), 1–14.  
<https://doi.org/10.1080/10376178.2016.1183462>
- Pablo, P., y Quintana, L. (2017). PARADIGMAS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, A NIVEL INTERNACIONAL Y EN ECUADOR, 1–8.
- Padilla, K. (2016). El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia. Retrieved from  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7319/1/T-UCE-0007-392i.pdf>
- Para, D. E. V., La, M., En, R., y Corhuila-colombia, U. (2016). GESTION DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA empresa bajo condiciones de convivencia ajustadas a cada propósito en forma coordinada y armónica . nómicos de diversa índole , desde las empresas familiares , donde las decisiones normalmente son asumidas, 8(1), 123–142.
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010)., XVI Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia (3), 493–505.
- Pino, P., Ponce, M., Avilés, C., y Vallejos, Ó. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. *Maderas. Ciencia Y Tecnología*, 17(ahead), 1–12.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-221X2015005000012>
- Poelmans, S. (2006). El salario emocional.
- Ponce, F. (2011). Universidad Técnica De Ambato. *Repo.Uta.Edu.Ec*, 130. Retrieved from  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/5301/Mg.DCEv.Ed.1859.pdf?sequence=3>
- Ramírez de Colmán, D. (2005). La gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo. *Población Y Desarrollo*, ISSN-E 2076-054X, ISSN 2076-0531, N°. 30, 2005, Págs. 55-67, (30), 55–67.
- Redondo, A. I., y Arraigada, M. C. (2013). EXPLORACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN EL PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA - 387.pdf, 5. Retrieved from  
<http://www.academica.com/000-054/387.pdf>
- Rosillo, Y., Velázquez, R., y Marrero, C. (2012). La satisfacción laboral. un acercamiento teórico metodológico para su estudio. *Observatorio de La Economía*, (163), 1–12.
- Rubinsztejn, G. (2013). Motivacion e incentivos no monetarios en el trabajo.
- Sorauren, I. F. (2000). Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money? *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 925.  
<https://doi.org/10.2307/3857840>
- Tavassoli, T., y Sune, A. (2015). Research proposal on the outcomes of Work-life balance in Spain and Iran, 1–14.

- Taylor, S. E. (1983). Adjustment to threatening life events: A theory of cognitive adaptation. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.38.11.1161>
- Retrieved from [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/664/2016\\_MAODP\\_13-1\\_03\\_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/664/2016_MAODP_13-1_03_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zubiri Saenz, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales Del Sistema Sanitario de Navarra*, 36(2), 193–196. <https://doi.org/10.4321/S1137-66272013000200002>
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico : relación laboral empresa-trabajador, 15, 85–107.
- Terera, S. R., y Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–488. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Thompson, N. C. (2014). Investigating Talent Attraction: Perceived Attractiveness of Non-financial Reward Elements by means of an Experimental Design.
- Tippet, J., y Kluvers, R. (2009). Employee Rewards and Motivation in Non Profit Organisations : Case Study from Australia. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 7–14. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n3p7>
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., y Scott, B. A. (2014). Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. *Personnel Psychology*, 67(2), 487–516. <https://doi.org/10.1111/peps.12044>
- Zevallos, M., y Contreras, S. (2016). Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley.