

La influencia de la compensación salarial en la motivación de los trabajadores

María A. Escobar Espinosa

Omar Leonel Sandoval Echeverria

Mario Alexander Roncería León



Facultad de Humanidades, Universidad Cooperativa de Colombia

Juan Carlos Carvajal Gómez

18 de noviembre 2021

Resumen:

La motivación en los colaboradores a partir de la implementación correcta de la compensación, puede direccionar cada una de las actividades y/o funciones que desempeñan dentro de una organización en cumplimiento de su misión, esta inquietud es abordada y contemplada en las siguientes páginas enfocadas en las personas, su satisfacción y capacidad al ejecutar su trabajo.

De acuerdo con lo anterior se da a conocer la teoría en relación con la motivación laboral y los diferentes tipos de compensación y los motivadores de los colaboradores para permanecer con su vínculo laboral, intentando establecer de qué manera se establece una conexión entre dichos conceptos desde la psicología organizacional. En la gestión de recursos humanos se encuentra vinculada la gran responsabilidad de la empresa motivar a sus colaboradores, haciendo énfasis en el rol del psicólogo en la relación de cada uno de las personas y la organización dándole una perspectiva más amplia acerca del tema.

Es así como se puede reconocer que al existir dentro de la empresa una compensación integral, está estrechamente relacionada con una motivación en el trabajo, por lo tanto, si se emplea la compensación de manera correcta dentro de la organización esto podría lograr que el desempeño de cada uno de los colaboradores sea óptimo y genere los resultados esperados. Cuando se habla de compensación integral influyendo sobre la motivación estaría combinando estímulos tanto intrínsecos en el caso intangible relacionado con la actividad que se desarrolle en el contexto laboral y el estímulo extrínsecos en lo referente al componente monetario.

Palabras clave: Compensación, motivación, recursos humanos, estímulo, colaboradores.

Abstract:

The motivation in the collaborators from the correct implementation of the compensation, can direct each of the activities and / or functions that they perform within an organization in compliance with their mission, this concern is addressed and contemplated in the following pages focused on people, their satisfaction and ability to perform their work.

In accordance with the above, the theory in relation to work motivation and the different types of compensation and the motivators of employees to remain with their employment relationship is presented, trying to establish how a connection is established between said concepts from the organizational psychology. In human resource management, the great responsibility of the company is linked to motivate its collaborators, emphasizing the role of the psychologist in the relationship of each of the people and the organization, giving them a broader perspective on the subject.

This is how it can be recognized that since there is an integral compensation within the company, it is closely related to a motivation at work, therefore, if compensation is used correctly within the organization, this could achieve that the performance of each of the collaborators is optimal and generates the expected results. When we talk about comprehensive compensation influencing motivation, it would be combining both intrinsic stimuli in the intangible case related to the activity that took place in the work context and the extrinsic stimulus in relation to the monetary component.

Keywords: Compensation, motivation, human resources, encouragement, collaborators.

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Justificación.....	7
Motivación y Compensación.....	8
Motivación.....	9
Motivación Extrínseca.....	10
Motivación Intrínseca.....	10
Compensación.....	11
Desarrollo Personal en la Organización.....	13
¿Cómo implementar un modelo de compensación efectivo?.....	14
Conclusión.....	16
Referencias.....	17

Introducción

Como estudiantes de psicología próximos a pertenecer al campo laboral nos inquieta conocer cómo influye en la motivación de los colaboradores de las empresas un modelo de compensación implementado de la forma correcta, debido a esto, nos centraremos en principio a conocer sobre los diferentes modelos de la compensación y los motivadores de los colaboradores para permanecer con su vínculo laboral.

Cada vez son más las empresas que se preocupan sobre cómo deben remunerar de forma adecuada la labor de sus colaboradores y si lo que pagan es justo con relación a la calidad y cantidad del trabajo de acuerdo a uno de los principios mínimos fundamentales de la legislación laboral; “remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo;” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 53), lo anterior debido a que una remuneración efectiva asegura la obtención y retención del mejor talento, pero esta preocupación también hace parte del día a día de los colaboradores, quienes se preguntan si lo recibido es recíproco con relación a su trabajo o pudieran recibir mejor retribución a sus habilidades, conocimientos y capacidades en otra compañía.

Retomamos la idea de Arias, Portilla y Castaño (2018) que los trabajadores a pesar que su primer interés por vincularse a una compañía es la retribución económica, no es este el único motivador que refuerza la idea de permanecer en la compañía, es allí donde aspectos como la aprobación, crecimiento personal, equidad y justicia toman relevancia en las actividades diarias de la organización, debemos tener en cuenta que este ejercicio debe ser mutuo para que los procesos laborales vayan encaminados a los proceso motivacionales que pretenden satisfacer las necesidades del trabajador y la compañía.

Para entender la relación entre la compensación y la motivación es necesario partir de la teoría de condicionamiento Operante desde Thorndike el cual introdujo la ley de efecto, que plantea que una conducta tiende a repetirse o eliminarse dependiendo de la consecuencia positiva o negativa, Figueroba (2014), es entonces donde la compensación toma su papel de reforzador que busca que los trabajadores se mantengan motivados y sus conducta hacia un trabajo dedicado y con esfuerzo sean la consecuencia de dicho refuerzo, pero hay momentos donde la compensación al ser implementada de forma incorrecta logra que el efecto sea contrario al esperado y se cree un ambiente de desmotivación y por consiguiente deserción de los colaboradores.

Justificación

Este trabajo se realiza con el fin de conocer cómo influye en la motivación de los colaboradores de las empresas un modelo de compensación implementado de la forma correcta. Es importante tener en cuenta que cuando los colaboradores de la empresa están motivados existe mayor probabilidad de que se incremente la productividad en la empresa y se construya también diferentes aspectos en cada persona.

El mundo laboral trasciende la vida de la persona, por lo tanto, la sociedad actual tiene que ser concedida, no sólo como un mercado, sino, por un conjunto de personas que participan de manera cooperativa y competitiva en la comunidad, las cuales tienen diferentes motivaciones, actuando colectivamente según las metas de la empresa, pero, aun así, buscando alcanzar las propias. (Gallegos, Medina, y Lara, 2008).

Actualmente vivimos en un mundo globalizado donde solo las organizaciones que frecuentemente innovan, se preparan para evolucionar son las que empiezan a ocupar un lugar significativo en el mercado, por eso es tan importante tener un personal bajo su mando que tenga un alto nivel de profesionalismo que se convierta en un agente de competitividad, por eso el darle una excelente motivación y compensación en este caso salarial debe encaminar cada una de las actividades que allí se desarrollen para generar resultados positivos y esperados por la organización, estableciéndola como de alto desempeño.

Por esto dentro de la propuesta que se plantea esta el interés por brindar una estrategia a través de la compensación salarial para la solución de los diferentes problemas que se generen dentro de la misma.

Motivación y Compensación

Los temas centrales de este trabajo, están fundamentados en la motivación y la compensación, los cuales permitirán ahondar en las causas y consecuencias de estos dos conceptos en el ámbito laboral.

En los últimos tiempos, con la evolución de las economías, se han presentado nuevas formas de desarrollo, tanto a nivel organizacional como a nivel del individuo quien tomó papel importante en el crecimiento de las organizaciones, asimismo la modernización global económica ha puesto a prueba a las organizaciones en cuanto a su crecimiento productivo y comercial, pero sobre todo el de sus colaboradores, es por esto que la participación de estos dos actores es vital para el desarrollo mutuo, es decir, los dos reciben una compensación o retribución por las funciones desempeñadas, este tipo de vínculo va más allá de un contrato laboral, es entonces cuando se puede decir que el salario y las actividades desarrolladas por los colaboradores se extienden al plano psicológico, dando paso a un nuevo mundo de posibilidades donde el desarrollo y crecimiento de las organizaciones se dé de forma ascendente, no se puede desconocer que los empleados se ven altamente beneficiados.

En la actualidad el desarrollo económico de una nación depende en gran medida de las empresas nacionales y multinacionales que allí operan, por ello es vital seguir promoviendo los buenos comportamientos laborales desde la motivación y la compensación. La sinergia creada por organización-colaborador permite que los procesos sean mucho más ágiles, puntuales y productivos, no obstante, el papel que juega la psicología en temas de investigación basados en el beneficio mutuo, que puede generar este tipo de acciones por parte de empleador-empleado, deben ser de carácter interdisciplinario, teniendo como objetivo el crecimiento de la organización, pero sobre todo el más importante el del talento humano.

Motivación

Históricamente la motivación tiene sus bases en la filosofía, Platón y Aristóteles entre otros la fundamentaban en la impulsividad e irracionalidad de los motivos, pero también en el fraccionamiento del cuerpo y el alma, el filósofo moderno Rene Descartes, clasifico al cuerpo y mente entre pasivos y activos respectivamente dentro del marco motivacional, por otra parte el psicoanálisis plantea que la motivación deviene de las pulsiones creadas por el inconsciente, las cuales establecen la vida psíquica de la persona, desde la fisiología, la motivación es una respuesta homeostática que pretende reducir la presión fisiológica que se origina desde una necesidad o insatisfacción, desde la teoría humanista se propone la jerarquización y vinculación de procesos examinados por una fuerza motivacional, la psicología social sustenta que son estímulos cognitivos que interceden entre la conducta y ambiente del individuo, el conductismo afirma que existen refuerzos contextuales que infieren en las contingencias que alteran el comportamiento del individuo.

La motivación está encaminada hacia lo cognitivo-conductual, donde la conducta está persuadida por causas netamente ambientales, por otra parte, la motivación se puede ver desde una perspectiva, en la cual el individuo busca con persistencia y esfuerzo alcanzar sus objetivos, los seres humanos adquieren a través del tiempo muchos motivos que estimulan su conducta, cada uno de estos, poseen cierta intensidad de acuerdo con las necesidades de cada uno, así mismo será la influencia de su conducta, es por esto que el comportamiento de cada individuo es generado por alguna motivación, estas acciones permiten una cierta tensión en cada persona, es por ello que de acuerdo a cada motivación-comportamiento se llevan a cabo esfuerzos que actúan como intermediarios para lograr algún objetivo.

Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual existen dos motivaciones, la extrínseca e intrínseca, estas dan una explicación, el porqué de la conducta del individuo.

Motivación Extrínseca

Esta motivación hace referencia a lo que se percibe fuera del individuo, es decir, el ambiente donde la persona se desarrolla la construcción social es la fuente de la motivación intrínseca, desde este contexto el individuo se ve inmerso en lo que socialmente le genera satisfacción como lo son el dinero y el reconocimiento entre otros, esta motivación corresponde al concepto de premio-castigo, se debe recordar que este postulado es el efecto generado luego de una conducta, afectando la agudeza de la misma, el premio será causante de que dicha conducta tenga una alta posibilidad que se vuelva a repetir, ahora bien, cuando el individuo encuentra un contexto poco favorable un castigo sugiere que, es poco probable que dicha conducta tienda a repetirse, en cuanto al condicionamiento operante las conductas de cada individuo están definidas por sus consecuencias, por lo tanto las conductas de carácter positivo tendrán mayor relevancia en la medida de sus apariciones, por ende las negativas tendrán menor posibilidad de aparición.

Motivación Intrínseca

En este modelo de motivación la psique del individuo, se ve en la necesidad de activar la motivación intrínseca, cuando la motivación extrínseca no cumple las expectativas generadas por el sujeto, Bandura ha denominado esta motivación, interés intrínseco, esta surge naturalmente por la falta de premios ligados a lo extrínseco, se debe recordar que el sujeto siempre ha tenido la necesidad de buscar el dominio de su entorno en conjunto con su autonomía, lo cual permite que en el aspecto emocional del individuo se promueva el interés y el placer, ¿pero qué ocurre

para que la motivación intrínseca tenga injerencia en el sujeto? Se pueden dar dos causas, la primera es, que la naturaleza del sujeto requiere intrínsecamente de motivaciones para la activación de sus conductas, y la segunda, la subjetividad que nace en la ejecución de una conducta la cual promueve la aparición de la motivación intrínseca.

Las experiencias nuevas vividas por las personas generan la incertidumbre de la exploración, por lo tanto, el individuo instintivamente le sugieren muchos interrogantes por los cuales nace dentro de sí la auto motivación, desde este contexto se ponen a prueba las habilidades y competencias del sujeto ya que si los nuevos retos son complejos para él, este podrá experimentar sensaciones de preocupación y/o ansiedad, de acuerdo a lo anterior, los sujetos están buscando generar nuevas oportunidades y competencias que los conduzcan a una mejor participación dentro de la sociedad, promoviendo dentro de cada uno el conocimiento y las habilidades por medio de la motivación (Bedodo Espinoza & Giglio Gallardo, 2006).

Compensación

Desde una mirada técnica la compensación hace referencia al modo en que se cuantifica la labor desempeñada por el colaborador-empleado, es decir, la recompensa recibida por realizar una acción acordada por dos partes, empleador y empleado.

La característica principal de un convenio entre organización-colaborador, es la de proporcionar un beneficio mutuo, es decir, la organización en adquirir ganancias y el colaborador en recibir una remuneración económica por su labor desempeñada, por parte de quien le contrata, es un deber de las empresas promover estrategias de compensación que estén dentro del marco legal de los trabajadores, las maneras de recompensa salarial han evolucionado con el pasar del

tiempo, antes, el trabajador simplemente aceptaba la retribución económica que le empleador le otorgaba, hoy las forma de motivar al colaborador por medio de una recompensa van más allá de un simple salario, ahora se evidencia un reconocimiento no solo por su labor, sino también por sus conocimientos, competencias y compromiso para con la organización. Inevitablemente para hablar de una compensación-remuneración debemos hablar de la motivación, esta ha sido reconocida desde la teoría de Maslow (1908-1970), quien postula la jerarquización de las necesidades básicas, donde el sujeto se sentía satisfecho, estas necesidades están enmarcadas dentro de los niveles: personal (realización), nivel social (reconocimiento, sociales) y nivel vital (seguridad), tomando esta teoría como parte de la motivación de un empleado, las organizaciones deben establecer estrategias que garanticen el funcionamiento eficaz de sus actividades y el sostenimiento de la fuerza laboral, las causas salariales se han modificado, las personas son cada día más competitivas tanto a nivel laboral como a nivel personal, desde esta perspectiva los colaboradores ven más allá de una remuneración salarial es por ello que buscan una proyección profesional y personal dentro de una compañía, este análisis adapta 4 alternativas de compensación para las empresas.

1. Ejecutivos: la importancia de estos cargos administrativos radica en la toma de decisiones, cabe anotar que en ocasiones sus determinaciones las hacen desde su óptica y desconocen el desarrollo de los procesos de la compañía para la cual trabajan.
2. Superiores de nivel medio: se espera que a la hora de aplicar las evaluaciones de compensación y motivación a los empleados, los jefes de nivel medio sean claros y objetivos a la hora de llevar a cabo estas mediciones, en ocasiones, estos nublan los

procesos que las empresas fabrican pensando en el desarrollo personal y motivacional de los colaboradores.

3. Personal: la fuerza laboral es lo más importante de una organización, por ende se debe reconocer que las personas no solamente buscan una remuneración salarial, también desean otro tipo de contraprestaciones salariales, por ello se debe mirar la motivación como parte fundamental para el desarrollo personal y laboral de los empleados.
4. Sistema de compensaciones: Las empresas deben tener claridad en los objetivos que tiene como organización a nivel económico, de proyección y crecimiento, es por esto que, cada organización debe estar encaminada a contar con el personal idóneo y competente para poder llevar a satisfacción las estrategias de mercadeo, producción y utilidad, desde este punto de vista, es muy importante mantener un control sobre los programas de motivación, esto con el fin de que se mantengan los ajustes entre la compensación y la gerencia.

El seguimiento a los empleados debería ser institucionalizado en cada organización, desde lo económico y personal con esto se busca mantener un control sobre las compensaciones contraprestaciones a su vez esto permite hacer alguna diferenciación con la competencia. (Arias Montoya, et al. 2008)

Desarrollo Personal en la Organización

Ahondando en el concepto de desarrollo personal desde la organización nos encontramos con la evolución del concepto de organización, si bien en principio no era más que una empresa donde sus trabajadores realizaban una actividad y este a su vez remuneraba, hoy en día podemos ver como la Organización se conforma por conceptos que van desde procesos, estructura y el desarrollo, adicional a esto encontramos conceptos que se enfocan en el colaborador como la

Innovación y el desarrollo del Talento Humano, es decir que cambió la forma en que se perciben a los trabajadores que pasaron de ser un recurso utilizable y fácilmente reemplazable a ser un talento que se puede potenciar con el fin de garantizar la eficiencia y motivación para el beneficio de ambas partes.

¿Cómo implementar un modelo de compensación efectivo?

Para llegar a la práctica de la compensación efectiva es necesario seguir una serie de pasos que garanticen que el modelo seleccionado sea acorde al negocio y las expectativas de la empresa;

1. Establecer metas y objetivos de posicionamiento claros: es precisamente en este primer paso donde la empresa debe detenerse a analizar su misión y su visión con el fin de actualizarlas o crearlas, para que estas se ajusten a los objetivos de posicionamiento en el mercado de competencia, este será el insumo más importante ya que garantiza que el personal escogido sea competente y esté alineado a estos objetivos.
2. Realizar evaluación de los puestos de trabajo junto con su carga laboral y compararlos con el mercado competitivo: Medir la carga de trabajo de cada puesto nos permite compararlo con puestos similares de empresas competidoras, para ajustar las funciones y evitar la sobrecarga.
3. Evaluación del desempeño de los trabajadores, así como de sus unidades organizativas: En este proceso se puede aplicar una herramienta de evaluación de 360 grados sin embargo no solo se debe enfocar a la evaluación del trabajador y su desempeño, adicional a esto se debe evaluar la unidad organizativa así como la

percepción de los trabajadores con relación a sus compañeros pares, jefes inmediatos y mediatos, esto con el fin de obtener una medición objetiva.

4. Seleccionar el modelo adecuado: Con el cumplimiento de los pasos anteriores, se obtienen herramientas fundamentales para seleccionar el modelo que se adecue a la organización, los modelos se encuentran en el mercado y son gran la cantidad de organizaciones que se encargan de ofrecer esta implementación.

Conclusión

Dentro de la compensación y con el fin de motivar a los trabajadores, cobran mayor importancia conceptos novedosos como el Contrato Psicológico, el cual es una herramienta que busca promover el intercambio recíproco entre trabajador y empresa presentándose como un acuerdo intangible adicional al contrato de trabajo, en este se permite contemplar aspectos tales como las expectativas que tiene el trabajador en el ámbito de compensación y remuneración, crecimiento personal y profesional, el trato que espera de parte de los jefes, pares y subordinados y por parte de la empresa buscando el compromiso que garantice que el trabajador desarrolle y mantenga el cumplimiento de sus funciones así como la entrega del cien por ciento de su capacidad en cada labor.

Por consiguiente y para reforzar la motivación y el compromiso laboral, es indispensable estimular el proceso de equidad, en el que cada uno recibe la compensación propia de sus habilidades, experticia, experiencia, conocimiento y preparación, pero este proceso debe ser implementado de manera adecuada y actualizado acorde a los logros anuales de cada colaborador para que se mantenga vigente a través del tiempo y se garantice un excelente clima organizacional.

Referencias

- Arias Montoya, L, & Portilla, L, & Castaño Benjumea, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 14 (39), 265-268.
Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
- Arrieta Salas, C. y Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en psicología*, 22, 67-90. Recuperado de:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/actualidades/article/download/23/19>
- Ávila León, M. Rosales Díaz, F. (2009). *La compensación laboral como estrategia para la motivación*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de:
<http://repositorioinstitucional.uson.mx/handle/unison/2729>
- Aristondo Valencia, J. (2019). *Análisis conceptual de la motivación laboral y su importancia en la persona y organización* (Trabajo de Investigación). Recuperado de :
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5822/Aristondo%20Valencia,%20Jos%C3%A9%20Enrique.pdf?sequence=1>
- Barberá, E. (1999). Marco Conceptual e Investigación de la Motivación Humana. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 2 (1). Recuperado de :
<http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>
- Bedodo, V y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. (Tesis de pregrado). Recuperado de :
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>

- Borda, M y Fontalvo, N. (2016). *Diseño de un modelo mediado por Tic para el proceso de selección en las modalidades tecnológicas del Colegio Distrital Tom Adams*. (Tesis de maestría no publicada) Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia.
Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/842>
- Castaño, J. Montoya, L y Restrepo De Ocampo, L. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia Et Technica*, 3(43). Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4603906.pdf>
- Charaja, Y & Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo – Puno – Perú, 2013. *Comunicación, Puno*, v. 5 (1). P. 05 – 13, Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001
- Condor, G. Bustamante, M. Lapo, M. Campos, R. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones. *Información tecnológica*, 29(4), 205-216. Recuperado de:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000400205&script=sci_arttext&tlng=
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 53. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- Díaz, k. Arizaga Sánchez, A. (2014). *Impacto de la motivación extrínseca en el desempeño laboral de los docentes*. (Tesis de pregrado). Recuperado de :
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3814>
- Gallegos Muñoz, C. Medina Giacomozzi, A. Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista*

RAP, 42(6), 1213-3. Recuperado de :

<https://www.scielo.br/j/rap/a/tJ39FffPRBW67WmCjt8nj3q/?lang=es&format=pdf>

Hernández, C. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. *Investigación administrativa*, 40(108), 69-80. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782011000200069&lng=es&tlng=es

Jiménez, L. & Hernández, S. (2007). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Proyecta, Artículo sobre economía*, Recuperado de: https://scholar.google.es/scholar?cluster=17159113003195925218&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A7XYzyg6iInoJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D2%26scf%3D1%26hl%3Des

Maldonado, L. Quevedo, L. (2007). *Motivación laboral*. (Trabajo de grado). Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/2167>

Madero Gómez, S. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Investigación administrativa*, 38(104), 7-25. Recuperado de : http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782009000200007

Morales Vargas, S. Rodríguez Ríos, C. (2015). Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización. *Encuentro Internacional de Educacion en Ingeniería ACOFI2015*. Recuperado de : <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/1147>

- Madero Gómez, S. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria. *Investigación Administración (45) 117*. Recuperado de :
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782016000100003&script=sci_arttext
- Madero, S. & Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de Mc Gregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT, 13(1)*, 95-107. Recuperado de : http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000200095
- Márquez González, M. Meléndez Peñaranda, C. (2018). *Nivel de motivación y desempeño laboral de los trabajadores de Distribuidora Gallo SAC en el distrito de Trujillo 2016*. (Tesis de pregrado). Recuperado de :
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/4297>
- Narrea, V. (2020). *Motivación laboral y factores asociados: una revisión sistemática, 2020*. (Tesis pregrado). Recuperado de:
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2961883>
- Pizarro Wilson, C. (2009). La cuantía de la compensación económica. *Revista de derecho (Valdivia)*, 22(1), 35-54. Recuperado: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-09502009000100002&script=sci_arttext
- Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 18 (1),74-88. Recuperado de :
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785006>

- Pinto Cristiani, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Red Tercer Milenio. Recuperado de:
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Hospitalidad/Desarrollo_organizacional.pdf
- Ros, J. (2006). *Análisis de Roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis Doctoral). Recuperado de :
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
- Raza, F. 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*. (Informe final del trabajo del Titulación de Psicólogo Industrial). Recuperado de :
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7319>
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- Rolín Díaz, C. (2020). Sistema De Incentivo Al Conocimiento: Una Herramienta Clave Para Mejorar El Rendimiento Laboral. *Revista de ciencias Empresariales Bussines Innova Sciences de Innova Scientific*. Vol.1(3). Recuperado de :
<http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/16>
- Sánchez Enríquez, J. Calderón, V. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. *Estudios Gerenciales*.V29 (127). Recuperado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231300003X>
- Tena, G. (2002). El Contrato Psicológico: Relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, pp. 85-107. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200215224
- Wherter, W, & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y recursos humanos*. Editorial McGraw Hill. Recuperado de :
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>