



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

# SISTEMA DE INCENTIVOS Y SALARIO EMOCIONAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR  
EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

ANA CRISTINA PÉREZ TACANGA

LIMA – PERÚ

2020



## **MIEMBROS DEL JURADO**

LIC. MELVING RICARDO CORNEJO CUYA

**Presidente**

MG. TERESA FERNÁNDEZ BRINGAS

**Vocal**

LIC. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

**Secretaria**

**REVISORES DEL TRABAJO**

LIC. MELVING RICARDO CORNEJO CUYA

MG. TERESA FERNÁNDEZ BRINGAS

LIC. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

## **DEDICATORIA**

*A mi papá, que aunque no está físicamente ha sido siempre mi fuente de inspiración para ser perseverante en el logro de mis sueños.*

*A mi mamá, quien me ha acompañado en este camino, brindándome afecto y confianza.*

*A mi hermano, quien tuvo palabras de aliento para motivarme a seguir siempre adelante hasta lograr el objetivo.*

*A mis amigas, que a pesar a de la distancia siempre estuvieron cerca, demostrando un genuino interés en ayudarme.*

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a la universidad que durante mi formación me ha permitido obtener conocimientos trascendentales para convertirme en la profesional que hoy he logrado ser.

A mis profesores, que siempre tuvieron paciencia para enseñarme e incentivarme a investigar y cuestionar la problemática actual. Sus enseñanzas me acompañan en mí día a día.

A mis padres por confiar en mí y darme la oportunidad de poder estudiar la carrera que me apasionaba, por su amor incondicional y su soporte emocional en todo este tiempo.

A mis tía Sonia y mis primas Roxana y Stephi quienes me ayudaron durante todo este tiempo a seguir adelante a pesar de los diversos obstáculos, sin importar el tiempo o distancia.

A mi hermano Diego que siempre confió en mí, por escucharme, darme consejos y celebrar cada logro.

A mis amigas, Grisby, Paola, Lynn y Liseth, que aún que ya han pasado varios años siempre están allí para mí, compartiendo anécdotas, viajes, risas y sueños. Sin olvidar a Meggy, Edna y Gaby con las que emprendimos este reto, gracias por su buena onda, amistad y el soporte durante este proceso.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. DESARROLLO DEL CONTENIDO .....	3
1. Delimitación del tema para el estado del arte .....	3
2. Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención.....	4
2.1 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención sobre sistemas de incentivos .....	6
2.2 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención sobre salario emocional .....	12
3. Estudio de investigaciones que revisan el tema en los últimos 5 años a nivel nacional e internacional .....	15
3.1 Estudios sobre sistema de incentivos en Europa y África.....	15
3.2 Estudios sobre sistema de incentivos en Latinoamérica .....	16
3.3 Estudios sobre sistema de incentivos en Perú .....	18
3.4 Estudios sobre salario emocional en Latinoamérica .....	19
3.5 Estudios de salario emocional en el Perú.....	22
4. Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención, prevención .....	24
4.1 Modelo de condiciones psicológicas para el compromiso del empleado .....	24
4.2 Modelo de compromiso multidimensional, satisfacción laboral y deseo de retiro .....	25
4.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	26
4.4 Teoría de la motivación e higiene .....	28
4.5 Teoría de las necesidades de McClelland .....	29

4.6 Teoría X y teoría Y, de McGregor .....	29
4.7 Modelo de Recompensa Total.....	29
4.8 Modelo Towers Watson .....	30
4.9 Modelo WorldatWork .....	31
4.10 Propuesta de Valor al Empleado (PVE).....	32
5. Rol del psicólogo organizacional.....	32
<b>CAPÍTULO II. RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
1. Discusión del tema.....	34
2. Aportes en base al análisis crítico .....	37
3. Conclusiones .....	39
4. Recomendaciones desde una visión psicológica.....	40
5. Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria.....	41
<b>CAPÍTULO III. REFERENCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de compromiso multidimensional Michael Clugston.....	25
Figura 2: Teoría de la jerarquía de las necesidades Maslow.....	27
Figura 3: Teoría de la Motivación e higiene.....	28
Figura 4: Modelo Towers Watson .....	30
Figura 5: Modelo WorldatWork .....	31

## RESUMEN

Este documento es una elaboración de un estado del arte sobre los sistemas de incentivos y salario emocional, el cual demuestra cómo la motivación influye en el desempeño laboral. De allí se deduce la importancia de estudiar los factores que motivan a los colaboradores para diseñar, proponer e implementar sistemas de incentivos y salario emocional que concuerden con las expectativas y necesidades del equipo de trabajo, con el fin de conducir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos corporativos.

Es un reto para el equipo de gestión del talento trabajar en estrategias de atracción, fidelización y retención que contribuyan significativamente a controlar la dotación y evitar fuga de talentos en las organizaciones de hoy.

**Palabras clave:** Sistema de incentivos, Salario Emocional, Motivación, Desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

This document is an elaboration of a state of art about incentive systems and emotional salary, which demonstrates how motivation influences work performance. From there it follows the importance of studying the factors that motivate employees in order to drive efforts towards the company goals, propose and implement incentive systems and emotional salary that match the expectations and needs of the work team, in order to drive efforts towards the company goals.

It is a challenge for the talent management team to work on strategies of attraction, loyalty and retention that contribute significantly to control the endowment and prevent talent loss in the organizations.

**Keywords:** Incentive system, Emotional Salary, Motivation, Work performance

## **INTRODUCCIÓN**

En los sistemas de incentivos y salario emocional se hace referencia al carácter no monetario y económico de las motivaciones de los trabajadores en el ámbito organizacional. El objetivo es satisfacer necesidades económicas y emocionales a cambio del cumplimiento de actividades, tareas y la consecución de resultados a favor del empleador. (Gómez, 2011)

Referencias primigenias del sistema de incentivos existen desde que el hombre asumió el rol de trabajador bajo la tutela de un “amo” o líder, manteniendo una relación bidireccional por medio de premios y castigos que permiten reforzar o extinguir comportamientos deseables. (Craig, E, 1998). Sin embargo, es necesario destacar la dimensión de productividad del trabajo, porque con ello se establece una relación económica, basada en recibir una subvención por ejecutar un trabajo y a la vez, cumplir con las expectativas del empleador.

Por otro lado, la relación contractual colaborador versus empleador no solo se ha desarrollado y evolucionado en el tiempo a nivel económico. Actualmente, se ha ampliado las investigaciones hacia el estudio del comportamiento organizacional y a los aspectos motivacionales, lo que nos obliga a orientar el concepto más allá de solo retribuciones materiales y ampliarlo, incluyendo aspectos de salario emocional que cubran las necesidades más intrínsecas de las personas. Por ejemplo horarios

flexibles, teletrabajo, cupones de tiempo libre, seguro de salud para los padres, guardería para hijos, orientación financiera, escuela de padres, etc.

Esta conceptualización moderna nos lleva a una variedad de posibilidades para su estudio desde la psicología organizacional en diversos sectores. Por ejemplo desde el sector de la salud (Urrego, 2016), la administración pública (Medina, 2016), la empresa (Zapata & Hernández, 2010), los contribuyentes (Giarrizzo, 2012), la academia (Bonifaz, 2018), la investigación (Elias, 2004) etc.

El salario emocional se presenta como un concepto en relación directa con la motivación de los trabajadores para la mejora de la productividad en la organización y de ellos mismos. (González, 2017) Por ello, el estudio de los sistemas de incentivos y salario emocional resultar ser un conocimiento básico en las organizaciones que pretenden alcanzar objetivos específicos y desarrollarse a nivel económico; por lo que el talento humano cobra importancia para el desempeño organizacional de allí que se diseñen estrategias para gestionar aspectos emocionales e intangibles del ser humano para una satisfacción laboral y personal.

## **CAPÍTULO I. DESARROLLO DEL CONTENIDO**

### **1. Delimitación del tema para el estado del arte**

La oferta y la demanda en el mercado laboral, al diversificarse a lo largo del tiempo; obligaron a las personas que buscan empleo a equiparse con más herramientas al momento de su búsqueda laboral. Como consecuencia, en la actualidad, los candidatos participan de varios procesos de selección de manera paralela; sin embargo, al tener que optar por algún empleo, la persona elige aquel que no solo satisfaga sus expectativas salariales, sino que cubra, también, sus expectativas emocionales: línea de carrera, flexibilidad horaria, beneficios para la familia, etc. (Hernández & Osorio 2016).

La persona pasa a ser colaborador y quedarse “estable” o permanente en una compañía. Pero la permanencia se ha ido acortando con el paso de los años. Hoy en día, muchos no buscan quedarse a largo plazo en una empresa. Y la consecuencia es el aumento en los porcentajes de rotación debido a que los colaboradores no solo buscan trabajos que cubran sus necesidades básicas, sino trabajos que signifiquen para ellos oportunidad de crecimiento y satisfacción personal

En este contexto, las empresas y los empleadores, tienen que incluir, en sus ofertas laborales, beneficios y atractivos sistemas de incentivos para atraer y retener al talento humano que se requiere. Prueba de ello es que cada vez más compañías participan activamente en mejorar la calidad de sus contrataciones o programas de incentivos y marca empleadora. (Borracchia, 2016)

En estudios recientes desde la psicología organizacional se observa y analiza la necesidad de la aplicación de los sistemas de incentivos y salario emocional y cómo estos tienen un impacto directo en motivación, desempeño y logro de objetivos en una organización.

Por lo explicado líneas arriba, el objetivo de este trabajo es la recopilación, revisión y análisis de las investigaciones sobre salario emocional y sistema de incentivos. Para ello, partiremos de los antecedentes de las investigaciones que abordan estos temas, y aproximarnos luego, a las definiciones y conceptos psicológicos usados en la explicación de salario emocional y sistema de incentivos.

## **2. Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención**

Actualmente, la mayoría de las empresas cuentan con políticas remunerativas para compensar al colaborador por su trabajo. Ello en base a una relación contractual y adendas suscritas con el colaborador, garantizando de esa manera el cumplimiento de las responsabilidades de ambas partes. Recursos humanos es el encargado de velar y gestionar los mecanismos de compensación hacia la fuerza laboral, teniendo como objetivo principal que la retribución sea justa y equitativa. Las prácticas respecto a compensaciones salariales y programas de reconocimiento no son más que el reflejo de los pilares organizacionales para destacar la importancia del talento humano en la organización, así como sus esfuerzos por desplegar estrategias de retención y motivación en los empleados (Dessler, 2009).

Para lograr la implementación exitosa de un sistema de compensación en una organización es esencial generar en los empleados el sentimiento de pertenencia y participación, comprobando así, que los valores y la cultura deben estar en armonía para generar un clima laboral apropiado. Este contexto es ideal para que los sistemas de recompensas se conviertan en herramientas poderosas de las organizaciones para que estas puedan conseguir sus objetivos. (Richards, 2006)

Por ejemplo, haciendo reflexiones de factores estratégicos y operativos usando herramientas cualitativas y cuantitativas en Monterrey, México, durante el 2009, se realizó una investigación para conocer cuál es la importancia de los sistemas de compensación en empresas de servicio. Se recopiló información mediante el uso de herramientas de gestión (análisis, descriptivos y valoraciones de puestos) y la medición del impacto de los pagos por desempeño y programas de reconocimiento. Adicionalmente, bajo la creación de un modelo explicativo, creado por Madero, se elaboró una guía de entrevistas estructuradas para los gestores de recursos humanos con cargo de directores y gerentes. En el modelo propuesto se considera que los sistemas de compensaciones son impactados por factores externos (contexto social, económico, político) que marcan la pauta en la situación actual y la perspectiva en el futuro. Se adicionó una dimensión de impacto donde se involucró los factores de éxito y los factores atracción - retención del talento. Analizando los datos, se concluyó que el interés de los ejecutivos de recursos humanos por mejorar los sistemas de compensación tiene el enfoque en la retención del talento, manteniendo los niveles de motivación. Hoy en día, es común observar el incremento en la

rotación y la alta demanda de perfiles especializados versus la inconsistencia con la escala remunerativa. Por eso, la retención surge como una necesidad, es un reto para los profesionales de atracción el encontrar candidatos idóneos (Madero, 2009).

Por otro lado, en una empresa, el aspecto salarial dejaría de ser el centro de atención al priorizar el aspecto cualitativo de la remuneración, Ya Taylor definía al problema más allá del tema salarial. Él indicaba que los incentivos no se limitaban estrechamente al tema salarial sino que se diversificaban a diferentes aspiraciones del trabajador: un ascenso, primas por calidad de trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones laborales, ambiente laboral, etc. (Chiavenato, 2006). Así, en el uso conceptual de los incentivos, surgieron variantes desde el estudio de la psiquis humana, para entender de qué manera funciona, como sugiere los trabajos de Iván Pávlov, sentando las bases experimentales en una psicología conductista (Grant, 2006).

## **2.1 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención sobre sistemas de incentivos**

La administración científica y la psicología conductista influyen en la concepción moderna del incentivo como elemento fundamental del comportamiento humano. Se define incentivo como la retribución, monetaria o no monetaria, que se entrega a cambio de cumplir o superar los objetivos solicitados. (Caso, 2003) Los incentivos son usados por los empleadores con el fin de generar los mejores resultados y de reforzar las conductas o comportamientos esperados (Caldera y Giraldo, 2013). Algunos ejemplos son bonos para lograr productividad, incentivos para alcanzar las

cuotas de ventas del mes, premios anuales por alcanzar los indicadores económicos, reconocimientos por puntualidad o cero inasistencias al centro de trabajo.

Podemos añadir que, lograr un resultado superior al establecido, es un resultado voluntario del trabajador, siendo en muchos casos incentivado por el empleador a cambio de una recompensa extra, pactada con anterioridad (Meyers, 2004). Para que esto ocurra, es necesario el hecho de comunicar oportunamente las pautas para lograr los objetivos y establecer los mecanismos específicos de medición del desempeño. En este contexto la competitividad y la presión por alcanzar las metas debe equilibrarse para no afectar el clima de trabajo (Parra y Salgado, 2016).

Las recompensas que forman parte de los sistemas de incentivos pueden ser, según Chiavenato (2002), de tipo monetario y no monetario. Ejemplos de recompensas monetarias: bonos por productividad, conocimientos especializados (contar con certificaciones de conocimientos técnicos específicos para realizar alguna tarea), aumentos de sueldo por desempeño, curvas de madurez (tiempo de permanencia y productividad), reparto de utilidades, comisiones, individuales y grupales, etc. En cuanto a los incentivos no económicos, reconocimientos que se brindan cuando el colaborador logra un desempeño superior al esperado, mencionamos algunos utilizados: Reconocimientos por méritos, días libres, incremento de responsabilidad y autonomía, prestigio, etc.

Desde una perspectiva económica, Zapata y Hernández en el 2010, en España, realizaron una investigación: “Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la

organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia”. El objetivo principal del estudio fue “evaluar la relación entre la aplicación de incentivos intrínsecos y el grado de complejidad y variedad del trabajo realizado en la organización”. Para aproximarse a este objetivo se plantearon dos hipótesis (H1): “El nivel de motivación intrínseca promovido por la empresa difiere significativamente entre distintos tipos básicos de trabajo”. (H2): “En la medida en que el trabajo en la organización se hace más complejo y variado, habrá una mayor presencia de incentivos intrínsecos”. (Zapata y Hernández, 2010)

Por otro lado, desde la teoría de la agencia, se estudia la relación contractual (formal o informal) entre el denominado “principal” (dueños, accionistas, inversores) y los “agentes” (gerentes, empleados) para encomendarles una determinada tarea. Esta relación implica delegar responsabilidades y cuidar los intereses de los principales, a cambio de un cobro del agente es decir, una remuneración. Pero en el proceso, surge la duda de la capacidad del agente para actuar siempre en beneficio del principal. Por ello, es necesario implementar mecanismos de control y sistemas de incentivos que minimicen el conflicto de intereses (Mackenzie, Quintero, Vélez & Parra-Sánchez, 2014).

Zapata y Hernández, después de analizar los resultados, determinaron la existencia de una relación entre la complejidad del trabajo y el establecimiento de un sistema de incentivos intrínsecos. Por ejemplo, al tener el trabajo un mayor grado de dificultad, los incentivos al compromiso profesional (satisfacción laboral, autonomía para tomar decisiones en el trabajo cotidiano, reconocimiento, aprender y aplicar nuevos

conocimientos, oportunidad de crecimiento profesional, etc.), serán más valorados por los trabajadores, es decir, los incentivos motivan de manera significativa en el desempeño de los colaboradores. Por otro lado, desde la perspectiva de la agencia, los sistemas de incentivos garantizan la imparcialidad de las compensaciones recibidas o justicia distributiva, además de la imparcialidad de los procedimientos utilizados, la justicia procesal, para tomar decisiones acerca de las asignaciones o recompensas. (Zapata y Hernández, 2010)

El marco conceptual de la teoría de agencia se utiliza además, en el sector de mercadeo donde se pretende entender y explicar eficazmente los conflictos surgidos entre vendedores, distribuidores y agencias de publicidad. En este contexto, el problema para el principal radica en contar con las personas idóneas que cumplan con las habilidades y competencias de su perfil. Posteriormente, el reto será desplegar esfuerzos para alinear y rectificar las conductas de los agentes hacia el objetivo del principal. Algunos mecanismos de control para rectificar el accionar de los agentes radican en sistemas de compensaciones y esquemas de variables que permiten orientar y reforzar conductas en pro del objetivo del principal. (Gorbaneff, 2003) Si el rol de los principales dentro de la teoría de la agencia denota un poder de decisión, es necesario, como contraparte, tener elementos de control que garanticen que no se desarrolle un liderazgo nepotista y que no se fomente la inequidad en el ambiente de trabajo.

En Venezuela, Tachira, durante el 2012, Aguiar, Pérez y Madriz elaboraron un estudio titulado “Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de

servicio en las empresas del rubro farmacias”, con el objetivo de desarrollar una propuesta de incentivos laborales para aumentar la productividad y la calidad de servicio en las farmacias. Para ello, usaron un modelo de investigación de desarrollo mixto, cuantitativo y cualitativo. En el estudio a las farmacias pequeñas y medianas establecieron variables de productividad en torno a procesos de trabajo y al tipo de farmacia. En resumen, las variables ponen en evidencia que la productividad recae en el trabajo del empleado y denota la importancia de contar con lineamientos fundamentales de gestión (inventarios, personal y calidad de servicio) en base a los resultados del desempeño de los colaboradores (Aguilar, Pérez y Madriz, 2012).

Por ello, implementar el diseño de un programa de incentivos mixtos (monetarios y no monetarios) para mejorar la calidad del servicio y finalmente la productividad con la colaboración de los empleados, hace que el sistema pueda ser sostenible en el tiempo, sobre todo el último factor pues el compromiso de los colaboradores juega un rol esencial en los resultados. Al establecerse el sistema de incentivos, en la localidad de Tachira, se usó el plan Scanlon basado en el ingreso de las ventas (productividad) y se definieron bonos mensuales y anuales, donde para lograr obtenerlos, los colaboradores debían asumir un rol activo, participando de comités mensuales donde debían monitorear sus indicadores claves de gestión, asimismo la gerencia al tener cercanía con el equipo de trabajo, permitió que de primera mano puedan acceder a las opiniones y comentarios del equipo, siendo una estrategia gerencial adaptada a una realidad como Venezuela ante la escasez de medicamentos. Por ello la valoración del trabajo y la aplicación de incentivos no monetarios serían totalmente valoradas por

los empleados teniendo un impacto directo en la productividad (Aguiar, Pérez, & Madriz, 2012).

Del mismo modo y bajo la misma modalidad, en Perú, en el sector salud se realizó el estudio “Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del Sector Salud en el Perú: Análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la Seguridad Social” a través de un diseño mixto (cuantitativo - cualitativo) se recabaron observaciones comparativas transversales durante los años 2008 y 2009 en el MINSA y EsSalud. La muestra estuvo conformado por colaboradores de nivel profesional y técnico contratado por CAS y CLAS.

Ser contratado a través de los Comités Locales de Administración de Salud (CLAS) bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios, por MINSA, significa estar bajo la tutela laboral de una persona jurídica de derecho civil, encargada de administrar de manera autónoma el centro de salud. La autonomía permite administrar, con flexibilidad, los recursos a las necesidades específicas de la comunidad. La contratación de personal de salud, bajo el régimen de CAS, implica beneficios laborales reducidos comparados con personas que trabajan en el sector privado. En el estudio también se encontró, que existen diferencias entre los montos salariales y el tipo de contrato suscrito con el empleador (Pardo, Andia, Rodríguez, Pérez, & Moscoso, 2011).

Por otro lado, en Chile, durante el 2015, se estudió el efecto de la productividad a partir de la implementación de políticas de incentivos en una empresa de

manufactura, en la investigación “Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo”. Para la conclusión se compararon los resultados de productividad pre- aplicación de una política de incentivos (19 meses antes) y post- aplicación de una política de incentivos (21 meses después). Los resultados demostraron que hay diferencia estadísticamente significativa entre la productividad de los dos periodos, superando en 10% en comparación a periodos en los que no se había aplicado la política de incentivos. Además, mejoró significativamente la remuneración del trabajador en base a la relación de beneficio mutuo entre colaborador y empleador (Pino, Ponce, Avilés & Vallejos, 2015).

## **2.2 Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención sobre salario emocional**

El salario emocional se define como una retribución no monetaria que un empleado recibe con el fin de la satisfacción de sus necesidades básicas o emocionales. Con el salario emocional se busca llenar las expectativas de trabajo y de carácter motivacional con equilibrio en las dimensiones de la vida cotidiana de una persona (González, 2017). Así, el carácter no monetario y motivacional, para satisfacer las necesidades de la persona o trabajador, resulta una variable significativa para la consecución de objetivos o metas dentro de la organización. Por lo tanto la correcta definición de los parámetros de un sueldo no remunerativo tendrá incidencia en el comportamiento y la productividad del trabajador.

Si bien en la relación laboral entre empleado organización, el salario del empleado es un punto fundamental al satisfacer su economía, necesidad primordial del ser

humano; a la vez, este tiene motivaciones no monetarias como el deseo de elecciones racionales dentro de una organización y que a su vez son tomadas en cuenta por las mismas. Es decir, el aporte emocional al trabajo genera un compromiso a largo plazo y es beneficioso para ambas partes. Esta tendencia en el mundo empresarial organizacional se viene implementando desde hace mucho en diversos ámbitos para la felicidad de los trabajadores (Giraldo, 2018). El salario emocional al tener una relación directa con la motivación de los trabajadores, posee ciertas características y se clasifica según las necesidades que se busca o se requiere cubrir. El salario emocional puede ser de manera asistencial, recreativo o supletorio, como horario flexible, o manejo y gestión de horarios de salida y entrada, por ejemplo (González, 2017).

El carácter no monetario y la realización de la persona es un nuevo concepto: el salario emocional. Resaltar el carácter no monetario e intangible, marcando la pauta en términos remunerativo con el objetivo de favorecer la productividad de la organización a través de los beneficios a nivel personal para trabajador (Peñalver, 2018). También se trata de una variable retributiva al trabajador para la mejora de la calidad de vida. La organización la pone a disposición de este, con mecanismos que se respaldan en paralelo de los beneficios económicos y que suponen un valor añadido para el empleado (Giraldo, 2018). Los empleados que están bajo una tutela de motivaciones no económicas, son más productivos a nivel general y tienen mayor disposición para la realización de los trabajos; frente a otros empleados que solo

tienen beneficios monetarios. Es decir, los beneficios no monetarios están dirigidos hacia fines más básicos: la felicidad de quien lo recibe para su realización personal.

Al momento de elegir una oferta de trabajo es necesario considerar la racionalidad detrás de los elementos que conlleva a una elección, se evalúa remuneraciones, incentivos, beneficios, prestigio de la empresa, satisfacción personal, etc. La evaluación es acorde a las necesidades de la persona, que busca un trabajo con las condiciones más atractivas para ella. Estas características buscan generar satisfacción en el empleado y por otro lado contribuyen al aumento de la productividad en la organización (Jameson, 2018).

Hoy en día, las organizaciones implementan diferentes estrategias para ofrecer beneficios laborales que contribuyan al logro de los objetivos. Sin embargo, la ausencia de estos tiene un impacto que se evidencia en la falta de compromiso del trabajador y en la fuga del talento. En el 2017 se desarrolló un estudio titulado “Emotional Salary As a Strategy To Retain Talents” en Sau Paulo, que tenía por finalidad corroborar si el salario emocional era una herramienta eficaz para la retención del talento. Luego de la aplicación de cuestionarios resultó que, establecer beneficios distintos a la competencia, contribuía a generar un vínculo de lealtad con la empresa. Se reconocía, finalmente, un sistema general de bienestar y gratitud. Concluyendo, la gestión de un eficiente salario emocional adaptado a las motivaciones de los colaboradores, es una herramienta fundamental en la retención del talento (Augusto Reis, Rose Campagnolli, Canuto da Silva, & Oste Graziano, 2018).

Así, el salario emocional se presenta como una forma retributiva intangible de donde se dispone diversos elementos para la superación de la persona en el ámbito laboral y organizacional aumentando la calidad de productividad y la mejora de la organización, en una relación recíproca para la consecución de objetivos o metas establecidas previamente.

Carla Valdebenito en el 2016, en Chile, Santiago, realizó una “Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total” buscando identificar las problemáticas de recursos humanos. Se usaron dos instrumentos de medición: observaciones y entrevistas semi estructuradas y, adicionalmente, se usó la información de encuestas de clima laboral y focus group. Resultado de la recolección y análisis de datos se obtuvo una aproximación a la percepción actual para poder elaborar planes acción frente a las necesidades y expectativas de los empleados (Valdebenito, 2016).

### **3. Estudio de investigaciones que revisan el tema en los últimos 5 años a nivel nacional e internacional**

#### **3.1 Estudios sobre sistema de incentivos en Europa y África**

La psicología y el deporte siempre han tenido una relación directa. La competitividad y el esfuerzo de los deportistas lleva una carga emocional fuerte, tal como la carga de las personas que dirigen la organización deportiva per se. Un trabajo realizado sobre el bienestar de los árbitros de fútbol señaló que, al interior del gremio de la dirección futbolística, existían diferencias motivacionales sobre autovaloración profesional y afrontamiento de situaciones competitivas. Los resultados expuestos muestran que el

salario tiene un efecto sobre la valoración así no sea un determinante de bienestar emocional (Pedrosa & García-Cueto, 2015).

Por otro lado, a través de un análisis desde una estructura organizacional en el ámbito de las finanzas en Túnez, se buscó establecer un sistema de incentivos como el principal mecanismo para la elección corporativa entre gerentes de un banco. Bajo una metodología cualitativa, dos líneas fueron presentadas: en una se sugería el sistema de incentivos y en la otra el sesgo emocional por parte de los CEOs de los bancos. De cualquier manera, la relación del sistema de incentivos con el sesgo o parte emocional estaba estrechamente asociada a los aspectos emocionales del CEO de los bancos. Por tanto, se añade que al tomar decisiones, se afecta más a los aspectos emocionales que a los racionales (Souissi, Ali Azouzi, & Jarboui, 2016).

### **3.2 Estudios sobre sistema de incentivos en Latinoamérica**

Desde la perspectiva de los contribuyentes, en un estudio se trabajó el sistema de incentivos como un sistema de premios no monetarios frente a un marco de castigo y sanción. Añadamos que el pago de impuestos se presenta como una resistida acción de los contribuyentes. Pero los incentivos para motivar al cumplimiento del pago son necesarios, demostrando las ventajas de los premios no monetarios sobre los monetarios. Sin embargo, para obtener mejores resultados, los incentivos tienen que estar bien diseñados para su ejecución. Al ser los premios o incentivos no monetarios

útiles al implementar el pago de impuestos; deducimos que los premios no monetarios aumentan la participación de contribuyentes (Giarrizzo, 2012).

De igual forma, bajo la documentación de diez casos o experiencias de dos instituciones colombianas y ocho de otros países, se encontró que los incentivos al docente investigador, evidencian, desde 1984, la preocupación por retribuir, bajo un sistema de incentivo no monetario, el desempeño mediante acciones como: la evaluación del desempeño, los incentivos para proyectos, estímulos al desempeño personal y programas de promoción al investigador. Actualmente se han realizado algunos ajustes orientándose más a ofrecer beneficios como flexibilidad de horario, periodos de vacaciones, recesos por Navidad o por Semana Santa, apoyos para investigación, apoyo para seguir cursos, etc. Estos tipos de incentivos son aplicados en sistemas educativos de Argentina, Colombia, México y Venezuela (Elias, 2004).

Las organizaciones de salud, promoviendo un modelo de gestión de talento humano y aplicando un sistema integral de incentivos articulado, revelan un modelo de atención que aclara la mejora de su resolutivita profesional para la prestación de servicios de calidad. Bajo un modelo de estudio cuantitativo en la aplicación de encuestas a profesionales de la salud y cualitativo en la realización de entrevistas a directivos de las organizaciones de salud, públicos y privados, en Colombia, se encontró evidencia que, los incentivos aplicados, según Urrego (2016), son una herramienta útil para el compromiso, sentido de permanencia y retención del talento humano con un impacto directo en la calidad servicio. Estos incentivos calificados son un estímulo que provoca y significa recompensa de carácter positivo.

### **3.3 Estudios sobre sistema de incentivos en Perú**

Es necesario destacar el estudio de incentivos desde diversas organizaciones que presentan una estructura programada para la consecución de objetivos o metas preestablecidas. Por ejemplo, desde el ámbito académico, concretamente en las organizaciones universitarias, mediante una revisión de la literatura, se encontró que los incentivos como pagos por méritos de desempeño superior, contribuyeron a los objetivos trazados y al logro de las políticas institucionales. Los incentivos incrementaron la producción académica, usada después como prueba de prestigio académico. Como resultado, mediante los pagos en fondos concursables, la producción académica impulsó la producción científica. Por ende, con la implementación de los pagos por mérito en diversas universidades se incrementó el poder adquisitivo del docente, se logró una revaloración de la carrera universitaria y la alineación del estudiante – docente con temas de investigación (Bonifaz, 2018).

En el ámbito de la producción, en Huancayo durante el 2014, Hinostroza y Yupanqui estudiaron “La política de incentivos y su impacto en el nivel de satisfacción de los colaboradores, caso: Cooperativa Agraria Cafetalera Perene – Chanchamayo”. Para la investigación, elaboraron instrumentos validados después por criterio de jueces, obteniendo una validez de criterio de 0.825. En cuanto a la confiabilidad, se obtuvo para política de incentivos 0.893 y 0.948 para satisfacción laboral. En los resultados se concluyó que, “la política de incentivos tuvo un impacto positivo en el nivel de satisfacción de los colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera Perene” (Hinostroza y Yupanqui, 2014).

### **3.4 Estudios sobre salario emocional en Latinoamérica**

Hernández y Osorio, durante el 2016, realizaron la investigación “El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia”, con la finalidad de disminuir la rotación del personal y aumentar el compromiso laboral. Su objetivo fue identificar qué alternativas de remuneración basadas en salario emocional puede ofrecer el empleador a los colaboradores de la generación del milenio. Por ese motivo, indagaron sobre los elementos de la oferta laboral (beneficios, horarios, remuneración, etc.) para ver si estos se ajustaban a las expectativas de la generación del milenio. Recopilaron información usando una encuesta propia y después del análisis, recomendaron diseñar la oferta de valor no salarial para que sea atractiva a cada realidad. La aplicación de la recomendación permitió atraer, retener y comprometer a los colaboradores (Hernández Ortiz & Osorio Suarez, 2016).

Cabe precisar que hoy en día, en las organizaciones, conviven trabajadores de diferentes generaciones. En un estudio desarrollado en Uruguay desde el 2014 al 2015, se encuestó a 50 empresas entre nacionales e internaciones y se encontró que del 100 %, el 46% tenían interactuando en sus equipos de trabajo, a 4 grupos de diferentes generaciones. Este fenómeno de la diversidad generacional en los equipos supone que las empresas incluyen esta variable en áreas cuyos grupos de diferentes generaciones interactúan para la toma de decisiones efectiva, tanto en el nivel de clima organizacional como en políticas de remuneración y sistemas de incentivos, desarrollo y capacitación, etc. Pero en la práctica no es así, los empleadores se

avocan solo a la generación del milenio dejando de lado a las otras generaciones. Al no aplicar esta variable significativa, se genera la falta de identidad de los colaboradores con la empresa. (Martínez y Novoa, 2015).

En cuanto a la aplicación de salario emocional bajo la teoría de las necesidades de Maslow (seguridad, protección, sociales, pertenencia, autoestima y autorrealización). En una municipalidad de Ecuador, se realizó una evaluación de desempeño que brindó información para la implementación de un plan de incentivos no monetarios, de acuerdo a las demandas de los empleadores por el nivel de desempeño y la motivación laboral de cada uno. El estudio se basa en que las recompensas no económicas son las que guían al personal para la mejora individual del desempeño en autorrealización, autoestima, social y de pertenencia. De allí, aplicando la teoría de necesidades de Maslow, se deduce que la autorrealización y autoestima del individuo tienen mayor significación frente a las otras mejoras (Medina Alvarez, 2016).

Otros sostienen que, las recompensas no financieras, son complementarias de las financieras y estas, son finalmente, las que influyen, por ejemplo, en la elección del trabajador para presentarse a concurso por un empleo. Las recompensas no financieras, de esta manera, son programas de reconocimiento que tienen por finalidad reforzar comportamientos valiosos y esfuerzos de los trabajadores; estando así acorde con los fines de cada organización que busca cualificar el rendimiento productivo. No existe por tanto un formato único para su implementación. Para cada organización, la aplicabilidad de los sistemas de recompensas requiere de programas

de reconocimientos adecuados planteando así factores de éxito para sus trabajadores y para su organización (Takahashi, Reis, & Eiji, 2017).

Un estudio realizado a una empresa pública, en una ciudad de Ecuador, demostró la necesidad de establecer salarios emocionales para los trabajadores dentro de la organización. Para identificar y determinar futuros modelos de aplicación, los factores motivacionales de estos empleados fueron comparados con los factores de empleados de otras empresas públicas del país. Finalmente, bajo un método descriptivo se concluyó que, en el ámbito del servicio público en Ecuador, los factores que motivan o sugieren una mejora en la productividad son los de necesidad de logro y reconocimiento; además del contrato vigente bajo la judicatura contractual ecuatoriana (Vaca, 2017).

Por otro lado, tenemos estudios sobre el salario emocional como organizador de representaciones sociales y su vínculo con la satisfacción en el nivel laboral. En un trabajo cualitativo de entrevistas sobre temas de compensación salarial, recreación e integración, formación personal y bienestar emocional en Venezuela; se evidenció que, el mecanismo de compensación organizado por los empleadores, para beneficio de sus trabajadores, no satisfizo las expectativas de los empleados. Añadiremos que esta compensación no se da como motivación laboral sino que está intrínsecamente ligada al aspecto legal, formulada en normas establecidas por la situación de crisis que vive el país (Andrade de Noguera, 2018).

Es vasta la aplicación y el estudio del salario emocional. Así como se aplica y estudia en el ámbito administrativo de gestión empresarial, también se aplica y estudia en el ámbito universitario académico. Por ejemplo, en una investigación de formación profesional, al analizar la evolución profesional y los motivadores de profesores universitarios en diferentes entornos alrededor del mundo, se concluyó que, los alicientes percibidos por los docentes recaen en un trato respetuoso, salarios competitivos, horarios flexibles, favorecimiento de la experiencia, participación de decisiones organizacionales, etc. (Muriel, 2017). Por tanto, podemos decir que, el salario emocional es un factor que contribuye al aumento de la motivación hacia el trabajo y afecta el desempeño laboral del empleado. También se relaciona con las condiciones en el ambiente de trabajo bajo el carácter de las necesidades o la cultura organizacional. Además, busca reducir el estrés de los trabajadores y mejorar la productividad, factores importantes que hacen que un trabajador se sienta motivado (Aranda, Rubio, González, Flores, & Hernández, 2018).

### **3.5 Estudios de salario emocional en el Perú**

Michán en el 2017 desarrolló una investigación descriptiva correlacional titulada “Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables”. El objetivo principal era saber si existe relación entre salario emocional y talento humano. Para el estudio, elaboró y aplicó una encuesta que midió ambos atributos. Por un lado, las dimensiones de Salario Emocional fueron: Confianza, Conocimiento,

Trato, Empatía, Justicia, Independencia, Transparencia, Sentido de Pertenencia, Profesionalización, Vinculación y Participación. Por otro lado, los indicadores de Talento Humano fueron: Conocimiento, Habilidades, Motivaciones, Actitudes, Clima Laboral, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento, Estimulación. Al evaluarse la confiabilidad del instrumento a través de coeficiente de Alfa de Cronbach se obtuvo 0.93 para el instrumento de Salario Emocional y 0.90 para Talento Humano.

En los resultados de la aplicación y análisis de los cuestionarios se concluyó que sí existe relación directa y significativa entre el Salario Emocional y el Talento Humano, obteniéndose un Rho de Spearman de 0.561 (Michán, 2017).

En el estudio “Análisis de los Beneficios Flexibles de los Ejecutivos de Banca Comercial de una empresa del Sector Financiero y los Estilos de Vida según Rolando Arellano” Vicario, Salazar & Sánchez, en el 2015, consideraron necesario que, para tener más efectividad en desarrollar un sistema de beneficios en una entidad bancaria, es necesario conocer el estilo de vida de los colaboradores para retroalimentar y ajustar los beneficios que en ese momento se ofrecían. Para el trabajo consideraron una muestra representativa de Gerente de Oficina, Ejecutivo de Negocios Banca Comercial y Ejecutivo de Negocios Banca Personas, con 64 participantes. Se realizaron entrevistas telefónicas estandarizadas en las que, mediante una hoja de verificación, comprobaron si se conocían y usaban los beneficios que ofrecía la compañía. Con los resultados se comprobó cuáles eran los beneficios más usados y conocidos por estilos de vida. Ello permitió proponer mejoras en el sistema de beneficios actuales (Vicario, Salazar & Sánchez 2015).

Moreno, Paredes y Seminario, en 2016, realizaron, en la misma línea, la investigación “Salario Emocional: Diseño de lineamientos de fidelización del talento humano en el sector retail, caso supervisores de tiendas por departamento Ripley”. Orientaron el estudio a la muestra supervisores, porque los supervisores son el nexo entre la organización y los trabajadores de las tiendas. Al aplicar las encuestas se determinó por Pareto cuáles serían los beneficios más significativos. Y, a partir de esta información, se clasificó y trabajó una propuesta acorde a las expectativas y necesidades de los colaboradores (Moreno, Paredes y Seminario, 2016).

#### **4. Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención, prevención**

##### **4.1 Modelo de condiciones psicológicas para el compromiso del empleado**

Kahn (1990) afirma que los colaboradores comprometidos se conectan con su rol desde el plano físico, cognitivo y emocional.

El compromiso se afecta básicamente por la tarea, es decir, el trabajo se percibe como un reto que demanda creatividad, implica la autonomía para tomar decisiones y resolver los problemas de manera cotidiana, además, genera en el colaborador altos niveles de fidelidad. Asimismo, las tareas que demanden contacto con otros: coordinación con pares, atención de clientes, exposición ante los jefes; generan más compromiso en el empleado (Hernández Ortiz & Osorio Suarez, 2016).

## 4.2 Modelo de compromiso multidimensional, satisfacción laboral y deseo de retiro

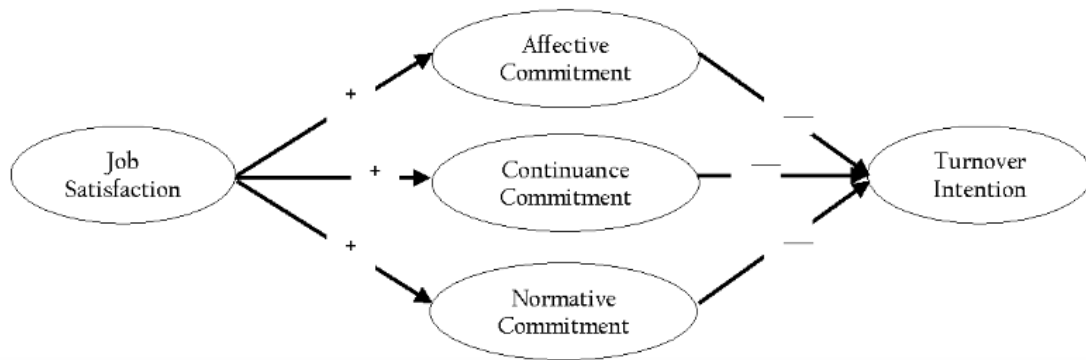


Figura 1: Modelo de compromiso multidimensional Michael Clugston citado por Tarigan & Wahyu, 2015

Otro modelo que se usa actualmente para explicar la relación de empleado – empleador lo plantea Michael Clugston. En el modelo se define dos extremos en la relación laboral: la satisfacción y el deseo latente de irse de la empresa. Estos polos se relacionan en tres dimensiones: la afectiva (hacer referencia a todas las cosas que le dan sentido de pertenencia); la continuidad (está ligado a la tiempo de permanencia en la empresa) y la normativa (normas, políticas, cultura inherente a la organización) (Tarigan & Wahyu, 2015).

Detrás de los diversos enfoques en los estudios de los incentivos, desde la administración científica a la psicología conductista, subyace siempre la voluntad de querer lograr objetivos mediante metas establecidas. Es así que el factor motivacional cobra relevancia en respuesta a las necesidades físicas y sociales de la persona (Chiavenato, 2006).

Dentro de las organizaciones, la “motivación” es una herramienta fundamental para la consecución de metas y objetivos. Por eso Dessler (2009) considera, dentro de los programas de reconocimiento formal, a los diversos tipos de incentivos no económicos: el empleado del mes, reconocimientos al empleado, retribuciones en efectivo, capacitaciones, prestaciones laborales de vida o salario viable, etc. A su vez, indica que el reconocimiento: “produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se use solo o en conjunto con recompensas económicas”.

Por otro lado, el marco de estudio de los incentivos nos otorga una visión integral del concepto. La dimensión teórica es amplia y diversa. Es aplicable en áreas diversas: Administración, Educación, Gestión, Economía, Psicología, como trabajada desde las teorías clásicas administrativas hasta la psicología conductual, aunque todas tengan diversos propósitos. En todas, los incentivos condicionan factores y elementos que van mucho más allá de lo económico, tomando en cuenta los elementos motivacionales de la persona y su valoración para la realización del trabajo individual o en conjunto.

Por tanto, para poder entender el funcionamiento y aplicación del sistema de incentivos en los diferentes ámbitos organizacionales será necesario explicar sus bases teóricas.

### **4.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Algunas referencias datan por los años 1950 cuando Maslow publica nociones sobre motivación y personalidad y la manera cómo las personas satisfacen sus necesidades

personales bajo un sistema de trabajo. Este cambio psicológico conductual y humanista sienta las bases de diversas investigaciones posteriores relacionadas al tema. (Gawel, 1997). La jerarquía de necesidades de Maslow ilustra, a modo de pirámide, las necesidades que van desde las fisiológicas (alimento, agua y abrigo), a seguridad (cuidado, protección, orden y estabilidad), luego sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), pasando por estima (autonomía, reconocimiento y autoestima) y finalmente autorrealización (autosatisfacción).



Figura 2. Teoría de la jerarquía de las necesidades Maslow citado por Chiavenato, (2016).

Maslow señala que las personas se motivan por 5 tipos de necesidades y cuando estas están satisfechas dejan de ser un motivador (Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2013).

#### 4.4 Teoría de la motivación e higiene

Herzberg sostiene, mediante la teoría de motivación, que las personas están influenciadas por dos factores: los motivadores o intrínsecos y los de higiene o extrínsecos. Los factores intrínsecos (Reconocimiento, crecimiento profesional, mayores niveles de responsabilidad, tener gratificación personal por el trabajo realizado), gestionados de manera eficiente, generan altos niveles de satisfacción.

Los factores extrínsecos (Salario, políticas organizacionales, clima laboral, salario) evitan la insatisfacción (Hur,2018).



Fuente: Dro Ernesto Manfredi Gagliuffi

Figura 3: Teoría de la Motivación e higiene Fuente - Clases de pregrado Mg. Rocío Rodríguez, citando al Prof. Ernesto Manferdi

#### **4.5 Teoría de las necesidades de McClelland**

Desde esta teoría se propone que el comportamiento de las personas es motivado por tres necesidades básicas: necesidad de afiliación, de poder y necesidad de logro (M. Harrell & J. Stahl, 1984).

#### **4.6 Teoría X y teoría Y, de McGregor**

Las teorías al fundamentar las nociones sobre motivación desde el enfoque de los trabajadores, dejaban de lado la parte gerencial. McGregor sugiere una nueva gestión a los gerentes: orientar a los colaboradores para alcanzar su máximo potencial. La teoría X de McGregor parte de la idea de que el subordinado es perezoso, incapaz de autodirección y no es generador de ideas. Por otro lado, desde un enfoque gerencial, se refleja una visión tradicional, en que los empleados son incapaces de autorrealización y tienen poco que ofrecer en un aspecto de ideas nuevas para la organización; denominando a esta teoría X (Kopelman, Protts, & Davis, 2008).

#### **4.7 Modelo de Recompensa Total**

En la actualidad en las empresas incluyen, en sus ofertas laborales, recompensas intangibles y financieras, puesto que se percibe que las necesidades de personas pueden, de distintas maneras, ser recompensadas. Es una propuesta de valor. Y una propuesta de valor tiene como objetivo el ampliar el espectro de compromiso y participación de un colaborador en el trabajo, en suma, las políticas y la ejecución de distintos programas buscan establecer un clima de equidad y justicia al momento de premiar a alguien (Valdebenito, 2016).

#### 4.8 Modelo Towers Watson

Este modelo enfoca, desde un punto de vista global, la gestión de recompensas para los empleados de una empresa. Se considera tres elementos: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño y desarrollo de carrera y ambiente laboral (Valdebenito, 2016).

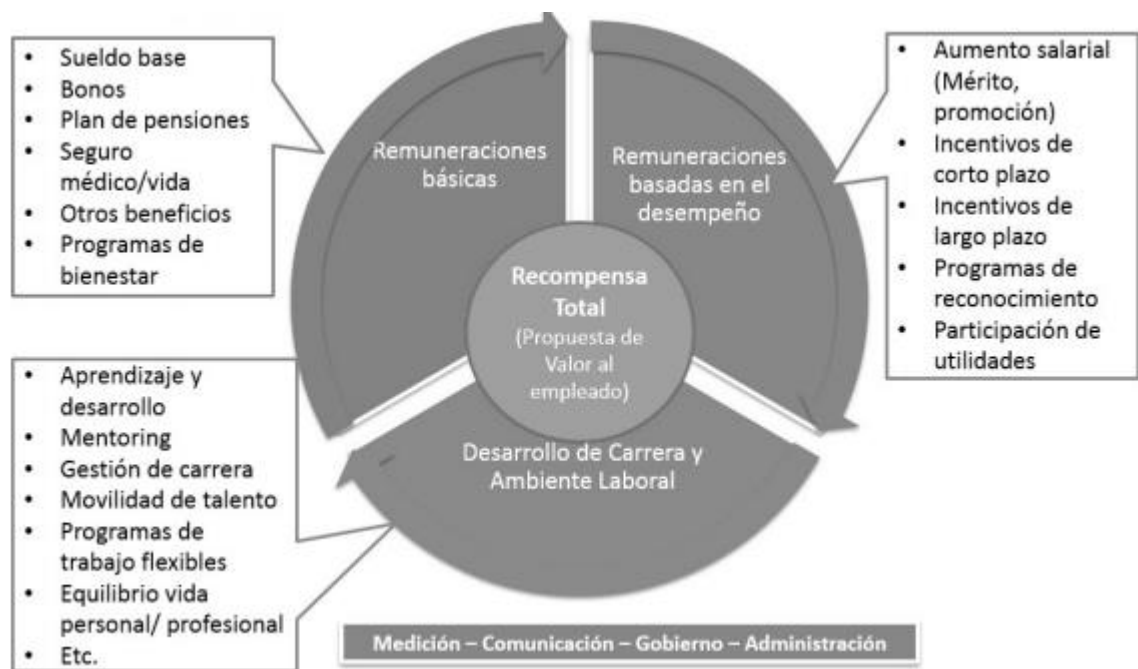


Figura 4: Modelo Towers Watson citado por Valdebenito, 2016.

#### 4.9 Modelo WorldatWork

“Este modelo afirma que las recompensas totales son todas las herramientas disponibles que se pueden utilizar para atraer, retener, motivar y satisfacer empleados. Los cinco elementos de la compensación total en el modelo revisado en el 2006 son la compensación, beneficios, equilibrio de vida laboral, el rendimiento y el reconocimiento, y desarrollo y oportunidades de carrera. Estos son influenciados por el ambiente externo, la cultura organizacional, las estrategias comerciales y de recursos humanos. Los cinco elementos combinados facilitan la atracción, retención y motivación de los empleados, lo que aumenta su satisfacción y el compromiso y los impactos en el rendimiento del negocio y resultados” (Valdebenito, 2016).



Figura 5: Modelo WorldatWork citado por Valdebenito, 2016.

#### **4.10 Propuesta de Valor al Empleado (PVE)**

La PVE muestra la identidad de una empresa, la misión, visión, valores, cultura organizacional, estilos de liderazgo y gestión de equipos. Se evidencia la idea holística en la imagen de la empresa y cómo es percibida desde fuera (Valdebenito, 2016)

#### **5. Rol del psicólogo organizacional**

El psicólogo es un profesional que aplica sus conocimientos en diferentes ámbitos; sin embargo, para ejercer en un determinado ámbito, necesita contar con la formación, especializarse y desarrollar habilidades diversas en el interior de ese campo. Por ejemplo, en el ámbito organizacional, el psicólogo puede desarrollar tareas multidisciplinarias en la gestión del talento: selección de personal, capacitación y desarrollo, gestión de desempeño, gestión de clima y cultura, etc, (Chiavenato, 2005).

Los psicólogos cuentan con herramientas que, hoy en día, permiten aproximarse a los trabajadores y conocer cómo los procesos son percibidos y asimilados por ellos. Al informar a la empresa, permite que la organización tenga un feedback referencial para ajustar y adaptar cada acción a desarrollar a nivel organizacional. Pero más allá de la observación del desempeño del trabajador, en su labor diaria, el psicólogo favorece el bienestar de las personas al interior de la organización. Acciones de desarrollo en pro de las personas se ven en la inducción, capacitación y aprendizaje, promoviendo el incremento de habilidades y conocimientos (Enciso & Perilla 2004).

Como profesionales que trabajamos directamente con los colaboradores, contamos con herramientas que nos permiten conocer las expectativas y las motivaciones de las personas. Con la gestión oportuna de esta información contribuimos a identificar factores claves para el fortalecimiento de las relaciones laborales, favoreciendo adecuados sistemas de evaluación de desempeño que puedan establecerse y participando en el diseño de programas de incentivo y salario emocional que aporten a generar compromiso e identificación de los colaboradores hacia las empresas, integrando más las labores de la gestión organizacional.

El psicólogo organizacional cuenta con una perspectiva sistemática y holista del comportamiento humano en la organización, y contribuye al diseño de planes de acción para optimizar el desempeño de los trabajadores, con miras a incrementar la productividad, reducir el ausentismo y rotación, y aumentar la satisfacción, gestionando el clima laboral y la calidad de vida laboral de los empleados (Peña, Caroño, Zuleyma, 2006).

## **CAPÍTULO II. RESULTADOS**

### **1. Discusión del tema**

Actualmente en los mercados globalizados se presiona indirectamente a las empresas para que estas valoren el talento humano. El talento humano es el factor diferenciador entre una empresa productiva y otra poco productiva. Por eso los directivos de las empresas concentran su interés y ejecutan planes de retención y fidelización de su fuerza laboral. Esto genera competencia entre las empresas por captar personal idóneo. Estamos en una época donde conseguir trabajo resulta cada vez más fácil por la demanda del mercado laboral.

Los directivos de las empresas buscan para su staff a personas capacitadas, como los psicólogos organizacionales, que contribuyan con sus herramientas, para conocer y afianzar la relación entre colaborador y empleador. Aquí, con la gestión del talento, se generará un contrato psicológico entre el equipo de trabajo y la organización, estableciendo el compromiso y sentido de pertenencia.

El aumento del interés de las empresas por los empleados se evidencia en la variación de la remuneración a través del tiempo. Desde el sueldo simple monetario, hasta la variedad, hoy en día, de sistemas de incentivos monetarios y no monetarios que buscan mantenerse acorde con las tendencias de mercado. Cada vez más empresas participan de concursos como el GPTW, para compararse con otras empresas y retarse año tras año para implementar más acciones a favor del bienestar del colaborador.

Los sistemas de incentivos y salario emocional, dentro de una organización, establecen una relación directa de los directivos con el colaborador, para orientar los esfuerzos hacia objetivos determinados. Siendo una compensación a futuro, la expectativa por lograr los resultados esperados crece, por la esperanza de recibir a cambio una recompensa que puede ser tangible como intangible.

La implementación de los sistemas de incentivos y salario emocional permite un campo de aplicación en diversas organizaciones, desde diversos enfoques. Es transversal en su uso para mejorar la productividad de la organización, tanto a nivel colectivo como individual. Nos direcciona a establecer una media en la cual el trabajador tiene un punto de partida para saber cuál es el eje de su participación e incentivarlo positivamente a que pueda cooperar en ello; los resultados nos indicarán si ha superado metas o mejorado la misma; ahí radica su importancia. Aparte, el rol de jefe directo resulta determinante pues es él quien, en muchos casos, determina si el colaborador cumplió con los objetivos, es decir, si será recompensado. Esta situación nos lleva a considerar que la transparencia y equidad del líder pueden influenciar en la medición del desempeño de los colaboradores y por ende en la obtención de su futura recompensa.

Al contar con sistemas de incentivo y salario emocional, las empresas no solo buscan motivar al colaborador a una meta específica, si no se orientan a establecer un vínculo de cercanía mostrando empatía en ofrecer beneficios que se adapten a la realidad del trabajador propiciando pautas para un compromiso. Es importante por ello resaltar

que cada organización tiene una realidad distinta y un grupo de trabajadores diversos que tienen expectativas y necesidades diferentes.

Por esta razón, desde las diversas investigaciones aportadas en este apartado sobresale la ejecución de los programas o planes de incentivos para la estimulación del talento humano bajo una gestión eficaz y como elemento principal para el crecimiento de las organizaciones en lo productivo y calidad.

## **2. Aportes en base al análisis crítico**

En la realidad peruana actual está vigente practicar sistemas de incentivos, beneficios, flexibilidad, teletrabajo o salario emocional. Y muchas empresas ofrecen una variedad de beneficios extras. Sin embargo, no hay evidencia de que estos hayan sido testeados previamente o resulten atractivo para su público objetivo.

Por ejemplo, las empresas consideran, a la hora de diseñar su plan de beneficios, que los colaboradores tienen los mismos intereses y no hacen diferencia a nivel generacional o por estilos de vida. Es necesario incluir estas variables en estudios donde se compruebe si aportan una mejor efectividad o son ineficaces, en los planes de incentivos.

Si bien durante la revisión de estudios, se encontraron algunas investigaciones que abordaron estas variables, no resultaron muy contundentes en los resultados. Las propuestas de beneficios pudieron no tener el impacto esperado por no contar con una campaña de comunicación sólida que garantice la comunicación de los programas de salario emocional y sistemas de incentivos. Por ello, será valioso contar en futuras investigaciones con el monitoreo y medición de los canales de comunicación para conocer el alcance de su difusión.

Implementar medidas de salario emocional e incentivos responde a una realidad en la que la guerra del talento tiene a las compañías en una constante búsqueda por atraer más talento a su organización. Las personas más talentosas buscan que la empresa no

solo les retribuya económicamente sino que se preocupe por sus colaboradores mediante los beneficios.

Es común que en las entrevistas de trabajo, hoy en día, el candidato pregunte sobre horarios y beneficios extras. Son preguntas que no corresponden al tema económico, sino que apuntan a la satisfacción de sus necesidades emocionales. Los postulantes elegirán el trabajo en los que se sientan reconocidos y obtengan sus metas a mediano plazo.

Por ello la identificación y el compromiso empleado versus empleador, se desarrolla más en empresas flexibles y de carácter humano, que sean amigables no solo con el medio ambiente, sino responsables con sus colaboradores; a diferencia de empresas rígidas y con estilo conservador.

Añadiremos que, si la generación del milenio busca un trabajo que le signifique reto, también busca el equilibrio en su vida personal. Por ello es recomendable, para la dirección de las empresas en relación a esta generación, no centrar esfuerzos en direccionar sus recursos para ser exclusivamente atractivos para este colectivo.

### **3. Conclusiones**

Revisando varias investigaciones que se realizaron a nivel de Perú y otros países de Latinoamérica, se ha encontrado evidencia de que hay relación directa entre salario emocional e incentivo y variables de desempeño, productividad y calidad, considerando así a la motivación como el eje principal que mueve a las personas a actuar de determinada manera. A favor de esto contribuye que las empresas establezcan un sistema de recompensas para alcanzar sus objetivos organizacionales.

A nivel de Latinoamérica, hay estudios donde se elaboró un análisis detallado no solo de la motivación sino el nivel generacional. Este tipo de estudios marca una orientación para encontrar más evidencias que permitan ajustar los diseños de recompensas a diferentes realidades y personas.

En cada estudio revisado se usó herramientas propias de medición. Por otro lado, las herramientas que pasaron pruebas de confiabilidad y validez, se elaboraron para realidades específicas. Resultaría interesante sistematizar una metodología que brinde parámetros que orienten a los ejecutivos de recursos humanos para elaborar estrategias de salario emocional y sistemas de incentivos según las realidades de las empresas que lo requieran.

#### **4. Recomendaciones desde una visión psicológica**

El punto principal es saber qué motiva a una persona a trabajar día a día. Este conocimiento será la base del input para cocrear una oferta de valor, orientada a cubrir las necesidades y expectativas de nuestro equipo o de nuestros futuros colaboradores, evaluando incluir no solo recompensas monetarias, sino paquetes de beneficios de recompensas intrínsecas y extrínsecas. Por tanto, es necesario aproximarse a los colaboradores, saber su estilo de vida, sus proyectos de vida, su historia familiar y sus motivaciones, para identificar sus expectativas y motivaciones laborales, conociéndolos más.

Por otro lado, se han desarrollado diversos métodos de encuestas, entrevistas, focus, a los colaboradores para determinar, cómo perciben estos los incentivos y recompensas que las empresas les brindan. Pero estos métodos solo se aplicaron a una determinada realidad. Considero que es válido aunar esfuerzos para elaborar metodologías con bases psicológicas que permitan tener herramientas eficaces que nos ayuden a investigar realidades más amplias.

Si bien las investigaciones sobre salario emocional y sistema de incentivos fueron realizadas por investigadores que, en su mayoría, no son psicólogos, es necesario desde la psicología, comenzar por actuar en un rol multidisciplinario y más activo en temas organizacionales. Por ello, es necesario aprender conocimientos interdisciplinarios y capacitaciones en otras áreas: administración, marketing, economía, gestión; para contar con herramientas que nos permitan afrontar los nuevos retos de la profesión.

## **5. Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria**

Múltiples estudios de salario emocional e incentivos se han realizado desde la óptica de administración y recursos humanos. En algunos de estos escenarios el rol del psicólogo es de apoyo, relegado a funciones específicas como selección, capacitación y clima laboral. Sin embargo, sería recomendable trabajar integrando un equipo multidisciplinario, para elaborar propuestas y tomar decisiones sobre sistemas de recompensas más cercanas a la realidad de la compañía y del colaborador.

Por otro lado, el rol activo y democrático del jefe directo es necesario para garantizar la equidad y transparencia en la medición del desempeño de los colaboradores, porque el resultado que él delimite, generará la condición para la recompensa en el caso supere los objetivos planteados.

Desde la administración, es recomendable implementar controles de medición y no quedarse en la etapa de implementación y despliegue. Es necesario gestionar un estudio de seguimiento para determinar ajustes en la propuesta de valor dirigida a los colaboradores.

Finalmente, agregando a la idea anterior, en las investigaciones que abordan el tema de implementar sistemas de incentivos y salario emocional, si bien es cierto se establecen métodos de recolección de información para luego diseñar un sistema de recompensas, no se mide el impacto de la comunicación. Y ese es el fracaso de muchos procesos de implementación y monitoreo ya que, al no lograr el alcance esperado del sistema de incentivos y salario emocional, se desconoce también el nivel

de efectividad de los planes. Por ello es recomendable trabajar en colaboración con especialistas en comunicación interna que nos orienten sobre los canales más efectivos para el desarrollo de la información.

### **CAPÍTULO III. REFERENCIAS**

- Aguar Medina, M. A., Pérez Domínguez, F. J., & Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, III(9), 33 - 48.
- Andrade de Noguera, S. M. (January de 2018). The emotional salary as an organizer of social representations associated with satisfaction. A view from the Venezuelan crisis. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 9, 12 - 31.
- Aranda Beltrán, C., Rubio Avila, S., González Baltazar, R., Flores Carrillo, R., & Hernández Guzmán, B. (September de 2018). Emotional Salary: Psychosocial variables, Emotional Exhaustion, Personal Accomplishment and Despersonalization, in the University Workers in Jalisco, Mexico. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(9), 64 - 68.
- Araya-Castillo, L., Pedreros-Gajardo, M. (2009). Análisis de las teorías de la motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009 *Rev. Ciencias Sociales* 142: 45-61 / 2013 (IV) ISSN: 0482-5276
- Arias Holgado, F., Fernández Serra, F.& Benjumea Rodríguez, S.(2012) Ley del Efecto y el origen de la conducta *Rev. Apuntes de Psicología*, 2012, Vol. 30 (1-3), págs. 275-288 Número especial: 30 años de Apuntes de Psicología ISSN 0213-3334

- Augusto Reis, T., Rose Campagnolli, D., Canuto da Silva, T., & Oste Graziano, G. (January de 2018). Emotional Salary As a Strategy To Retain Talents. JOSR Journal of humanities and social science, 23(1), 74 - 80.
- Bonifaz Chirinos, M. P. (marzo de 2018). Recompensas económicas en la academia: análisis de literatura empírica sobre el pago por mérito en universidades de siete países. Educación, XXVII(52), 7 - 28.
- Borracchia, Carolina (2016) Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora Libro digital, EPUB
- Caldera, E. Giraldo, L (2013) Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicio y Asesorías S.A
- Caso, A. (2003). Sistema de incentivos a la Producción, 2da. edición. Madrid: Fundación Confemental.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: MacGraw Hill.
- Craig, E. (1998). Routledge Encyclopaedia of Philosophy . London: Routledge.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- E. Kopelman, R., J. Prottas, D., & L. Davis, A. (Summer de 2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure\*. Journal of Managerial Issues, 20(2), 255 - 271.

- Elias, J. (2004). Experiencias sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigadores para favorecer a la innovación tecnológica. Colombia: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.
- Enciso, E. & Perilla, L. (2004) Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Acta colombiana de psicología, 11, 5-22, 04, Disponible en [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_2\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_2_acta_11.pdf)
- Gawel, J. (1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. Practical Assessment, Research & Evaluation, 5(11), 1 - 3.
- Giarrizzo, V. (julio - diciembre de 2012). Incentivos monetarios y no monetarios para impulsar el pago de impuestos. Un experimento controlado. Revista científica "Visión de Futuro", 16(2).
- Giraldo, C. (1 de Febrero de 2018). La importancia del salario emocional. Gestión práctica de riesgos laborales, 32 - 33.
- Gómez, C. (2011). El Salario Emocional. Borrador de administración. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- González, F. (Agosto de 2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. Revista de Negocios del IEEM, 80 - 81.
- Grant, R. (2006). Ethics and Incentives: A Political Approach. The American Political Science Review, 100(1), 29 - 39.
- Gorbaneff, Yuri. (2002). Teoría del Agente-Principal y el mercadeo Revista Universidad EAFIT No. 129 enero.febrero.marzo, 2003. Pg 75-86

- Hernández, R & Osorio, L (2016). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia.
- Hinostroza, D., Yupanqui, K. (2014). La política de incentivos y su impacto en el nivel de satisfacción de los colaboradores, caso: Cooperativa Agraria Cafetalera Perene – Chanchamayo Tarma
- Hur, Y. (September de 2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organiz Rev*, 18(3), 329 - 343.
- Jameson, J. (October de 2018). What's Your Emotional Salary? *THE INTERNATIONAL EDUCATOR*, pág. 20.
- M. Harrell, A., & J. Stahl, M. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of cpa firm professionals. *Accounting organizations and society*, 9(3/4), 241 - 252.
- Madero Gómez, Sergio Manuel. (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 en 16 de marzo de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782009000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782009000200007&lng=es&tlng=es)
- Mackenzie, Tania & Quintero, María & Vélez, Patricia & Parra-Sánchez, José. (2014). Factores que explican la relación principal-agente en seis empresas de la ciudad de Manizales. *Equidad y Desarrollo*

- Martinez, B. & Novo, L. (2015) Informe de la gestión de la diversidad Recuperado de: <https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%25C3%25B3n-de-la-Diversidad.-cap%25C3%25ADtulo-1-Empresas-BD.pdf+%&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Medina Alvarez, V. V. (2016). Diseño de un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en una institución pública municipal. Ambato, Ecuador.
- Meyers, F. (2004). Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil, 2da. edición. México : Pearson Education.
- Minchán Rojas, O. L. (2017). Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017. Lima, Perú: Escuela de posgrado UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.
- Moreno, L., Seminario, F. & Paredes, S. (2016) Salario Emocional: Diseño de lineamientos de fidelización del talento humano en el sector retail, caso supervisores de tiendas por departamento Ripley. Lima, Perú: Maestría en Organización y Dirección de Personas
- Muriel Páez, M. (2017). Factores que inciden en la motivación laboral de los profesores universitarios. *CienciAmérica*, 6(3).
- Pardo, K., Andia, M., Rodriguez, A., Pérez, W., & Moscoso, B. (2011). Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú: Análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la seguridad social 2009. *Rev Perú Exp Salud Pública*, 28(2), 342 - 351.

- Parra Garcés, L. J., & Salgado Salgado, M. (2016). La influencia de la inteligencia emocional en la comunicación efectiva. Caso industria de alimentos Daza S.A.S. Ciencia Unisalle.
- Pedrosa, I., & García-Cueto, E. (2015). Aspectos psicológicos en árbitros de élite: ¿afecta el salario a su bienestar emocional? *Revista de Psicología del Deporte*, 24(2), 241 - 248.
- Peña, G. Caroño, Y. Zuleyma, S. (Editores) (2006). Una introducción a la psicología. Caracas: Talleres de editorial texto.
- Peñalver, A. (Abril de 2018). Nueve tendencias sobre salario emocional no dinerario. *Capital humano*, 12 - 13.
- Pino Pinochet, P., Ponce Donoso, M., Avilés Palacios, C., & Vallejos Barra, Ó. (2015). Productivity improvement in a sawnwoodmill using salary incentive. *Maderas. Ciencia y Tecnología*, 17(1), 117 - 128.
- Richards, D.A. (2006). High-involvement firms: Compensation strategies and underlying values. *Compensation and Benefits Review*, 38(3), 36-49,4-5. Retrieved from the ProQuest database.
- Souissi, Y., Ali Azouzi, M., & Jarboui, A. (2016). Bank CEO emotional bias and incentive systems: structural equations model. *EuroMed J. Management*, 1(4), 296 - 316.
- Takahashi Nonaka, T., Reis Neto, M., & Eiji Togashi, F. (set. / dez. de 2017). FATORES RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS E PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(3), 247 - 263.

- Tarigan, Veronica & Wahyu Ariani, Dorothea. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*, vol. 5, no.2, 2015, 21-42 ISSN: 1792-7544 (print version), 1792-7552(online) Scienpress Ltd, 2015 5. 21-42.
- Vaca, M. J. (Julio de 2017). Labor motivation in the public servants of Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101 - 108.
- Valdebenito, C (2016) Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total
- Vicario Ramírez, C., Salazar Sánchez, F., & Sánchez Salcedo, S. (2015). Análisis de los beneficios flexibles de los ejecutivos de banca comercial de una empresa del sector financiero y los estilos de vida según Rolando Arellano. Lima
- Urrego Ángel, P. M. (2016). Incentivos al talento humano en salud. Colombia: MINSALUD.
- Zapata Rotundo, G., & Hernández Arias, A. (Julio - Diciembre de 2010). Sistemas de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión*, 56 - 86.

## **ANEXOS**

<b>Nombre del documento 1</b>	Incentivos al talento humano en Salud
<b>Autor</b>	Paola Marcela, Urrego Ángel
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Urrego, P. (2016). Incentivos al talento humano en salud. Colombia: MINSALUD.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos sistema de salud salario emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos salud
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/1.estrategia-tarea-todos-incentivos-minsalud.pdf">https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/1.estrategia-tarea-todos-incentivos-minsalud.pdf</a>
<b>Descripción</b>	El presente documento “Estrategia de incentivos Tarea de Todos” se enmarca desde el contexto histórico, seguido de los incentivos que han tenido mayor relevancia a nivel mundial, siendo eficaces para las Organizaciones de salud.
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos salud salario emocional
<b>Observaciones</b>	Recolección de datos por entrevistas. Incentivos como estrategia de fidelización de talento.

<b>Nombre del documento 2</b>	Diseño de un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en una institución publica municipal
<b>Autor</b>	Valeria Vaneza Medina Álvarez
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Medina, V. (2016). Diseño de un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en una institución pública municipal. Ambato, Ecuador en una institución pública municipal. Ambato, Ecuador.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Plan de incentivos motivación laboral institución publica
<b>Palabras claves del artículo</b>	Plan de incentivos motivación laboral institución publica
<b>Ubicación</b>	<a href="http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1715/1/76217.pdfv">http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1715/1/76217.pdfv</a>
<b>Descripción</b>	En el presente proyecto de investigación se analizó la motivación y se recabó información mediante una encuesta basada en la teoría de necesidades de Abraham Maslow, para el diseño del plan de incentivos no monetarios para el personal administrativo de una institución pública municipal. Se aplicó la encuesta validada respectivamente para cumplir con el objetivo de la investigación, también se aplicó la herramienta para evaluar la motivación de los empleados basada en la teoría de las necesidades de Maslow: necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. Para el diseño del plan se solicitó a la institución municipal el informe de los resultados de la evaluación del desempeño como referencia para la entrega de los incentivos
<b>Conceptos abordados</b>	Plan de incentivos motivación laboral institución publica
<b>Observaciones</b>	Aplicación de la teoría de las necesidades de Maslow

<b>Nombre del documento 3</b>	Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia
<b>Autor</b>	Gerardo J. Zapata Rotundo, Aymara Hernández Arias
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Zapata, G., & Hernández, A. (Julio - Diciembre de 2010). Sistemas de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Pensamiento & Gestión, 56 - 86.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos características organización
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos características organización
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/646/64619990004.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/646/64619990004.pdf</a>
<b>Descripción</b>	<p>Este artículo presenta los resultados de una investigación de carácter cuantitativo llevada a cabo en grandes empresas españolas. Se abarcaron variables de diseño organizativo en lo referente a tipos básicos de trabajo y su relación e importancia en la definición de los incentivos intrínsecos, dentro del marco de la teoría de agencia. El desarrollo teórico permitió establecer dos hipótesis que vinculan las variables estudiadas, las cuales fueron cuantificadas mediante tres escalas de medición. Las mismas se sometieron a un riguroso proceso de evaluación de su fiabilidad y validez convergente, utilizando los métodos estadísticos Alpha de Cronbach y Análisis Factorial Confirmatorio, respectivamente. Finalmente, se aplicaron las técnicas estadísticas Análisis de Conglomerados, Análisis de Varianza, Análisis de Regresión y Prueba de Correlación de Pearson, sobre los datos recogidos en el trabajo de campo. Con los resultados obtenidos, se pudo confirmar las hipótesis planteadas en lo referente a la complejidad del trabajo y su relación con los incentivos intrínsecos en la organización.</p>
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos características organización
<b>Observaciones</b>	Aplicación de la teoría de la agencia y los sistemas de incentivos

<b>Nombre del documento 4</b>	Incentivos monetarios y no monetarios para impulsar el pago de impuestos
<b>Autor</b>	Giarrizzo, V. (julio - diciembre de 2012).
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Giarrizzo, V. (julio - diciembre de 2012). Incentivos monetarios y no monetarios para impulsar el pago de impuestos. Un experimento controlado. Revista científica "Visión de Futuro", 16(2).
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Incentivos monetarios y no monetarios metodología psicología
<b>Palabras claves del artículo</b>	Incentivos monetarios y no monetarios metodología psicología
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935612001.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935612001.pdf</a>
<b>Descripción</b>	Esta investigación arroja evidencia sobre la utilidad de los incentivos positivos y de la necesidad de reemplazar el tradicional esquema de controles y castigos por un esquema de controles, castigos y premios. Apoyados en un experimento controlado se contrastan los resultados de la asignación de premios al buen contribuyente, demostrando algunas ventajas de los premios no monetarios por sobre los premios monetarios.
<b>Conceptos abordados</b>	Incentivos monetarios y no monetarios metodología psicología
<b>Observaciones</b>	Utilidad de sistemas de incentivos

<b>Nombre del documento 5</b>	Recompensas económicas en la academia: análisis de literatura empírica sobre el pago por mérito en universidades de siete países
<b>Autor</b>	Mónica Patricia Bonifaz Chirinos
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Bonifaz, M.(marzo de 2018). Recompensas económicas en la academia: análisis de literatura empírica sobre el pago por mérito en universidades de siete países. Educación, XXVII(52), 7 - 28.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos salario emocional no monetario
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos salario emocional no monetario
<b>Ubicación</b>	<a href="http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-94032018000100001&amp;script=sci_abstract">http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-94032018000100001&amp;script=sci_abstract</a>
<b>Descripción</b>	El estudio presenta una revisión selectiva de la literatura que expone y analiza los resultados de diez investigaciones empíricas sobre las consecuencias de la aplicación de incentivos económicos en la academia, en un contexto de transformación de la organización universitaria a nivel global. La primera parte presenta una breve descripción de los sistemas de incentivos denominados pago por méritos, sus principales características y los objetivos de su implementación. La segunda parte expone los principales hallazgos de investigaciones desarrolladas en EUA, Alemania, Australia, Estonia, Pakistán, Argentina y México, y los efectos reportados en la productividad, la motivación y la satisfacción del profesorado. Concluye con la discusión de los aspectos críticos en la implementación y evaluación de los sistemas de pago por mérito.
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos salario emocional no monetario
<b>Observaciones</b>	Incentivos económicos y su impacto en productividad, la motivación y la satisfacción

<b>Nombre del documento 6</b>	Experiencias sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigadores para favorecer a la innovación tecnológica
<b>Autor</b>	Jesús Elías Rivera
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Elias, J. (2004). Experiencias sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigadores para favorecer a la innovación tecnológica. Colombia: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos investigación salario emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos investigación salario emocional
<b>Ubicación</b>	<a href="http://repiica.iica.int/docs/B0098e/B0098e.pdf">http://repiica.iica.int/docs/B0098e/B0098e.pdf</a>
<b>Descripción</b>	El presente documento muestra los resultados de una investigación sobre Sistemas o mecanismos de Incentivos a investigadores en instituciones nacionales de Investigación Agropecuaria y organismos rectores de los Sistemas Nacionales de Ciencia y Tecnología de varios países de América Latina.
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos
<b>Observaciones</b>	Incentivos y su relación con el desempeño

<b>Nombre del documento 7</b>	Qué es y cómo se paga el salario emocional
<b>Autor</b>	Florencia Gonzáles
<b>Referencia Bibliográfica</b>	González, F. (Agosto de 2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. Revista de Negocios del IEEM, 80 - 81
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	salario emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	salario emocional
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf">https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf</a>
<b>Descripción</b>	El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos y salario emocional
<b>Observaciones</b>	Carácter no monetario de la remuneración y salario emocional

<b>Nombre del documento 8</b>	Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs
<b>Autor</b>	Joseph E. Gawel
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Gawel, J. (1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. Practical Assessment, Research & Evaluation, 5(11), 1 - 3.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos salario emocional motivación organización psicología
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos salario emocional motivación organización psicología
<b>Ubicación</b>	<a href="https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1066&amp;context=pare">https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1066&amp;context=pare</a>
<b>Descripción</b>	Entre las diversas teorías de comportamiento que los negocios estadounidenses han creído y aceptado por mucho tiempo, se encuentran las de Frederick Herzberg y Abraham Maslow. Herzberg, un psicólogo, propuso una teoría sobre los factores laborales que motivan a los empleados. Maslow, un científico del comportamiento y contemporáneo de Herzberg, desarrolló una teoría sobre el rango y la satisfacción de diversas necesidades humanas y cómo las personas persiguen estas necesidades. Estas teorías son ampliamente citadas en la literatura empresarial.
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos salario emocional motivación organización psicología
<b>Observaciones</b>	Describe diversas teorías de la motivación en el ámbito laboral.

<b>Nombre del documento 9</b>	Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector
<b>Autor</b>	Yongbeom Hur
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Hur, Y. (September de 2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? Public Organiz RevPublic Organiz Rev, 18(3), 329 - 343
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos motivación salario emocional sector público
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos motivación salario emocional sector público
<b>Ubicación</b>	<a href="https://ideas.repec.org/a/kap/porgrv/v18y2018i3d10.1007_s11115-017-0379-1.html">https://ideas.repec.org/a/kap/porgrv/v18y2018i3d10.1007_s11115-017-0379-1.html</a>
<b>Descripción</b>	Este estudio identifica los efectos de los motivadores y los factores de higiene en la satisfacción laboral de los gerentes públicos, y descubre si hay diferencias, en comparación con la motivación de los empleados del sector privado.
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos motivación salario emocional sector público
<b>Observaciones</b>	Factores motivacionales y teoría de la higiene

<b>Nombre del documento 10</b>	McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of cpa firm professionals
<b>Autor</b>	Adrian M.Harrell Michael J.Stahl
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Harrell, A., & Stahl, M. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of cpa firm professionals. Accounting organizations and society, 9(3/4), 241 - 252.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos salario emocional motivación necesidades
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos salario emocional motivación necesidades
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368284900102">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368284900102</a>
<b>Descripción</b>	Este documento examina la capacidad de la teoría de la tricotomía de necesidades de McClelland (necesidad de afiliación, necesidad de poder, necesidad de logro) para proporcionar una explicación conceptual de la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los profesionales de la firma de CPA. Setenta y siete de los 89 profesionales en una oficina de una gran firma internacional de CPA participaron en el estudio. Para socios y gerentes, la necesidad de afiliación se correlacionó negativamente con la satisfacción laboral. Para los socios y gerentes, especialistas en auditoría / impuestos de nivel junior y consultores de gestión de nivel junior, la necesidad de poder se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se correlacionó positivamente con la intención de permanecer con su empresa actual para las tres categorías. La necesidad de logros se correlacionó positivamente con las horas dedicadas al trabajo para especialistas en auditoría / impuestos de nivel junior, y con las calificaciones de desempeño laboral de la empresa para socios y gerentes y especialistas en auditoría / impuestos de nivel junior. Los resultados sugieren que la teoría de McClelland, que no se ha aplicado previamente para examinar la satisfacción laboral, podría proporcionar una explicación conceptual de por qué algunas personas experimentan una satisfacción laboral relativamente alta en un entorno donde sus contemporáneos experimentan una satisfacción laboral relativamente baja.
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos salario emocional motivación necesidades
<b>Observaciones</b>	teoría de la tricotomía de necesidades de McClelland y si aplicación en el ámbito organizacional.

<b>Nombre del documento 11</b>	Labor motivation in the public servants of Ecuador.
<b>Autor</b>	María José Vaca Rivas
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Vaca, M. (Julio de 2017). Labor motivation in the public servants of Ecuador. INNOVA Research Journal, 2(7), 101 - 108.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Motivación salario emocional sistemas de incentivos servidores públicos
<b>Palabras claves del artículo</b>	Motivación salario emocional sistemas de incentivos servidores públicos
<b>Ubicación</b>	<a href="http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/235/1272">http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/235/1272</a>
<b>Descripción</b>	Los factores motivacionales que influyen en los servidores públicos del Ecuador son de crucial importancia en el proceso del servicio administrativo público. La gestión de la voluntad de las personas en el trabajo es motivo de preocupación en las organizaciones públicas que subyacen a los constructos como motivación. El objetivo de este artículo es relacionar los factores de motivación laboral que describen el comportamiento de los servidores públicos en la última década, a través del análisis de varias teorías de la motivación, determinando los factores que motivan más a un servidor público en el país. Con base en los resultados, se discuten las consecuencias y la construcción de diseños de modelos teóricos que apuntan finalmente a futuras líneas de investigación.
<b>Conceptos abordados</b>	Motivación salario emocional sistemas de incentivos servidores públicos
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 12</b>	Aspectos psicológicos en árbitros de élite: ¿afecta el salario a su bienestar emocional?
<b>Autor</b>	Ignacio Pedrosa y Eduardo García-Cueto
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Pedrosa, I., & García-Cueto, E. (2015). Aspectos psicológicos en árbitros de élite: ¿afecta el salario a su bienestar emocional? Revista de Psicología del Deporte, 24(2), 241 - 248.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional motivación deporte
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional motivación deporte
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/2351/235141413006.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/2351/235141413006.pdf</a>
<b>Descripción</b>	<p>A pesar del importante papel que juegan los árbitros, ha habido muy poca investigación que examine su papel en un contexto psicológico. Fútbol los árbitros tienen condiciones socioeconómicas que son claramente diferentes del resto del grupo de árbitros, ya que están expuestos a un alto nivel de presión social; junto a esto tienen salarios significativamente más altos.</p> <p>Se encontraron diferencias en el agotamiento, el apoyo social percibido, la autoestima profesional y el afrontamiento según el deporte, donde los árbitros de fútbol mostraron mejores puntajes en los cuatro factores evaluados. Los resultados muestran que, aunque el salario tiene un efecto en la autoestima profesional, este no es un factor determinante de bienestar psicológico</p>
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional motivación deporte
<b>Observaciones</b>	Salario y bienestar psicológico

<b>Nombre del documento 13</b>	The emotional salary as an organizer of social representations associated with satisfaction. A view from the Venezuelan crisis
<b>Autor</b>	Sonia Mercedes Andrade de Noguera
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Andrade, S. (January de 2018). The emotional salary as an organizer of social representations associated with satisfaction. A view from the Venezuelan crisis. <i>Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal</i> , 9, 12 - 31.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional satisfacción laboral
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional satisfacción laboral
<b>Ubicación</b>	<a href="https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/download/2276/2346/">https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/download/2276/2346/</a>
<b>Descripción</b>	<p>El artículo muestra los resultados de un estudio cualitativo en el que se abordó el salario emocional como organizador de representaciones sociales asociadas con la satisfacción a nivel laboral. El proceso reflexivo se estableció a partir de cuatro subcategorías: compensación, recreación, entrenamiento personal y proyectos de bienestar. Cada uno de estos se desarrolló en respuesta a la contribución de los versionantes, así como a la presencia del análisis contemporáneo. El equipo de información permitió detectar una fuerte motivación laboral, producto de un salario emocional fragmentado y poco motivador. Se determinó que los versionantes vincularon sus reflexiones con la gran crisis social venezolana que señala y aborda todas las áreas de la vida cotidiana, dando lugar a un discurso que apela a una reflexión compleja basada en la insatisfacción a nivel laboral y en representaciones que expresan el descrédito de un sistema de compensación que el trabajo no garantiza el pleno disfrute de sus trabajadores</p>
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional satisfacción laboral
<b>Observaciones</b>	Motivación laboral y salario emocional

<b>Nombre del documento 14</b>	Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias
<b>Autor</b>	Miguel Aguiar Medina, Franklin Pérez Dominguez, Delia Madriz Rodríguez
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Aguiar, M., Pérez, F. & Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, III(9), 33 - 48.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos salario emocional productividad servicio motivación
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos salario emocional productividad servicio motivación
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf</a>
<b>Descripción</b>	<p>El objetivo era diseñar un incentivo laboral. propuesta como contribución a la productividad y calidad de servicio en la industria farmacéutica, considerando que aplicando esta herramienta a empresas de tan alta responsabilidad social se convierte en un factor motivador y un avance hacia el productividad organizacional y servicio mejora. Era necesario determinar el variables de productividad que dependen del trabajo de el empleado, investigue la orientación del gestión y personal hacia la asignación de incentivos, y generar la propuesta. Es un estudio cuantitativo-cualitativo, con diseño de campo. y nivel descriptivo, una muestra de 53 establecimientos en el municipio de San Cristóbal del estado de Táchira, 53 gerentes, 106 empleados, 96 clientes, 3 modelos teóricos de trabajo grupal incentivos y herramientas para la evaluación del desempeño. Los datos fueron recolectados mediante observación directa, entrevista, encuesta y revisión de documentos técnicas Las variables de productividad identificadas se centran en los siguientes aspectos de gestión: gestión de inventario, capacitación de empleados y calidad de servicio, respeto, empatía y tangibles. las dimensiones del servicio fueron las más valoradas por el cliente con 58,63% y 56,56% respectivamente</p>
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos salario emocional productividad servicio motivación
<b>Observaciones</b>	Incentivo laboral y desempeño

<b>Nombre del documento 15</b>	Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú: Análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la seguridad social 2009
<b>Autor</b>	Karim Pardo, Marcelino Andía, Amado Rodríguez, Walter Pérez, Betsy Moscoso
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Pardo, K., Andía, M., Rodríguez, A., Pérez, W., & Moscoso, B. (2011). Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú: Análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la seguridad social 2009. Rev Perú Exp Salud Pública, 28(2), 342 - 351.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Incentivos laborales salario emocional sistemas de incentivos
<b>Palabras claves del artículo</b>	Incentivos laborales salario emocional sistemas de incentivos
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.scielosp.org/article/rpmesp/2011.v28n2/342-351/">https://www.scielosp.org/article/rpmesp/2011.v28n2/342-351/</a>
<b>Descripción</b>	Objetivos. Describir las principales características de la situación remunerativa general y las políticas de incentivos en los trabajadores del sector salud de Perú comparándolos de acuerdo con la institución de procedencia y a la modalidad de contrato. Materiales y métodos. Se realizó un estudio de diseño mixto que incluyó un abordaje cualitativo y componentes cuantitativos durante los años 2008 y 2009 sobre personal profesional y técnico del Ministerio de Salud (MINSa) y la seguridad social (EsSalud); evaluándose la estructura salarial considerando los incentivos, bonificaciones y remuneraciones de acuerdo al puesto de trabajo, modalidad de contrato e institución. Resultados. La política de remuneraciones y bonificaciones está determinada por los cargos y el tiempo de servicio. Las modalidades de contratación se rigen por los regímenes para el sistema público (DL 276) y el sistema privado (DL 728); el Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y exclusivamente en el MINSa por los Comités Locales de Administración de Salud (CLAS). La estructura salarial difiere entre ambas instituciones, sobre todo en función a los incentivos y beneficios, siendo menores los ingresos en el MINSa. La Asignación Especial por Trabajo Asistencial (AETA) es propia del MINSa pero la proporción en que se da varía de acuerdo con la región. Los profesionales CAS tienen un menor salario que sus pares nombrados en el MINSa, contrario a lo que ocurre en EsSalud. Los ingresos más bajos se presentan en la modalidad CLAS. Conclusiones. Existe diferencia en la estructura y los montos salariales de acuerdo a la institución y al tipo de contrato suscrito
<b>Conceptos abordados</b>	Incentivos laborales salario emocional sistemas de incentivos
<b>Observaciones</b>	Modalidades de contratación que implican distintos paquetes de beneficios.

<b>Nombre del documento 16</b>	Productivity improvement in a sawnwoodmill using salary incentive
<b>Autor</b>	PINO-PINOCHET, Patricio; PONCE-DONOSO, Mauricio; AVILES-PALACIOS, Carmen y VALLEJOS-BARRA, Óscar.
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Pino, P., Ponce, M., Avilés, C., & Vallejos, O. (2015). Productivity improvement in a sawnwoodmill using salary incentive. Maderas. Ciencia y Tecnología, 17(1), 117 - 128.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistema de incentivos salario emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistema de incentivos salario emocional
<b>Ubicación</b>	<a href="https://scielo.conicyt.cl/pdf/maderas/v17n1/aop1215.pdf">https://scielo.conicyt.cl/pdf/maderas/v17n1/aop1215.pdf</a>
<b>Descripción</b>	<p>We studied the effect on productivity resulting in the blanks elaboration from the implementation of a salary incentive model of Improshare type for staff working group in a sawnwood mill company producer remanufacturing moldings and door frames (assistant, operator and operator master), for which two time periods were compared, before (19 months) and after (21 months) of incentive policy implementation. The results show statistically significant differences in the productivity between periods, of more than 10%. The average benefit of the workers compensation was measured, it reached more than 10% and the savings to the company reached 4,6% of defined monetary unit, without affecting the accident rate. This reinforces the point made by different authors that this kind of tool improves the productivity of the process and increases wages.</p> <p>Its implementation as compensation policy in the lumber industry contributes significantly to the challenges that an organization faces to remain competitive and improve workers compensation based on a mutually beneficial relationship with the company</p>
<b>Conceptos abordados</b>	Sistema de incentivos salario emocional
<b>Observaciones</b>	Sistema de incentivos salario emocional

<b>Nombre del documento 17</b>	Factores que inciden en la motivación laboral de los profesores universitarios
<b>Autor</b>	Miguel Muriel Páez
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Muriel, M. (2017). Factores que inciden en la motivación laboral de los profesores universitarios. CienciAmérica, 6(3).
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos motivación laboral academia
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos motivación laboral academia
<b>Ubicación</b>	<a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163715">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163715</a>
<b>Descripción</b>	The professional formation of the youth of the world rests on the shoulders of a group of men and women with different schools, origins and ideologies. University professors are catalysts of knowledge from the Academy to the minds eager for knowledge of the students who attend university, however this task is not simple. On the contrary, it implies a series of efforts of all kinds, this article analyzes the evolution and the present of the motivators, that push and brake the impetus of university teachers in different environments around the world.
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos motivación laboral academia
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 18</b>	Bank CEO emotional bias and incentive systems: structural equations model
<b>Autor</b>	Mohamed Ali Azouzi and Anis Jarboui
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Souissi, Y., Ali Azouzi, M., & Jarboui, A. (2016). Bank CEO emotional bias and incentive systems: structural equations model. EuroMed J. Management, 1(4), 296 - 316.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional sistema de incentivos
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional sistema de incentivos
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.researchgate.net/publication/314226125_Bank_CEO_emotional_bias_and_incentive_systems_structural_equations_model">https://www.researchgate.net/publication/314226125_Bank_CEO_emotional_bias_and_incentive_systems_structural_equations_model</a>
<b>Descripción</b>	In the present work, an intra-organisational analysis has been undertaken with reference organisational architecture theory, for the purpose of investigating a major loan-granting decision governing mechanism, namely, the incentive system. The paper is primarily axed around highlighting the bank CEO emotional biases' critical impact on explaining the banks' adopted incentive systems, as applied to motivate lower-rank managers, particularly account managers, who are in direct contact with client companies. Our analysis of responses, as draw from a questionnaire sent to a number of Tunisian bank CEOs, proves to reveal well that the bank CEO's opting for incentive mechanisms specifically reserved to the account manager, turns out to be highly devoted to his proper skillful evaluation (optimism and overconfidence) and a matter of his particular perception of the possible relevant risk (loss aversion).
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional sistema de incentivos
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 19</b>	Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017. Lima, Perú: Escuela de posgrado UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.
<b>Autor</b>	Minchán Rojas, O. L. (2017).
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Minchán Rojas, O. L. (2017). Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017. Lima, Perú: Escuela de posgrado UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario Emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional y Retención
<b>Ubicación</b>	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6647">http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6647</a>
<b>Descripción</b>	El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el Salario Emocional y el Talento Humano de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Metodológicamente, la investigación fue de tipo básica, de diseño no experimental, transversal de nivel correlacional, pues se determinó la relación entre las variables en un tiempo determinado.
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional y Retención
<b>Observaciones</b>	Salario emocional como elemento clave de retención del talento humano

<b>Nombre del documento 20</b>	FATORES RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS E PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 7(3), 247 - 263.
<b>Autor</b>	Takahashi Nonaka, T., Reis Neto, M., & Eiji Togashi, F. (set. / dez. de 2017).
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Takahashi, T., Reis, M., & Eiji, F. (set. / dez. de 2017). FATORES RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS E PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 7(3), 247 - 263.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Desempeño
<b>Palabras claves del artículo</b>	Desempeño, incentivo
<b>Ubicación</b>	<a href="https://ww.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/3567">https://ww.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/3567</a>
<b>Descripción</b>	<p>Las organizaciones recurren cada vez más a sistemas de recompensas alineados con el desempeño de los empleados para motivarlos a tener un mejor desempeño. Los investigadores han tratado de explicar las formas de asociación entre los sistemas de recompensa y el rendimiento, así como también de comprender su instrumentalidad. Los estudios demuestran que las recompensas financieras satisfacen los factores higiénicos, presionan los costos de la organización y su impacto en la motivación de los empleados es a corto plazo. Con respecto a las recompensas no financieras, afirman ser complementarias de las primeras, son más adoptadas en entornos con restricciones presupuestarias y un factor de elección de los empleados cuando dos compañías ofrecen el mismo programa de compensación. Los programas de reconocimiento, que estrictamente hablando son una de las formas de recompensa no financiera, a su vez apuntan a reforzar comportamientos valiosos y esfuerzos excepcionales. Como factores de éxito de estos programas, el encuadre en las condiciones económicas de la empresa, la alineación con las estrategias comerciales y la armonía con la cultura nacional y organizacional, surge la pregunta sobre cómo lograr este equilibrio y obtener el mejor resultado en su implementación</p>
<b>Conceptos abordados</b>	Desempeño, incentivo
<b>Observaciones</b>	Relación entre sistema de incentivos y el desempeño

<b>Nombre del documento 21</b>	ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS FLEXIBLES DE LOS EJECUTIVOS DE BANCA COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO Y LOS ESTILOS DE VIDA SEGÚN ROLANDO ARELLANO. Lima
<b>Autor</b>	Vicario Ramírez, C., Salazar Sánchez, F., & Sánchez Salcedo, S. (2015).
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Vicario Ramírez, C., Salazar Sánchez, F., & Sánchez Salcedo, S. (2015). ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS FLEXIBLES DE LOS EJECUTIVOS DE BANCA COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO Y LOS ESTILOS DE VIDA SEGÚN ROLANDO ARELLANO. Lima
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Beneficios, estilos de vida
<b>Palabras claves del artículo</b>	Beneficios, estilos de vida
<b>Ubicación</b>	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/617484">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/617484</a>
<b>Descripción</b>	En el presente trabajo se ha realizado el análisis de los beneficios flexibles tanto financieros como los denominados “interés por ti” con los que cuentan los ejecutivos comerciales del Banbif. Se tomó una muestra aleatoria estratificada, se entrevistó vía telefónica con el fin de completar el check list diseñado con la finalidad de identificar si conocen y/o usan estos beneficios. Además, se utilizó la herramienta de Rolando Arellano para determinar el estilo de vida que tienen los ejecutivos. Los resultados encontrados, permitieron establecer cuáles son los beneficios que más conocen y usan, así como los motivos por los cuales muchos de los ejecutivos manifestaron no conocerlos ni usarlos.
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional, incentivos
<b>Observaciones</b>	Adaptación de incentivos y salario emocional a las expectativas y necesidades del colaborador

<b>Nombre del documento 22</b>	Factores que explican la relación principal-agente en seis empresas de la ciudad de Manizales. Equidad y Desarrollo
<b>Autor</b>	Mackenzie, Tania & Quintero, María & Vélez, Patricia & Parra-Sánchez, José. (2014).
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Mackenzie, T., Quintero, M., Vélez, P., & Parra-Sánchez, J., (2014). Factores que explican la relación principal-agente en seis empresas de la ciudad de Manizales. Equidad y Desarrollo
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Teoría de la agencia, incentivos
<b>Palabras claves del artículo</b>	Teoría de la agencia
<b>Ubicación</b>	<a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166526">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166526</a>
<b>Descripción</b>	El objetivo de este trabajo es determinar los factores que explican la relación entre principal y agente en seis instituciones de la ciudad de Manizales, pertenecientes a diferentes sectores de la economía. El estudio se fundamenta en las bases conceptuales de la corriente neoinstitucional, enmarcada en modelos microeconómicos y neoliberales interpretados a la luz de la teoría de la agencia. La metodología de estudio es de caso múltiple como estrategia de investigación, porque centra su interés en un determinado número de casos en el que cada uno tiene identidad propia. Los factores que determinan la relación principal-agente en las seis instituciones se explican por el contrato, los incentivos y controles, y se identifican factores motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos.
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional, incentivos
<b>Observaciones</b>	Los factores que determinan la relación principal-agente

<b>Nombre del documento 23</b>	Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total
<b>Autor</b>	Carla Valdebenito Z
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Valdebenito, C (2016) Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Propuesta de Valor al Empleado
<b>Ubicación</b>	<a href="http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140138">http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140138</a>
<b>Descripción</b>	Hoy en día a las empresas establecen propuestas y acciones para atraer, retener y motivar a los mejores en su equipo de trabajo. Dado esto, se exige necesariamente la obtención de medidas de percepción que reflejen los aspectos relacionados con la motivación y la satisfacción de los empleados, por ello es importante el desarrollo Propuesta de Valor al Empleado (PVE), que los satisfaga, atraiga y retenga.
<b>Conceptos abordados</b>	Propuesta de Valor al Empleado, motivación
<b>Observaciones</b>	Diseño de un modelo de Propuesta de Valor al Empleado

<b>Nombre del documento 24</b>	Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva
<b>Autor</b>	Madero Gómez Sergio Manuel
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Madero Gómez, Sergio Manuel. (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
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistema de incentivos perspectiva estratégica
<b>Palabras claves del artículo</b>	Compensaciones; recursos humanos; empresas de servicios
<b>Ubicación</b>	<a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782009000200007&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782009000200007&amp;script=sci_arttext</a>
<b>Descripción</b>	Reflexiones sobre determinados factores estratégicos y operativos relacionados con los sistemas de compensaciones en empresas de servicios. Se abordan dos enfoques, desde la perspectiva cualitativa en la que se analiza la situación actual, problemática, tendencias y condiciones necesarias para la instrumentación de un buen sistema de compensaciones en las empresas. Desde el enfoque cuantitativo se realiza un análisis descriptivo, la investigación se llevó a cabo en Monterrey, Nuevo León, aplicándose un cuestionario a 24 ejecutivos de recursos humanos de diversas empresas de servicios, destacando el uso de las diversas herramientas y técnicas en los procesos de gestión, análisis, descripciones y valuaciones de puestos, así como la utilidad que tiene el pago de bonos por desempeño y los esquemas de reconocimientos.
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos, compensaciones
<b>Observaciones</b>	Los sistemas de compensaciones deben enfocarse a buscar la satisfacción de las personas y por lo tanto lograr establecer una alianza, es decir, un determinado compromiso que se verá reflejado en el ambiente laboral y en la obtención de resultados.

<b>Nombre del documento 25</b>	Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva
<b>Autor</b>	Gorbaneff, Yuri
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Gorbaneff, Yuri. (2002). Teoría del Agente-Principal y el mercadeo Revista Universidad EAFIT No. 129 enero.febrero.marzo, 2003. Pg 75-86
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistema de incentivos / Teoría del agente principal
<b>Palabras claves del artículo</b>	Teoría del agente principal/ Mercadeo / Administración del personal
<b>Ubicación</b>	<a href="http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:u7EwXFmWLBgJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/925/830/+&amp;cd=1&amp;hl=es&amp;ct=clnk&amp;gl=pe">http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:u7EwXFmWLBgJ:publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/925/830/+&amp;cd=1&amp;hl=es&amp;ct=clnk&amp;gl=pe</a>
<b>Descripción</b>	La teoría del agente - principal permite mejorar la comprensión de la relación entre colaboradores y empleadores en el área del mercadeo.
<b>Conceptos abordados</b>	Teoría del agente principal/ Mercadeo / Administración del personal
<b>Observaciones</b>	Aplicación de la teoría de la agencia para explicar la relación entre empleadores y colaboradores

<b>Nombre del documento 26</b>	Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva
<b>Autor</b>	Tarigan, Veronica & Wahyu Ariani, Dorothea
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Tarigan, Veronica & Wahyu Ariani, Dorothea. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. Advances in Management & Applied Economics, vol. 5, no.2, 2015, 21-42 ISSN: 1792-7544 (print version), 1792-7552(online) Scienpress Ltd, 2015 5. 21-42.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	perspectiva estratégica de Sistema de incentivos y salario emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Compromiso laboral, satisfacción y rotación
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.researchgate.net/publication/318946084_Empirical_Study_Relations_Job_Satisfaction_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intention">https://www.researchgate.net/publication/318946084_Empirical_Study_Relations_Job_Satisfaction_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intention</a>
<b>Descripción</b>	Este estudio tiene como objetivo examinar el modelo de relación de satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación. Esta investigación se realizó en la empresa de fabricación en Yogyakarta y Surakarta, con una muestra de 206 empleados. La prueba de cuatro modelos de la relación se realiza mediante el modelado de ecuaciones estructurales con el programa AMOS. Los resultados de este estudio muestran que la mayoría de los modelos que se ajustan a los datos son modelos parcialmente mediados de compromiso organizacional multidimensional. Este estudio confirmó investigaciones anteriores que muestran que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional mostraron una relación positiva y significativa. El compromiso organizacional y la satisfacción laboral también mostraron una relación negativa y significativa con la intención de rotación. Además, el compromiso organizacional es una mayor intención de predicción de rotación que la satisfacción laboral. El efecto de la satisfacción laboral en la intención de rotación mostró resultados inconsistentes que están influenciados por muchas otras variables
<b>Conceptos abordados</b>	Compromiso laboral
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 27</b>	La influencia de la inteligencia emocional en la comunicación efectiva. Caso industria de alimentos Daza S.A.S
<b>Autor</b>	Parra Garcés, L. J., & Salgado Salgado, M
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Parra, L. J., & Salgado, M. (2016). La influencia de la inteligencia emocional en la comunicación efectiva. Caso industria de alimentos Daza S.A.S. Ciencia Unisalle.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional y comunicación
<b>Palabras claves del artículo</b>	Comunicación efectiva, inteligencia emocional organizacional
<b>Ubicación</b>	<a href="https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1968&amp;context=administracion_de_empresas">https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1968&amp;context=administracion de empresas</a>
<b>Descripción</b>	La comunicación efectiva es un elemento esencial en las compañías, en este sentido, si no hay un buen manejo y desarrollo de este factor, puede llevar a que muchos de los procesos que se realizan, a nivel interno de la organización, se vean afectados, generando pérdida de valor, poca productividad, clima laboral desfavorable, disminución de la satisfacción laboral, minimización de la eficiencia del capital humano y problemas con la alineación horizontal y vertical, que da como resultado poca rentabilidad y competitividad, además de la disminución de la utilidad percibida por la organización.
<b>Conceptos abordados</b>	Inteligencia emocional organizacional, procesos de comunicación
<b>Observaciones</b>	Impacto de la comunicación el procesos de recursos humanos.

<b>Nombre del documento 28</b>	Salario Emocional: Diseño de lineamientos de fidelización del talento humano en el sector retail, caso supervisores de tiendas por departamento Ripley
<b>Autor</b>	Moreno, L., Seminario, F. & Paredes, S
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Moreno, L., Seminario, F. & Paredes, S. (2016) Salario Emocional: Diseño de lineamientos de fidelización del talento humano en el sector retail, caso supervisores de tiendas por departamento Ripley. Lima, Perú: Maestría en Organización y Dirección de Personas
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional, Perú
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional
<b>Ubicación</b>	<a href="https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/664">https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/664</a>
<b>Descripción</b>	Hoy en día las personas buscan que sus empleadores les brinden beneficios más allá de lo económico, por lo tanto, los gestores del talento humano debemos desarrollar estrategias y prácticas orientadas a promover y proveer un conjunto de beneficios no monetarios, al cual se llamará Salario Emocional. Se plantea la posibilidad de elaborar un lineamiento que pueda fidelizar al talento humano sin la necesidad de brindar un incentivo económico sino identificando los beneficios del Salario Emocional que no sea remuneración económica al trabajador.
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional y motivación
<b>Observaciones</b>	Salario emocional como factor de retención del talento humano

<b>Nombre del documento 29</b>	El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia
<b>Autor</b>	Hernández, R & Osorio, L
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Hernández, R & Osorio, L (2016). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional y generación del milenio
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional y generación del milenio
<b>Ubicación</b>	<a href="https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1655?locale-attribute=es">https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1655?locale-attribute=es</a>
<b>Descripción</b>	Las nuevas generaciones llamadas del milenio o Y tiene preferencias más fuertes a estos aspectos no materiales. Lo que quiere decir que estos empleados pueden no sentirse satisfechos con las políticas de remuneración tradicional. Cuando la empresa busca invertir recursos en proporcionar a sus empleados parte de la remuneración en beneficios no económicos se puede afirmar que está brindando un salario emocional.
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional
<b>Observaciones</b>	Salario emocional orientado a una generación en específico.

<b>Nombre del documento 30</b>	La política de incentivos y su impacto en el nivel de satisfacción de los colaboradores, caso: Cooperativa Agraria Cafetalera Perene – Chanchamayo Tarma
<b>Autor</b>	Hinostroza, D., Yupanqui, K.
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Hinostroza, D., Yupanqui, K. (2014). La política de incentivos y su impacto en el nivel de satisfacción de los colaboradores, caso: Cooperativa Agraria Cafetalera Perene – Chanchamayo Tarma
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivos y satisfacción laboral
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistemas de incentivos y satisfacción laboral
<b>Ubicación</b>	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4760/Hinostroza%20Espinoza%20-%20Yupanqui%20Ramos.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4760/Hinostroza%20Espinoza%20-%20Yupanqui%20Ramos.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
<b>Descripción</b>	Determinar el impacto de la política de incentivos en el nivel de satisfacción de los colaboradores de la Cooperativa Agraria Cafetalera Perené – Chanchamayo en el año 2014. La investigación es de tipo aplicada ya que persigue fines de aplicación directa e inmediata, es del nivel descriptivo y el diseño es no experimental, porque no se manipula deliberadamente ninguna variable, sino, se recopila e interpreta información en función a las variables de trabajo. La muestra está integrada por 19 colaboradores de la Cooperativa
<b>Conceptos abordados</b>	Sistemas de incentivos y satisfacción laboral
<b>Observaciones</b>	Impacto en el nivel de satisfacción por la implementación de un sistema de incentivo

<b>Nombre del documento 31</b>	El Salario Emocional. Borrador de administración. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración
<b>Autor</b>	Claudia Gómez
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Gómez, C. (2011). El Salario Emocional. Borrador de administración. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional
<b>Ubicación</b>	<a href="https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/291">https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/291</a>
<b>Descripción</b>	Cada empleado tiene una concepción diferente sobre el trabajo, ya que todos poseen percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, y cultura diferentes. A lo que se suma que las percepciones de lo que se quiere a futuro cambian a medida que se va creciendo, adquiriendo experiencia y madurez; por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral.
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional
<b>Observaciones</b>	Salario emocional como estrategia de compensación de necesidades de los colaboradores

<b>Nombre del documento 32</b>	Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicio y Asesorías S.A
<b>Autor</b>	Caldera, E. Giraldo, L
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Caldera, E. Giraldo, L (2013) Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicio y Asesorías S.A
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistema de incentivos
<b>Palabras claves del artículo</b>	Sistema de incentivos
<b>Ubicación</b>	<a href="https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S%26A%20Servicios%20y%20Asesor%3ADas%20S.A.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S%26A%20Servicios%20y%20Asesor%3ADas%20S.A.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
<b>Descripción</b>	Esta es una investigación que realiza un diagnóstico de los principales elementos asociados con el direccionamiento estratégico, esencialmente desde la perspectiva de la compensación salarial, descritos en la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesoría S.A a través de una aproximación a la percepción que tienen sus empleados de los diferentes componentes que constituyen la gestión humana y organizacional
<b>Conceptos abordados</b>	Desempeño y sistema de compensaciones
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 33</b>	Emotional Salary: Psychosocial variables, Emotional Exhaustion, Personal Accomplishment and Depersonalization, in the University Workers in Jalisco, Mexico.
<b>Autor</b>	Aranda Beltrán, C., Rubio Avila, S., González Baltazar, R., Flores Carrillo, R., & Hernández Guzmán, B
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Aranda Beltrán, C., Rubio Avila, S., González Baltazar, R., Flores Carrillo, R., & Hernández Guzmán, B. (September de 2018). Emotional Salary: Psychosocial variables, Emotional Exhaustion, Personal Accomplishment and Depersonalization, in the University Workers in Jalisco, Mexico. International Journal of Business and Management Invention, 7(9), 64 - 68.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional
<b>Ubicación</b>	<a href="http://www.iosrjournals.org/iosr-ibm/papers/Vol20-issue9/Version-6/E2009062731.pdf">http://www.iosrjournals.org/iosr-ibm/papers/Vol20-issue9/Version-6/E2009062731.pdf</a>
<b>Descripción</b>	The introduction of the term Emotional Salary (ES) as a perspective of the non-monetary remunerations received by an employee to intensify their motivation at work in addition to helping in the feeling of job satisfaction and identity with the company are essential to understand the characteristics that contribute to the best job performance. The variables that evaluate the Burnout syndrome help to understand the presence of satisfiers or the absence of them. Objective: Know and describe the prevalence of the burnout syndrome in 1508 workers of a public university located in Guadalajara, Jalisco, Mexico. As well as describing the sociodemographic and labor variables that influence emotional exhaustion according to the dimension of the burnout syndrome. Methodology: The study was cross-sectional analytic. Statistical analysis was carried out in order to describe the frequencies, percentages, averages and prevalences. The probability of differences will also be detected, at the value of p equal to or less than 0.05. Results: According to age, at a lower age of the average the probability of witnessing emotional and / or physical exhaustion and falling into depersonalization becomes evident. Being a woman is a factor that influences being physically and mentally exhausted. Not having a partner is another influencing factor in the burnout syndrome. Having less seniority in the institution than other workers, is a factor of influence towards emotional and / or physical exhaustion and depersonalization.
<b>Conceptos abordados</b>	Salario emocional y motivación
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 34</b>	Análisis de las teorías de la motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009
<b>Autor</b>	Araya-Castillo, L., Pedreros-Gajardo, M
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Araya-Castillo, L., Pedreros-Gajardo, M. (2009). Análisis de las teorías de la motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009 Rev. Ciencias Sociales 142: 45-61 / 2013 (IV) ISSN: 0482-5276
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Motivación, mercado laboral en latino américa
<b>Palabras claves del artículo</b>	Motivación, mercado laboral
<b>Ubicación</b>	<a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4855486">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4855486</a>
<b>Descripción</b>	Actualmente es importante estudiar las teorías de motivación de contenido, por cuanto se enfocan en las necesidades que motivan a los trabajadores. Por esta razón, la presente investigación hizo uso del análisis factorial de componentes principales con el objetivo de configurar las principales teorías de contenido, utilizando como muestra a trabajadores chilenos. Los resultados validan los supuestos de la investigación, por cuanto se demuestra que estas teorías están relacionadas, pero que al mismo tiempo difieren en la importancia que atribuyen a las necesidades. En este escenario, se concluye que las diferentes teorías de motivación de contenido comparten un conjunto de premisas acerca de las necesidades humanas, aun cuando las agrupaciones resultantes (y pesos relativos de las necesidades) sean diferentes
<b>Conceptos abordados</b>	Motivación, ámbito laboral
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 35</b>	Emotional Salary As a Strategy To Retain Talents.
<b>Autor</b>	Augusto Reis, T., Rose Campagnolli, D., Canuto da Silva, T., & Oste Graziano, G.
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Augusto Reis, T., Rose Campagnolli, D., Canuto da Silva, T., & Oste Graziano, G. (January de 2018). Emotional Salary As a Strategy To Retain Talents. JOSR Journal of humanities and social science, 23(1), 74 - 80.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Salario emocional, retención del talento
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional, retención del talento
<b>Ubicación</b>	<a href="http://www.iosrjournals.org/iosr-ihss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Version-3/H2301037480.pdf">http://www.iosrjournals.org/iosr-ihss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Version-3/H2301037480.pdf</a>
<b>Descripción</b>	It is unbelievable the number of companies that have applied Emotional Salary. Although it is a new concept, it practice has demonstrated innumerable benefits as to the contributor as the organizations themselves. However, it absence can generate dissatisfaction and consequently loss of talent. It would be then emotional salary an effective tool to the retention of talents? The present research demonstrated that besides to be indispensable to the motivation, it is fundamental to the worker's loyalty too
<b>Conceptos abordados</b>	Motivación, salario emocional, retención, atracción
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 36</b>	Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicio y Asesorías S.A
<b>Autor</b>	Caldera, E. Giraldo, L
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Caldera, E. Giraldo, L (2013) Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicio y Asesorías S.A
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Sistemas de incentivo, compensación, satisfacción laboral
<b>Palabras claves del artículo</b>	Salario emocional, retención del talento, atracción
<b>Ubicación</b>	<a href="https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/001/831/13/tesis_Diana_Ortiz.pdf">https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/001/831/13/tesis_Diana_Ortiz.pdf</a>
<b>Descripción</b>	La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquía CENSA, sede Montería; es esta una institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que a pesar de tener 15 años de estar funcionando en esta ciudad, en la actualidad no tiene unas políticas salariales bien definidas que orienten como distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir a los colaboradores, y estimular por su parte, a que estos realicen mejor su trabajo.
<b>Conceptos abordados</b>	Compensación salarial, satisfacción laboral
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 37</b>	Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional.
<b>Autor</b>	Enciso, E. & Perilla, L.
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Enciso, E. & Perilla, L. (2004) Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Acta colombiana de psicología, 11, 5-22, 04,
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Rol del psicólogo organizacional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Psicología organizacional
<b>Ubicación</b>	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/798/79801102.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/798/79801102.pdf</a>
<b>Descripción</b>	El objetivo de este artículo es hacer una revisión acerca de la psicología organizacional en Colombia partiendo de su origen, desarrollo, estado actual y su proyección en el futuro. A lo largo de este recorrido histórico, resulta evidente el cambio de funciones que ha tenido el psicólogo y cómo el perfil requerido en cada momento ha variado. Así mismo se presentan estudios prospectivos que se han realizado con el fin de determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que deben conformar el Perfil del Psicólogo Organizacional, para que sea competitivo en el siglo XXI. Palabras clave: psicología organizacional, visión retrospectiva, actual y prospectiva
<b>Conceptos abordados</b>	Psicología organizacional
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 38</b>	Informe de la gestión de la diversidad
<b>Autor</b>	Martinez, B. & Novo, L.
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Martinez, B. & Novo, L. (2015) Informe de la gestión de la diversidad
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Diversidad organizacional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Diversidad generacional en las organizaciones
<b>Ubicación</b>	<a href="https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%25C3%25B3n-de-la-Diversidad.-cap%25C3%25ADtulo-1-Empresas-BD.pdf+&amp;cd=8&amp;hl=es&amp;ct=clnk&amp;gl=pe">https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%25C3%25B3n-de-la-Diversidad.-cap%25C3%25ADtulo-1-Empresas-BD.pdf+&amp;cd=8&amp;hl=es&amp;ct=clnk&amp;gl=pe</a>
<b>Descripción</b>	La diferencia generacional ha sido un tema tratado en varias facetas de la historia. No obstante, en el área de las organizaciones, no ha habido grandes avances locales, más allá de análisis y desarrollos recientes acerca de la Generación Y y su impacto en el mundo del trabajo. Desde hace unos años, se ha vuelto tema ineludible en las empresas, fundamentalmente por las dificultades que las nuevas generaciones parecen plantear a las más viejas
<b>Conceptos abordados</b>	Diversidad generacional en las organizaciones
<b>Observaciones</b>	Ninguna

<b>Nombre del documento 39</b>	Informe de la gestión de la diversidad
<b>Autor</b>	Martinez, B. & Novo, L.
<b>Referencia Bibliográfica</b>	Peñalver, A. (Abril de 2018). Nueve tendencias sobre salario emocional no dinerario. Capital humano, 12 - 13.
<b>Palabras claves de la búsqueda</b>	Diversidad organizacional
<b>Palabras claves del artículo</b>	Diversidad generacional en las organizaciones
<b>Ubicación</b>	<a href="https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf+&amp;cd=8&amp;hl=es&amp;ct=clnk&amp;gl=pe">https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf+&amp;cd=8&amp;hl=es&amp;ct=clnk&amp;gl=pe</a>
<b>Descripción</b>	La diferencia generacional ha sido un tema tratado en varias facetas de la historia. No obstante, en el área de las organizaciones, no ha habido grandes avances locales, más allá de análisis y desarrollos recientes acerca de la Generación Y y su impacto en el mundo del trabajo. Desde hace unos años, se ha vuelto tema ineludible en las empresas, fundamentalmente por las dificultades que las nuevas generaciones parecen plantear a las más viejas
<b>Conceptos abordados</b>	Diversidad generacional en las organizaciones
<b>Observaciones</b>	Ninguna