



Trabajo fin de Máster
Máster Oficial en Gestión y Tecnologías de Procesos de
Negocio Universidad de Granada

Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador.

Jesica Müller

Tutor

Prof. Dr. José Manuel de la Torre Ruiz

Fecha: 08 de Julio de 2020

Convocatoria: Julio, 2020

Resumen

Las empresas se enfrentan a distintos retos, ya sea por fuerzas impulsoras como la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial. Los trabajadores han tomado enorme protagonismo en el medioambiente laboral, por lo que se ha convertido en un desafío para toda empresa, diseñar propuestas y tomar medidas innovadoras para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores.

Las organizaciones modernas esperan que sus trabajadores sean empleados comprometidos, enérgicos y dedicados y absortos. El compromiso laboral, de hecho, puede marcar una verdadera diferencia para los empleados y puede ofrecer una ventaja competitiva para la organización.

En este sentido, el Modelo de Recompensa Total establece las bases para diseñar paquetes retributivos que obtengan, por un lado, la satisfacción y resultante compromiso y mejora en el desempeño de los empleados y, por otro lado, el buen desempeño de la organización. El modelo de recompensas totales abarca todo lo que los empleados valoran en la relación laboral. Intenta abarcar toda la "propuesta de valor de los empleados", que incluye, entre otros, compensaciones, beneficios, trabajo interesante, oportunidades de capacitación, desarrollo profesional, interacción social e integración efectiva de trabajo / vida.

El objetivo de este TFM es exponer los principales conceptos asociados al sistema de recompensas, presentar el modelo de recompensas totales, sus componentes y principales efectos sobre el trabajador. Luego del análisis de modelos de recompensas propuestos por diferentes autores, se propone un modelo de recompensas total en donde se pretende explicar como cada uno de los componentes propuestos impactan en la satisfacción, el compromiso y desempeño del empleado para lograr finalmente la meta planteada por las organizaciones: Atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores lo que le permitirá a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Palabras claves: Sistema de compensación, recompensas totales, modelos de recompensas totales, satisfacción laboral, compromiso organizativo, rendimiento organizativo.

Fdo: José Manuel de la Torre Ruiz.

Fdo: Jesica Müller

Abstract

Enterprises face different challenges, whether from driving forces such as technology, the nature of the workforce, economic crises, social trends, and global politics. Employees have taken a huge role in the work environment, making it a challenge for any company to design proposals and take innovative measures to attract, retain and motivate the best workers.

Modern organizations expect their workers to be committed, energetic, dedicated and engrossed employees. In fact, work commitment can make a real difference for employees and also can offer a competitive advantage for the organization.

In this sense, the Total Reward Model establishes the basis for designing compensation packages that obtain, on one hand, satisfaction and the resulting commitment as improvement in the performance of employees and, on the other hand, a good performance for the organization. The total rewards model encompasses everything that employees value in the employment relationship. It attempts to encompass the entire "employee value proposition," which includes, compensation, benefits, interesting work, training opportunities, professional development, social interaction, and effective work / life integration.

The objective of this TFM is to present the main concepts associated with the reward system, present the total rewards model, its components, and the effects on the worker. After the analysis of the different total rewards model proposed by some authors, the author propose a new total reward model, where it is intended to explain how each component impact on employee satisfaction, commitment and performance to finally achieve the goal set by the organizations: Attract, retain and motivate the best workers, which will allow the company achieve a sustainable competitive advantage.

Key words: Compensation system, total rewards, models of total rewards, job satisfaction, organizational commitment, organizational performance.

Índice

1.Introducción	9
2.Recompensas totales	10
2.a.Definición e importancia de las recompensas totales	10
2.b.Diseño de la estrategia de compensación	12
3.Modelo de recompensas totales	13
3.a.Modelo de O'Neal	13
3.b.Modelo de Milkovich Newman y Cole	14
3.c.Modelo de St. Onge y Thériault	14
3.d.Modelo de Armstrong	15
3.e.Modelo de Worldatwork	15
3.f.Modelo de TowerWatson	18
4.Comparativa entre modelos de recompensas totales.	19
4.a.Comparativa de categorías generales	19
4.a.1.Comparativa detallada	20
4.b.Modelo de recompensas total propuesto.	23
5.Componentes del modelo de recompensas totales y su impacto en la satisfacción, el compromiso y la performance del empleado.	24
5.a.Recompensas financieras directas.	24
5.a.2.Salario básico	24
5.a.2.Salario variable.	24
5.a.3.Efectos generales de la compensación monetaria en el trabajador	25
5.a.4.Compensación y atracción	26
5.a.5.Compensación y satisfacción laboral	26
5.a.6.Compensación y compromiso del empleado.	27
5.a.7.Compensación, competencia y desempeño del empleado.	27
5.b.Recompensas financieras indirectas:	28
5.b.1.Beneficios	28
5.b.1.1.Recompensas incluidas en beneficios	29

5.b.1.1.Plan de atención médica.	29
5.b.1.2.Plan de jubilación.	29
5.b.1.3.Protección laboral y de ingresos.	30
5.b.1.4.Tiempo libre pago.	30
5.b.1.5.Beneficios, satisfacción y compromiso	31
5.c.Recompensas no financieras.	31
5.c.1.Ambiente laboral	31
5.c.1.1.Recompensas incluidas en el ambiente laboral	31
5.c.1.2.Clima organizacional.	32
5.c.1.3.Equilibrio trabajo/vida.	32
5.c.1.4.Enriquecimiento y desafío del puesto de trabajo.	32
5.c.1.5.Relaciones laborales.	33
5.c.1.6.Flexibilidad laboral.	33
5.c.1.7.Ambiente laboral, motivación laboral, satisfacción laboral y desempeño	34
5.c.2.Aprendizaje y desarrollo	34
5.c.2.1.Aprendizaje y desarrollo y su efecto sobre la motivación, el desempeño y el compromiso.	34
5.c.3.Reconocimiento y gestión de desempeño	35
5.c.4.Gestión del desempeño y reconocimiento y su efecto sobre la motivación, la satisfacción y el desempeño.	35
5. Conclusión	37
Bibliografía utilizada.	38

Índice de esquemas

Esquema 1: Modelo de recompensas totales de WorldatWork [53].	17
Esquema 2: Modelo de recompensas totales propuesto.Elaboración propia	23

Índice de tablas

Tabla 1: Categorías del modelo de recompensas totales de O'neal [11].	14
Tabla 2: Categorías del modelo de recompensas totales de Milkovich Newman y Cole [49].	14
Tabla 3: Categorías del modelo de recompensas totales de St. Onge y Thériault. [50].	15
Tabla 4: Modelo de recompensas totales de Armstrong [51].	15
Tabla 5: Modelo de recompensas totales de Worldatwork [53].	16
Tabla 6: Modelo de recompensas totales de Tower Watson [54].	18
Tabla 7: Comparativa general de modelos de recompensas totales. Elaboración propia.	19
Tabla 8: Modelos de recompensas totales. Comparativa detallada. Elaboración propia.	20

1.Introducción

El mundo del trabajo se ha vuelto cada vez más global, lo que ha llevado a una economía interdependiente. La globalización y la escasez de talento son algunas de las influencias que han impulsado la competencia de las empresas para atraer empleados cualificados y talentosos [1], convertido en imperativo diseñar sistemas de empleo que prioricen los recursos humanos [2] y consigan atraer mano de obra calificada para obtener y mantener una ventaja competitiva [3].

Debido a la competencia por las escasas habilidades, la atracción y retención de empleados de calidad se ha convertido en el mayor desafío en la gestión del capital humano [4]. A esto hay que sumar que los costos laborales a veces representan más del 50% de los costos totales de cualquier negocio, por lo que la gestión estratégica de los activos de capital humano es de primordial importancia [5].

Mejorar el compromiso organizacional entre los empleados es un elemento esencial porque tiene un efecto positivo sobre la retención, al aumentar la satisfacción laboral y mejorar el rendimiento de los trabajadores [6]. Las recompensas impulsan la moral de los empleados; por lo tanto, la distribución de recompensas siempre ha sido importante en las organizaciones [7]. En este sentido, las políticas de remuneración son críticas ya que permiten a las organizaciones fomentar el compromiso entre los empleados [8]. Es por tanto probable que las organizaciones que mantengan políticas de remuneración efectivas tengan una ventaja competitiva sostenida, ya que los empleados clave estarán efectivamente enfocados en sus carreras y se minimizarán los costos de empleo. Por lo tanto, la remuneración juega un papel importante en las organizaciones actuales y continuará evolucionando y expandiéndose [9].

No obstante, con el advenimiento de la globalización, los avances tecnológicos y la creciente demanda de mano de obra calificada, los cambios en las prácticas de remuneración en todo el mundo son inevitables [9]. Las organizaciones deben buscar métodos alternativos para retener el talento clave para garantizar el éxito organizacional [10]. La fuerza laboral en los últimos años se ha vuelto más diversa por lo que se hace necesario una mayor personalización de las recompensas; donde las necesidades únicas de los empleados son reconocidas y satisfechas a través de prácticas innovadoras [11],[12],[13].

Por esa razón, muchas compañías han adoptado nuevas prácticas de pago en la última década para alinear los sistemas de recompensas con los cambios importantes que ocurren en el diseño y la gestión de la organización [14]. Los paquetes de remuneración creativos y de gran tamaño se han convertido en una necesidad para las empresas. En general, las organizaciones se están moviendo hacia sistemas de remuneración que enfatizan la flexibilidad, el logro de objetivos y el pago variable basado en el desempeño, y en un menor énfasis en los aumentos del salario base [15],[16].

Por otro lado, aunque tradicionalmente, los elementos financieros en los paquetes de recompensa se consideraban primordiales, dado su carácter motivador [17],[18],[19],[20],[21], en los últimos años ha aumentado la importancia concedida a los elementos de recompensa no financieros como por ejemplo, capacitación y desarrollo, o el tiempo flexible,

tal y como lo muestran los estudios de salarios de Hewitt Associates¹. Una de las razones que explican este cambio de paradigma se encuentra en que el pago o la remuneración es el elemento de recompensa más simple y fácil de replicar, y por esta razón las organizaciones están encontrando nuevas formas de diferenciarse de sus competidores en el mercado [22]. Centrarse en ofrecer más y una gama más amplia de recompensas no financieras es una de esas estrategias empleadas por las organizaciones para diferenciarse y atraer al mejor talento.

Por todo esto, las organizaciones están optando cada vez más por implementar sistemas de compensación total. Estos sistemas se definen como aquellos que abarcan no solo elementos tradicionales cuantificables como salario, salario variable y beneficios, sino también elementos intangibles no monetarios, como el alcance para lograr y ejercer de manera responsable, oportunidades profesionales, aprendizaje y desarrollo, la motivación intrínseca que proporciona el trabajo en sí y la calidad de vida laboral que brinda la organización [23].

Los sistemas de recompensas totales administrados efectivamente tendrán una fuerte influencia positiva en la atracción, motivación y retención de los empleados [24]. El estudio de Rumpel y Medcof [25] revela que las recompensas totales se consideran una de las herramientas para mejorar el compromiso organizacional. Igualmente, Obicci [26] da fe de que las recompensas totales juegan un papel vital en la satisfacción laboral y aumenta el compromiso de los empleados con sus respectivas organizaciones.

2.Recompensas totales

2.a.Definición e importancia de las recompensas totales

Dolan y Martin (2000) señalan que la motivación es un conjunto de fuerzas que lleva a un individuo a comportarse de una manera determinada; es influida por factores externos e internos y provoca cambios en su conducta. Dentro de la motivación se puede distinguir entre la motivación intrínseca, que se refiere a hacer una actividad por sí misma, porque uno encuentra la actividad interesante y satisfactoria, y la motivación extrínseca, que se refiere a hacer una actividad por una razón instrumental.

Las estrategias de recompensa tienen su raíz en la teoría de contenido y proceso de la motivación. La teoría del contenido de la motivación se centra en factores que energizan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento. Alderfer y Maslow enfatizaron la importancia de satisfacer las necesidades en el proceso de motivación, aunque hubo algunas diferencias en su conceptualización, categorizaciones de necesidades y sus niveles de motivación [27],[28]. Por otro lado, los teóricos del proceso se centraron en analizar la forma en que la persona llega a motivarse. Dentro de las teorías de contenido, Kaur [29] señala que las personas necesitan mejores relaciones laborales, equilibrio trabajo-vida, seguridad laboral y salario así como otros beneficios para mantenerse satisfechos. Por lo tanto, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca son importantes para el desempeño de las tareas por parte de los trabajadores. No es objeto de este trabajo centrarse en la teoría de contenido y

¹ Hewitt Associates, es una firma americana global de outsourcing y consultoría de recursos humanos que ofrece una gama de servicios para ayudar a las empresas a administrar sus costos de recursos humanos, mejorar los servicios de el área de recursos humanos y mejorar su fuerza laboral.

proceso de la motivación, el objetivo es analizar el impacto de los componentes del sistema de recompensas totales para generar la motivación del trabajador.

La gestión de recompensas, como afirman Armstrong, Brown y Reilly [30], se ocupa de los procesos de desarrollo, implementación, operación y evaluación de políticas y prácticas de recompensas que reconocen y valoran a las personas de acuerdo con los esfuerzos y contribuciones que hacen para lograr los objetivos de la organización, el departamento y o del equipo del que forman parte. Gungor [31] manifiesta que la capacidad de las organizaciones para captar, retener y motivar a sus trabajadores de mayor potencial esta influenciada en gran medida por la gestión del sistema de compensaciones. Las prácticas retributivas encaminadas a atraer, motivar y retener a los empleados tienen un efecto positivo en la satisfacción laboral y el compromiso, que a su vez tienen un efecto de interacción y una correlación positiva con el desempeño y los resultados del negocio [22]. Por lo tanto el nivel de éxito de la atracción, la motivación y la retención está influenciado por la calidad de la gestión de un sistema de recompensas totales y la idoneidad de las recompensas totales para los empleados.

El concepto de recompensa total surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados[32], [12].

Las recompensas totales esta compuesta por los elementos que compensan a un individuo por el trabajo realizado para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, se consideran las recompensas extrínsecas e intrínsecas, tanto financieras como no financieras, directas e indirectas para aumentar la influencia de el sistema de recompensa en la motivación, el desempeño y el compromiso organizacional [33].

Según Paul Thompson [12] las recompensas totales abarcan no solo elementos cuantificables como salario fijo, salario variable y beneficios, sino que también incluye elementos no monetarios intangibles como las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, la motivación intrínseca proporcionada por el trabajo en sí mismo y la calidad de vida laboral proporcionada por la organización. Los tipos de recompensas que se incluyen frecuentemente como recompensas no financieras son: Horario de trabajo flexible, desarrollo profesional y oportunidades de capacitación [24].

El objetivo perseguido al establecer un sistema de recompensa total es premiar a los trabajadores de manera justa y coherente, ofreciéndole una propuesta de valor que tenga en cuenta su aporte a la empresa a la vez que satisface sus propias necesidades individuales [23]. Del mismo modo, Terera y Ngirande [4] consideran que estas recompensas no solo ayudan a satisfacer las necesidades financieras y materiales de los trabajadores, sino que también les proporcionan un estatus social y una posición de poder dentro de una organización.

Una estrategia de recompensa total es esencial para resolver las dificultades del reclutamiento y la retención, además de ser un medio para ayudar a influir en el comportamiento de los trabajadores [34],[22]. La adopción de este enfoque ayudará a los empleadores a generar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades de los empleados y los motive a realizar un esfuerzo adicional en la organización. De hecho, Terera y Ngirande,[4]encontraron una

relación positiva entre las recompensas y la retención de empleados y sugieren que los empleadores deberían tratar de crear una estructura de recompensa total que incluya recompensas financieras y no financieras como una estrategia para aumentar la retención de talento.

La suposición fundamental en la que se basa el concepto de recompensa total es que el dinero no es el principal motivador para los empleados y las recompensas convencionales ya no son adecuadas, ya que los empleados quieren ser remunerados por el valor que aportan a la organización [35]. Los empleadores y los empleados se han vuelto más conscientes de las ofertas de recompensas no financieras y sus beneficios asociados. Los empleadores reconocen que pagar por encima o al nivel del mercado no es suficiente para alentar, motivar y retener al personal [36] ya que una gama más amplia de factores está guiando a los empleados a tomar sus decisiones profesionales [37]. Whitaker [36] descubrió que la motivación y la satisfacción iniciales de los empleados pueden haber mejorado con un aumento de sueldo o un bono en efectivo, pero los efectos duraron menos que los efectos motivadores de las recompensas no financieras. Se descubrió que las recompensas no financieras como la reducción de horas de trabajo, comidas o servicios subsidiados, días festivos adicionales y eventos de equipo mejoran la motivación de los empleados, fomentan una cultura positiva y fomentan la lealtad y el compromiso con la organización [36].

A esto hay que sumarle que en los últimos años, la creciente presión sobre las organizaciones para controlar o reducir los costos también ha aumentado el uso de recompensas no financieras como arreglos alternativos para recompensar a los empleados [38]. Los empleadores están encontrando en estas formas innovadoras de recompensar y motivar a los empleados la manera de mantener los costos bajo control. Aunque los elementos de recompensa financiera todavía se consideran en gran medida significativos, sin embargo, los cambios en el orden de prioridades de los elementos de recompensa para incluir recompensas no financieras están creando un cambio en lo que las organizaciones ofrecen como parte de sus paquetes de recompensa. Esto ha resultado en un cambio hacia un enfoque de recompensa total donde todas las facetas de las recompensas están unidas y acentúan la importancia de tratar todos los aspectos como un todo integrado y coherente [23], [39].

El propósito de las recompensas totales es diversificar eficientemente el sistema de recompensas para que incorpore recompensas que se perciben como significativas para los empleados en diferentes niveles. La optimización de recompensas se está convirtiendo en el próximo gran desafío para los gerentes de remuneración y requerirá que compilen paquetes de recompensas a medida que logren el equilibrio óptimo entre el costo y el cumplimiento de los objetivos del sistema de remuneración.

2.b. Diseño de la estrategia de compensación

Según Lawler [14], la estrategia de compensación debe diseñarse tanto para cumplir las aspiraciones de los empleados como para equilibrar la necesidad del empleador de administrar los costos totales de remuneración. También debe administrar los costes administrativos incurridos en la remuneración total de los empleados y proporcionar flexibilidad para determinar los salarios al momento de la contratación.

Con la naturaleza diversa y heterogénea de las poblaciones de empleados en las organizaciones, los programas de recompensas "únicos para todos" no podrán satisfacer las necesidades de todos los empleados. La adopción de conceptos como recompensas totales ayuda a las empresas a personalizar sus paquetes de recompensas de acuerdo con las necesidades de los empleados y satisface las necesidades de los empleados para una mayor flexibilidad. Como tal, el uso de este enfoque ayudará a satisfacer las necesidades individuales de los empleados y proporcionará una ventaja para atraerlos y retenerlos [12],[40],[41],[42].

El uso combinado de recompensas financieras y no financieras conduce a una mayor motivación, compromiso y creación de un impacto profundo y duradero en las mentes de los empleados [40]. No obstante, una de las complejidades asociadas a estos sistemas es que no existe una "mejor manera" de diseñar e implementar un sistema de recompensas totales [43],[44],[11],[45],[46],[47],[48]. Aunque las organizaciones pueden aprender unas de otras, cada organización es única y cada una debe desarrollar su propia solución. El modelo de recompensas totales asume que una estrategia de recompensa debe apoyar la estrategia organizacional [43],[44],[11],[45],[46],[47],[48].

Por otra parte, un componente clave a tener en cuenta a la hora de diseñar el modelo de recompensas totales es comunicar de manera efectiva a los empleados todas las recompensas que reciben de su trabajo [43],[44],[11],[45],[46],[47],[48]. El modelo de recompensas totales enfatiza la importancia de hacer que los empleados sean conscientes de las formas en que el paquete de recompensas es único. Esto cultiva la sensación de que este paquete de recompensas no está disponible en otros lugares y que esta empresa es un "empleador de elección". Además, a menudo, los empleados solo conocen su compensación financiera directa, y apenas una noción de los beneficios. No es inusual que los empleados desconozcan las oportunidades de capacitación y desarrollo disponibles para ellos y, si lo saben, no piensen en ellos como recompensas.

Finalmente, el desafío es identificar las características del sistema de recompensas que producirán los comportamientos que hacen que la estrategia de la organización se implante con éxito.

3. Modelo de recompensas totales

Como se mencionó, el modelo de recompensas totales abarca todo lo que los empleados valoran en la relación laboral. Se pretende abarcar toda la "propuesta de valor para el empleado", incluidos, entre otros, salarios, beneficios, trabajo interesante, oportunidades de capacitación, desarrollo profesional, interacción social e integración efectiva de trabajo / vida. ([43],[44],[11],[45],[46],[47],[48]).

Varios son los modelos de recompensas totales que han sido desarrollados, a continuación se presentan algunos de ellos.

3.a. Modelo de O'Neal

Kantor y Kao [43] así como O'Neal [11] dividen los elementos de la propuesta de valor de los empleados en cuatro categorías: Salario, beneficios, aprendizaje y desarrollo y ambiente de trabajo.

Salario	Beneficios	Aprendizaje y desarrollo	Ambiente de trabajo
Salario básico	Plan de salud	Desarrollo de carrera	Clima de la organización
Pago variable	Plan de jubilación	Experiencias de aprendizaje	Liderazgo
Stock	Ahorro	Gestión de desempeño	Balance entre el trabajo y la vida
Programas de reconocimiento	Tiempo libre	Entrenamiento	Soporte en el desempeño
-	-	Coaching y mentoring	Desafíos del puesto de trabajo
-	-	-	Reputación de la organización
-	-	-	Relaciones laborales

Tabla 1: Categorías del modelo de recompensas totales de O’neal [11].

Las cuatro categorías no deben considerarse definitivos. Dependiendo del contexto organizacional, más o menos categorías pueden ser apropiadas.

3.b. Modelo de Milkovich Newman y Cole

Milkovich, Newman y Cole [49] sugieren que las recompensas totales incluyen: Compensación directa, pago indirecto, y una gama de factores más intrínsecos como el ambiente de trabajo, desafíos, interacciones sociales, importancia laboral, promociones y seguridad laboral, etc.

Compensación directa	Pago indirecto	Factores intrínsecos
Salario básico	Seguros	Desarrollo de carrera
Salario por mérito	Plan de jubilación	Experiencias de aprendizaje
Incentivos financieros	Tiempo libre	Ambiente de trabajo
Ajustes por costo de vida	Otros paquetes	Interacciones sociales
-	-	Desafíos del trabajo
-	-	Importancia laboral
-	-	Promociones
-	-	Seguridad laboral

Tabla 2: Categorías del modelo de recompensas totales de Milkovich Newman y Cole [49].

3.c. Modelo de St. Onge y Thériault

St-Onge y Thériault [50] distinguen entre reconocimiento extrínseco e intrínseco. El reconocimiento extrínseco se subdivide en compensación directa (Pago en efectivo a los

empleados) y pago indirecto, que involucra a todos los demás componentes no monetarios. El reconocimiento intrínseco abarca autonomía, un sentido de logro, de seguridad y autoestima, entre otros.

Reconocimiento extrínseco		Reconocimiento intrínseco
Compensación directa	Compensación indirecta	Aprendizaje y desarrollo
Salarios	Beneficios complementarios	Autonomía
Bonificaciones	Tiempo libre	Sentido de logro
Pagos variables	Beneficios auxiliares	Sentido de seguridad y autoestima
-	Condiciones de trabajo	Respeto por la jerarquía
-	Oportunidades de carrera	Respeto por los compañeros
-	Capacitación	Oportunidad de puesto de trabajo interesante y variado

Tabla 3: Categorías del modelo de recompensas totales de St. Onge y Thériault. [50].

3.d. Modelo de Armstrong

Armstrong [51] considera las recompensas transaccionales y las recompensas tangibles, que surgen de las transacciones entre el empleador y el empleado, y recompensas relacionales que son recompensas intangibles.

Recompensa transaccional	Salario base	Remuneración total	Recompensas Totales
	Salario variable		
	Beneficios		
Recompensa relacional	Aprendizaje y desarrollo	Reconocimiento no monetario (Recompensas intrínsecas)	
	La experiencia en el trabajo		

Tabla 4: Modelo de recompensas totales de Armstrong [51].

3.e. Modelo de Worldatwork

WorldatWork², introdujo el concepto de recompensas totales en la década de 1990. Su primer modelo fue producido en el 2000, revisado en el 2006. Según Bwowe y Marongwe [52], el modelo propuesto por Worldatwork en el año 2006 considera las siguientes categorías:

Compensación: Pago proporcionado por un empleador a sus empleados por servicios prestados, es decir, tiempo, esfuerzo y habilidad.

² WorldatWork es una asociación global que se encarga de la gestión de los recursos humanos. WorldatWork promueve el rol de los responsables de gestionar los recursos humanos ofreciendo capacitación y certificación en compensación, beneficios, vida laboral y recompensas totales.

Beneficios: Programas que emplea un empleador para complementar la compensación en efectivo que reciben los empleados.

Efectividad en la vida laboral: Conjunto específico de prácticas, políticas y programas organizacionales, además de una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar.

Reconocimiento: programas formales o informales que reconocen o prestan atención especial a las acciones, esfuerzos, comportamientos o desempeño de los empleados y apoyan la estrategia de negocios reforzando comportamiento; por ejemplo, logros extraordinarios que contribuyen al éxito de la organización.

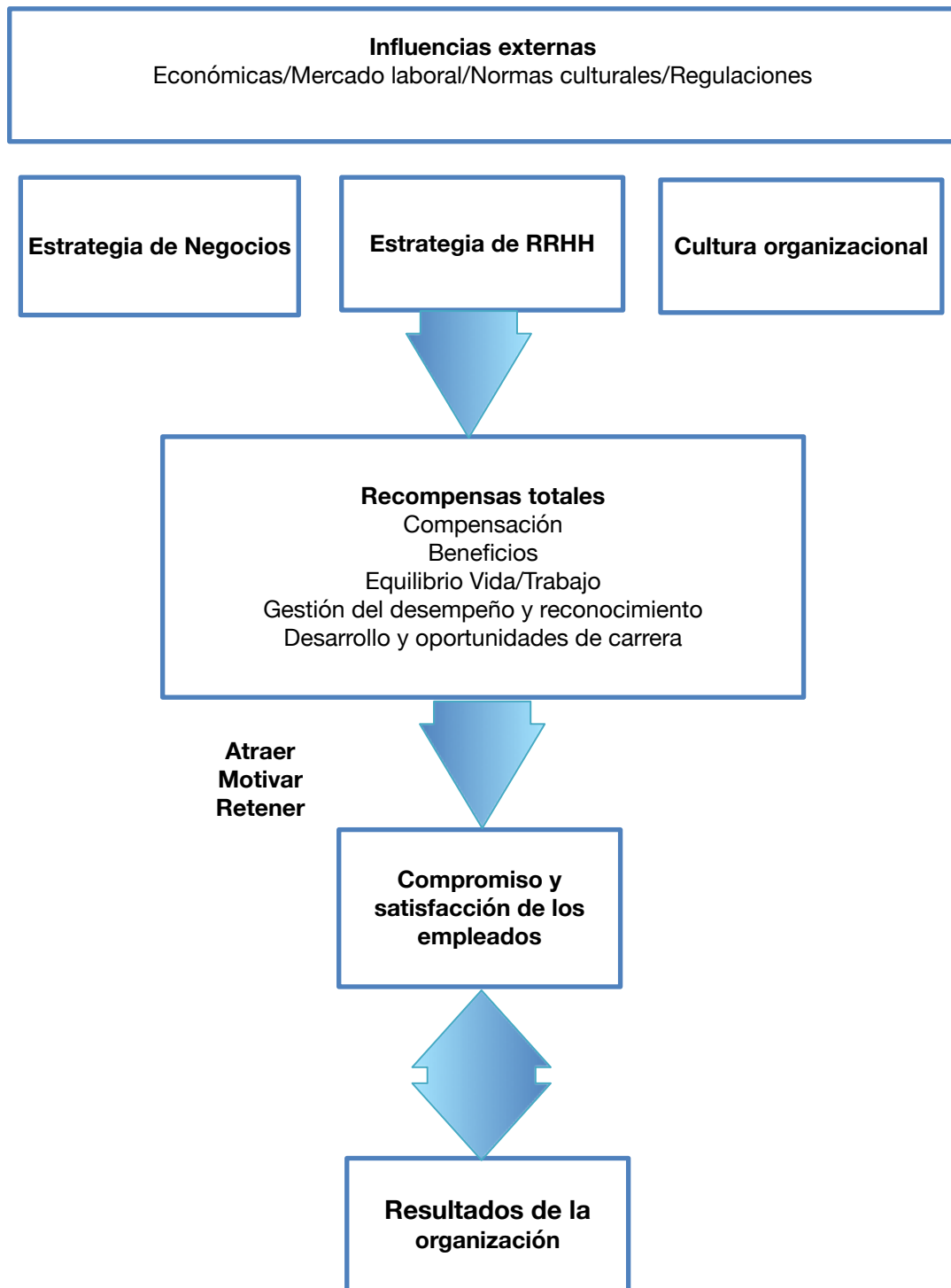
Gestión del desempeño: La alineación de los esfuerzos organizacionales, de equipo e individuales hacia el logro de los objetivos empresariales y el éxito organizacional. La gestión del desempeño incluye el establecimiento de expectativas, demostración de habilidades, evaluación, retroalimentación y mejora continua.

Desarrollo del talento: Proporciona la oportunidad y las herramientas para que los empleados avancen sus habilidades y competencias en sus carreras tanto de corto como de largo plazo.

Salario	Beneficios	Efectividad en vida laboral	Reconocimiento	Gestión de desempeño	Talento
Pago fijo	Programas de salud	Programas para fomentar el éxito de los empleados en el trabajo como en el hogar	Programas que reconocen el desempeño de los trabajadores	Incluye evaluación, retroalimentación y mejora continua	Programas de capacitación
Pago variable	Protección del ingreso				
-	Planes de Ahorro				
-	Plan de jubilación				

Tabla 5: Modelo de recompensas totales de Worldatwork [53].

Estas recompensas son influenciados por el ambiente externo, la experiencia laboral, la cultura organizacional y las estrategias comerciales y de recursos humanos. La Figura es una representación gráfica del modelo de recompensas totales y los resultados propuestos por WorldatWork [53].



Esquema 1: Modelo de recompensas totales de WorldatWork [53].

3.f. Modelo de Tower Watson

El modelo de Tower Watson [54] considera tres categorías: Las recompensas básicas, las recompensas basadas en el desempeño y las recompensas de desarrollo de carrera y ambiente laboral.

1. *Remuneraciones Básicas*: Todos aquellos elementos que el colaborador recibe de forma fija y mensual.
2. *Desarrollo de Carrera y Ambiente Laboral*: Todos aquellos elementos que el colaborador recibe a lo largo de su carrera laboral.
3. *Remuneraciones Basadas en el Desempeño*: Todos aquellos elementos que el colaborador recibe a través de su buena gestión, mérito compromiso y buena realización de su trabajo.

Remuneraciones básicas	Desarrollo de carrera y ambiente laboral	Remuneraciones basadas en el desempeño
Sueldo básico	Formación y desarrollo	Incremento salarial
Subsidios y gratificaciones	Gestión de carrera	Incentivos a corto plazo
Plan de jubilación	Políticas de movilidad de talento	Incentivos a largo plazo
Planes de salud	Programas de trabajo flexible	Programas de reconocimiento
Seguro de vida	Equilibrio vida-trabajo	Participación de utilidades
Programas de bienestar	Responsabilidad social	-
Vacaciones	-	-

Tabla 6: Modelo de recompensas totales de Tower Watson [54].

3.g Comparativa entre modelos de recompensas totales
3.g.1 Comparativa de categorías generales.

O'Neal	Milkovich, Newman y Cole	St-Onge y Thériault	Armstrong	WorldatWork	Tower Watson
1998	2005	2006	2010	2015	2016
Salario	Compensación directa	Compensación directa	Recompensas transaccionales (Remuneración total)	Remuneración	Recompensas por desempeño
Beneficios				Beneficios	Recompensas fundamentales
Aprendizaje y desarrollo	Compensación indirecta	Compensación indirecta	Recompensas relacionales (Recompensas no financieras)	Desarrollo y oportunidad de carrera	
Ambiente de trabajo	Factores Intrínsecos		No considera ambiente de trabajo.	Equilibrio Trabajo/Vida	Recompensas de carrera y medioambiente
No considera desempeño y reconocimiento	No considera desempeño y reconocimiento	Factores intrínsecos	No considera desempeño y reconocimiento	Desempeño y reconocimiento	

Tabla 7: Comparativa general de modelos de recompensas totales. Elaboración propia

3.g.2 Comparativa detallada.

Categorías	O'Neal	Milkovich, Newman y Cole	St-Onge y Thériault	Armstrong	WorldatWork	Tower Watson	
	1998	2005	2006	2010	2015	2016	
Beneficios	-	-	Beneficios auxiliares	-	-	Subsidios	
	-	-		-	-	-	Discapacidad
	-	-		-	-	Programas de bienestar	Beneficios de bienestar
	-	-		-	-		Iniciativas de bienestar
Aprendizaje y desarrollo	Programas de reconocimiento	-	Oportunidades de carrera y capacitación	Reconocimiento	Desarrollo y oportunidad de carrera	Recompensas de carrera	
	Experiencia de trabajo	Experiencia de aprendizaje		Experiencia de trabajo			
	Manejo de desempeño	-		Manejo de desempeño			
	Entrenamientos	-		-			
	Coaching y mentoring	-		-			
	Desarrollo de carrera	Desarrollo de carrera		-			

Tabla 8: Modelo de recompensas totales. Comparativa detallada. Elaboración propia

3.g.2 Comparativa detallada.

Categorías	O'Neal	Milkovich, Newman y Cole	St-Onge y Thériault	Armstrong	WorldatWork	Tower Watson
	1998	2005	2006	2010	2015	2016
Salario	Stock	-	-	-	-	-
	Salario variable	Salario por mérito	Bonificaciones	Recompensas (Pago de contingencia)	Salario variable	Salario
	Salario básico	Salario básico	Salario	Salario básico	Salario básico	
	-	Ajustes por costo de vida	-	-	-	-
	Obra social	Seguro			Obra social	Atención médica
Beneficios	Planes de jubilación	Planes de jubilación	Beneficios complementarios		Programas de jubilación	Jubilación
	Ahorro	-		Beneficios	Ahorro	
	Tiempo libre	Tiempo libre pagado por el empleador	Tiempo libre			Tiempo libre
	-	-	Beneficios Auxiliares		Balance de vida / trabajo	Beneficios voluntarios
	-	-		-		Programa de asistencia al empleado (EAP)

Tabla 8: Modelo de recompensas totales. Comparativa detallada. Elaboración propia

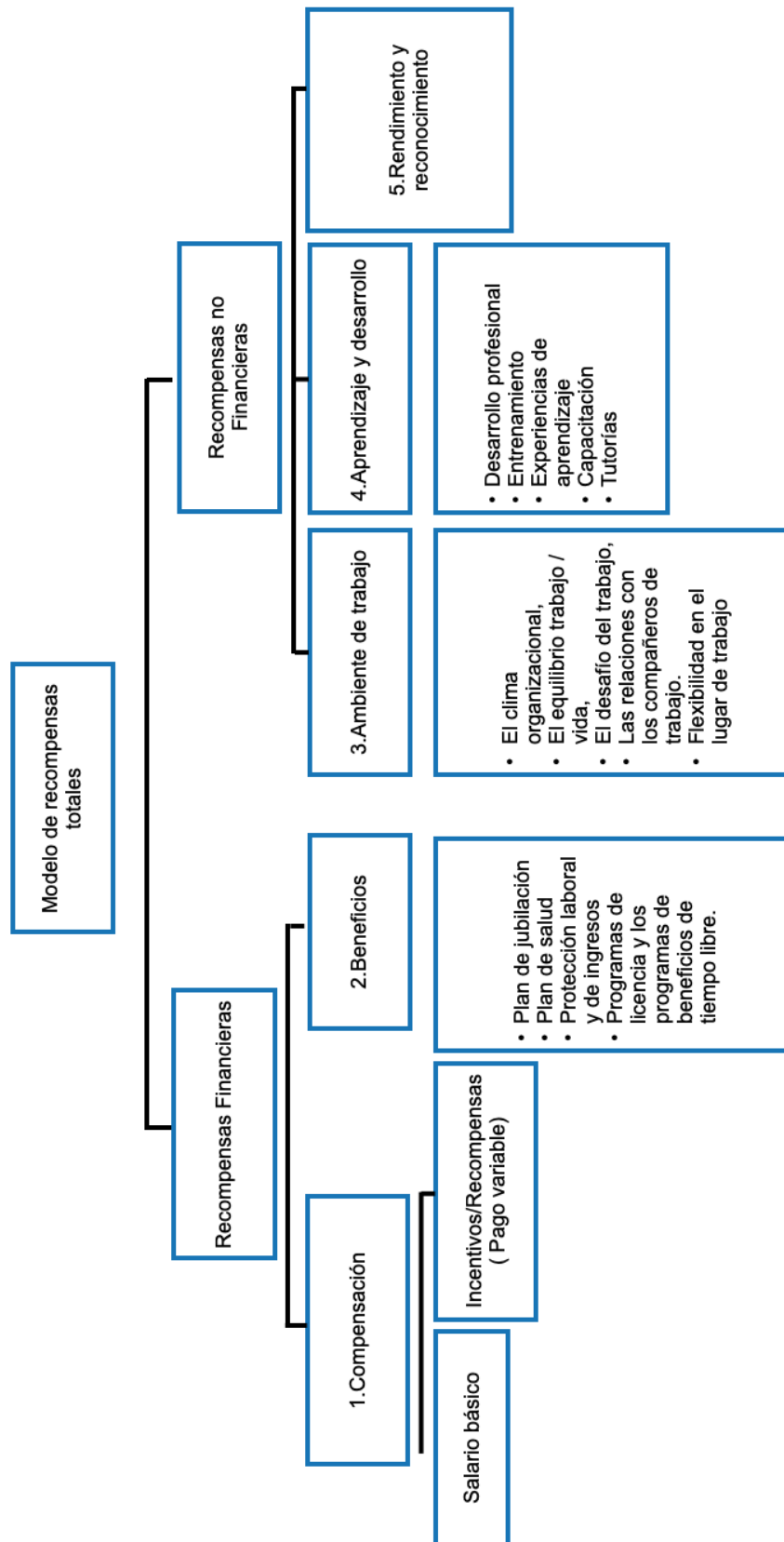
3.g.2 Comparativa detallada.

Categorías	O'Neal	Milkovich, Newman y Cole	St-Onge y Thériault	Armstrong	WorldatWork	Tower Watson
	1998	2005	2006	2010	2015	2016
Ambiente de trabajo	Clima organizacional	Entorno laboral	Entorno laboral	No considera ambiente de trabajo.	Equilibrio Trabajo/Vida	Recompensas de medioambiente
	Liderazgo	-	Sentido de logro, de seguridad, de autoestima			
	Soporte al desempeño	-	-			
	Equilibrio Trabajo/Vida	-	-			
	Desafío del puesto de trabajo	Desafíos	Oportunidad de realizar un trabajo emocionante y variado			
	-	Promociones	-			
	Reputación de la organización	Importancia laboral	Respeto por la jerarquía			
	Relaciones entre los trabajadores	Interacciones sociales	Respeto por los compañeros de trabajo			
	-	Seguridad laboral	-			
	-	-	Sentido de logro, de seguridad, de autoestima			
Desempeño y reconocimiento	No considera desempeño y reconocimiento	No considera desempeño y reconocimiento	No considera desempeño y reconocimiento	Desempeño y reconocimiento	Recompensa de carrera	

Tabla 8: Modelo de recompensas totales. Comparativa detallada. Elaboración propia

3.h Modelo de recompensas totales propuesto.

Como fue mencionado con anterioridad este TFM considera como modelo de recompensas totales de base el modelo propuesto por O'Neal (1998) y el mismo será modificado con la información obtenida en base a diferentes artículos científicos leídos de otros modelos.



Esquema 2: Modelo de recompensas totales. Elaboración propia

5. Componentes del modelo de recompensas totales y su impacto en la satisfacción, el compromiso y la performance del empleado.

5.a. Recompensas financieras directas.

5.a.2. Salario básico

El salario básico, también conocido como pago fijo, es la parte de la recompensa total que no depende del desempeño laboral de un empleado. El salario base depende en gran medida del nivel de responsabilidad que tenga el puesto de trabajo, de la filosofía de pago de la organización y de la estructura de compensación definida [55]. Marcos [32] expone que el salario básico no solo contempla equilibrio interno basado en el valor del rol de trabajador sino que también se tiene en cuenta la competitividad externa, considerando los salarios de referencia del mercado.

El salario fijo, puede ajustarse teniendo en cuenta variables como el mérito, el desarrollo profesional, la antigüedad o el coste de la vida, y se complementa mediante la adición de extras debido a condiciones particulares de trabajo como horas extras, jornadas nocturnas, entre otros [32].

5.a.2. Salario variable.

Appelbaum [56] expone que el salario variable incluye todos los componentes que dependen del desempeño de la organización o bien del desempeño de departamentos particulares dentro de la misma.

El pago variable incluye la participación en las ganancias, bonos anuales y planes de propiedad de los empleados o recompensas por logros de los trabajadores. El acceso a acciones es otra opción, los trabajadores pueden acceder a poseer parte del patrimonio de la empresa, con lo que se inculca un sentimiento de pertenencia.

Los sistemas de recompensa variable se encuentran fuertemente vinculados a las evaluaciones del desempeño y a la gestión por objetivos. Según Balkin y Gómez Meijia [57], a través de estos sistemas los trabajadores son reconocidos y recompensados competitivamente por su desempeño.

Según Kaur, Garandeep y Sharma [58] se pueden distinguir distintos esquemas de pago donde la recompensa depende de mediciones o evaluaciones:

- *Pago basado en el Rendimiento:* Este sistema permite establecer una relación directa entre la recompensa obtenida por el trabajador y su rendimiento. El pago por desempeño consiste en pagar al trabajador por el valor aportado. La remuneración basada en el rendimiento puede establecerse a nivel individual, a nivel de equipo y a nivel de organización.
- *Pago basado en habilidades:* Este sistema le paga a los empleados para que adquieran habilidades y conocimientos adicionales que sean relevantes para el trabajo. El pago aumenta con la adquisición de habilidades que se pueden usar en una organización y mejora la capacidad de los empleados para realizar una tarea.

El pago por desempeño se ha convertido en un importante objetivo de compensación en muchas organizaciones [59]. El interés actual en el pago variable se basa en el supuesto de que las recompensas financieras brindan fuertes incentivos para que los empleados trabajen más, mejor o ambos. Aunque es posible que el salario base aumente a un nivel moderado, de tres a cuatro por ciento por año, los empleados, potencialmente, pueden tener la oportunidad de ganar más en programas de incentivos de pago variable.

Según Hewitt Salary Studies [9] en 2007, los premios por desempeño individual fueron los más populares, con casi el 68 por ciento de organizaciones que respondieron diciendo que éste es su tipo preferido de plan de pago variable, seguido de premios especiales de reconocimiento e incentivos comerciales.

5.a.3.Efectos generales de la compensación monetaria en el trabajador

Mitchell y Mickel [60] proponen que el dinero consta de tres componentes: componentes afectivos, simbólicos y de comportamiento.

El *componente afectivo* sugiere que en un extremo de un continuo hay algunas personas que ven el dinero como importante y valioso, mientras que en el otro extremo algunas personas perciben el valor del dinero como malicioso.

Simbólicamente, el dinero está asociado con atributos por los que la mayoría de las personas se esfuerzan. Estos incluyen logros y reconocimiento, estatus y respeto, libertad y control y poder. El dinero se usa a menudo para reconocer logros, puede proporcionar el lujo del tiempo y la autonomía, así como el poder y el acceso a los recursos [60], [61].

El *componente de comportamiento* se centra en las acciones de las personas con respecto al dinero, como invertir dinero [60].

En el estudio Towers Perrin [11] en el que se cuestionaba a una variedad de trabajadores sobre las recompensas recibidas, el pago monetario fue calificado como la recompensa más importante. Los datos de Lester y Kickul [62] muestran el mismo resultado. Como parte de su estudio, pidieron a 268 trabajadores de diversos sectores y antecedentes educativos que calificaran la importancia de 32 elementos que podrían incluirse en los contratos. En promedio, el salario es la categoría más importante.

El pago (compensación o remuneración) es el elemento de recompensa más utilizado como estrategia de retención [63], ya que se ha encontrado que el pago monetario es la quinta razón más común para abandonar una organización [64]. Las recompensas más importantes que retuvieron a los trabajadores talentosos de sectores relacionados con la ciencia, la tecnología, los servicios financieros y la tecnología de la información fueron las recompensas financieras, seguidas del reconocimiento y las oportunidades de desarrollo [65],[66]. No obstante, es cierto que al determinar la importancia del dinero como recompensa, es necesario tener en cuenta las características individuales de los trabajadores, ya que sus propias creencias, valores o personalidades pueden influir en la forma en que lo perciben. Así por ejemplo, el estudio de Cable y Judge [67] revela que cuanto más materialistas son las personas, mayor es la importancia que atribuyen al salario.

Por otra parte, muchas personas prefieren el mérito en lugar de la antigüedad como base para las asignaciones de aumento salarial [68],[68] y es probable que experimenten una mayor satisfacción laboral cuando perciben que su paga se basa en su desempeño [70],[71] [72].Este énfasis particular en la remuneración variable quizás se deba al hecho de que los subordinados tienden a estar más satisfechos y motivados cuando perciben que son recompensados por sus supervisores [73],[74],[75].

5.a.4.Compensación y atracción

Estudios anteriores también han encontrado que la remuneración es uno de los atributos laborales mas importantes que los solicitantes consideran al buscar trabajo [76],[77],[78] [79].

Las recompensas monetarias han mostrado ser particularmente importantes para fines de atracción, ya que el nivel de pago es una característica organizacional importante que influye en la evaluación inicial de las personas sobre el atractivo laboral [80] .

El sistema de remuneración de una organización pueden actuar como dispositivos de señalización que transmiten información sobre los valores, la cultura, la filosofía y las prácticas de una organización [81] Además, Cable y Judge [67] sugieren que el nivel de pago tiene un efecto directo en la atracción de los empleados porque determina su nivel de poder adquisitivo.Por lo tanto, se acepta que las personas se sienten más atraídas por las organizaciones que ofrecen mayores niveles de pago [67].

No obstante, a la hora de analizar la capacidad de atracción de la empresa muchos autores han destacado la necesidad de considerar las características individuales de los trabajadores ya que aspectos como los valores, creencias o su propia personalidad van a condicionar la forma en que valoran las recompensas ofrecidas.

Algunos autores sostienen que la capacidad de respuesta a la compensación es un componente central de la extraversión: los extrovertidos se sentirían más atraídos por compensaciones variables [82] , [83] ya que son más tolerantes al riesgo.De manera similar, Stewart [84] establece que los extrovertidos otorgan un valor especial al hecho de que su compensación se encuentre vinculada a sus indicadores de rendimiento.

Según Judge y Bono [85], el estudio de Cable y Judge revela que:(a) cuanto más individualistas son las personas y cuanto mayor es su sentido de auto-eficacia, mayor es la importancia que atribuyen a la remuneración individual; (b) cuanto menor sea el sentido de auto-eficacia de las personas y cuanto mayor sea su aversión al riesgo, mayor será la importancia que atribuyan a los trabajos con una remuneración fija (no relacionada con el desempeño); y (c) cuanto menor es la estabilidad emocional de las personas, es menos probable que corran riesgos y mayor es la importancia que otorgan a la remuneración fija, ya que tienen un menor sentido de auto-eficacia [85].

5.a.5.Compensación y satisfacción laboral

La noción de satisfacción laboral está definida como apego de un empleado a su trabajo [86], [87].Muñoz [88] considera que la satisfacción es un sentimiento positivo que posee una persona cuando realiza una labor que le gusta, en un ambiente donde se siente cómodo;

lo cual le permite estar a gusto y, por esa labor, recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas, acorde con las expectativas que tiene. Según las apreciaciones de Garmendia y Parra [89], la satisfacción de un empleado va a depender de que sus necesidades sean satisfechas.

Guan, Wen, Chen, Liu.H., Si, Liu.Y. y Dong, [90] encuentran que la satisfacción en el trabajo mejorará si aumenta el salario. La teoría de la eficiencia salarial sugiere que los salarios más altos convencerán a las personas de permanecer con su empleador actual [91], por lo tanto, la satisfacción también se ha asociado con mayores tasas de retención. Igualmente, si se gestionan eficazmente, los esquemas de incentivos pueden ser un mecanismo útil para mejorar la satisfacción de los empleados [92].

No obstante, los niveles de satisfacción laboral pueden disminuir a medida que el salario se percibe como injusto, por lo que no es de extrañar que los salarios más bajos estén asociados con la insatisfacción laboral [93]. Es por ello que Mazzei, Flynn y Haynie [94] sostienen que las organizaciones deben reflexionar sobre el nivel de desigualdad salarial ya que la insatisfacción laboral puede incentivar las decisiones de abandonar la empresa [95].

5.a.6. Compensación y compromiso del empleado.

El compromiso organizativo se refiere a la identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales, la voluntad de hacer un esfuerzo en nombre de una organización y el interés en permanecer en la misma [96]. Los estudios han demostrado que el fuerte apego y la lealtad de los empleados son las piedras angulares de la efectividad organizacional porque tales empleados aumentan sus esfuerzos hacia las metas colectivas [97].

Los estudios han encontrado que los empleadores utilizan el salario como una estrategia clave para mejorar el compromiso y la retención de los empleados [98],[99],[100],[4].

Centrándonos en el pago variable, vincular el pago de los empleados más estrechamente con el desempeño de la empresa conduce a la alineación de los intereses de los empleados y accionistas y una reducción del conflicto potencial entre las dos partes interesadas, lo que puede alentar a los empleados a identificarse y sentirse comprometidos con la empresa. De acuerdo con la noción de reciprocidad en la teoría del intercambio social, ofrecer incentivos puede generar las percepciones de aceptación organizacional y ganar el respeto de los empleados, lo que, a su vez, induce su sentido de apego y obligación de devolver el favor [101],[102]. Además, el pago de incentivos envía un mensaje claro de que la organización reconoce y valora las contribuciones que los empleados hacen a través del desempeño de la tarea [103]. Por lo tanto, es probable que el pago de incentivos aumente el compromiso y la lealtad de los empleados, lo que en última instancia finalmente contribuye al rendimiento de la empresa [103].

5.a.7. Compensación, competencia y desempeño del empleado.

El pago de incentivos funciona como un impulsor significativo de la actitud positiva y la productividad de los empleados [104],[105],[106], lo que mejora el funcionamiento y la efectividad de la organización [107],[108], [109],[110].

El pago de incentivos puede instar a los empleados a mejorar su competencia en la tarea porque la remuneración adicional es más factible cuando una tarea se completa de manera competente que cuando se completa de manera mediocre. Por lo tanto, el pago de incentivos fortalece los esfuerzos de los empleados para aprender y aprovechar sus KSA para mejorar el desempeño de las tareas y asegurar ganancias financieras adicionales [111],[112].

Además, los empleados con frecuencia interpretan las recompensas por desempeño como un indicador de su competencia en lugar de un controlador de su comportamiento porque, en cierto sentido, la empresa los "soborna" para que realicen tareas [113]. Por lo tanto, el pago de incentivos puede mejorar la autoeficacia relacionada con la tarea de los empleados que consideran este sistema de recompensa como una oportunidad para demostrar su competencia en la tarea y ganar una mayor recompensa [114].

En resumen, el pago de incentivos aumenta la capacidad de las empresas al expandir el conjunto de capital humano competente, así como también aumenta la motivación de los empleados para mejorar sus habilidades y capacidades. En consecuencia, los empleados explotan eficazmente el esquema de incentivos al mejorar su desempeño, lo que debería contribuir al desempeño de la empresa.

5.b.Recompensas financieras indirectas:

5.b.1.Beneficios

Los beneficios se definen en general como una compensación financiera de carácter no monetario [115] que vienen a complementar al salario base y las recompensas vinculadas al rendimiento [116]. Martocchio [117] afirma que los beneficios adicionales incluyen cualquier variedad de programas que brinden tiempo libre, servicios para empleados y programas de protección, por lo que los beneficios suelen incluir planes de salud planes de ahorro, y contribuciones a planes de pensiones, entre otros. Por otro lado, también pueden ser beneficios inmediatos, como automóviles de la compañía [23].

Los planes de beneficios para empleados difieren entre jurisdicciones. Los beneficios están destinados a atraer, retener y motivar a los empleados [118], por lo que para muchas organizaciones, la marca del empleador determina el tipo de beneficios ofrecidos, que a su vez respaldan los mensajes que se enviarán a través de la marca del empleador [119].

Los beneficios han estado creciendo como proporción de la remuneración desde la década de 1990, con estimaciones que sugieren que representan entre el 20 y el 30 por ciento de los costos totales de compensación en los EE. UU., El Reino Unido y Australia, y entre el 10 y el 20 por ciento en muchos países de Europa occidental [120], [121]. Sin embargo, ha habido una escasez significativa de atención académica otorgada a los beneficios [121], [121]. Esto quizás se deba a que los beneficios se han visto como un aspecto relativamente e intrascendente de la relación laboral, un simple problema de recursos humanos, en lugar de una parte importante del acuerdo de recompensa y esfuerzo [122],[123].

No obstante, esta percepción sobre los beneficios ha variado en los últimos años y hoy se considera como una alternativa menos costosa o complemento de las recompensas monetarias en un entorno donde los aumentos salariales son limitados. En un momento de estancamiento salarial prolongado en muchas economías industrializadas, los beneficios

para los empleados son cada vez más importantes. Según Dulebohn, Molloy, Pichler y Murray [121], el renovado interés entre los solicitantes y los empleados en los paquetes de beneficios se puede atribuir a tendencias como el creciente número de mujeres en la fuerza laboral y el aumento de los costos de algunos de estos beneficios, como la cobertura médica.

Los tipos de beneficios varían según la industria y la organización y están influidos por las condiciones del mercado laboral, como la competencia por el talento y las percepciones de la gerencia [121].

5.b.1.1.Recompensas incluidas en beneficios

En la categoría de beneficios se consideran:

- Atención médica,
- Planes de jubilación,
- Protección laboral y de ingresos,
- Tiempo libre.

5.b.1.1.Plan de atención médica.

La cobertura de los programas de atención médica puede variar entre países y organizaciones. Por ejemplo, en algunas organizaciones, la cobertura del programa de salud está vinculada a la situación laboral. Como tal en las organizaciones, dependiendo de la cobertura de atención médica, habrá dos tipos de programas de atención médica [58]:

1. Planes de salud especializados para cada trabajador.
2. Los mismos planes de salud para todos.

Una encuesta de atracción y retención de empleados realizada por WorldatWork[124] encontró que el 95% de los participantes calificaron los planes médicos como de impacto moderado a alto en la atracción de los empleados.

5.b.1.2.Plan de jubilación.

Un plan de pensiones es un programa de jubilación establecido y financiado por el empleador y los empleados. Las pensiones son pagos regulares que se hacen a los trabajadores retirados del dinero que ellos y sus empleadores reservan durante sus años de trabajo. Todos los tipos de pensiones pueden considerarse compensaciones diferidas, es decir, una parte de los ingresos de un trabajador que no se pagan de inmediato [125].

Las pensiones se dividen en dos grandes categorías: Pensiones de beneficios definidos y pensiones de aportaciones definidas [58]. Una *pensión de beneficio definido* promete un estipendio mensual específico para la vida de un jubilado. Esta suma a menudo se calcula utilizando la cantidad de años trabajados y alguna medida de los ingresos del trabajador durante ese tiempo. Una *pensión de contribución definida* establece una cuenta de inversión para cada trabajador. El trabajador aporta un porcentaje de su salario a dicha cuenta, que suele rondar el cinco o cuatro por ciento.

5.b.1.3. Protección laboral y de ingresos.

La protección laboral y la protección de ingresos brindan seguridad a los empleados en edad laboral. El enfoque principal en la protección de ingresos incluye el pago por enfermedad, indemnizaciones por despido y seguro de desempleo que reemplaza los ingresos perdidos por los empleados, mientras que los programas de protección laboral incluyen indemnización por despidos que protegen el origen de los ingresos, es decir, el trabajo de los empleados [126].

5.b.1.4. Tiempo libre pago.

Un número creciente de empleadores está haciendo uso de un programa de tiempo libre pago que combina todos los permisos, por enfermedad, vacaciones y días festivos, en un número total de horas o días que los empleados pueden utilizar recibiendo un sueldo [125]. A pesar de su variabilidad, las licencias generalmente involucran uno o más de los siguientes beneficios: licencia familiar, licencia personal de ausencia, sabáticos, y banco compartido / licencia. Estas licencias varían según el país [125].

Se ha encontrado que el tiempo libre remunerado resulta ser más efectivo que otros medios para reducir el absentismo y programar un horario libre de manera más eficiente. Otras ventajas citadas por los empleadores son la facilidad de administración y, como una ayuda para el reclutamiento y la retención, así como para aumentar la comprensión de los empleados y el uso de las políticas de licencia [125].

Se consideran los beneficios en los Estados Unidos por sus particularidades:

Los programas de *licencia familiar* generalmente involucran tiempo libre para cuidar a un miembro de la familia, como un niño recién nacido, un niño adoptado, un niño enfermo o un pariente enfermo a menudo. Esto es tiempo libre pago y se extiende más allá de los otros beneficios de licencia del empleado (es decir, licencia por enfermedad, licencia personal, vacaciones, etc.) [126].

El *permiso de ausencia personal* es un permiso de propósito general que generalmente permite que se le pague a un empleado mientras está ausente del trabajo por una variedad de razones que no están cubiertas por otros planes de licencia [127]. Por lo general, otorgado anualmente, la cantidad de tiempo / días de licencia personal que se le da a un empleado suele ser de unos pocos días al año.

La *licencia sabática* es tiempo libre remunerado para desarrollarse y rejuvenecerse [125]. Los sabáticos son similares al permiso personal con algunas diferencias distintas. Primero, los sabáticos suelen ser de mayor duración, desde semanas hasta varios meses. Segundo, los sabáticos a menudo tienen un propósito más allá del descanso y el rejuvenecimiento para el empleado. En particular, los años sabáticos a menudo requieren que el empleado trabaje en un proyecto o tarea creativa durante el tiempo libre con sueldo.

Los programas de *Banco de horas de licencia / horas de licencia compartidas* permiten a los empleados la libertad de compartir su tiempo de licencia acumulado con otros empleados dentro de la agencia [128]. Estos programas de licencias compartidas buscan ayudar a los empleados en un momento de necesidad o en el manejo de crisis importantes en sus vidas.

Por lo general, los empleados se auto-seleccionan para participar en el programa mediante la donación de licencia por enfermedad o anual a un "banco de licencia" que es administrado por el empleador y que pueden obtener los empleados que lo necesiten (algunas agencias requerirán un proceso de aprobación antes de otorgar el solicitud de licencia) o donando directamente a otro empleado con una enfermedad a largo plazo o un problema personal que ha agotado su propia licencia [128].

5.b.1.5. Beneficios, satisfacción y compromiso

La satisfacción con los beneficios de los empleados se ha establecido como una de las cuatro dimensiones clave de la satisfacción salarial general [129],[130]. Del mismo modo, O'Neal [11] informa que, en el estudio de Towers Perrin, los encuestados calificaron los beneficios justo después del pago en el orden de importancia de las recompensas recibidas. En este sentido, Armstrong y Murlis [23] sugieren que los beneficios proporcionan un valor cuantificable para los empleados por lo que sirven como una herramienta de atracción, ya que satisfacen las necesidades personales reales o percibidas de los empleados.

Los empleados ven los beneficios que reciben como la medida en que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar [131],[132].

Finalmente, la flexibilidad de los beneficios generalmente se menciona como un enfoque deseable. Aunque muchas organizaciones, ofrecen un plan de beneficios fijos mediante el cual los empleados tienen la opción de utilizar un conjunto de beneficios homogéneo, la investigación muestra que la satisfacción de los empleados es generalmente mayor cuando los empleados tienen la opción de seleccionar sus propios beneficios, como ocurre en los planes de beneficios flexibles o de cafetería [133].

5.c. Recompensas no financieras.

5.c.1. Ambiente laboral

Es la estructura normativa de actitudes y estándares de comportamiento y proporciona una base para interpretar las situaciones y actuar como una fuente de presión para dirigir las actividades [134]. Schein [135] sugirió que las normas de comportamiento y las creencias se expresan como patrones de comportamiento observables dentro de una organización. Por lo tanto, los empleados actuales se ven afectados por las expectativas y normas de comportamiento así como las percepciones de los compañeros de trabajo del entorno laboral, ya que sirven como reglas formales e informales que rigen el proceso de socialización y proporcionan una guía mental para los empleados actuales.

Forehand y Gilmer [136] coinciden con Brunet [137] cuando se refieren al clima como las características que son las que distinguen una organización, la diferencian de otra y, a la vez, influyen en la manera de actuar de las personas que trabajan en ella.

5.c.1.1. Recompensas incluidas en el ambiente laboral

Las recompensas incluidas en el Ambiente de trabajo son:

- El clima organizacional,

- El equilibrio trabajo -vida,
- El desafío del trabajo,
- Las relaciones laborales,
- Flexibilidad.

5.c.1.2.Clima organizacional.

Stone [138] define al clima organizacional como las percepciones de los empleados sobre las características organizacionales como la toma de decisiones y las normas en el lugar de trabajo. Las actitudes y comportamientos laborales de los empleados pueden verse influenciados por las percepciones del individuo sobre el ambiente de trabajo, así como por sus percepciones compartidas con los compañeros de trabajo del mismo ambiente de trabajo [139], [140],[141], [142],[143],[144]. García [49] dice que el clima es la percepción que el empleado posee de la institución para la cual labora y la opinión que tiene de esta debido a algunos factores, como son autonomía, estructura, consideración y recompensas, entre otras.

Chiavenato [145] asegura que el clima organizacional está relacionado a la motivación de los empleados. Un empleado que no puede satisfacer sus necesidades, como las de pertenencia, autoestima y autorrealización, se desmotiva y afecta el clima organizacional, ya que este depende de la capacidad que tengan las personas para adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan en su ambiente de trabajo.

Investigaciones previas vincularon el clima organizacional con la actitud laboral, la rotación, la calidad del servicio y los resultados del servicio [140],[141]. Sus hallazgos fueron que el clima organizacional positivo está asociado con un mejor desempeño, mayores niveles de satisfacción laboral y menores niveles de rotación.

5.c.1.3.Equilibrio trabajo/vida.

Mukhtar [146] expone que actualmente la necesidad es integrar y mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Marcos [32] expone que el equilibrio trabajo-vida en el sistema de recompensas considera las necesidades intrínsecas de los empleados valorando al trabajador por como es además de el aporte a la organización.

Las políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida pueden recompensar a las personas al reconocer sus necesidades fuera del trabajo, por ejemplo, proporcionando arreglos de trabajo más flexibles y dejando en claro que las personas no serán recompensadas simplemente porque se quedan después del tiempo normal de finalización [147].

5.c.1.4. Enriquecimiento y desafío del puesto de trabajo.

Los puestos de trabajo enriquecidos les permiten a los empleados usar una variedad de habilidades y capacidades interesantes [148]. En un esfuerzo por motivar a los trabajadores, se pueden emplear estrategias de enriquecimiento para los puestos de trabajo de forma que atraiga los intereses de los empleados y también otorgue un sentido de responsabilidad [149]. Por otra parte, el enriquecimiento que amplía el alcance del trabajo también puede ofrecer oportunidades para mejorar el desempeño del trabajador e innovar.

Según el marco de habilidades-motivación-oportunidades, el enriquecimiento de los roles laborales que implican hacer que el trabajo sea más interesante y autónomo para las personas puede ser motivador [150]. Es por ello que investigaciones previas reconocen que el enriquecimiento laboral está asociado con el compromiso [87],[151],[152] y que la satisfacción laboral media la relación entre el enriquecimiento laboral y el compromiso de los empleados [153]. Reforzando este concepto, la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos, presentó un informe que expone que los factores principales que influyen en la satisfacción laboral son la oportunidad que tienen las personas de utilizar sus habilidades y capacidades así como su seguridad en el empleo.

Por lo tanto, una consecuencia estratégica y beneficiosa de este enriquecimiento es la mayor probabilidad de retención de empleados valiosos en los que las empresas han invertido [154],[155]. Además, los roles de trabajo enriquecedores pueden llevar a las personas a perseguir objetivos en nombre de la organización con la que se encuentran comprometidos [156].

5.c.1.5. Relaciones laborales.

Algunos autores aseguran que cuanto más concienzudas son las personas, mayor es la importancia que otorgan a la búsqueda de un ambiente de trabajo caracterizado por buenas relaciones sociales y cooperación [157], [158],[159],[160]. Por otro lado algunos autores exponen que la extraversión y la amabilidad aparentemente tienen un impacto positivo en la importancia otorgada a la cooperación [161] y un impacto negativo en una cultura de competencia [162]. Desde una perspectiva empírica, Judge y Cable [163] establecen que los extrovertidos otorgan más importancia a una cultura orientada al equipo y menos importancia a una cultura agresiva.

5.c.1.6. Flexibilidad laboral.

Jeffrey [164] define la flexibilidad laboral como la capacidad de los empleados para tomar decisiones con respecto a las responsabilidades relacionadas con el trabajo y las asignaciones de cuándo, dónde y cuánto tiempo se realizarían. La flexibilidad permite que los trabajadores decidan sobre sus horarios, sobre la ubicación donde se completarán las tareas o sobre la cantidad de horas que trabajará.

El teletrabajo ha permitido a los empleadores atraer y retener trabajadores valiosos al aumentar la moral y la productividad de los empleados [165].

Si trabajar desde casa es más atractivo para los empleados, el empleador puede estar dispuesto a adaptarse a los deseos de los empleados para facilitarles la vida [166]. Permitir que un empleado trabaje en casa puede ser una adaptación razonable si un trabajo se puede realizar en casa sin causar dificultades o gastos significativos para la empresa. La tecnología también hace que el trabajo desde casa sea factible para los empleadores. De esta manera, un empleador no tiene que bajar los estándares de producción para las personas que trabajan en casa. El empleador y el empleado también pueden tener que acordar cómo se llevaría a cabo la supervisión [167].

5.c.1.7. Ambiente laboral, motivación laboral, satisfacción laboral y desempeño

Brown y Leigh [139] así como Neal y Griffin [142] creen que un ambiente laboral positivo aumenta la motivación de los empleados y la probabilidad de que el trabajador realice un esfuerzo extra. Por otro lado, Schulte, Ostroff y Kinicki [144] destacan que existe una relación positiva entre el ambiente laboral y la satisfacción laboral, cuando los empleados perciben un mejor ambiente, más satisfechos se encuentran.

Silva [168] plantea que se deben considerar las repercusiones que el ambiente de trabajo tiene en el comportamiento del empleado así como en su desempeño. Además Silva [168], señala que el ambiente laboral se utiliza como una herramienta para poder comprender y mejorar el desempeño, ya que tiene un impacto indirecto sobre este.

5.c.2. Aprendizaje y desarrollo

Greene [169] afirma que la inversión en capacitación y desarrollo permite aumentar la capacidad entre los empleados, lo que incrementa las oportunidades de carrera en el lugar de trabajo. WorldatWork [116] complementa que las oportunidades profesionales implican una estrategia para que los empleados desarrollen sus objetivos profesionales, el avance hacia una posición más responsable en una organización podría considerarse como uno de estos objetivos. Martocchio [117] está de acuerdo en que el desarrollo del trabajador, permitirá a los empleados mantener su enfoque y asumir mayores responsabilidades así como avanzar en la jerarquía de la organización. Por otra parte, desde el punto de vista de la compañía los programas de aprendizaje garantizan la disponibilidad de talento en todo momento, lo que permite mejorar la ventaja competitiva [32].

Marcos [32] expone que dentro del aprendizaje y desarrollo se incluyen las formaciones, conferencias, seminarios y talleres así como programas de tutoría y mentorización, rotaciones progresivas y participaciones en proyectos estratégicos entre otros.

5.c.2.1. Aprendizaje y desarrollo y su efecto sobre la motivación, el desempeño y el compromiso.

Los estudios han demostrado que cuanto más concienzudas son las personas, más buscan las oportunidades de aprendizaje [170] y más motivados están para aprender. Además, dado que la apertura a nuevas experiencias es el sello distintivo de las personas que buscan nuevos desafíos, flexibilidad y creatividad [171], es probable que las personas abiertas a la experiencia busquen oportunidades de desarrollo y promoción [172].

El conjunto de experiencias de aprendizaje destinadas a mejorar la experiencia y las capacidades de los empleados motiva a los empleados a completar sus tareas rápidamente, lo que a su vez mejora su productividad [173].

Por otro lado, las posibilidades de aprendizaje están positivamente conectadas con el compromiso organizacional [174]. Los empleados son cada vez más responsables de administrar sus propias carreras y saben que su futuro depende de mejorar sus habilidades. Reforzando este concepto, Fernández Losa [176] afirma que los trabajadores comprometidos con la organización, orgullosos de formar parte de ella, son capaces de trabajar durante largas horas para terminar un proyecto o bien atender a sus clientes.

5.c.3.Reconocimiento y gestión de desempeño

Según Hughes [176] el desempeño se refiere a aquellos comportamientos dirigidos a la misión de la organización, o los productos y servicios resultantes de esos comportamientos.

Para Ivancevich [177], la evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña, este proceso permite dar retroalimentación a los empleados en relación a su rendimiento. Aguinis [178] define la gestión del desempeño como un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de individuos, equipos y alineación del desempeño con los objetivos estratégicos de la organización. Por otro lado, Rose [115] afirma que el reconocimiento se refiere a un proceso de reconocimiento o atención especial a un alto nivel de logro o desempeño, como la atención al cliente o el apoyo a colegas, que no depende del logro de un objetivo determinado. Por otra parte, para completar la definición, Swanepoel [179] afirma que la gestión del desempeño es una acción basada en medidas de desempeño e informes, que resulta en una mejora en el comportamiento de los empleados, la motivación y los procesos de trabajo, así como en la promoción de la innovación.

Finalmente, Goh [180] expone que la gestión del rendimiento se considera como una herramienta que tiene como objetivo mejorar el rendimiento de una organización. Aunque Marcos [32] argumenta que la gestión en gran parte de las empresas culmina solo en un proceso de evaluación de objetivos y/o competencias, considerando solo el resultado final, sin analizar detalladamente cual debería ser el resultado o como mejora para llegar hacia él. [32].

Por otra parte, Newstrom [181] considera que evaluaciones del desempeño ayudan a: asignar recursos, motivar y recompensar a los trabajadores, retroalimentar a los empleados, entre otros.

Marcos [32] expone que toda persona necesita ser reconocida por los logros obtenidos por lo que la gestión del desempeño es una parte sustancial de la propuesta de valor para el trabajador. El reconocimiento es una buena herramienta que puede influenciar el comportamiento humano de forma efectiva y puede permitir reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad [182].

5.c.4. Gestión del desempeño y reconocimiento y su efecto sobre la motivación, la satisfacción y el desempeño.

Amorós [183], expone que la evaluación del desempeño permite maximizar la motivación en los trabajadores, siempre que se perciba una evaluación favorable, por las actividades realizadas, va a prestar un mejor servicio.

Por otro lado, el objetivo de un programa de reconocimiento es contar con empleados comprometidos que contagien con su entusiasmo mediante la propuesta de implementación de un programa integral que apoye a la creación de un sentido de éxito y pertenencia [184]. El reconocimiento y celebración de los logros son herramientas esenciales para atraer, desarrollar y retener a la gente asegurando el éxito continuo [184].

WorldAtWork [116] expone que aquellas organizaciones con programas formales de reconocimiento comprenden que reconocimiento es una forma de capital intelectual, volviendo el reconocimiento una forma de vida y uno de los valores fundamentales que forma parte de su cultura empresarial.

5. Conclusión

El capital humano se ha convertido en un recurso estratégico fundamental para la ventaja competitiva de una organización, ya que la diferenciación ahora descansa en los talentos únicos de las personas por lo que resulta de especial atención para toda compañía atraer y retener a los trabajadores y es aquí donde las recompensas totales cobran importancia en la gestión de recursos humanos.

La estrategia de recompensas totales es un enfoque que abarca todo lo que los empleados valoran en su relación laboral, como la compensación, los beneficios, el desarrollo y el entorno laboral. Este trabajo expone diversos modelos de recompensas totales presentados por diferentes autores. Luego de la revisión de literatura, se propone un modelo de recompensas propio de manera de facilitar el estudio, ya que cada autor expone más o menos componentes dentro de su esquema de modelo de recompensas, diferentes agrupaciones de componentes básicos e incluso diferentes categorías, volviéndose difícil conseguir una visión global o extraer conclusiones correctas si solo se analiza un modelo particular de recompensas.

El TFM estudia la influencia de los distintos componentes del sistema de remuneración en el desempeño y compromiso de los empleados a través de la motivación y la satisfacción laboral como la variable de mediación. Si bien no es posible configurar un formato estándar para describir del mismo modo las distintas categorías del modelo de recompensas totales, la intención es el foco en la satisfacción, compromiso y desempeño del trabajador.

Analizando el impacto de cada uno de los componentes del sistema de recompensas, se refuerza que a satisfacción laboral impacta en el desempeño laboral y el compromiso organizacional. Un empleado satisfecho con su trabajo experimenta emociones positivas, desempeñará mejor su trabajo y elegirá permanecer en la compañía por un periodo largo de tiempo. Si bien el foco de este trabajo consistió en analizar el efecto de los diferentes componentes de el sistema de compensaciones particularmente sobre la satisfacción, el compromiso y el desempeño del trabajador, sienta las bases para continuar estudiando en mayor detalle otros efectos sobre el trabajador.

Como continuación de este trabajo, podría analizarse por ejemplo, como influye el sistema de recompensas en el sentimiento de pertenencia de los empleados, el cual se podría relacionarse con el compromiso o bien el desempeño. También podrían realizarse análisis similares analizando efectos negativos del sistema de remuneración sobre el trabajador como por ejemplo la falta de motivación, este análisis podría ser asociado con la rotación de una empresa, lo que podría permitir finalmente mostrar un informe con los sobrecostos que representa perder al personal actual frente a nuevas contrataciones.

Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos este trabajo serviría de guía al momento de establecer una política de remuneraciones permitiendo establecer prioridades entre los distintos componentes del sistema de recompensas. El trabajo por un lado permite revisar los principales componentes a tener en cuenta y por otro lado permite analizar rápidamente los principales efectos sobre el trabajador, lo que le brinda al responsable de establecer el modelo de recompensas una herramienta para fundamentar la jerarquía de los componentes al establecer el modelo de recompensas elegido.

Bibliografía utilizada.

- [1] Hagel, J. (2012), “Talent: a battle on two fronts”, *Journal of Accountancy*, pp. 20-21.
- [2] Holland, P., Sheehan, C., y De Cieri, H. (2007). “Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia”. *Human Resource Development International*, 10(3), 247–262. https://doi.org/10.1080/13678860_701515158
- [3] Pahuja, S., y Dalal, R. C. (2012). Achieving competitive advantage through HR practices: “A case study. *Journal of Strategic Human Resource Management*”. 1(2), 35.
- [4] Terera, S. R., y Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- [5] Datta, P. (2012). An applied organizational rewards distribution system. *Management Decision*, 50(3), 479–501. <https://doi.org/10.1108/00251741211216241>.
- [6] Omotayo, O.A., Pavithra, S., y Adenike, A.A., (2014). Compensation management and organisational commitment in developing economies: Indian perspective. *International Journal of Research in Management, Social Sciences & Technology*, 8(8), 1–15.
- [7] Appelbaum, S. H., Serena, M., y Shapiro, B. T. (2005). Generation ‘X’ and the boomers: An analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1–33. <https://doi.org/10.1108/01409170510784751>.
- [8] Ihionkhan, P.A., y Aigbomian, E.E. (2014). The influence of human resource management practices on organisational commitment: A study of manufacturing organisations in Nigeria. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 5(1), 18–28.
- [9] Hewitt Associates (2007). The 8 Annual Asia-Pacific Salary Increase Survey. [On-line] available <http://www.globalautoindustry.com/article.php?id=2147&jaar=2008&maand=1&target=Asia> [2007, November 15].
- [10] Mabaso, C. (2016). “The influence of rewards on talent attraction and retention at a further education and training college in Gauteng.”(Unpublished masters dissertation). Vaal University of Technology, South Africa.
- [11] O’Neal, S. (1998), “The phenomenon of total rewards”, *ACA Journal*, Vol. 7 No. 3, pp.
- [12] Thompson P (2002), *Total Reward*, CIPD Publishing.
- [13] Armstrong, M. (2010). *Armstrong’s essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page Publishers.
- [14] Lawler, E. E., III. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [15] Hewitt Associates (2006). Hewitt Associates study reveals salary increases remain flat for 2007, but workers could make it up with variable pay. [On-line] Available <http://www.hewittassociates.com/intl/NA/en-US/AboutHewitt/Newsroom/PressReleaseDetail.aspx?cid=2995> [2006, December 20].

- [16] Malachowski, D. (2006). The top 10 salary trends for 2006. [On-line], Available http://www.salary.com/advice/layoutscripts/adv1_display.asp [2006, July 20].
- [17] Taylor, P. (1991, December 20). Morale is the main issue. *Financial Times*, 12.
- [18] Osterman, P. (1995), Work/Family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681-700.
- [19] Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service-profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: The Free Press.
- [20] Vallario, M. (1997). Work life programs. *Compensation & Benefits Management*, 13(3), 25-30.
- [21] Lau, R. S. M., y May, B. F. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- [22] WorldatWork (2003), *GR1 Total Rewards Management*, WorldatWork Press, Scottsdale, AZ.
- [23] Armstrong, M., y Murlis, H. (2004). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. (5th ed.). London, England: Kogan Page Limited.
- [24] Rumpel, S., y Medcof, J.W. (2006). Total rewards: Good fit for tech workers. *Research Technology Management*, 49(5), 27-35.
- [25] Chelangat, Z., y Gachunga, H. (2016). Effect of reward management practices on organisational commitment in state corporations in Kenya: A case study of Kefr. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 3(3), 325-346.
- [26] Obicci, P.A. (2015). Influence of total rewards on employee satisfaction and commitment in government organization. *International Journal of Research in Management, Science and Technology*, 3(1), 47-56.
- [27] Alderfer, C. P. (1989). Theories reflecting my personal experience and life development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351-365. <https://doi.org/10.1177/002188638902500404>
- [28] Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. Meyer, J. P., y Gagne',
- [29] Kaur, J. (2013). The role of psychological well-being and its impact on the motivational level of the employees in it sector. *Kaur International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(6), 43-51.
- [30] Armstrong, M., Brown, D., y Reilly, P. (2009). *Increasing the effectiveness of reward management*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- [31] Gungor, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24, 1510-1520.

- [32] Marcos Susana. Sistema de retribución. Recompensa total: El nuevo contrato. Noviembre 2011. (https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf)
- [33] Armstrong, M., y Brown, D. (2001). *New dimensions in pay management*. CIPD Publishing.
- [34] Armstrong M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- [35] Zingheim, P. K., y Schuster, J. R. (2008). Managing total compensation to achieve multiple objectives. *MWorld*, 7(1), 37-40.
- [36] Whitaker, P. (2010), "What non-financial rewards are successful motivators? Leading industry experts answer your strategic queries", *Strategic HR Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 43-44.
- [37] Amundson, N.E. (2007), "The influence of workplace attraction on recruitment and retention", *Journal of Employment Counseling*, Vol. 44 No. 4, pp. 154-162.
- [38] Chiang, F.F. and Birch, T.A. (2011), "The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian Nordic comparison", *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 3, pp. 538-570.
- [39] Hoole C and Hotz G (2016), "The Impact of a Total Reward System of Work Engagement", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-14.
- [40] Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page Publishers.
- [41] Giancola F L (2009), Is Total Rewards a Passing Fad? *Compensation & Benefits Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 29-35.
- [42] Longo, R. (2014). *Rhetoric and practice of strategic reward management*.
- [43] Kao, T. and Kantor, R. (2004), "Total rewards: from clarity to action", *Worldat Work Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 32-40.
- [44] O'Malley, M., & Dolmat-Connell, J. (2003). From total rewards to total relationship. A 'committed' approach to compensation and benefits strategy. *World at Work Journal*, second quarter, 16-27.
- [45] Petruniak, J., & Saulnier, P. (2003). The total rewards sweet spot. *Workspan*, 46(8), 38-41.
- [46] Platt, R. K. (2000). The big picture at big blue: Total rewards at IBM. *Workspan*, 43(8), 26!28
- [47] Thanasse, L. (2003). Living by the Johnson and Johnson Credo: Ethicon thrives in a total rewards environment. *World at Work Journal*, second quarter, 8-15.
- [48] Watson, S. (2003). Building a better employment deal. *Workspan*, 46(12), 48-51.

- [49] Milkovich, George T., Jerry M. Newman y Nina Cole. 2005. *Compensation*, 1st Canadian ed. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- [50] St-Onge, Sylvie and Roland Thériault. 2006. *Gestion de la rémunération: théorie et pratique*. 2nd ed. Montréal: Gaëtan Morin.
- [51] Armstrong M. Y Stephens T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- [52] Bwowe, P. W., & Marongwe, N. (2018). Implementing a total reward strategy in selected South African municipal organisations. *SA Journal of Human Resource Management*.
- [53] WorldatWork. (2006). WorldatWork total rewards model. Retrieved November 15, 2013, from <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what.html>.
- [54] Tower, W. (2012). Total rewards strategies for the 21st century. The 2012 – 2013 Global Talent Management and Rewards Study. Retrieved from <http://www.towerwatson.com/en/.../Total-Rewards>.
- [55] Chauvin K W and Ash R A (1994), “Gender Earnings Differentials in Total Pay, Base Pay, and Contingent Pay”, *ILR Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 634-649.
- [56] Appelbaum, S. H. (1991). Compensation strategy: Determinants and contingencies in high- technology organisations. *International journal of Manpower*, 12(8), 22-30.
- [57] Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
- [58] Kaur, Gagandeep; Sharma, R. R. K. *IUP Journal of Organizational Behavior*. Oct2019, Vol. 18 Issue 4, p25-49. 25p
- [59] McAdams, J, L. (1988). Performance based reward system. *Canadian Business Review*, 15(1), 17-19.
- [60] Mitchell, T.R., y Mickel, A.E. (1999). The meaning of money: An individual difference perspective. *The Academy of Management Review*, 24(3), 568–578.
- [61] Barber, Alison E. and Robert D. BRETZ JR. 2000. “Compensation, Attraction, and Retention.” *Compensation in Organizations*. S. L. Rynes and B. Gerhart, eds. San Francisco: Jossey-Bass, 32–55.
- [62] Lester, S. W., y Kickul, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24(1), 10-21.
- [63] Bussin, M., Nicholls, M., y Nienaber, R. (2016). The relationship between occupational culture dimensions and reward preferences: A structural equation modelling approach. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.737>.
- [64] Bussin, M. (2012). *The Remuneration handbook for Africa: A practical and informative handbook for managing and recognition in Africa* (2nd edn.). Randburg: Knowres Publishing.

- [65] Bussin, M., y Toerien, W. C. (2015). Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies. *Acta Commercii*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/ac.v15i1.290>.
- [66] Kinnear, L., y Sutherland, M. (2000). Determinants of organisational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 31(3), 106.
- [67] Cable, D.M., y Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727>.
- [68] Heneman, R. L. (1988). The effects of rating format and rater training on performance rating accuracy and the motivation to rate accurately. Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing, MI.
- [69] Heneman, R. L. (1990). Merit pay research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personal and Human Resources Management* {Vol. 8, 203-262}. Greenwich, CT: JAI Press.
- [70] Lawler, E. E. (1971), *Pay and organisational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- [71] Greene, C. N. (1973). Causal connections among managers' merit pay, job satisfaction, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 95-100.
- [72] Dyer, L., y Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 596-604.
- [73] Podsakoff, P M., y Todor, W. D. (1985). Relationship between leader reward and punishment behaviour and group processes and productivity. *Journal of Management*, 11(1), 55-73.
- [74] Yammarino, F J., y Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (151-170). West Orange, New Jersey: Leadership Library of America.
- [75] Yukl, G., Wall, S., y Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (223-238). West Orange, New Jersey: Leadership Library of America.
- [76] Boswell, W.R., Roehling, M.V., LePine, M.A., & Moynihan, L.M. (2003). Individual job choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23–37. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.10062>.
- [77] Jurgensen, C.E. (1978). Job preferences: What makes a job good or bad? *Journal of Applied Psychology*, 63, 267–276. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.3.267>.
- [78] Tornikoski, C. (2011). Expatriate compensation: A total reward perspective. Doctoral dissertation, EMLYON Business School, Écully, France, & University of Vaasa, Vaasa,

Finland. Retrieved February 2013, from http://hal.grenobleem.com/docs/00/67/92/29/PDF/Tornikoski_29-06-2011_HAL.pdf

[79] Van Rooy, D.J. (2010). Total rewards strategy for s multi-generational workforce. Master of Business Administration dissertation, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, Pretoria, South Africa. Retrieved February 2013, from <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07232011-130927/>

[80] Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., y Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30–51. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00047>

[81] Rynes, S.L. (1987). Compensation strategies for recruiting. *Topics in total compensation*, 2, 185–196.

[82] Gray Jeffrey A. 1973. “Causal Theories of Personality and How to Test Them.” *Multivariate Analysis and Psychological Theory*. J. R. ROYCE, ed. New York: Academic Press, 409–464.

[83] Lucas, Richard E. and Ed Diener. 2001. “Understanding Extraverts’ Enjoyment of Social Situations: The Importance of Pleasantness.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (2), 343–356.

[84] Stewart, Greg L. 1996. “Reward Structure as a Moderator of the Relationship between Extraversion and Sales Performance.” *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 619–627.

[85] Judge, Timothy A. and Joyce E. Bono. 2001. “Are Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Neuroticism, and Locus of Control Indicators of a Common Construct?” *Personality Psychology in the Workplace*. Roberts and Hogan, eds. Washington: American Psychological Association.

[86] De Menezes, L.M. (2012), “Job satisfaction and quality management: an empirical analysis”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 308-328.

[87] Fabi, B., Lacoursière, R. and Raymond, L. (2015), “Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations”, *International Journal of Manpower*, Vol. 36 No. 5, pp. 772-790, doi: 10.1108/IJM-01-2014-0005.

[88] Muñoz, A. (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo (Tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid, España.

[89] Garmendia, J. A. y Parra Luna, F. (1993). Nuevas tecnologías, empleo y ocupación.

[90] Guan, Y., Wen, Y., Chen, S.X., Liu, H., Si, W., Liu, Y. and Dong, Z. (2014), “When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23 No. 4, pp. 596-607.

- [91] Selden, S., Schimmoeller, L. and Thompson, R. (2013), “The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments”, *Personnel Review*, Vol. 42 No. 3, pp. 300-323.
- [92] Koh, W. L., y Neo, A. (2000). An experimental analysis of the impact of pay for performance on employee satisfaction. *Research! and Practice in Human Resource Management*. 8(2), 29-47.
- [93] Zhang, B. and Morris, J.L. (2014), “High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 68-90, doi: 10.1080/ 09585192.2013.781524.
- [94] Mazzei, M.J., Flynn, C.B. y Haynie, J.J. (2016), “Moving beyond initial success: promoting innovation in small businesses through high-performance work practices”, *Business Horizons*, Vol. 59 No. 1, pp. 51-60.
- [95] Zopiatis, A., Constanti, P. and Theocharous, A.L. (2014), “Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: evidence from hotel employees in Cyprus”, *Tourism Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 129-140.
- [96] Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., y Pripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee- organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- [97] Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., y Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining casual order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.
- [98] Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp. 603-609.
- [99] Mitchell, T.R. and Lee, T.W. (2001), “5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 1, pp. 189-246.
- [100] Horwitz, F.M., Heng, C.T. and Quazi, H.A. (2003), “Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 23-44.
- [101] Masterson, S. S., y Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473–490.
- [102] Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- [103] Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385.

-
- [104] Banker, R. D., Lee, S. Y., Potter, G., & Sirinivasan, D. (1996). Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, 39(4), 920-948.
- [105] Billikopf, G. E. (2006). Labor management in agriculture: Cultivating personnel productivity. Agricultural Issues Center, University of California, ANR Publication 3417.
- [106] Kaufman, R. T. (1992). The effects of improshare on productivity. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(2), 311-322.
- [107] Cadsby, C. B., Song, F., y Tapon, F. (2004). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50, 387-405.
- [108] Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90, 1346-1361.
- [109] Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., y Denny, A. I. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruneburg y D. Wallis (Eds.), *Changes in working life* (368-388). New York: Wiley.
- [110] Shaw, J. D., y Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25, 281-293.
- [111] Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- [112] Du, J., y Choi, J. N. (2010). Pay for performance in emerging markets: Insights from China. *Journal of International Business Studies*, 41, 671-689.
- [113] Deci, E. L., Koestner, R., y Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- [114] Eisenberger, R., y Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 95-117.
- [115] Rose, M. (2014). *Reward management*. London: Kogan Page.
- [116] WorldatWork. (2015). Total rewards model a framework for strategies to attract, motivate and retain employees. Retrieved from <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330>
- [117] Martocchio, J.J. (2013). *Strategic compensation: A human resource management approach* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- [118] Van der Westhuizen, E. (2017). *Human Resource Management in Government: A South African perspective of theories, politics and processes* (1st ed.). Cape Town, South Africa: Juta & Co.
- [119] Armstrong, M. (2012), *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward*, Kogan Page, London.

- [120] Shields, J., Scott, D., Sperling, R. and Higgins, T. (2009), “Rewards communication in Australia and the United States: a survey of policies and programs”, *Compensation and Benefits Review*, Vol. 41 No. 6, pp. 14-26.
- [121] Dulebohn, J.H., Molloy, J.C., Pichler, S.M., y Murray, B. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19, 86–103. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001>.
- [122] Deadrick, D.L. and Gibson, P.A. (2009), “Revisiting the research–practice gap in HR: a longitudinal analysis”, *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 144-153.
- [123] Gupta, N. and Shaw, J.D. (2014), “Employee compensation: the neglected area of HRM research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-4.
- [124] WorldatWork. (2007). *Attraction and retention: The impact and prevalence of work life and benefit programs*. Scottsdale, AZ: WorldatWork Press.
- [125] Mathis, R. L., y Jackson, J. H. (2011). *Human resource management (13th ed.)*. Mason, OH.
- [126] Hempel P S (1998), “Designing Multinational Benefits Programs: The Role of National Culture”, *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 3, pp. 277-294.
- [127] Diaz, I. S., y Wallick, R. (2009). Leisure and illness leave: Estimating benefits in combination. *Monthly Labor Review*, 36(2), 28-34.
- [128] Griffing, M. (2006). IRS offers guidance on employee leave-sharing plans. *Payroll Manager’s Report*, 6(9), 1-14.
- [129] Heneman, H.G. and Schwab, D.P. (1985), “Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement”, *International Journal of Psychology*, Vol. 20 No. 2, pp. 129-141.
- [130] Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C. and Rich, B.L. (2010), “The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77 No. 2, pp. 157-167.
- [131] Jensen, D., McMullen, T., y Stark, M. (2007). *The manager’s guide to rewards*. New York,
- [132] Rousseau, D.M., y Ho, V.T. (2000). Psychological contract issues in compensation. In S.L. Rynes, & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations* (pp. 273–310). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- [133] Barber, A.E., Dunham, R.B. and Formisano, R.A. (1992), “The impact of flexible benefits on employee satisfaction: a field study”, *Personnel Psychology*, Vol. 45 No. 1, pp. 55-74.
- [134] Gregopoulos B. (1965), “Normative structure variables and organizational behavior,” *Human Relations*, Vol.18, pp.115-170.
- [135] Schein, E. H. (1986), *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- [136] Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1, 2), 27-30.
- [137] Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- [138] Stone, P. W., Larson, E. L., Cathy, M. K., Smolowitz J., Lin, S. X. and Dick, A. W. (2006), "Organizational climate and intensive care unit nurses' intention to leave," *Critical Care Medicine*, Vol.34, No.7, pp.1907-1912.
- [139] Brown, S. P. and Leigh, T. W. (1996), "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, pp.358-368.
- [140] Glisson, C. and Hemmelgarn, A. (1998), "The effects of organizational climate and international coordination on the quality and outcomes of children's service systems," *Child Abuse and Neglect*, Vol.22, No.5, pp.401-421.
- [141] Glisson, C., and James, L. R. (2002), "The cross-level effects of culture and climate in human service teams," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, No.6, pp.767-794.
- [142] Neal, A. and Griffin M. A. (1999), "Developing a theory of performance for human resource management," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.37, pp.44-59.
- [143] Schneider, B., Salvaggio, A. N. y Subirats, M. (2002), "Climate strength: A new direction for climate research," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.2, pp.220-229.
- [144] Schulte M., Ostroff O. and Kincki A. K. (2006), "Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.79, No.4, pp.645-671.
- [145] Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (8a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- [146] Mukhtar, F. (2012). *Work life balance and job satisfaction among faculty at Iowa State University*. (Unpublished doctoral dissertation). Iowa State University, Ames: IA.
- [147] Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2009). *Increasing the effectiveness of reward management*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- [148] McEvoy, G.M. and Buller, P.F. (2013), "Human resource management practices in mid-sized enterprises", *American Journal of Business*, Vol. 28 No. 1, pp. 86-105.
- [149] Ezenduka, P.N., Nwaneri, A.C., Ndie, E.C. y Ude, C.C. (2016), "Assessment of nurses perception of the use of job enrichment as motivator by the nurse manager at Enugu State university teaching hospital, Parklane", *International Journal of Medicine and Medical Sciences*, Vol. 8 No. 6, pp. 62-65.

- [150] Theriou, G.N. and Chatzoglou, P.D. (2009), “Exploring the best HRM practices – performance relationship: an empirical approach”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21 No. 8, pp. 614-646.
- [151] Cordery, J.L., Mueller, W.S. and Smith, L.M. (1991), “Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 2, pp. 464-476.
- [152] Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G. and Fuller, J. (2001), “The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment”, *Group & Organization Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 93-113.
- [153] Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
- [154] Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E. and Cegarra-Navarro, J.G. (2012), “Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 91-108.
- [155] Deery, M. and Jago, L. (2015), “Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 453-472.
- [156] Buciūnienė, I. Y Skudienė, V. (2008). “Impact of leadership styles on employees’ organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies”, *South East European Journal of Economics and Business*, Vol. 3 No. 2, pp. 57-66.
- [157] Goldberg, Lewis R. 1992. “The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure.” *Psychological Assessment*, 4 (1), 26–42.
- [158] Mount Michael K. and Murray R. Barrik. 1995. “The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice in Human Resources Management.” *Research in Personnel and Human Resources Management*. G. R. FERRIS, ed. Greenwich: JAI Press, 13, 153–200.
- [159] Piedmont Ralph L. 1998. *The Revised NEO Personality Inventory: Clinical and Research Applications*. New York: Plenum Press.
- [160] Stewart Greg L. Y Murray R. Barrik. 2004. “Four Lessons Learned from the Person-Situation Debate: A Review and Research Agenda.” *Personality and Organization*. B. Schneider and D. B. Smith, eds. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- [161] Lindley Lori D. and Fred H. Borgen. 2000. “Personal Style Scale of the Strong Interests Inventory: Linking Personality and Interests.” *Journal of Vocational Behavior*, 57, 22–41.
- [162] Berings, Dries, Filip DE FRUYT and René BOUWEN. 2004. “Work Values and Personality Traits as Predictors of Enterprising and Social Vocational Interests.” *Personality and Individual Differences*, 36, 349–364.
- [163] Judge, Timothy A. and Daniel M. Cable. 1997. “Applicant Personality, Organization Culture, and Organizational Attraction.” *Personnel Psychology*, 50 (2), 359–394.

-
- [164] Jeffrey Hill E, Grzywacz J G, Allen S et al. (2008), “Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility, Community”, *Work Job-Based and Family*, Vol. 11, No. 2, pp. 149-163.
- [165] The U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2005). *Work At Home/ Telework as a Reasonable Accommodation*. [On-line] Available <http://www.eeoc.gov/facts/telework.html> [2005, October 27].
- [166] Malachowski, D, (2006). The top 10 salary trends for 2006. [On-line], Available http://www.salary.com/advice/layoutscripts/adv1_display.asp [2006, July 20]
- [167] Poorkaveh, H. and Hooi, L.W. (2014) ‘The relationship of human resource function’s roles on high-involvement work practices and quality initiatives in Malaysian manufacturing companies’, *Int. J. Management Practice*, Vol. 7, No. 3, pp.275–293.
- [168] Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- [169] Greene, R.J. (2011). *Rewarding performance: Guiding principles; custom strategies*. London, United Kingdom: Taylor y Francis Ltd.
- [170] Colquitt, Jason A. and Marcia J. Simmering. 1998. “Conscientiousness, Goal Orientation, and Motivation to Learn During the Learning Process: A Longitudinal Study.” *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 654–665.
- [171] James, Lawrence R. and Michelle D. Mazerolle. 2002. *Personality in Work Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [172] Barrik, Murray R. and Michael K. Mount 1991. “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis.” *Personnel Psychology*, 44 (1), 1–26.
- [173] Hondor, E.S. (2014). Total rewards model in Romanian companies. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(30), 313–319.
- [174] Ng, T.W.H., M.M. Butts, R.J. Vandenberg, D.M. DeJoy, and M.G. Wilson. 2006. “Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 68 (3): 474–489.
- [175] Fernández Losa N.(2002) El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas .Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.o 1 (Año 2002) .Universidad de La Rioja. pp 66.
- [176] Hughes, Richard; Ginnett; Robert y Curphy, Gordon (2007). *Liderazgo*. Quinta edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.
- [177] Ivancevich, Johns (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.
- [178] Aguinis, H. (2013). *Performance management (3rd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

[179] Swanepoel, B.J., Erasmus, B.J., Schenk, H.W., y Tshilongamulenzhe, T. (2014). South African human resource management: Theory and practice (4th ed.). Cape Town, South Africa: Juta.

[180] Goh, S.C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31–42. <https://doi.org/10.1108/13683041211204653>

[181] Newstrom, Jonh (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Duodécima edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

[182] Bowen Brayton R. *Recognizing and rewarding employees*. EUA. McGraw-Hill. 2000.

[183] Amorós, Eduardo (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros.com>.

[184] Joglar Lasa Nekane. “Motivación y reconocimiento”(2014).(p14-16.) . <http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>