

BENEFICIOS SOCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO

SOCIAL BENEFITS AND JOB SATISFACTION: A DESCRIPTIVE STUDY

Carlos Alberto Rodríguez Garza

carlos.rodriguez@ujat.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2843-3118>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Germán Martínez Prats

germanmtzprats@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Cecilia Isabel Miranda Osorio

cecy1903@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8688-0229>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Resumen

La investigación analiza los beneficios sociales que otorga una concesionaria de autos de Villahermosa, Tabasco y su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, como estrategia de desarrollo del personal, que se convierta en una ventaja competitiva con el fin de motivar, retener y estimular al personal y mejorar la productividad, teniendo en cuenta los recursos de la organización. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un alcance explicativo, no experimental, transeccional, a través de un censo estadístico con 86 trabajadores distribuidos entre las unidades de análisis de mandos medios y operativos, teniendo en cuenta determinadas características sociodemográficas de las personas como son el género, la edad y el puesto que desempeñan.

Los hallazgos permitieron conocer que los beneficios sociales resultan ser favorables y provechosos para los trabajadores al atender sus diferentes necesidades personales y laborales. Así mismo se identificaron aquellos beneficios sociales que el trabajador le da mayor valor y menor valor, observándose diferencia de acuerdo a la edad, género y puesto que desempeñan lo cual influye en su desempeño laboral.

Palabras clave: prestaciones asistenciales, prestaciones recreativas, desarrollo personal, seguridad en el empleo.

Abstract

The research analyses the social benefits granted by a car dealership in Villahermosa, Tabasco and their impact on the job satisfaction of workers, as a staff development strategy, which becomes a competitive advantage in order to motivate, retain and stimulate staff and improve productivity, taking into account the resources of the organization. A quantitative approach was used, with an explanatory, non-experimental, cross-sectional scope, through a statistical census with 86 workers distributed among the middle and operational command analysis units, taking into account certain sociodemographic characteristics of people such as gender, age and the position they hold.

The findings made it possible to know that social benefits turn out to be favorable and beneficial for workers by addressing their different personal and work needs. Likewise, those social benefits that the worker gives greater value and less value were identified, observing differences according to age, gender and position they perform, which influences their work performance

Keywords: welfare benefits, recreational benefits, personal development, employment security.

Introducción

Ante el proceso de cambio organizacional actual, es evidente que se busca estudiar, conocer, comprender y valorar a los individuos, puesto que son uno de los cimientos que conforman a una organización, sin ellos no podría existir, ya que de ellos proviene la energía y el ímpetu para el funcionamiento y desarrollo. Las organizaciones son de humanos para los humanos, por lo cual se hace crucial implementar nuevas estrategias de gestión de personal para que la base gerencial logre motivar, alentar y retener al talento humano, de tal manera que se logre un alto grado de rendimiento y un sentimiento de agrado y gusto del individuo hacia su trabajo (Padmaja, Bhar y Gangwar, 2013).

En la ciudad de Villahermosa del estado de Tabasco se localiza la concesionaria de Autos Populares de la Chontalpa, S.A. de C.V., comercializadora de automóviles, seminuevos y refacciones de autos exclusivos de la marca Volkswagen, la cual tiene 40 años en el mercado tabasqueño.

Durante los años que ha prevalecido en el sector de servicios, dicha empresa ha sabido enfrentar los retos de las diferentes épocas y permanecer en el mercado ya que la marca tiene una aceptación y preferencia entre los habitantes del estado de Tabasco (Autos Populares de la Chontalpa, 2017). No obstante, la empresa resintió los cambios que contrajo la reforma energética, los cuales afectaron con gran ímpetu al sector de servicios del Estado, debido a que la economía de Tabasco está relacionada al petróleo (Priego, García y Ramírez, 2015) lo cual causó un desequilibrio en las empresas de actividades terciarias, dependientes de la actividad comercial del petróleo, donde se encuentra ubicada dicha concesionaria de autos, causando un reajuste en su estructura interna para poder sufragar los cambios en su entorno, lo cual influyó en la calidad de vida de los trabajadores.

Los autores Madero, Calderón y Vélez (2015) explican: Quienes se dedican a promover productos y/o servicios deben volverse aún más competitivos; deben diseñar, desarrollar y emprender programas innovadores de gestión empresarial que motiven al personal, que los mantengan satisfechos y comprometidos, para que desarrollen una labor más productiva y de mejor calidad, lo que redundará en la entrega de mejores bienes o servicios y por lo tanto en una mejor atención a los clientes (p. 531).

A su vez Hsieh y Chen (2011) mencionan que implementar un sistema de recompensas tanto extrínsecas e intrínsecas en los individuos, resulta en una estrategia para la retención y fidelización de los trabajadores con las organizaciones; determinaron que un paquete de prestaciones atractivo en el ámbito organizacional resulta en una inversión con retornos a largo plazo, ya que al tener un foco en las necesidades particulares de cada trabajador incide en una mayor motivación y compromiso organizacional. Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009) textualizan lo siguiente:

...ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas

brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente. Muchas empresas se quedan sólo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo (p. 42).

Por lo que a partir del año 2016 en dicha empresa se implementó en todas las áreas de la empresa un manual exclusivo de la marca Volkswagen llamando "La Mejor Cara: más acciones, menos deseos" el cual se centra principalmente en la satisfacción del cliente externo e interno, a través de una readaptación de las principales actividades de cada puesto de trabajo mediante una supervisión y evaluación constante de las actividades realizadas por los trabajadores para mejorar la calidad del servicio al cliente. De igual manera se les otorgó a los trabajadores un paquete de beneficios sociales con atención a las necesidades de los trabajadores con el fin de aumentar su desempeño y orientar sus actitudes y conductas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejorar su efectividad en el trabajo (Autos Populares de la Chontalpa, 2016). La dirección resaltaba la importancia de atender las necesidades de los trabajadores y conceder la facilidad de utilizar los beneficios sociales como incentivo para comprometer su productividad en beneficio de la proactividad de los trabajadores para cumplir las metas mensuales de cada área de la organización.

En diferentes estudios en diversos países se ha demostrado la relación que tiene la mejora de los beneficios sociales con el clima y comportamiento organizacional. En México en una empresa manufacturera del norte del país, Madero y de la Garza (2013) realizaron una investigación para conocer la influencia de las prestaciones en el crecimiento y satisfacción laboral de los trabajadores del área operativa. Los resultados demostraron que existe una fuerte atracción hacia aquellas prestaciones orientadas hacia la seguridad en el trabajo, el crecimiento profesional y especialmente hacia el equilibrio de la vida familiar y laboral de la persona, ya que se mejoran las conductas, actitudes y los valores de los individuos con la organización.

En Colombia, Llano (2014) determinó la relevancia de la flexibilidad laboral como parte de los beneficios sociales para motivar y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, ya que se brindó la oportunidad a los trabajadores de equilibrar el ámbito laboral y personal al administrar sus horarios laborales de acuerdo a sus necesidades particulares, de tal manera que pueda lograr la realización de sus actividades eficientemente en ambos ámbitos.

En Ecuador, Guerra y Sosa (2015) indagaron sobre la mejora de las prestaciones en la calidad de vida laboral de los trabajadores de una empresa gubernamental de recursos energéticos, con el objetivo de elevar la satisfacción laboral en primera instancia del cliente interno para que se reflejara en el servicio

que brindaban.

De acuerdo a los autores anteriormente mencionados, se puede generalizar un concepto de beneficios sociales, el cual es una retribución intangible adicional al sueldo que otorga una organización a sus trabajadores, donde el principal interés es mejorar la calidad de vida de los individuos, atendiendo sus principales necesidades personales y laborales de acuerdo al esfuerzo laboral realizado, en donde se vea afectado el proceso motivacional del individuo para un mayor compromiso y desempeño en el trabajo.

No obstante, durante el año de aplicación de dicho manual en la concesionaria de autos, acontecieron cambios en el comportamiento organizacional, los cuales fueron opuesto a lo esperado, tales como: una mayor rotación de personal, un bajo desempeño laboral, conflictos entre los trabajadores y sus jefes inmediatos y menos compromiso con el cumplimiento de las metas asignadas, información que resultó de una entrevista preliminar realizada a los trabajadores. Según Leal, Román, Alfaro de Prado y Rodríguez (2001) una anomalía de las organizaciones se presenta con la baja satisfacción de los empleados dada su incidencia en aspectos tales como ausentismo, rotación, bajo desempeño, conflicto y estrés. Por el contrario, dichos autores afirman que una alta satisfacción laboral puede favorecer al logro de resultados favorables para la organización en condiciones como la productividad, la retención del talento humano, rentabilidad, desempeño y compromiso organizacional.

En relación a lo anterior, un método para entrar en un primer contacto con el ser humano y comprender su experiencia con el trabajo que está realizando y con aspectos característicos de un ambiente de trabajo (en este caso particular de los beneficios sociales) es a través de la medición de la satisfacción laboral (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

La conceptualización de satisfacción laboral es subjetiva. Muchos autores la han definido y enfocado de múltiples maneras, en la que mayor concuerdan es como la experiencia y actitud de la persona hacia su puesto de trabajo, es decir el proceso cognitivo y psicológico que genera el individuo como miembro de la organización hacia las actividades que realiza en una empresa (Abrajan et al. 2009; García y Forero, 2014; Chiang y Ojeda, 2013) también es comprendida como el resultado que se obtiene de un proceso de valoración de una tarea o actividad que ha sido realizada por el trabajador (Zayas, Báez, Zayas y Hernández, 2015).

Esta investigación presenta un panorama de los principales beneficios sociales que ofrecía la organización a sus miembros para conocer, analizar y determinar la importancia que se le da a los beneficios sociales y su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, tomando en cuenta la edad, género y puesto que desempeñan. Este acercamiento suscitará una mayor comprensión del efecto que podrían tener los beneficios sociales como estrategia de recursos humanos en la motivación para elevar la satisfacción laboral de los trabajadores

lo cual supondría una mejora de su productividad y del comportamiento organizacional, abordándose a través de análisis estadístico conociendo elementos de criterios de excelencia, oportunidad de desarrollo y seguridad en el empleo, en cuanto a los beneficios sociales que presenta la empresa de acuerdo a sus diferentes características sociodemográficas.

Metodología

Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, investigando la influencia de los beneficios sociales en la satisfacción laboral de los trabajadores, mediante el uso de instrumentos metodológicos controlables y cuantificables para la obtención de resultados objetivos y claros, mientras que el diseño que se utilizó fue no experimental de tipo transeccional.

La población que se investigó comprendió las unidades de análisis de: alta dirección, mandos medios y operarios, los cuales equivalen a un total de 88 trabajadores. La alta dirección estuvo a cargo del gerente general. Un 10% de la población total pertenece a los gerentes de las cinco principales áreas funcionales, los cuales se encuentran categorizados en los niveles de mandos medios, mientras que el 90% de la población restante pertenece a los trabajadores de administración, ventas, mantenimiento y taller que están bajo la dirección de cada gerente y corresponden al nivel operario.

Debido a que la población total de la empresa era un número considerablemente pequeño de trabajadores, se usó el censo estadístico para todo el universo en cuestión conformado por las unidades de análisis de mandos medios y operativos, formando un total de 86 trabajadores.

Instrumentos metodológicos

A partir del análisis y consulta de diversas fuentes de la literatura científica, específicamente de los estudios realizados por Madero y De la Garza (2013) se adaptaron los instrumentos de medición utilizados por dichos autores, los cuales están orientados hacia el grado de satisfacción y crecimiento profesional de los empleados de una empresa manufacturera en el norte de México respecto a determinadas prestaciones que recibían. Se modificó la redacción de los ítems para adaptarse al léxico de los sujetos de investigación, pero sin distorsionar el contenido de los mismos.

El instrumento se conformó por una primera sección relacionada a las variables sociodemográficas, las cuales tres ítems estaban enfocados a las características particulares del individuo como son la edad, género y el estado civil, mientras que el último era sobre el puesto que desempeñaba la persona en la empresa.

Era necesario conocer los beneficios sociales que se implementaban en la organización, por lo cual se entrevistó al gerente general y consultor de procesos, quienes eran los responsables de gestionar al personal, dando como resultado un total de 24 beneficios sociales. Lo anterior se utilizó para el diseño y estructura de la primera parte del cuestionario de la variable

beneficios sociales para determinar el nivel de preferencia de cada empleado hacia dichas prestaciones mediante una escala de respuesta de tipo Likert.

Resultados

En el análisis de las variables sociodemográficas de la muestra seleccionada mediante la distribución de frecuencias, se observó de acuerdo a la muestra seleccionada, existe una mayor convergencia de trabajadores con edades de los 18 hasta los 38 años de edad, después están los trabajadores de 39 a 54 años siendo una cuarta parte de la muestra seleccionada. Por último, se encuentran las personas que poseen un rango de edad de 55 a 72 años, considerándose la minoría de todo el grupo de edades.

En cuanto a la variable del género, se determina que la mayoría de los trabajadores son del sexo masculino (64%). Así mismo se establece el estado civil de los trabajadores, habiendo 46 personas casadas y 40 restantes solteras.

Por último, se considera la variable de acuerdo al puesto que desempeñaban los trabajadores, se determina que la mayor distribución se encuentra operativos, iniciando con 44 trabajadores del área de administración, después se ubican los trabajadores del área de taller con un total de 21 personas y posteriormente el personal de ventas con 13 trabajadores. En contraste, la unidad de análisis de mandos medios es la que menos trabajadores tiene, habiendo 8 personas en total, cinco gerentes y tres jefes respectivos de cada área.

Se presenta un resumen de los resultados:

Beneficios sociales de acuerdo a las variables sociodemográficas

Tabla 1

Sexo	Mayor Significancia	Menor Significancia
Masculino	<ul style="list-style-type: none"> Seguros de gastos médicos Seguro de accidentes Descuentos en la adquisición de un automóvil nuevo o seminuevo Asistencia a talleres seminarios o congresos relacionados con su puesto de trabajo Becas para estudiar una especialidad o posgrado Ausentarse del trabajo por una emergencia personal 	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en establecimientos de comida fuera de la empresa Trabajo a distancia Horario de entrada y salida flexible Extensión de permiso de paternidad Servicio de orientación legal
Femenino	<ul style="list-style-type: none"> Becas para estudiar una especialidad o posgrado Asistencia a talleres, seminarios o congresos de acuerdo a su puesto de trabajo Servicio de guardería infantil dentro de las instalaciones Servicio de orientación legal Descuento para la adquisición de un automóvil nuevo o seminuevo 	<ul style="list-style-type: none"> Palabras motivacionales Distintivos, medallas Trabajo a distancia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Edad	Mayor Significancia	Menor Significancia
18 a 38	<ul style="list-style-type: none"> Seguros de gastos médicos Seguro de accidentes Asistencia a talleres, seminarios o congresos relacionados con su puesto de trabajo Ausentarse del trabajo por una emergencia personal Becas para estudiar una especialidad o posgrado Descuentos en la adquisición de un automóvil nuevo o seminuevo Flexibilidad laboral Servicios de guardería infantil Orientación legal 	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en establecimientos deportivos Trabajo a distancia
39 a 54	<ul style="list-style-type: none"> Seguro de gastos médicos Seguro de accidentes Transporte de ida y vuelta al trabajo Descuentos en la adquisición de un automóvil nuevo o seminuevo Préstamos a trabajadores Participación a talleres, seminarios o congresos relacionados a su puesto de trabajo Becas para estudiar una especialidad o posgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en establecimientos de comida Actividades deportivas fuera de la organización Tarjetas de descuento
55 a 72	<ul style="list-style-type: none"> Atención médica para ellos y para sus familiares directos Así como seguro de accidentes Transporte de ida y vuelta al trabajo Ausentarse del trabajo por una emergencia personal Horario de entrada y salida flexible 	<ul style="list-style-type: none"> Palabras de ánimo Distintivos, medallas o diplomas Asistencia a talleres, seminarios o congresos relacionados a su puesto de trabajo Tarjeta de descuento Extensión de días de vacaciones Guardería infantil

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Puesto	Mayor Significancia	Menor Significancia
Trabajadores de mandos medios	<ul style="list-style-type: none"> Seguro de gastos médicos y de accidentes Las becas para estudiar idiomas o una especialidad y/o posgrado Descuentos en la adquisición de un auto nuevo o seminuevo Horario de entrada y salida flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de descuento Trabajo a distancia Palabras de ánimo Distintivo, medallas o diplomas Descuentos en establecimiento de comida fuera de la empresa
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> Seguros de gastos médicos Seguro de accidentes Descuentos en la adquisición de un auto nuevo o seminuevo Descuentos en establecimiento de comida fuera de la empresa Becas para estudiar idiomas, especialidades o posgrados Servicio de orientación legal Atención médica para el trabajador y familiares directos 	<ul style="list-style-type: none"> Palabras de ánimo Distintivos, medallas o diplomas

Fuente: Elaboración propia

Satisfacción laboral de acuerdo a las variables sociodemográficas

Tabla 4

Sexo	Mayor Significancia
Masculino	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo
Femenino	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de excelencia • Oportunidad de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Edad/Sexo	Hombres	Mujeres
18 a 38	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo
39 a 54	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo
55 a 72	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Puesto	Mayor Significancia
Trabajadores de mandos medios	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de excelencia
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Se determinó que en general para los trabajadores el paquete de prestaciones sociales que reciben resulta ser favorable, atractivo y provechoso ya que se consideró de suma importancia positivamente en su satisfacción laboral de acuerdo a las medias analizadas, puesto que aquellas prestaciones sociales como los seguros, las capacitaciones, talleres, becas educativas, horario flexible, extensión de días, son los que más valoran para su bienestar y crecimiento profesional, lo cual sugiere que son prestaciones que tienen una fuerte presencia en las elecciones del trabajador para su permanencia en la organización al atender sus principales necesidades personales, laborales y familiares (Nazario, 2006).

Del mismo modo se pueden dar evidencia de las diversas formas de satisfacción que presentan los trabajadores de acuerdo a su sexo, edad y puesto, lo que lleva a considerar esos factores a la hora de establecer diversos programas de beneficios sociales en las organizaciones, sobre todo en el sentido de asegurar en ellas conviven las tres generaciones de trabajadores (Golik, 2013, González, 2011, González y Mercado, 2014).

En cuanto al género se hizo considerable la inclinación de las mujeres por aquellas prestaciones donde pueden lograr una administración de su tiempo laboral y familiar (Zabludsky, 2007, Alcañiz, 2015) mientras que los hombres optaron por aquellas que impliquen adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias laborales. Por último, de acuerdo al cargo que desempeñan, se determinó que, las unidades de análisis de mandos medios, encuentran más favorables las prestaciones que reciben de acuerdo a la función que desempeñan puesto que permite que su desarrollo y crecimiento profesional y principalmente el interés por las promociones, no obstante, para los obreros las prestaciones suelen ser aceptables y favorables, ya que fomentan en ellos un sentimiento de pertenencia con la organización al enfocarse en sus

prioridades personales y laborales. Lo anterior atiende los objetivos de investigación planteados, puesto que se conoció el nivel de importancia que daban los trabajadores a las prestaciones sociales que les eran otorgadas por la organización y se determinó el grado de satisfacción laboral que poseían de acuerdo a dichas prestaciones a partir de su edad, género y puesto que desempeñaban.

Conclusiones

La presente investigación, permitió determinar que en general para los trabajadores de la organización el paquete de prestaciones sociales que reciben resulta ser favorable, atractivo y provechoso ya que se consideró de su suma importancia positivamente en su satisfacción laboral, sobre todo que aquellas prestaciones sociales como los seguros, las capacitaciones, talleres, becas educativas, horario flexible, extensión de días, son los que más valoran para su bienestar y crecimiento profesional, lo cual sugiere que son prestaciones que tienen una fuerte presencia en las elecciones del trabajador para su permanencia en la organización al atender sus principales necesidades personales, laborales y familiares. No obstante, en relación a las preferencias de las prestaciones se obtuvieron notables semejanzas y diferencias a partir de los tres factores sociodemográficos: en cuanto a la edad, se hicieron notable determinadas características de cada generación sin embargo las tres generaciones dieron importancia a aquellas prestaciones que influyen en el cuidado físico y mental de su persona como lo es la generación de 55 a 72 años y por su lado las personas de 39 a 54 años en las oportunidades de crecer laboralmente, además de aquellas que le permitan una conciliación de su vida laboral y personal como son las personas de 18 a 38 años.

En cuanto al género se hizo considerable la inclinación de las mujeres por aquellas prestaciones donde pueden lograr una administración de su tiempo laboral y familiar, mientras que los hombres optaron por aquellas que impliquen adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias laborales. Por último, de acuerdo al cargo que desempeñan, se determinó que, las unidades de análisis de mandos medios, encuentran más favorables las prestaciones que reciben de acuerdo a la función que desempeñan puesto que permite que su desarrollo y crecimiento profesional y sobre todo el interés por las promociones, no obstante, para los obreros las prestaciones suelen ser aceptables y favorables, ya que fomentan en ellos un sentimiento de pertenencia con la organización al enfocarse en sus prioridades personales y laborales. Se conoció el nivel de importancia que daban los trabajadores a las prestaciones sociales que les eran otorgadas por la organización y se determinó el grado de satisfacción laboral que poseían de acuerdo a dichas prestaciones a partir de su edad, género y puesto que desempeñaban.

Referencias bibliográficas

Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en psicología, 14 (1), 105-118. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

- Alcañiz, M.** (2015) Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *RES*, 23, 29-55. <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/65362/39660>
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P.** (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de negocios*, 6 (1), 33-49. <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>
- Carrillo, C., Solano, M.C., Martínez, M.E. y Gómez, C.I.** (2013). Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Revista latino-americana de Enfermagem*, 21 (6), 1314-1320. <https://www.scielo.br/j/rlae/a/85yGS-QBhsgmBGRSRMf6kVBt/?lang=es&format=pdf>
- Chiang, M.M y Ojeda, J.F.** (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y administración*, 58 (2), 39-60. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785003.pdf>
- García, M. y Forero, C.** (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organización: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17 (31), 120-142. <https://www.redalyc.org/pdf/4975/497551994010.pdf>
- González, R.** (2011). La incorporación de la generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de resistencia. *Palermo Business Review*, (5), 67-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4045771>
- Golik, M.** (2013) Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración. Serie Organizacional*, Bogotá 26 (46), 107-133. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20527100005>
- González, M. y Mercado, H.** (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. *AD-minister*, núm. 24, enero-junio, pp. 7-8. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322331212001.pdf>
- Guerra, P. y Sosa, M.** (2015). Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología. Quito, Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9900/TE-SIS%20DE%20MAESTRIA%20PAMELA%20GUERRA%20Y%20MARIELA%20SOSA%20-%20SALARIO%20EMOCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hsieh, Y. y Chen, H.** (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10, (2), 11-32.
- Leal, A., Román, M., Alfaro de Prado, A. y Rodríguez, M.L.** (2001). El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión. España: Pirámide
- Llano, P.** (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5 (1), 34-68. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Madero, S., Calderón, L y Vélez, F.** (2015). Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios en su lugar de trabajo: Caso de una empresa maquiladora en la frontera noroeste México-Estados Unidos. *Nova Scientia*, 7 (15), 529-552. <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203342741029.pdf>
- Madero, S. y De la Garza, J.** (2013). Implicaciones de los bonos de puntualidad y asistencia, criterios de excelencia, satisfacción y crecimiento profesional. *Acta universitaria*, 23 (5), 27-36. <https://www.redalyc.org/pdf/416/41629559004.pdf>
- Madero, S. M.** (2016). Análisis exploratorio de las percepciones de la generación “Y” de las formas de recompensar el trabajo. *Vinculatégica EFAN*, 2 (1), 1335-1354. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/1335%20-%201354%20-%20An%C2%A0lisis%20exploratorio%20de%20las%20preferencias%20de%20la%20generacion%20Y.pdf>
- Nazario, R.** (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9 (17), 133-145. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87791710.pdf>
- Padmaja, K.V., Bhar, S. y Gangwar, S.** (2013). Work experience, motivation and satisfaction. Do they go together?. *The Journal of Institute of Public Enterprise*, 36 (3-4), 49-83. https://www.ipeindia.org/wp-content/uploads/2019/11/JI-PE_36_34_3.pdf
- Soler, G. y Moreno, C.M.** (2013). Inversión en la retribución no tangible para la conciliación laboral. *Intangible Capital*, 9 (4), 1021-1041. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516003>
- Valls, A.** (2013). Motivación y retribución variable: un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de contabilidad y dirección*, 17, 63-80. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Motivacion_y_retribucion_variable_Un_enfoque_desde_los_recursos_hu.pdf
- Zayas, P.M., Báez, R.A., Zayas, J. y Hernández, M.** (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 23 (2), 35-51. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943601004.pdf>