

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



LAS CONSECUENCIAS DE LOS INCENTIVOS LABORALES

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

KIARA MELISSA AGUILAR MUÑOZ

ASESOR

CARLA ETHEL GAMARRA FLORES

<https://orcid.org/0000-0001-8604-1070>

Chiclayo, 2019

Resumen

En este estudio se planteó como pregunta de investigación la siguiente: ¿Cuáles son las consecuencias de los incentivos laborales?, para lo cual se propuso como objetivo general conocer las consecuencias de los incentivos laborales en los colaboradores. Asimismo, en la parte metodológica se consideró la búsqueda de artículos y selección de los mismos, en un inicio se consideraron 30 artículos indagados de fuentes confiables de la base de datos de ScienceDirect, de Scielo, Tandfonline, Redalyc, Dialnet y de Google Scholar; obteniéndose luego 25 registros por lo que los restantes se excluyeron puesto que no cumplieron con los criterios de selección ni de validez ni confiabilidad. Como resultado en base a los artículos seleccionados se obtuvo que las consecuencias que traen los incentivos laborales son iguales en diferentes sectores, tales como el aumento de motivación, satisfacción laboral, productividad, desempeño, compañerismo entre los colaboradores, se afianza la identidad del trabajador, se aumenta el nivel de orgullo por la organización, mejora comportamiento de los empleados, se mejora la seguridad en el trabajo, se previene enfermedades laborales, se obtiene mayor eficiencia, mejora del servicio al cliente, a nivel individual se mejora las habilidades y capacidades que permiten reducir las ausencias laborales y posibilidad de irse de la empresa. Como conclusión se afirma que los incentivos no monetarios obtienen mejores resultados que los monetarios, aunque en la realidad se aplican más los últimos en los diferentes sectores.

Palabras clave: Incentivos laborales, monetarios, no monetarios.

Abstract

In This study, the following was asked as a research question: What are the consequences of work incentives? For which it was proposed as a general objective to know the consequences of work incentives on employees. Likewise, in the methodology part, the search for articles and their selection were considered; initially, 30 articles investigated from reliable sources from the ScienceDirect, Scielo, Tandfonline, Redalyc, Dialnet and Google Scholar databases were considered; 25 records were obtained, so the remaining ones were excluded since they did not meet the selection criteria or validity or reliability. As result based on the selected articles, it was obtained that the consequences that work incentives bring are equal in different sectors, such as increased motivation, job satisfaction, productivity, performance, companionship among employees, the identity of the worker is strengthened, the level of pride in the organization is increased, employee behavior improves, occupational safety is improved, occupational diseases are prevented, greater efficiency is obtained, customer service is improved, at the individual level the skills and abilities are improved, and allow to reduce work absences and the possibility of leaving the company. In conclusion, it is affirmed that non-monetary incentives obtain better results than monetary ones, although in reality the latter are applied more in different sectors.

Keywords: Labor, monetary, non-monetary incentives.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan mejorar su competitividad, y para ello requieren de un personal adecuado para poder desarrollar completamente sus estrategias y marcar la diferencia del resto. Es allí donde los incentivos laborales aparecen como una forma de poder impulsar y modificar su comportamiento en beneficio de la empresa.

Existen otros incentivos, aparte del salario, que se les puede otorgar al colaborador para lograr el mismo o mejor resultado. Considerando que los empleados esperan una actitud adecuada del empleador: incentivos monetarios, reconocimiento y recompensas no monetarias por sus servicios y esfuerzos. Por otro lado, las condiciones equitativas en la remuneración, capacitación y desarrollo fomentan la insatisfacción de los empleados. Una vez que el colaborador siente que es bien recompensado monetariamente, el factor intrínseco se vuelve más importante (Yousaf, Latif, Aslam , & Saddiqui, 2014).

Los incentivos laborales son definidos como cualquier fuente o medio que aliente a un empleado o

grupo de empleados a desempeñarse mejor y ejercer más esfuerzo más allá de las expectativas. Básicamente, los incentivos se dividen en dos grupos principales: incentivos monetarios y no monetarios. Los incentivos monetarios incluyen el pago directo de efectivo, mientras que los incentivos no monetarios pueden ser en forma de promoción de empleados, tiempo flexible, autonomía y participación en la toma de decisiones (Yousaf, Latif, Aslam & Saddiqui, 2014).

La labor que realizan los colaboradores dentro de las organizaciones debe ser recompensada, aunque algunas empresas aplican los incentivos en su gestión y no dan buenos resultados debido a que los gestores diseñan mal los planes de incentivos, ofrecen bajos salarios y ofrecen una promoción irregular.

Considerando lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las consecuencias de los incentivos laborales? Asimismo, como objetivo general se propone conocer las consecuencias de los incentivos laborales en los colaboradores.

Los incentivos laborales y su consecuencia en los colaboradores es un tema importante dentro de las

empresas de hoy en día, puesto que ayuda a tener una mejor perspectiva sobre estos en el comportamiento de los trabajadores beneficiando a las empresas y determinando el tipo de incentivos que se adecua a cada quien. Su justificación teórica se basa en la necesidad de conocer la evolución de los efectos de los incentivos laborales en otras variables de estudio, aportando al conocimiento ya existente y por último la justificación práctica se evidencia en que los empleadores puedan reconocer cuales son las consecuencias de los incentivos en los colaboradores lo cual fundamentará su toma de decisiones.

Para una mayor comprensión de la investigación, se ha dividido su contenido de la siguiente manera: Capítulo I: Se desarrolla la introducción, en la cual se presenta el planteamiento del problema y objetivos; Capítulo II: la metodología, incluye la estrategia de búsqueda bibliográfica, se detalla el tipo de investigación, criterios de selección de las referencias bibliográficas y el análisis de validez y confiabilidad de instrumentos utilizados en los estudios; Capítulo III: los resultados y discusión es decir la estructuración de datos y crítica (sesgos, limitaciones); y

por último Capítulo IV: presenta las conclusiones.

II. METODOLOGÍA

Para la selección de artículos científicos, se indagó en diferentes fuentes relacionadas al concepto de los incentivos laborales y su consecuencia en los colaboradores, durante el periodo que correspondió al mes de setiembre 2019.

Para esto se consideraron fuentes confiables como son ScienceDirect, la base de datos de Scielo, Tandfonline, Redalyc, Dialnet como también del buscador Google Scholar.

Las palabras claves utilizadas fueron: incentivos laborales, impacto, efecto, *Rewards*, *impact*, *effect*. Dicho proceso de búsqueda se tuvo que realizar tanto en inglés como en español. Al final se obtuvieron 30 registros potencialmente relevantes que fueron sometidos a un proceso de depuración para eliminar duplicados, obteniéndose un total de 25.

Se aplicaron como criterios de inclusión para el análisis, (1) que el artículo presente el concepto de incentivos laborales y (2) qué impacto o efecto se presenta en los

colaboradores, (3) que haya sido realizado entre los años 2010 a 2019 (4) que los instrumentos de recolección de datos cumplan con los criterios de validez y de confiabilidad.

Tabla 1.

Artículos seleccionados sobre las consecuencias de los incentivos laborales.

Autor	Título	Año de publicación	Variable dependiente
Yousaf, Latif, Aslam & Saddiqui,	Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation	2014	Motivación
Hosain	The Influence of Financial and Non-Financial Rewards; and Employee Empowerment on Task Motivation and Firm Performance of Bangladeshi Front Line Employees: A Critical Approach	2014	Motivación de la tarea y el desempeño
Novianty & Noni	Financial incentives: the impact on employee motivation	2018	Motivación
Ijaz & khan	The impact of Non-Financial Incentives on employees' motivation	2013	Motivación
Liang, Li, Chen, & Chen	Political ranks, incentives and firm performance	2015	Desempeño laboral

Huang	A Study of the Effect of Incentive System on Job Performance- Locus of Control as a Moderator	2014	Desempeño laboral
Chepkemoi	Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County	2018	Desempeño
Mamdani & Minhaj	Effects of motivational incentives on employees' performance: a case study of banks of Karachi, Pakistan	2016	Desempeño
Alfandi & Alkawsaneh	The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions"	2014	Desempeño
Tumwet, Chepkilot, & Kibet	Effects of Employee Incentives on Employee Performance in Private Universities in Kenya: A Case of Kabarak University	2015	Desempeño
Garbers & Konradt	The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives	2013	Desempeño
Achie & Kurah,	The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies	2016	Productividad

Chrisman, Devaraj, & Patel	The Impact of Incentive & Compensation on Labor Productivity in Family and Nonfamily Firms	2017	Productividad
Guiteras Jack	Incentives, Selection and Productivity in Labor Markets: Evidence from Rural Malawi	2014	Productividad
Aguiar, Pérez, & Madriz	Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias	2012	Productividad y calidad de servicio
Lenah, Okibo, Nyang'au, & Ondima	Effect of Non Financial Incentives on Job Satisfaction of Teachers in Public Secondary Schools-Survey of Kisii Sub County	2015	Satisfacción laboral
Erbaşı & Arat	The Effect of Financial and Non- financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey	2012	Satisfacción laboral
Pardo, Andia, Rodriguez, Pérez, & Moscoso	Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú: análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la Seguridad Social, 2009	2011	Remuneraciones

Münzel, Plötz, Sprei, & Gnann	How large is the effect of financial incentives on electric vehicle sales? – A global review and European analysis	2019	Ventas
Lu, Ou, & Angelopoulos	Exploring the Effect of Monetary Incentives on User Behavior in Online Sharing Platforms	2018	Comportamiento del usuario
Mustafin & Gira	The impact of non-financial incentives on the quality of human capital and innovative capacity of enterprises	2017	Calidad del capital humano y la capacidad innovadora de las empresas.
Thulesius	Work incentives, chronic illnesses and how sickness certificates are written affect sickness absence.	2019	Enfermedades crónicas
Tompa, y otros	Financial incentives in workers' compensation: an analysis of the experience-rating programme in Ontario, Canada	2012	Compensación de trabajadores
Clayton	Economic Incentives in the Prevention and Compensation of Work Injury and Illness	2012	Prevención y compensación de lesiones y enfermedades laborales
Oah & Lee	Effects of Hourly, Low-Incentive, and High-Incentive Pay on Simulated Work Productivity: Initial Findings With a New Laboratory Method	2011	Cantidad de tareas de trabajo completadas correctamente y el tiempo

Los artículos seleccionados en su mayoría son de procedencia internacional, y como se puede evidenciar los estudios han ido aumentando en diversos sectores y no solo se identifica al estudio hacia un determinado sector sino a varios de ellos.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente investigación se tuvo como objetivo conocer las consecuencias de los incentivos laborales en los colaboradores, en base a los artículos seleccionados. En los estudios analizados se evidencia la importancia que tiene la aplicación de los incentivos laborales en distintos tipos de industrias, por lo que se hace mención a sus consecuencias que conllevan tanto positivas como negativas.

En la mayoría de los artículos se afirma que los incentivos no monetarios proveen mejores resultados que los monetarios, esto acorde con la teoría de McClelland del año 1987, donde se menciona que un individuo con una fuerte

necesidad estará motivado mediante el uso de un comportamiento apropiado para satisfacer sus necesidades. Al aumentarse entonces la percepción de mayores incentivos laborales, se aumenta el nivel de motivación para hacer el trabajo. Esto quiere decir que la empresa debe lograr los objetivos organizacionales en los empleados, pero sin descuidar su motivación.

Además debe prestar atención a la política de compensación laboral, dando a los empleados los recursos suficientes para poder trabajar de manera efectiva reduciendo su carga laboral para aumentar su eficiencia.

Hay que tener en cuenta también que los incentivos laborales disminuyen al no cumplir las metas establecidas, presentado el riesgo de caer en comportamientos no morales para llegar a un determinado fin (Novianty & Noni, 2018; Tompa, y otros, 2012; Ijaz & Khan, 2013; Pardo, Andía, Rodríguez, Pérez, & Moscoso, 2011).

Según los artículos revisados, la mayoría de las consecuencias de los

incentivos laborales son positivas, siendo la más común, la motivación laboral; puesto que los incentivos son percibidos motivacionales en la medida en que los colaboradores perciben que estos van acorde con sus habilidades, capacidades y calificación (Novianty & Noni, 2018; Ijaz & Khan, 2013; Hosain, 2014; Yousaf, Latif, Aslam, & Saddiqui, 2014).

Se encontró como punto en común que en las empresas se toma más en cuenta a los incentivos monetarios que a los no monetarios, aunque los que proporcionan mejores resultados en la eficiencia y motivación son los no monetarios en todos los sectores (Ijaz & Khan, 2013).

Hay que recalcar que en las instituciones públicas se suelen usar incentivos monetarios, aunque los colaboradores requieren los no monetarios, mientras que en el sector privado se ha evidenciado que en algunas organizaciones se aplica uno de los dos o los dos tipos de incentivos (Pardo, Andia, Rodríguez, Pérez, & Moscoso, 2011), asimismo en determinados países emergentes como lo es Pakistán, la empresa también suelen

utilizar los incentivos laborales monetarios, aplicándolos a colaboradores con estatus social bajo, ya que en este tipo de colaborador son bastante bien recibidos (Yousaf, Latif, Aslam, & Saddiqui, 2014; Hosain, 2014; Novianty & Noni, 2018; Ijaz & Khan, 2013; Tompa et al., 2012).

Si bien es cierto los incentivos monetarios como los salarios, son utilizados para estimular el trabajo, el empleador debe conocer el tipo de incentivo que se acoge a cada perfil del colaborador (Mustafin & Gira, 2017). En la misma línea, Tumwet, Chepkilot, & Kibet (2015) probaron que los incentivos monetarios influyen en la motivación mientras que los incentivos no monetarios en el desempeño; pero, estos últimos tipos de incentivos no solo funcionan como simples recordatorios en correos, sino que deben adecuarse a los colaboradores (Lu, Ou, & Angelopoulos, 2018).

En el caso de pequeñas empresas, se ha probado que los incentivos mejoran el desempeño, aunque no aseguran la lealtad de los colaboradores, pudiendo cambiar de trabajo si se les presentan mejores

oportunidades (Chrisman, Devaraj, & Patel, 2017; Liang, Li, Chen, & Chen, 2015; Chepkemoi, 2018; Mamdani & Minhaj, 2016).

Por otro lado, la productividad también mejora debido a los incentivos monetarios, pero esto también de acuerdo al tipo de incentivos que se ofrezca, a mayor nivel jerárquico del colaborador, es mayor su productividad (Oah & Lee, 2011; Aguiar, Pérez, & Madriz, 2012; Guiteras & Jack, 2014; Mamdani & Minhaj, 2016), aumenta el nivel de rentabilidad (Achie & Kurah, 2016).

Otra de las consecuencias de los incentivos laborales se centra en el aumento del compañerismo, de la identidad de la persona con la organización, el orgullo y mejora del comportamiento de los colaboradores (Thulesius, 2019), asimismo se mejora la seguridad en el trabajo, lo cual permite prevenir lesiones y enfermedades (Clayton, 2012).

En otros artículos se ha logrado probar que, gracias a los incentivos laborales, la satisfacción laboral aumenta, porque estos se aplican de

acuerdo a mejoras en los nuevos valores del trabajo en equipo y la cooperación, por lo que se logra una mayor eficiencia y una mejora del servicio al cliente, mejor cumplimiento de objetivos, metas, hasta inclusive se mejora la imagen organizacional (Huang, 2014; Chepkemoi, 2018; Lenah, Okibo, Nyang'au, & Ondima, 2015). La satisfacción laboral es mayormente influenciada por los incentivos monetarios, pero además de ello se considera que los colaboradores están satisfechos en un lugar donde están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en un buen ambiente de trabajo. La mayoría de los colaboradores estarán satisfechos cuando exista un entorno laboral digno de elogio (Erbaşı & Arat, 2012; Lenah, Okibo, Nyang'au, & Ondima, 2015), así se logra una menor rotación de empleados, trabajo en equipo y la cooperación, una mayor eficiencia y mejora del servicio al cliente (Chepkemoi, 2018; Garbers & Konradt, 2013).

Se obtienen también mejoras en las habilidades y destrezas de los colaboradores para hacer frente a los beneficiarios y proporcionarles

servicios de alto nivel de calidad, incrementando las ventas (Alfandi & Alkawsaneh, 2014; Münzel, Plötz, Sprei, & Gnann, 2019).

Ahora, si no se aplican incentivos laborales esto puede traer consigo ausencias y bajas por enfermedad contrario efecto lo tiene el estar motivado en un contexto de estado de bienestar. Los impulsores del trabajo no solo concentran a los incentivos laborales sino también a las capacidades laborales, todo ello se queda en inercia debido al modo de comportamiento que presenten los colaboradores (Thulesius, 2019).

La mayoría de los artículos presenta como limitaciones que su aplicación solo ha sido en determinados sectores, considerando diversas consecuencias que puede traer por la naturaleza del estudio puesto que muchos de ellos se han centrado en solo la motivación, satisfacción, desempeño o alguna otra variable en particular.

IV. CONCLUSIONES

La mayoría de las organizaciones se centran en ofrecer incentivos de tipo monetarios específicamente los salarios para motivar el comportamiento de los colaboradores, sin embargo, existen estudios que demuestran que los mejores resultados se obtienen de parte de los incentivos no monetarios, pero estos deben ser constantes y ser ajustados a las exigencias del colaborador.

Como consecuencias de los incentivos laborales presentes en los colaboradores se afirma que los incentivos monetarios como los no monetarios aumentan el nivel de motivación, aunque los últimos son los que impactan más, además de ello se aumenta la eficiencia en el trabajo, se aumenta la productividad, la satisfacción laboral, el desempeño laboral, el compañerismo entre los colaboradores, se afianza la identidad del trabajador, se aumenta el nivel de orgullo por la organización, mejora comportamiento de los empleados, se mejora la seguridad en el trabajo,

se previene enfermedades laborales, se mejora del servicio al cliente, se tiende a lograr de mejor maneja los objetivos de la empresa e incluso se puede mejorar la imagen de la organización.

Pero el solo hecho de ofrecer incentivos laborales al colaborador no asegura su lealtad hacia la empresa por lo que si otra organización le ofrece mejores incentivos es probable que opte por la última, es por ello que la empresa debe estructurar su sistema de incentivos para fortalecer la lealtad del colaborador.

Estas consecuencias que provocan en los colaboradores afectan de manera positiva a la organización, puesto que ayuda a mejorar las habilidades y capacidades del personal, reduciendo las ausencias y bajas que ayudan a la empresa que pueda lograr la efectividad en sus procesos, siendo esto rentable para ella.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achie, S., & Kurah, J. (2016). The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(1), 1-8. Obtenido de <http://www.ijrbsm.org/pdf/v3-i1/1.pdf>

Aguiar, M., Pérez, F., & Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(9), 33-48. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf>

Alfandi, A., & Alkawsaneh, M. (2014). The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel

- and Tourism Institutions".
International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(4), 326-341.
Obtenido de http://hrmars.com/hrmars_papers/The_Role_of_the_Incentives_and_Reward_System_in_Enhancing_Employee_Performance.pdf
- Bonner, S., & Sprinkle, G. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*(27), 303–345.
Obtenido de <https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/sbonner/intellcont/BonnerSprinkle2001-1.pdf>
- Cameron, J., Banko, K., & Pierce, D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*(24), 1-44.
Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2731358/pdf/behavan00009-0003.pdf>
- Chepkemoi, J. (2018). Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County. *Journal of Business and Management*, 20(3), 26-32. Obtenido de <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue3/Version-11/D2003112632.pdf>
- Chrisman, J., Devaraj, S., & Patel, P. (2017). The Impact of Incentive Compensation on Labor Productivity in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 30(2), 119-136. Obtenido de <https://scihub.tw/10.1177/0894486517690052>
- Clayton, A. (2012). Economic Incentives in the Prevention and Compensation of Work Injury and Illness. *Policy and Practice in Health and Safety*, 10(1), 27-43. Obtenido de <https://scihub.tw/10.1080/14774003.2012.11667767>

- Condly, S., Clark, R., & Stolovitch, H. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies 1. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/227519897_The_Effects_of_Incentives_on_Workplace_Performance_A_Meta-analytic_Review_of_Research_Studies_1
- Erbaşı, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136-145. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/cf98/c5e4611d81b667191a3bd0982b9543125dc.pdf>
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2013). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(87), 102–137. Obtenido de <https://scihub.tw/10.1111/joop.12039>
- Guiteras, R., & Jack, K. (2014). Incentives, Selection and Productivity in Labor Markets: Evidence from Rural Malawi. *NBER Working Paper*(19825), 1-39. Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w19825.pdf>
- Hosain, S. (2014). The Influence of Financial and Non-Financial Rewards; and Employee Empowerment on Task Motivation and Firm Performance of Bangladeshi Front Line Employees: A Critical Approach. *European Journal of Business and Management*, 6(7), 156-168. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SSRN-id2574671%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SSRN-id2574671%20(1).pdf)
- Huang, S. (2014). A Study of the Effect of Incentive System on Job Performance- Locus of Control as a Moderator.

- The Journal of International Management Studies*, 9(1), 89-98. Obtenido de <http://www.jimsjournal.org/9%20Su-Ming%20Huang.pdf>
- Ijaz, M., & Khan, A. (2013). The impact of Non-Financial Incentives on employees' motivation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 15(4), 37-46. Obtenido de <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol15-issue4/F01543746.pdf>
- Lenah, A., Okibo, W., Nyang'au, A., & Ondima, C. (2015). Effect of Non Financial Incentives on Job Satisfaction of Teachers in Public Secondary Schools- Survey of Kisii Sub County. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 62-70. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1080449.pdf>
- Liang, S., Li, Z., Chen, D., & Chen, S. (2015). Political ranks, incentives and firm performance. *China Journal of Accounting Studies*, 3(2), 87-108. Obtenido de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1080/21697213.2015.1045401>
- Lu, Y., Ou, C., & Angelopoulos, S. (2018). Exploring the Effect of Monetary Incentives on User Behavior in Online Sharing Platforms. *Hawaii International Conference on System Sciences*, 3437-3444. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/143481271.pdf>
- Mamdani, K., & Minhaj, S. (2016). Effects of motivational incentives on employees' performance: a case study of banks of Karachi, Pakistan. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 9(2), 32-39. Obtenido de http://seajbel.com/wp-content/uploads/2016/05/K9_203.pdf
- Münzel, C., Plötz, P., Sprei, F., & Gnann, T. (2019). How large is the effect of financial incentives on electric vehicle sales? – A global review and European analysis. *Energy Economics*,

- 1-50. Obtenido de <http://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.eneco.2019.104493>
- Mustafin, N., & Gira, D. (2017). The impact of non-financial incentives on the quality of human capital and innovative capacity of enterprises. *Revista QUID*, 1524-1528. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TheImpactOfNonfinancialIncentivesOnTheQualityOfHuman-6158773.pdf>
- Novianty, R., & Noni, S. (2018). Financial incentives: the impact on employee motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1-8. Obtenido de <https://www.abacademies.org/articles/Financial-incentives-the-impact-on-employee-motivation-1939-6104-17-6-297.pdf>
- Oah, S., & Lee, J. (2011). Effects of Hourly, Low-Incentive, and High-Incentive Pay on Simulated Work Productivity: Initial Findings With a New Laboratory Method. *Journal of Organizational Behavior Management*(31), 21–42. Obtenido de <https://scihub.tw/10.1080/01608061.2011.541820>
- Pardo, K., Andia, M., Rodriguez, A., Pérez, W., & Moscoso, B. (2011). Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú: análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la Seguridad Social, 2009. *Rev Peru Med Exp Salud Publica.*, 28(2), 342-351. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v28n2/a29v28n2.pdf>
- Peterson, S., & Luthans, F. (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156 –165. Obtenido de <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/The-Impact-of-Financial-and-Nonfinancial-Incentives-on->

- Business-Unit-Outcomes-Over-Time.pdf hub.tw/10.1080/14774003.2012.11667772
- Silverman, M. (2004). Non financial recognition. The most effective of rewards? *Institute for Employment Studies*, 1-16. Obtenido de <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf>
- Thulesius, H. (2019). Work incentives, chronic illnesses and how sickness certificates are written affect sickness absence. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 1-2. Obtenido de <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1080/02813432.2019.1571000>
- Tumpa, E., Sheilah, J., Amick, B., Ying, W., Enqing, S., Mustard, C., & Robson, L. (2012). Financial incentives in workers' compensation: an analysis of the experience-rating programme in Ontario, Canada. *Policy and Practice in Health and Safety*, 10(1), 118-137. Obtenido de <https://sci-hub.tw/10.1080/14774003.2012.11667772>
- Tumwet, E., Chepkilot, R., & Kibet, L. (2015). Effects of Employee Incentives on Employee Performance in Private Universities in Kenya: A Case of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 3(2), 9-22. Obtenido de <http://eserver.kabarak.ac.ke:8082/ojs/index.php/journal1/article/view/59/19>
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(10), 1776-1786. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/266739543_Impact_of_Financial_and_non_Financial_Rewards_on_Employee_Motivation