

Influencia de los incentivos laborales en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales

Ccorisapra Quintana, Jeferson



Jeferson Ccorisapra Quintana
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa,
Perú

Desafíos. Revista científica de Ciencias sociales y humanidades

Universidad de Huánuco, Perú
ISSN: 2706-9559
ISSN-e: 2307-6100
Periodicidad: Semestral
vol. 13, núm. 2, e375, 2022
revistadesafios@udh.edu.pe

Recepción: 05 Mayo 2022
Aprobación: 01 Julio 2022
Publicación: 08 Julio 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/656/6563542006/>

DOI: <https://doi.org/10.37711/desafios.2022.12.2.375>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

Citar como: Ccorisapra-Quintana, J. (2022). Influencia de los incentivos laborales en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales. *Desafíos*, 13(2), e375. <https://doi.org/10.37711/desafios.2022.12.2.375>

Resumen: Objetivo. Examinar el impacto de los incentivos laborales y sus dimensiones en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales. **Métodos.** Este estudio empleó un nivel explicativo, diseño ex-postfacto transversal y un método cuantitativo. El estudio empírico se desarrolló en una muestra de 109 participantes utilizando la regresión lineal múltiple. Se utilizó un cuestionario en línea semiestructurado para recopilar los datos. **Resultados.** Los resultados sostienen que existe un efecto positivo significativo entre los incentivos laborales y el compromiso afectivo ($R^2 = 0,447^{**}$). Además, los incentivos económicos tienen un efecto significativo en el compromiso afectivo ($\beta = 0,324$; $p < 0,000$) y los incentivos no económicos tienen un efecto significativo en el compromiso afectivo ($\beta = 0,437$; $p < 0,001$). **Conclusiones.** El estudio encontró que los incentivos laborales y sus dimensiones tienen un efecto significativo en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales.

Palabras clave: incentivos laborales, incentivos económicos, incentivos no económicos, compromiso afectivo, cajas municipales, personal financiero.

Abstract: Objective. To examine the impact of work incentives and their dimensions on the affective commitment of financial staff in municipal savings banks. **Methods.** This study employed an explanatory level, ex-postfacto cross-sectional design and quantitative method. The empirical study was developed in a sample of 109 participants using multiple linear regression. A semi-structured online questionnaire was used to collect data. **Results.** The results support that there is a significant positive effect between work incentives and affective commitment ($R^2 = 0.447^{**}$). In addition, economic incentives have a significant effect on affective commitment ($\beta = 0.324$; $p < 0.000$) and non-economic incentives have a significant effect on affective commitment ($\beta = 0.437$; $p < 0.001$). **Conclusions.** The study found that work incentives and their dimensions have a significant effect on affective commitment of financial staff of municipal savings banks.

Keywords: labor incentives, economic incentives, non-economic incentives, affective commitment, municipal funds, financial staff.

Resumo: Objetivo. Examinar o impacto dos incentivos ao trabalho e suas dimensões no compromisso afetivo do pessoal financeiro das caixas econômicas municipais. **Métodos.** Este estudo empregou um nível explicativo, projeto transversal

ex-post-facto e método quantitativo. O estudo empírico foi desenvolvido em uma amostra de 109 participantes usando regressão linear múltipla. Um questionário online semi-estruturado foi usado para coletar dados. **Resultados.** Os resultados sustentam que existe um efeito positivo significativo entre incentivos ao trabalho e compromisso afetivo ($R^2 = 0,447^{**}$). Além disso, os incentivos econômicos têm um efeito significativo sobre o compromisso afetivo ($B = 0,324$; $p < 0,000$) e os incentivos não econômicos têm um efeito significativo sobre o compromisso afetivo ($B = 0,437$; $p < 0,001$). **Conclusões.** O estudo concluiu que os incentivos ao trabalho e suas dimensões têm um efeito significativo sobre o compromisso afetivo do pessoal financeiro das caixas econômicas municipais.

Palavras-chave: incentivos ao trabalho, incentivos financeiros, incentivos não financeiros, compromisso emocional, cofres municipais, pessoal financeiro.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las entidades financieras afrontan una serie de problemáticas, entre ellas la crisis económica y sanitaria; por ende, requieren personal calificado para mantenerse en el mercado. Para el talento humano, el trabajo es el único medio que genera ingresos y solventa necesidades. En ese sentido, el éxito de ciertas empresas está vinculado a la atención que estas otorgan a su talento humano, dado que son el elemento fundamental para competir en el mercado. Por lo tanto, para conseguirlo contratan personal calificado y para retenerlo aplican diferentes estrategias con el objeto de que el empleado se sienta parte de ellas.

Entre los antecedentes del siglo pasado, Lawler (1995) manifiesta que el rol de los gerentes crear un ambiente donde los empleados se sientan identificados con su lugar de trabajo y satisfechos con lo que hacen para la empresa que los contrata; por ende, la organización debe brindar incentivos que incluyan pagos económicos, no económicos y psicológicos para lograr un mejor compromiso en los empleados. Años después, Dessler (2017) argumenta que el incentivo es una palanca clave que una organización debe disponer para incidir en su comportamiento, satisfacción y compromiso.

En la revisión del estado del arte, Hadžiahmetović y Dinç (2017) plantean un estudio donde el compromiso afectivo asume un rol mediador entre las recompensas y el desempeño. Los resultados indican que no existe una relación directa entre las recompensas y el desempeño; sin embargo, sí existe una relación significativa entre las recompensas y el compromiso afectivo. Por lo tanto, el estudio demostró que las recompensas a través del compromiso afectivo incrementan el desempeño. Además, Kharel (2018) también encuentran que la gestión de recompensas influye en el compromiso afectivo.

Por otro lado, Amaka (2016) estudia las recompensas con el compromiso laboral, y encuentra que uno de los componentes de las recompensas (estructura salarial) influye de manera directa positiva en el compromiso afectivo. Al margen, Martin-Perez y Martin-Cruz (2015) desarrollan un estudio donde el compromiso afectivo tiene el rol mediador entre el sistema de recompensas y la transferencia de conocimiento. Los resultados indican que no existe influencia directa entre las recompensas y la transferencia de conocimiento; sin embargo, si existe una influencia indirecta entre el sistema de recompensas y el compromiso afectivo. En ese sentido, los sistemas de recompensas por intermedio del compromiso afectivo mejoran la transferencia de conocimiento organizacional.

Además, Myint y War (2020) revelaron resultados similares al analizar los incentivos y el compromiso laboral. Los resultados específicos señalan que tanto los incentivos financieros y no financieros influyen en el compromiso afectivo de los empleados de bancos KBZ. Por consiguiente, existe evidencia para apoyar

la proposición de que los incentivos laborales estimulan a mayores niveles de compromiso afectivo en las diferentes organizaciones.

La aplicación de incentivos a los empleados del rubro financiero es crucial para incrementar su desempeño, satisfacción y compromiso, dado que las entidades exigen resultados y cumplimiento de metas; por ende, los empleados deben responder a los requerimientos y hasta, en ocasiones ocupar sus espacios libres para alcanzar los propósitos.

Por tanto, el estudio tuvo el objetivo de examinar el impacto de los incentivos laborales y sus dimensiones en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales. Adicionalmente, fue importante realizar la revisión literaria para identificar la conceptualización de cada una de las temáticas.

Incentivos laborales

La Organización Nacional de la Salud (OMS, 2000) propone un enfoque tipológico, donde los incentivos forman parte de las remuneraciones hacia el trabajador. Estos pagos pueden ser mejor entendidos como pagos financieros y no financieros (Werter y Keith, 2013). En esa misma línea, Chiavenato (2017) sostiene que los incentivos son aquellos pagos que una institución otorga a sus empleados. El incentivo puede ser significativo para uno, pero para otros no, ya que puede variar según la necesidad del empleado; además, los incentivos en la literatura también son identificados como recompensas. A continuación, revisamos los distintos tipos de incentivos:

A. Incentivos económicos. Idowu et al. (2019) expresan que los incentivos económicos están relacionados con los incrementos dinerarios sobre la remuneración base que percibe el empleado. De igual manera, Madero (2010) sostiene que este tipo de incentivos se otorgan en función al desempeño y cumplimiento de metas, además, su propósito es estimular al trabajador por el esfuerzo y dedicación que realiza para ella (Alnsour y Kanaan, 2021).

B. Incentivos no económicos. Mathauer y Imhoff (2006) sostienen que los incentivos no económicos se basan en estimulados donde no interviene el dinero. Por tanto, los estímulos pueden ser apreciados en brindar línea de carrera, reconocimiento, capacitación, vacaciones y otros que puedan favorecer a tener un mejor desempeño y compromiso con la organización (Madero, 2010). Además, Alnsour y Kanaan (2021) argumentan que su aplicación es importante para fomentar el desarrollo y crecimiento de los trabajadores. Por lo tanto, apoya a generar mayor productividad y dedicación en la organización.

Compromiso afectivo

En la literatura, existen varios estudios que analizan el compromiso organizacional (CO) desde un enfoque unidimensional, bidimensional y multidimensional. El compromiso afectivo forma parte del modelo multidimensional del CO propuesto por Meyer et al. (1993), que enfatiza también el compromiso normativo y de continuidad. En ese sentido, el CO es el grado de identidad de un individuo con su institución, sus objetivos, metas y pretende seguir en ella (Castañeda et al., 2021; Meyer et al., 1991; Robbins y Judge, 2018). Por tanto, el compromiso afectivo hace énfasis en el grado de apego emocional del empleado con su lugar de trabajo (Fonseca-Herrera et al., 2018; Meyer y Allen, 1991).

MÉTODOS

Tipo de estudio

Para alcanzar el propósito del estudio, se desarrolló una investigación de tipo aplicada y un enfoque cuantitativo basado en la medición numérica (escala tipo Likert). Asimismo, se utilizó un diseño ex-postfacto, donde no existe manipulación del investigador sobre las variables, y transversal, dado que la información fue recabada en un solo periodo. Para terminar, este estudio desarrolló un nivel de investigación explicativo (causa-efecto), que pretende explicar el efecto de una variable explicativa sobre otra explicada (Ñaupas et al., 2018).

Población y muestra

El estudio estuvo compuesto por una muestra por conveniencia de 109 empleados que ejercen labores en el rubro financiero (cajas municipales) de las provincias de Andahuaylas y Chincheros.

Instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada para recopilar los datos fue la encuesta y el cuestionario representó el instrumento para plasmar los ítems correspondientes a las variables (Ñaupas et al., 2018).

Las medidas realizadas fueron: A) Incentivos laborales. El investigador empleó la escala de 16 ítems desarrollada por Al-Nsour (2012) para medir la percepción de los incentivos financieros (7 ítems) y no financieros (9 ítems) del personal (1 totalmente en desacuerdo - 5 totalmente de acuerdo). También utilizada para analizar los incentivos que perciben los empleados dentro de una organización (Ali et al., 2016; Alnsour y Kanaan, 2021). B) Compromiso afectivo. El investigador usó la escala de 4 ítems del constructo de Fonseca-Herrera et al. (2019a) para medir las percepciones de los empleados hacia el compromiso afectivo (1 totalmente en desacuerdo - 5 totalmente de acuerdo). Esta fue aplicada también para estimar el apego emocional del empleado con la organización (Hurtado et al., 2021, Fonseca-Herrera et al., 2019b). La fiabilidad de las herramientas aplicadas se probó con base en el α de Cronbach (ver Tabla 1).

Una vez realizado el análisis estadístico, fueron encontrados altos niveles de confiabilidad de consistencia interna para los instrumentos de medición utilizados en este estudio. Las escalas obtuvieron coeficientes alfa de Cronbach (α) aceptables según la pauta de $\alpha > 0,70$ (Pallant, 2016). Las confiabilidades de las escalas incluyen incentivos económicos ($\alpha = 0.819$), incentivos no económicos ($\alpha = 0.788$) y compromiso afectivo ($\alpha = 0.847$).

Procedimientos de la recolección de datos

La información de la muestra fue recabada de enero a junio de 2021 a través del formulario Google Forms, en donde el personal completó cada uno de los ítems plasmados en el cuestionario en línea. Por consiguiente, los participantes que colaboraron con el llenado de los formularios tuvieron conocimiento de los propósitos que busca el escrito.

Análisis de datos

Para la contrastación de hipótesis se empleó la regresión lineal múltiple del software estadístico SPSS v26. Además, se proponen las siguientes hipótesis: H1: los incentivos laborales afectan positivamente el compromiso afectivo; H2: los incentivos económicos afectan positivamente el compromiso afectivo, y H3: los incentivos no económicos afectan positivamente el compromiso afectivo.

RESULTADOS

El estudio consistió en un 55,5 % (60) de empleados del sexo femenino y 45 % (49) del sexo masculino. La mayoría de los encuestados, 37,6 % (41), estaban en el grupo de edades de 26 a 30 años, mientras que respecto a estudios alcanzados el 40,4 % (44) de los encuestados eran licenciados y solo un participante contaba con el grado de maestro. La mayoría de los encuestados, 49,5% (54), contaban con un tiempo laboral en este rubro de 2 a 4 años y en gran porcentaje son analistas de crédito. Por tanto, este análisis demográfico es equivalente a 109 empleados y al 100% de la muestra.

En resumen, la tabla 2 muestra las estadísticas descriptivas e inferenciales del estudio. Los datos se muestran en puntuaciones medias y desviación estándar del conjunto de datos de la muestra. La investigación señala que los incentivos no económicos (mean = 38.01; SD = 4.47) poseen niveles significativos altos, mientras que, los incentivos no económicos y compromiso afectivo (mean = 25.76; S D= 5.28) y (mean = 15.43; SD = 2.88) poseen niveles inferiores a la anterior. Asimismo, Norris et al. (2014) explican que los valores SD inferiores a la media muestran que las estimaciones de la media son fiables para el estudio. Además, los resultados sugieren que los incentivos económicos y no económicos presentan relaciones significativas positivas medias con el compromiso afectivo ($r = 0,558^{**}$; $p < 0,05$) y ($r = 0,610^{**}$; $p < 0,05$) (López-Roldán y Fachelli, 2015). En síntesis, las dimensiones de los incentivos laborales se relacionan significativamente de manera positiva con el compromiso afectivo del personal financiero.

La tabla 3, explica los resultados de la regresión lineal múltiple, donde la inflación de la varianza (VIF) sustenta valores inferiores a 5 (Hair et al., 2019); por tanto, los elementos que componen el modelo no poseen colinealidad para el análisis. Además, el resultado de Durbin-Watson estima valores entre 1,5 y 2,5 (Vila-Baños et al., 2019), señalando que no existe autocorrelación entre los elementos. Por otra parte, la significación del ANOVA F (42,897) explica que el modelo es válido, dado que cumple los parámetros de validez (sig. < 0,05) según los supuestos de significancia (Villa-Baños et al., 2019). Por último, se consideró el significado de los coeficientes de determinación ($R^2 \geq 0,75$) sustancial, ($R^2 \geq 0,50$) moderada y ($R^2 \geq 0,25$) débil (Hair et al., 2019). Para contrastar la hipótesis requerimos del coeficiente de determinación R^2 y del coeficiente tipificado (B).

El R^2 entre los incentivos económicos y el compromiso afectivo fue 0,447. Estos resultados sugirieron que el 44.7% de la varianza de los incentivos laborales predice el compromiso afectivo de los empleados del rubro financiero. En ese sentido, Hair et al. (2019) propusieron que $R^2 \geq 0,25$ indica un efecto débil en el ajuste del modelo. Por tanto, estos resultados confirman que los incentivos laborales tienen un débil impacto positivo en el compromiso afectivo. Por último, el resultado es significativo y contribuye en la aceptación de la hipótesis H1. De manera similar, el análisis estadístico de regresión indica un $b = 0,324$ y sig. < 0,05 de los incentivos económicos en el compromiso afectivo. Al mismo tiempo, se observó un resultado significativo que contribuye en la aceptación de la hipótesis planteada H2. Asimismo, el análisis estadístico de regresión indica un $b = 0,437$ y sig. < 0,05 de los incentivos no económicos en el compromiso afectivo. Por tanto, se observó un resultado significativo que contribuye en la aceptación de la hipótesis planteada H3.

Tabla 1
Confiabilidad de los elementos

VARIABLES	Ítems	Estimación	Significado
(01) Incentivos económicos	07	0.819	Bueno
(02) Incentivos no económicos	09	0.788	Aceptable
(03) Compromiso afectivo	04	0.847	Bueno

TABLA 1
Confiabilidad de los elementos

Tabla 2
Estadística descriptiva y estudio de correlaciones

	Descriptiva		Correlaciones		
	Mean	SD	(01)	(02)	(03)
(01) Incentivos económicos	25.76	5.28	-		
(02) Incentivos no económicos	38.01	4.47	0,536**	-	
(03) Compromiso afectivo	15.43	2.88	0,558**	0,610**	-

Nota. ** p < 0,001; * p < 0,05.

TABLA 2
Estadística descriptiva y estudio de correlaciones

Tabla 3
Resultados de la regresión lineal múltiple

Variable explicada: Compromiso afectivo					
VARIABLES explicativas:	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes tipificados β	t	Sig.	VIF
Incentivos económicos	0,177	0,324	3,788	0,000	1,403
Incentivos no económicos	0,282	0,437	5,105	0,000	1,403
R		0,669			
R ²		0,447**			
R ² ajustada		0,437**			
ANOVA F		42,897			
Sig.		0,000			
Durbin-Watson		2,052			

Nota. **p < 0,001; * p < 0,05.

TABLA 3
Resultados de la regresión lineal múltiple

DISCUSIÓN

La finalidad del estudio fue examinar el impacto de los incentivos laborales y sus dimensiones en el compromiso afectivo del personal financiero de las cajas municipales. Los resultados confirman que los incentivos laborales influyen positivamente en el compromiso afectivo. El estudio de Alcober et al. (2020) señala que las recompensas fomentan el compromiso afectivo de los trabajadores de manera individual. Por otra parte, Martín-Pérez y Martín-Cruz (2015) sostienen que los planes de recompensas cumplen el rol

indirecto para aumentar el compromiso afectivo, considerando los niveles de rotación y su lealtad con la organización.

El estudio demostró que los incentivos económicos a través de los bonos, pago de horas extras y otros beneficios económicos predicen el compromiso afectivo de los empleados. Myint y War (2020) argumentan que los planes de bonos y beneficios ayudan a incrementar el compromiso afectivo. También se encontró que los incentivos no económicos, a través de los reconocimientos, líneas de carrera, capacitaciones y otros, influyen positivamente en el compromiso afectivo. Myint y War (2020) revelaron un resultado similar, aplicado en empleados de bancos KBZ, donde señalan que los bancos ofrecen oportunidades de desarrollo, reconocimientos y todos los factores relacionados con los incentivos no económicos, los cuales conducen a que el empleado se sienta más apegado emocionalmente. Además, añade que las oportunidades de crecimiento profesional son las que mejor contribuyen a lograr el compromiso afectivo. El resultado del estudio ha corroborado que existe impacto de los incentivos laborales en el compromiso afectivo.

En conclusión, las evidencias de estudios empíricos explican que los incentivos laborales cumplen un rol esencial en el compromiso afectivo del empleado hacia su lugar de trabajo. Además, los incentivos económicos y no económicos otorgan aportes significativos para promover el compromiso afectivo. Esto indica que los mejores incentivos laborales otorgados por la institución financiera generarán un mayor compromiso afectivo. Asimismo, los aportes conseguidos en este estudio contribuyen a crear y fortalecer mejores incentivos laborales para los empleados en este sector, considerando que el personal financiero cumple un rol fundamental en el rubro financiero y son importantes para la interacción de la economía.

En síntesis, los aportes empíricos son relevantes dado que el comportamiento de los empleados está soportado por varias temáticas organizacionales y, por consiguiente, se deben seguir explorando los entornos de las organizaciones. Finalmente, esto ayudará a que las organizaciones elaboren un adecuado sistema de incentivos para promover un elevado nivel de compromiso efectivo.

REFERENCIAS

- Alnsour, A. S., y Kanaan, O. A. (2021). The effects of financial and non-financial incentives on job tenure. *Management Science Letters*, 11(3), 729-736. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.036>
- Al-Nsour, M. (2012). Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 78–89. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p78>
- Amaka, O. (2016). Employee Remuneration and Organizational Commitment of Deposit Money Banks in Rivers. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 3(2), 20-33. <https://www.noveltyjournals.com/upload/paper/Employee%20Remuneration-646.pdf>
- Castaneda, E., Ccorisapra, J., Machaca, J., Quispe, G. y Chavez, H. (2021). Influence of work incentives on the normative commitment of financial personnel of municipal savings banks. En: W. Karwowski, T. Ahram, M. Milicevic, D. Etinger y K. Zubrinic (Eds). *Human Systems Engineering and Design (IHSED2021): Future Trends and Applications*. AHFE (2021) International Conference. doi: 10.54941/ahfe1001199
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5207>
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15ª ed.). Pearson Education.
- Fonseca-Herrera, J. M. G., y Cruz-Torres, C. E. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *CES Psicología*, 12(2), 126–140. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>
- Fonseca-Herrera, J. M. G., Cruz-Torres, C. E., y Chacón-Gutiérrez, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7-29. <https://doi.org/10.18800/psico.201901.001>

- Hadziahmetovic, N., y Dinc, M. S. (2017). The Mediating Role of Affective Commitment in the Organizational Rewards–Organizational Performance Relationship. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 105-130. doi:10.5296/ijhrs.v7i3.11454
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo, A. J., Cepeda, C. G., y Roldan, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS SEM)* (2ª ed.). OmniaScience Scholar.
- Hurtado, P. A., De la Gala, V. D. B., Ccorisapra, Q. F., y Quispe, A. A. D. (2021). Cultura y compromiso organizacional: efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2176>
- Idowu, H. A. O., Soyebó, K. O., y Adeoye, E. A. (2019). Incentives as correlates of employees loyalty towards management in organisation. *African Journal of Business Management*, 13(12), 407-414. <https://doi.org/10.5897/ajbm2017.8434>
- Kharel, S. (2018). Reward Management and Affective Commitment among Faculties in Nepalese Higher Education. *Tribhuvan University Journal*, 32(1), 129-142. doi:10.3126/tuj.v32i1.24776
- Lawler, E. E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), 14–22. <https://doi.org/10.1177/088636879502700404>
- López-Roldán, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (1ª ed.). Creative Commons. <http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Madero, G. S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, (232), 109-130. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.236>
- Martin-Perez, V., y Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards– knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167–1185. doi:10.1108/jkm-03-2015-0114
- Mathauer, I., y Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: The role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, 4(24), 1-17. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-24>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Myint, O. M., y War, D. Y. L. (2020). The effect of reward system on employee performance of KBZ bank in Yangon. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 23(1), 338-349. <https://seajbel.com/wp-content/uploads/2021/02/SEAJBEL23-519.pdf>
- Ñaupas, P. H., Valdivia, D. M., Palacios, V. J., y Romero, D. H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.
- Norris, G., Qureshi, F., Howitt, D. y Cramer, D. (2014). *Introduction to statistics with SPSS for social science*. Routledge.
- Organización Nacional de la Salud. (2000). *Health workforce incentive and remuneration strategies: a research review*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/69777>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS Program* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14ª ed.). Pearson Education.
- Vilà-Baños, R., Torrado-Fonseca, M., y Reguant-Álvarez, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–10. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Werther, W. B., y Keith, D. (2013). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.