

## **Recompensas extrínsecas en el talento humano ¿incentivo o manipulación?**

### **Extrinsic rewards in human talent: incentive or manipulation?**

Lucia Magdalena Pico Versoza<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5478-2381>

lucia.pico@cu.ucsg.ec

José Pérez Villamar<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0001-0701-5569>

jose.perez05@cu.ucsg.edu.ec

Shirley Betty Reyes Salvatierra<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4547-1901>

Shirley.reyes@cu.ucsg.edu.ec

<sup>1</sup>Universidad Católica Santiago de Guayaquil

\*Autor para la correspondencia. [lucia.pico@cu.ucsg.ec](mailto:lucia.pico@cu.ucsg.ec)

#### **RESUMEN**

El siguiente estudio analiza la percepción de empleados de empresas multinacionales en Guayaquil respecto a las recompensas extrínsecas, explorando si son vistas como incentivos legítimos o mecanismos de manipulación. Se empleó un diseño fenomenológico cualitativo con entrevistas semiestructuradas a 25 participantes de 5 multinacionales. Los datos fueron analizados utilizando el software estadístico SPSS, versión 29. Como resultado fundamental se obtuvo que las percepciones varían según: transparencia en la asignación de recompensas, equidad percibida, autonomía laboral, y clima organizacional. Se arribó a la conclusión que las recompensas intrínsecas pueden transitar de incentivos a mecanismos de manipulación según su diseño, implementación y contexto cultural organizacional.

**Palabras clave:** Motivación extrínseca, manipulación laboral, percepción de recompensas, ética organizacional, gestión del talento humano.

#### **ABSTRACT**

The following study analyzes the perceptions of employees of multinational companies in Guayaquil regarding extrinsic rewards, exploring whether they are viewed as legitimate incentives or manipulation mechanisms. A qualitative phenomenological design was used with semi-structured interviews with 25 participants from five multinational companies.

The data were analyzed using SPSS statistical software, version 29. The main result was that perceptions vary according to: transparency in reward allocation, perceived fairness, job autonomy, and organizational climate. The conclusion was that intrinsic rewards can transition from incentives to manipulation mechanisms depending on their design, implementation, and organizational cultural context.

Keywords: Extrinsic motivation, job manipulation, perception of rewards, organizational ethics, human talent management.

Recibido: 05/06/2025

Aceptado: 18/07/2025

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo explorar la, por ahora, aparente dicotomía entre el uso apropiado de recompensas extrínsecas como herramientas legítimas de gestión, en términos de incentivo y el riesgo inherente de que estas recompensas se conviertan en mecanismos de manipulación. Para comprender esta dinámica, es fundamental analizar cómo se aplican estas recompensas en el contexto organizacional y evaluar la percepción de los empleados al respecto. Para comenzar a entender el tema es importante, primeramente, definir la motivación extrínseca.

La motivación extrínseca implica la realización de una actividad para obtener recompensas externas, a diferencia de la motivación intrínseca, que surge del interés inherente por la tarea (Good et al., 2022; Ryan & Deci, 2020).

Para Yusuf, 2021 “es la motivación que proviene de fuera del individuo y que ayuda a determinar el comportamiento de una persona en su vida” ( p. 22). A diferencia de la motivación intrínseca que proviene del interior de la persona (Liu et al., 2020), los empleados están regulados externamente cuando hacen algo únicamente para obtener recompensas o evitar castigos de otros, como gerentes, colegas o clientes (Van den Broeck et al., 2021).

Respecto a los efectos de las motivaciones extrínsecas, Van den Broeck et al. (2021) acotan que “la prevalencia de esquemas de recompensas individuales en las

organizaciones contemporáneas supone un efecto positivo en los resultados de los empleados” (p. 264). No obstante, otros autores contraponen esta visión, indicando que las recompensas extrínsecas pueden inclusive tener efectos adversos (Siyal et al., 2021; Yan et al., 2024)

Entre esos efectos adversos, Corgnet et al. (2019) investigaron sobre el mérito de la igualdad salarial, como un factor de manipulación del empleado. Pressey & Harris (2024) definieron a la manipulación del empleado es un término que describe prácticas o estrategias utilizadas por empleadores o personas en posiciones de autoridad para influir o controlar a los empleados de manera deshonesto o engañosa en beneficio propio o de la organización, a menudo en detrimento de los intereses del empleado. Por lo tanto, es importante analizar si la percepción de estas recompensas representa un incentivo efectivo o una manipulación insidiosa del empleado.

### **Relevancia de la investigación**

El desarrollo de esta investigación se justifica en virtud a su relevancia en el aspecto teórico, práctico y social. Desde la perspectiva teórica, la significancia de este estudio se centra en la contribución a las teorías de comportamiento humano. Durante las últimas diez décadas, disciplinas como la psicología, la economía, la biología y la neurociencia han investigado la motivación en una variedad de contextos, para lograr una mejor comprensión de los factores que impulsan el comportamiento humano (Strombach et al., 2016).

La motivación extrínseca como variable de estudio del comportamiento humano ha sido abordada por varias teorías, para el estudio seleccionamos la Teoría de la autodeterminación (TAD), que es una de los principales teorías que explica la dinámica de las necesidades humanas, la motivación y el bienestar (Ryan & Deci, 2020) y la Teoría de la Equidad Adams (1963).

Para la literatura académica es relevante analizar en profundidad cómo las recompensas extrínsecas pueden generar un sentimiento adverso a la motivación, siendo vistas más bien como una forma de manipulación en el empleado, obligándolo a realizar tareas que no estaría dispuesto a hacer de otra forma; identificando qué factores podrían incidir en esta distorsión del sentimiento de recompensa.

Desde el punto de vista práctico, comprender cómo las recompensas extrínsecas, tales como incentivos monetarios o beneficios tangibles, influyen en los empleados es

significativo para el diseño de estrategias efectivas de gestión del talento humano (Dysvik & Kuvaas, 2013). En el aspecto laboral, las recompensas tienen la capacidad de influir en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, es decir pueden ser herramientas poderosas para mantener y aumentar el compromiso de los empleados con sus trabajos y la organización. Además, este tema plantea interrogantes éticas sobre el potencial de manipulación a través de estas recompensas, lo cual podría tener implicaciones en la retención y el compromiso de los empleados (Cerasoli et al., 2014). El estudio del efecto de las recompensas extrínsecas en el empleado no solo tiene relevancia teórica en el campo del talento humano, sino también una importante relevancia social. Las organizaciones desempeñan un papel fundamental en la sociedad, y la forma en que motivan y recompensan a sus empleados puede tener un impacto significativo en el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores y sus familias (Ryan & Deci, 2020).

Comprender cómo las recompensas extrínsecas, como incentivos financieros o beneficios tangibles, influyen en la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados puede ayudar a las organizaciones a diseñar políticas y prácticas más efectivas y éticas (Ali & Anwar, 2021). Esto, a su vez, puede contribuir a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, reducir el estrés y el agotamiento, y fomentar un entorno de trabajo más saludable y productivo. Además, un enfoque más equilibrado en cuanto a las recompensas extrínsecas puede prevenir potenciales abusos o manipulaciones que podrían socavar la dignidad y la autonomía de los empleados (Laaser & Bolton, 2022).

El objetivo general que se plantea en esta investigación es:

Analizar el efecto de las recompensas extrínsecas como factores de incentivo administrativo o de manipulación del desempeño de los empleados de empresas multinacionales.

## **DESARROLLO**

### **Definición de Motivación Extrínseca**

Good et al. (2022) definen la motivación extrínseca como "el impulso o deseo de realizar una actividad o alcanzar un objetivo como resultado de factores externos o recompensas externas" (p. 587). Este tipo de motivación se origina fuera del individuo y puede determinar significativamente el comportamiento de una persona en diversos aspectos de su vida. Por ejemplo, en el contexto laboral, los empleados pueden estar motivados extrínsecamente para alcanzar objetivos específicos debido a la promesa de

bonificaciones monetarias o reconocimiento por parte de sus superiores (Van den Broeck et al., 2021).

Liu et al. (2020) destacan que la motivación extrínseca implica la regulación externa del comportamiento, donde los individuos actúan principalmente para obtener recompensas o evitar castigos. Esta perspectiva subraya la dependencia de los individuos en las consecuencias externas para guiar su conducta. En un entorno organizacional, esto puede manifestarse en la forma en que los empleados responden a los incentivos financieros, premios, y otros beneficios proporcionados por la empresa.

Van den Broeck et al. (2021) argumentan que la prevalencia de esquemas de recompensas individuales en las organizaciones contemporáneas sugiere un impacto positivo en los resultados de los empleados. Sin embargo, también se reconoce que, aunque las recompensas extrínsecas pueden impulsar el desempeño a corto plazo, podrían tener efectos adversos a largo plazo, como la disminución de la motivación intrínseca y el aumento de la percepción de manipulación.

La motivación extrínseca abarca una variedad de incentivos tangibles. Según Hassan y Berkovich (2024), estos pueden incluir dinero, reconocimiento social, premios, y cualquier otra recompensa externa que motive a una persona a actuar. Esta amplia gama de recompensas permite a las organizaciones diseñar estrategias de motivación que se alineen con los objetivos y valores de la empresa, así como con las necesidades y deseos de los empleados.

No obstante, existe un debate considerable sobre los efectos de la motivación extrínseca. Algunos estudios sugieren que las recompensas extrínsecas pueden incluso tener efectos adversos. Siyal et al. (2021) y Yan et al. (2024) señalan que las recompensas extrínsecas, cuando no se administran adecuadamente, pueden llevar a la percepción de manipulación y a la reducción de la motivación intrínseca.

### ***Incentivos Tangibles***

Los incentivos tangibles son aquellas recompensas que tienen una forma física o financiera concreta. Estos incentivos se basan en la teoría del refuerzo, desarrollada por Skinner (1953), la cual postula que los comportamientos deseados pueden reforzarse mediante la entrega de recompensas tangibles. Algunos ejemplos de incentivos tangibles incluyen: (a) Compensación financiera: salarios, bonos, comisiones, incentivos monetarios (E. Lawler, 1971); (b) Beneficios adicionales: seguros, planes de retiro, vacaciones pagadas, etc. (Herzberg et al., 1959); (c) Premios y regalos: artículos, viajes, certificados de regalo, etc. (Vroom, 1964). Estos incentivos tangibles se utilizan

comúnmente en programas de compensación y reconocimiento laboral, ya que son fáciles de cuantificar y administrar.

Taylor (1911), uno de los pioneros en el estudio de la motivación en el trabajo, introdujo la idea de que los incentivos financieros pueden mejorar significativamente la productividad laboral. Taylor argumentó que el salario por pieza, donde los trabajadores reciben pagos adicionales por superar ciertas cuotas, es una manera efectiva de aumentar la producción. Otro autor seminal, Gantt (1916), desarrolló el sistema de bonificaciones en el que los empleados reciben pagos extra por completar sus tareas dentro de un tiempo estipulado. Este sistema no solo incentivaba la eficiencia, sino que también introducía un componente competitivo saludable entre los trabajadores (Gantt, 1916).

Los beneficios materiales incluyen cosas como seguros de salud, planes de pensiones, y otros beneficios corporativos que aportan valor económico directo a los empleados. Estos beneficios son esenciales para atraer y retener talento, como lo expuso Mayo (1933) en sus estudios de Hawthorne, donde destacó la importancia de las condiciones laborales y el bienestar del empleado para su satisfacción y productividad (Mayo, 1933).

### **El Papel de las Recompensas en la Gestión del Talento Humano**

En la gestión del talento humano, las recompensas desempeñan un papel fundamental al influir en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados (Ali & Anwar, 2021; Khairina et al., 2022; Luna-Arocas et al., 2020). Las recompensas pueden ser tanto intrínsecas como extrínsecas, pero en el contexto organizacional, las recompensas extrínsecas suelen ser las más utilizadas para motivar a los empleados y alcanzar objetivos organizacionales (Noko & Nwuzor, 2021).

Estas recompensas son aplicadas para atraer, retener y motivar a los empleados, asegurando que las organizaciones puedan mantener una fuerza laboral productiva y comprometida (Hassan & Berkovich, 2024; Malek et al., 2020; Manzoor et al., 2021). Los incentivos financieros, por ejemplo, pueden impulsar el desempeño al proporcionar un objetivo claro y tangible para los empleados (Choi & Presslee, 2023). El reconocimiento y otros beneficios no monetarios también pueden aumentar la satisfacción laboral y el compromiso con la organización (Qader, 2021).

### ***Teoría de la Autodeterminación (TAD)***

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) es una macroteoría de la motivación humana y la personalidad desarrollada por Deci y Ryan (1985). Esta teoría ha tenido una gran influencia en el campo de la psicología y la gestión del talento humano, y es particularmente relevante para comprender el impacto de las recompensas extrínsecas en la motivación de los empleados. La TAD postula que las personas tienen tres necesidades psicológicas innatas: autonomía, competencia y relación (Ryan & Deci, 2000). La satisfacción de estas necesidades es esencial para el funcionamiento óptimo, el crecimiento psicológico y el bienestar.

Según la TAD, las personas tienen tres necesidades psicológicas innatas fundamentales que son esenciales para su crecimiento, bienestar y funcionamiento óptimo. En primer lugar, la necesidad de autonomía se refiere al deseo inherente de sentirse como el origen causal de las propias acciones y tener la capacidad de tomar decisiones de manera voluntaria y libre, sin coacciones externas. Los individuos buscan experimentar un sentido de voluntad y elección personal en sus comportamientos, lo que les permite actuar con un locus de causalidad interno en lugar de sentirse controlados por fuerzas externas (Ryan & Deci, 2020).

En segundo lugar, la necesidad de competencia implica el anhelo de sentirse efectivo y capaz de dominar tareas y actividades desafiantes en el entorno. Las personas tienen una motivación innata por desarrollar habilidades y enfrentar desafíos que les permitan demostrar y ejercer sus capacidades. Finalmente, la necesidad de relación se refiere al deseo humano fundamental de establecer vínculos interpersonales cercanos y sentirse conectado con los demás. Esta necesidad implica el anhelo de pertenecer a un grupo social, establecer relaciones significativas y experimentar un sentido de cercanía emocional con otros individuos importantes en su vida (Ryan & Deci, 2020).

Además, la TAD introduce el concepto de internalización, que es el proceso por el cual las personas asimilan e integran valores, actitudes y comportamientos externos en su propio sistema de valores y regulación (Ryan y Deci, 2000). Este proceso puede facilitar la motivación autónoma, donde las personas realizan actividades por razones personalmente valoradas y no solo por recompensas externas.

### ***Teoría de la Equidad***

La Teoría de la Equidad, desarrollada por Adams (1963), es una teoría de la motivación que se centra en la percepción de equidad o justicia en el trato que reciben los individuos

en su lugar de trabajo. Esta teoría brinda una perspectiva valiosa para comprender cómo las recompensas extrínsecas pueden influir en la motivación de los empleados. Según la Teoría de la Equidad, los individuos evalúan la equidad de su situación laboral comparando la relación entre sus insumos (esfuerzo, habilidades, experiencia, educación) y los resultados que obtienen (recompensas, beneficios, reconocimiento) con la relación entre los insumos y resultados de otras personas en situaciones similares (Adams, 1963). Unos años después Lawler (1968) comprobó que la teoría de la equidad pareció ser útil para explicar los resultados de los estudios relacionados con los pagos excesivos o insuficientes a destajo. Se sugirió que incluyendo algún concepto de equidad en el enfoque más general de la teoría de las expectativas se podrían explicar mejor los resultados de la situación del trabajo a destajo. También sugirió que la equidad percibida podría tratarse como un factor que influye en la valencia o el atractivo de las recompensas. Explicando de mejor modo, si los individuos perciben que la relación entre sus insumos y sus resultados es justa y equitativa en comparación con otros, experimentarán un estado de equidad. Sin embargo, si perciben una discrepancia entre sus insumos y resultados en relación con los demás, experimentarán un estado de inequidad, lo que puede generar tensión y malestar.

En el contexto de las recompensas extrínsecas, la Teoría de la Equidad sugiere que estas pueden influir en la motivación de los empleados al afectar su percepción de equidad. Por ejemplo, si un empleado percibe que sus recompensas extrínsecas, como el salario o los beneficios, no son proporcionales a sus insumos en comparación con otros empleados en situaciones similares, puede experimentar una sensación de inequidad que podría disminuir su motivación y desempeño (Kollmann et al., 2020). Por otro lado, si los empleados perciben que las recompensas extrínsecas que reciben son justas y equitativas en relación con sus esfuerzos y contribuciones, es probable que se sientan motivados a mantener o incluso aumentar su nivel de esfuerzo y desempeño (Mdhlalose, 2022).

### **Recompensas Extrínsecas como Mecanismos de Manipulación**

La literatura señala ampliamente que las recompensas extrínsecas motivan a los participantes a realizar un trabajo más eficiente (Amali et al., 2023; Choi & Presslee, 2023; Noko & Nwuzor, 2021). Noko y Nwuzor (2021) enfatizan que en la gestión del talento humano, las recompensas extrínsecas suelen ser las más utilizadas para motivar a los empleados y alcanzar objetivos organizacionales. De igual forma Choi y Presslee

(2023) señalan que los incentivos financieros, por ejemplo, pueden impulsar el desempeño al proporcionar un objetivo claro y tangible para los empleados.

En la gestión del talento humano, para que las recompensas extrínsecas sean efectivas, las organizaciones deben diseñar políticas que se alineen con sus objetivos estratégicos y las necesidades de sus empleados (Dysvik & Kuvaas, 2013). Ryan y Deci (2020) sugieren que las políticas de recompensas deben considerar tanto los aspectos tangibles como los intangibles de la motivación. Mientras que los incentivos financieros son importantes, el reconocimiento y la valorización del trabajo bien hecho también son cruciales para mantener la motivación y la satisfacción de los empleados.

Es importante considerar las implicaciones éticas y de justicia organizacional del uso de recompensas extrínsecas (Cropanzano & Greenberg, 1997). Cuestiones como el potencial de manipulación, la autonomía del empleado y la equidad deben abordarse (Frey & Osterloh, 2002). La Teoría de la Identidad Social (TIS) también advierte sobre los posibles efectos negativos del favoritismo endogrupal, como el conflicto intergrupalo, la discriminación y la rivalidad dentro de la organización. Por lo tanto, es importante que las recompensas extrínsecas se diseñen y administren de manera que promuevan una identidad social positiva sin fomentar la discriminación o la competencia perjudicial entre grupos (Hu et al., 2020).

Si bien algunas teorías como la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985, 2000) y la Teoría de la Evaluación Cognitiva (Deci y Ryan, 1985) sugieren que las recompensas extrínsecas pueden socavar la autonomía y la motivación intrínseca cuando se perciben como controladoras o contingentes, no se profundiza en su potencial uso como mecanismo de manipulación por parte de las organizaciones.

Asimismo, aunque la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979, 1986) advierte sobre los posibles efectos negativos del favoritismo endogrupal y la Teoría de la Equidad (Adams, 1963, 1965) aborda la importancia de la percepción de equidad en la distribución de recompensas, no se explora específicamente cómo estas dinámicas podrían ser utilizadas como herramientas de manipulación.

Por lo tanto, es importante destacar la necesidad de profundizar en estudios que aborden directamente el potencial uso de las recompensas extrínsecas como mecanismos de manipulación en el ámbito laboral. Explorar cómo las organizaciones podrían aprovechar de manera intencionada los efectos adversos de las recompensas extrínsecas en la motivación, la autonomía y la dinámica grupal para influir en el comportamiento de los empleados de manera poco ética o perjudicial.

## METODOLOGÍA

Se empleó un diseño fenomenológico cualitativo con entrevistas semiestructuradas a 25 participantes (empleados, directivos y gerentes de RH) de 5 multinacionales. El análisis de datos se realizó mediante codificación temática con apoyo de Atlas. Ti, triangulando perspectivas y validando resultados con los participantes.

Instrumento: Cuestionarios no estructurados con preguntas abiertas

Lo descrito anteriormente, se acompañará de un estudio cualitativo a través de una entrevista semiestructurada, mediante un muestreo no probabilístico de informantes que se encuentren en posición de directivos de las empresas que forman parte del estudio, esta entrevista permitirá indagar en las recompensas extrínsecas que las empresas multinacionales utilizan con sus empleados, identificando si las recompensas son percibidas como incentivo o manipulación por parte del empleado.

### Fuentes y recolección de datos

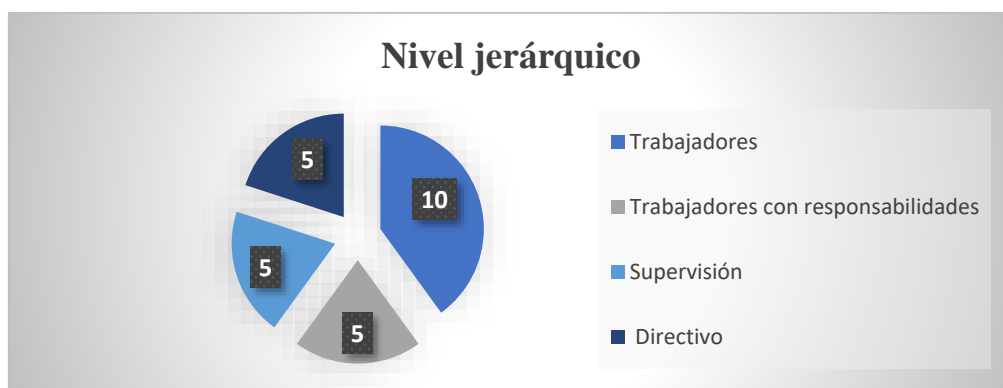
Fuentes primarias: Directivos, jefes de departamento de talento humano y empleados

Recolección de datos: entrevistas directas persona a persona

Muestreo intencional por conveniencia

## RESULTADOS

El cuestionario tiene como primera sección un grupo de datos demográficos con el objetivo de hacer un análisis segmentado de la información, de esta forma se puede obtener datos de los encuestados que después pudieran cruzarse en una matriz.



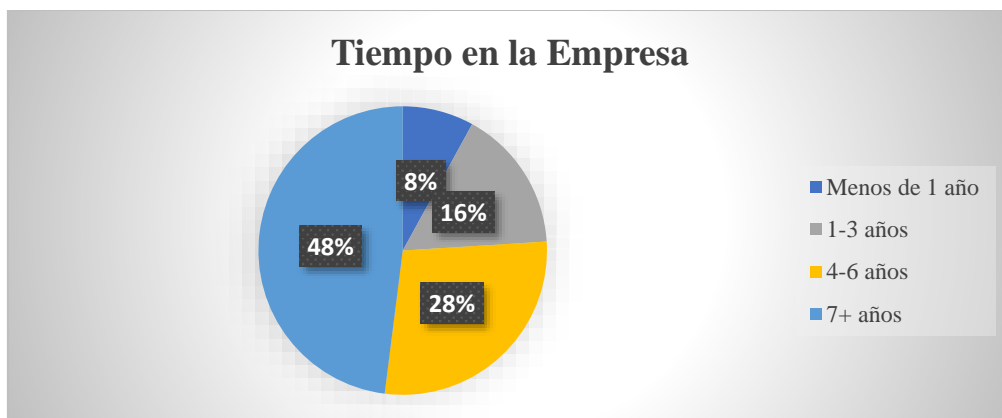
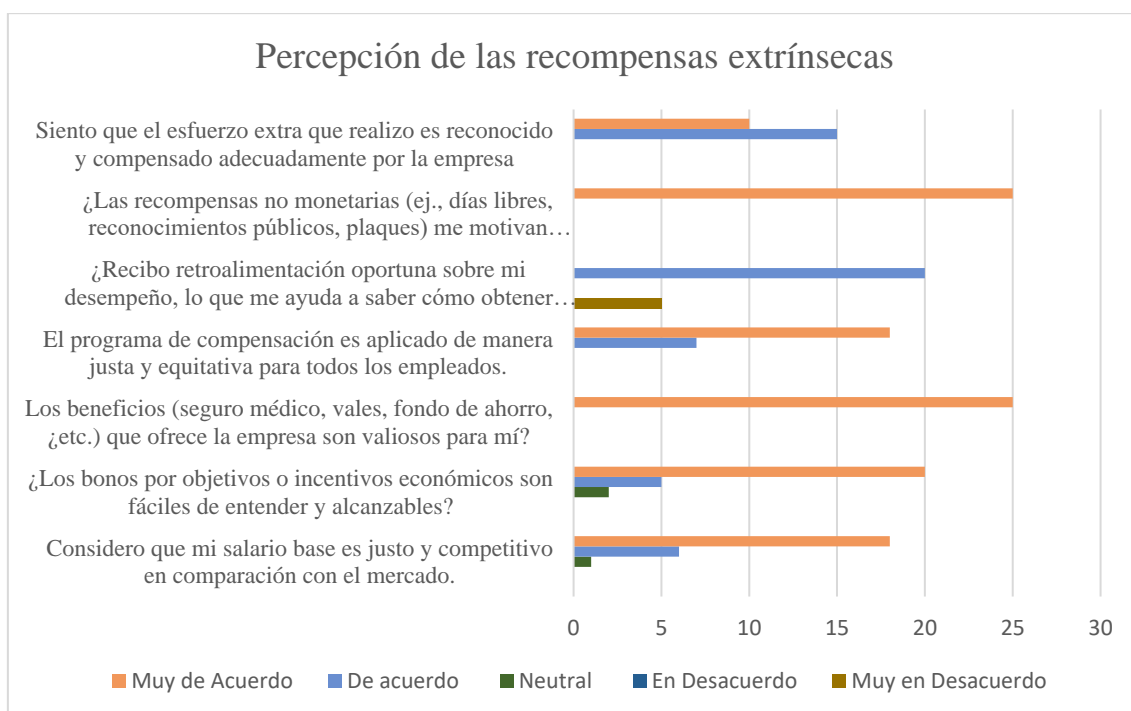


Gráfico 3 en el que se expresa la percepción de las recompensas extrínsecas por los entrevistados. Se puede observar como dato importante que el 100% de los encuestados señalan a las recompensas no monetarias y los beneficios como importantes a la hora de una recompensa.



Por último, se le aplicaron 2 preguntas abiertas en las que se le preguntaba:

Pregunta No. 1. De todas las recompensas que ofrece la empresa actualmente, ¿cuál es la que más valora y por qué?

Pregunta No. 2. ¿Qué tipo de recompensa o reconocimiento le gustaría que se implementara y que actualmente no existe?

Ante la pregunta No.1 Las respuestas estuvieron dirigidas a las recompensas económicas fundamentalmente, ya que el 73% de los encuestados plantean que el salario es la forma

más directa y cuantificable que tienen los empleados para medir la forma en la que la empresa valora su contribución.

Las respuestas de la pregunta 2 están enfocadas a dos aspectos fundamentalmente y tienen que ver con la flexibilidad y la autonomía en el trabajo.

## CONCLUSIONES

De este informe de investigación se concluye que la recompensas desempeña un papel fundamental para la motivación en la vida laboral diaria de un empleado, lo que a su vez afecta su desempeño individual y organizacional. La motivación varía de persona a persona, por lo que no todas las herramientas motivacionales pueden tener un impacto positivo de igual manera en todos.

Se arribo a la conclusión que las recompensas intrínsecas pueden transitar de incentivos a mecanismos de manipulación según su diseño, implementación y contexto cultural organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. . . *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Amali, N., Seng, H. Z., Rahmat, N. H., Che Mustafa, N., & Wahyuni Ibrahim, I. (2023). An Investigation of Learners' Motivational Drive to Learn Foreign Language: A Look at Vroom's Expectancy Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3), Pages 580-596. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i3/16493>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chang, Y., Hou, R.-J., Wang, K., Cui, A. P., & Zhang, C.-B. (2020). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on social loafing in online travel communities.

- Computers in Human Behavior*, 109, 106360.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106360>
- Choi, J. (Willie), & Presslee, A. (2023). When and why tangible rewards can motivate greater effort than cash rewards: An analysis of four attribute differences. *Accounting, Organizations and Society*, 104, 101389.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101389>
- Corgnet, B., Martin, L., Ndodjang, P., & Sutan, A. (2019). On the merit of equal pay: Performance manipulation and incentive setting. *European Economic Review*, 113, 23-45. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2018.12.006>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x>
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Springer-Verlag.
- Gantt, H. L. (1916). *Work, Wages, and Profits*. The Engineering Magazine Company.
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586-614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Hassan, T., & Berkovich, I. (2024). Principal's abusive leadership and teachers' intrinsic and extrinsic motivations: The moderating roles of duration of relationship and group size. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 374-390.  
<https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2023-0533>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, 2nd ed (pp. xv, 157). John Wiley.
- Hu, B., Liu, J., & Zhang, X. (2020). The impact of employees' perceived CSR on customer orientation: An integrated perspective of generalized exchange and social identity theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2345-2364. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0822>

- Khairina, F., Games, D., & Yuliasri. (2022). The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.748>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.21981>
- Laaser, K., & Bolton, S. (2022). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 373-393. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>
- Lawler, E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological Bulletin*, 70(6, Pt.1), 596-610. <https://doi.org/10.1037/h0026848>
- Liu, Y., Hau, K., Liu, H., Wu, J., Wang, X., & Zheng, X. (2020). Multiplicative effect of intrinsic and extrinsic motivation on academic performance: A longitudinal study of Chinese students. *Journal of Personality*, 88(3), 584-595. <https://doi.org/10.1111/jopy.12512>
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528-551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Mdhlalose, D. (2022). The Innovative Employee: The Assessment of Reward Equity on the Predisposition to Make Creative Contributions through Literature Review.

- Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(03), 433-448.  
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103026>
- Noko, E., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 26-32.  
<https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i1.5>
- Pressey, A. D., & Harris, L. C. (2024). When We Practice to Deceive: Service Worker Manipulation and (Mis)Behavior on Cruise Ships. *Journal of Travel Research*, 63(2), 447-465. <https://doi.org/10.1177/00472875231153126>
- Qader, A. N. (2021). The effect of Non-Monetary Incentives & work environment on employee's job satisfaction. *Studies of Applied Economics*, 39(7).  
<https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5223>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.  
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Siyal, S., Saeed, M., Pahi, M. H., Solangi, R., & Xin, C. (2021). They can't treat you well under abusive supervision: Investigating the impact of job satisfaction and extrinsic motivation on healthcare employees. *Rationality and Society*, 33(4), 401-423. <https://doi.org/10.1177/10434631211033660>
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Strombach, T., Strang, S., Park, S. Q., & Kenning, P. (2016). Common and distinctive approaches to motivation in different disciplines. En *Progress in Brain Research* (Vol. 229, pp. 3-23). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.pbr.2016.06.007>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict* (W. G. Austin & S. Worchel, Eds.; pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Yan, L., Emil Chai, V., & Chi Yam, K. (2024). Demeaning extrinsic motivation leads to increased perceptions of hypocrisy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 180, 104307. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104307>
- Yusuf, M. (2021). The Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *MBIA*, 20(1), 18-31. <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>

### **Conflicto de interés**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

### **Contribución de los autores**

Lucia Magdalena Pico Versoza: Conceptualización, metodología e investigación, redacción y revisión del borrador original.

José Pérez Villamar: metodología e investigación, análisis formal, redacción y revisión del borrador original.

Shirley Betty Reyes Salvatierra: metodología e investigación, análisis formal, redacción y revisión del borrador original.