



**INFLUENCIA DE LA COMPENSACIÓN TOTAL EN EL DESEMPEÑO
INDIVIDUAL DE LOS AGENTES DE TELEMARKETING DE LAMASSU
MEDIA SAS**

Valentina Buitrago Londoño

Artículo de investigación presentado para optar al título de
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Asesor

Andrés Osorio Londoño, Doctor (PhD) en Ingeniería

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Caldas, Colombia

2025

Citar/How to cite	(Buitrago Londoño, 2025)
Referencia/Reference	Buitrago Londoño (2025). Influencia de la compensación total en el desempeño individual de los agentes de telemarketing de LAM <i>Nuevas formas de participación ciudadana en la democracia digital: un análisis de las plataformas de gobierno en línea en Colombia</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo/Style: APA 7ma ed. (2020)	



Maestría en Gerencia del Talento Humano, XXII

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [mencionar herramientas utilizadas, por ejemplo, ChatGPT, Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

Repositorio Institucional: <http://ridum.umanizales.edu.co/>

Universidad de Manizales: www.umanizales.edu.co

Revistas: <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

Este estudio evalúa la influencia de la compensación total en el desempeño individual de los agentes de Telemarketing de Lamassu Media S.A.S., ubicada en Pereira, Colombia. Se plantearon hipótesis sobre cómo inciden las dimensiones de la compensación total (retribución dineraria directa, beneficios e intangibles) en el desempeño individual de los empleados. Estas hipótesis se evaluaron mediante un modelo de regresión, dentro de una muestra de 51 agentes de telemarketing activos en la empresa. Los resultados mostraron que los beneficios y los intangibles influyen positivamente en el desempeño individual, mientras que la retribución dineraria directa presentó una relación negativa. A nivel práctico, esto sugiere que las organizaciones, especialmente los call centers, pueden mejorar el desempeño individual mediante estrategias de compensación total que prioricen beneficios, reconocimiento, desarrollo profesional y condiciones laborales favorables.

Palabras clave: compensación total, desempeño individual, agentes de telemarketing, call-center.

Abstract

This study evaluates the influence of total compensation on the individual performance of telemarketing agents at Lamassu Media S.A.S., located in Pereira, Colombia.

Hypotheses were formulated regarding how the dimensions of total compensation (direct monetary compensation, benefits, and intangibles) affect individual employee performance. These hypotheses were assessed through a regression model using a sample of 51 active telemarketing agents at the company.

The results showed that benefits and intangibles positively influence individual performance, while direct monetary compensation showed a negative relationship.

Practically, this suggests that organizations—especially call centers—can enhance individual performance through total compensation strategies that prioritize benefits, recognition, professional development, and favorable working conditions.

Keywords: total compensation, individual performance, telemarketing agents, call-center

1 Introducción

Uno de los interrogantes cruciales en el ámbito de la gestión humana en las organizaciones es entender cómo las prácticas en este campo influyen en el desempeño. Estudios en sectores de servicio han demostrado que las estrategias y prácticas de gestión humana centradas en atraer, desarrollar y retener al personal tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño (Rawashdeh, 2018). Específicamente, se destaca la importancia de mejorar continuamente los sistemas de motivación, especialmente aquellos relacionados con los mecanismos de recompensa, como una clave para retener el talento. Nzyoka y Orwa (2016), en su estudio sobre la relación entre la compensación total y el desempeño en una empresa de seguros, determinaron que existe una relación positiva, demostrando que cuando los empleados perciben los factores de compensación como valiosos y suficientes, se sienten motivados y mejoran positivamente su desempeño.

Es por esto que, a nivel empresarial, es crucial reconocer y determinar esta influencia positiva, especialmente en tiempos de crisis económicas, donde las empresas se ven obligadas a ajustar sus políticas de compensación para mantener el compromiso y la motivación de sus empleados sin incrementar costos salariales. Aunque algunas empresas pueden optar por reducir sus presupuestos en estas áreas, es fundamental comprender que invertir en los empleados se convierte en rentable ya que esto se traduce en capital a largo plazo (Madrigal, 2009). Siendo así, el objetivo es optimizar la eficiencia en la remuneración para lograr una mayor retención y fidelización del capital humano, sin comprometer el desempeño individual de los empleados.

Los sistemas de trabajo de alto desempeño, entendidos como prácticas que mejoran la capacidad organizacional para atraer, seleccionar, vincular, desarrollar y retener personal altamente competente, son una inversión valiosa. Estas prácticas se asocian con niveles bajos de rotación, mayor productividad y mejor desempeño financiero corporativo, lo que demuestra el retorno de capital (Huselid, 1995). Además, una parte significativa del valor creado al adoptar prácticas más efectivas de gestión de recursos humanos se refleja en los empleados, a través de salarios y beneficios más elevados (Becker y Olson, 1987).

A pesar de las fluctuaciones económicas, los estudios en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos han revelado que las prácticas de compensación tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño individual. Hamzat, Opele, y Bello (2018) lograron establecer una relación positiva entre la compensación y el desempeño de los empleados, entre la compensación

y el desempeño organizacional, y por último, entre el desempeño de los empleados y el desempeño organizacional. Estas afirmaciones destacan el papel fundamental de la práctica de compensación como uno de los impulsores más importantes del desempeño de los empleados, lo que desencadena una mejora general en el desempeño organizacional. Emerole y Edeh (2019) también concluyen que la compensación directa está positivamente relacionada con el desempeño de los empleados y la compensación indirecta está significativamente asociada con este mismo factor, recomendando ver la compensación como una herramienta para mejorar el desempeño del personal.

En un mundo laboral cada vez más competitivo y dinámico, ofrecer salarios competitivos es crucial para atraer, retener y potenciar el talento. Cuando las organizaciones reconocen y abordan proactivamente las necesidades de sus empleados, se establece un entorno laboral más saludable y productivo. Este enfoque conlleva a una mayor retención de talento, mejora la reputación de la empresa como empleador y aumenta el desempeño y la rentabilidad a largo plazo. Al integrar tanto la compensación económica como las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados en su estrategia de gestión de recursos humanos, las organizaciones pueden crear un entorno laboral más equilibrado, satisfactorio y sostenible para todos los involucrados.

Sin embargo, en la empresa Lamassu Media SAS, la evaluación del impacto de las prácticas de compensación en el desempeño individual es un proyecto novedoso, del cual se espera obtener información relevante para optimizar recursos, obtener una mayor ventaja competitiva y mejorar el desempeño de los empleados. Por ende, este estudio tiene como objetivo determinar la influencia de las variables de compensación total en el desempeño individual de los empleados de Lamassu Media S.A.S.

En la actualidad, las organizaciones han empezado a reconocer la importancia y la influencia que las condiciones y las recompensas laborales tienen en el compromiso y la motivación de los empleados y cómo esto podría tener gran influencia en el desempeño. Algunos autores como Mitchell y Pattison (2010) destacan la importancia de brindar a los empleados salarios competitivos y satisfacer las necesidades emocionales y psicológicas, con el objetivo de obtener mayores ventajas organizacionales, planteamientos que se han consolidado como un principio fundamental en la gestión moderna de recursos humanos. Otros estudios mencionan que la motivación, el liderazgo y la compensación afectan significativamente el desempeño de un empleado (Sitopu, Sitinjak y Marpaung, 2021).

Por esto es de gran relevancia para Lamassu Media S.A.S. identificar la influencia de las variables de la compensación total en el desempeño individual de los empleados, comprendiendo que, al tener empleados altamente satisfechos con sus compensaciones, se obtendrán mejores resultados y se generará una ventaja competitiva para la compañía (Delgado, 2004). Al ser su foco productivo un proceso comercial, esta empresa realiza múltiples esfuerzos por brindar compensaciones emocionales y económicas, con el fin de recompensar en su totalidad el esfuerzo, dedicación y trabajo de sus empleados, procurando satisfacer sus necesidades y aumentar la productividad. Esta investigación podrá evidenciar el impacto de las prácticas de la compensación total en el desempeño individual de los empleados en un ambiente de ventas.

Es importante determinar cuáles dimensiones de la compensación total generarían una mayor influencia en el desempeño individual de esta población. Determinar el impacto que tienen las dimensiones de la compensación total sobre el desempeño individual de los empleados permitirá enfocar los esfuerzos y recursos de la compañía en determinados factores para obtener mayor provecho a los recursos o disponer de estos en función de los resultados hallados, logrando así aumentar el desempeño de los empleados de tal manera que el impacto sea acertado y acorde a sus expectativas y necesidades, tanto por parte de la empresa como por parte de los empleados.

2 Referente Teórico

2.1 Compensación Total

La compensación total, en su sentido más amplio, abarca todos los elementos que las organizaciones utilizan para retribuir y motivar a sus empleados. Esto incluye tanto las prácticas tangibles, como el salario y los beneficios, como las intangibles, que abarcan aspectos emocionales y psicológicos del entorno laboral. Para esta investigación, se agrupan estas prácticas en tres categorías principales: retribución dineraria, beneficios e intangibles, destacando su impacto en el desempeño laboral.

Más allá del pago monetario, la compensación total comprende el conjunto de recompensas proporcionadas al empleado en retorno de sus servicios (Mondy, 2008). Este enfoque permite considerar cómo cada componente puede influir en la motivación y, en consecuencia, en el desempeño individual dentro de las organizaciones.

Lara y Delgado (2001) proponen cuatro principios básicos para el establecimiento de la compensación total. El primero es el principio de competitividad, que enfatiza la necesidad de una política retributiva atractiva frente a otras empresas del sector, combinando retribuciones fijas, variables y un paquete diversificado. El segundo es el principio de personalización, que resalta la importancia de considerar las necesidades individuales de cada empleado para generar motivación y fidelizar al talento. El tercero es el principio de creación de valor, alineando la estrategia de compensación con la empresarial mediante incentivos basados en el desempeño. Por último, el principio de proyecto empresarial señala que la compensación total debe desarrollarse dentro de un marco organizacional atractivo y con oportunidades de crecimiento, considerando intangibles como clima laboral y cultura organizacional.

Delgado (2004) concluye que “los modelos clásicos de retribución, basados exclusivamente en una retribución dineraria y un paquete más o menos amplio de beneficios, no son suficientes para conquistar a los mejores profesionales” (p. 69). Teniendo esto en cuenta, si no es suficiente para atraer, tampoco lo será para retener, motivar y desarrollar al empleado.

La ecuación de Tropman (2001), *The New New Pay*, organiza diez variables que representan el paquete retributivo implícito en la mente de los empleados. Esta incluye componentes como salario base (BP), incentivos monetarios (AP), beneficios sociales (IP), oportunidades de crecimiento (OA, OG) y elementos de calidad de vida (QL), entre otros. Este modelo resalta la necesidad de un enfoque integral en las políticas de compensación.

Por otro lado, Schuster y Zingheim (1992) definen cuatro componentes de la compensación total: crecimiento individual (formación y desarrollo profesional), un futuro convincente (visión y éxito organizacional), retribución total (salario, beneficios y reconocimiento) y un puesto de trabajo positivo (clima laboral y confianza). Su visión se alinea con la necesidad de conectar estrategias de compensación con factores humanos y organizacionales.

La American Compensation Association, citada por Delgado (2004), complementa estas perspectivas al dividir la compensación total en tres elementos: retribución dineraria directa (fija o variable), beneficios indirectos (prestaciones y servicios) y elementos intangibles (reconocimiento, equilibrio vida-trabajo, cultura organizacional). Estos enfoques destacan cómo factores internos y externos influyen en la percepción y efectividad de las estrategias retributivas.

Los modelos presentados comparten un enfoque integrador al considerar tanto elementos económicos como emocionales dentro de la compensación total. Tropman (2001) y Schuster y

Zingheim (1992) coinciden en la importancia de combinar componentes tangibles, como salario y beneficios, con elementos intangibles, como reconocimiento y desarrollo personal. Estos modelos fueron seleccionados por su relevancia en contextos organizacionales complejos, como los call centers, donde las dinámicas laborales exigen estrategias que equilibren motivación intrínseca y extrínseca.

En resumen, la compensación total constituye una estrategia clave para alinear las metas organizacionales con las necesidades de los empleados. Los modelos discutidos resaltan la importancia de integrar componentes tangibles e intangibles, especialmente en sectores como los call centers, donde las dinámicas laborales demandan soluciones efectivas y motivadoras.

2.2 Desempeño Individual

Diferentes autores inmersos en el área de recursos humanos se han dedicado a definir y explicar el desempeño. Por su parte, Robbins (2013) menciona que el desempeño laboral hace referencia a la eficiencia y eficacia con la que un empleado cumple con sus tareas y responsabilidades en su puesto de trabajo. Asimismo, resalta que este desempeño se mide en función de la capacidad del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales, cumplir con las expectativas del rol y contribuir al éxito general de la organización.

Robbins y Judge (2014) argumentan que el desempeño laboral está influenciado por factores como la motivación, la perfección y la satisfacción laboral. En este sentido, un enfoque integral de la gestión del desempeño, que incluya la fijación de metas claras y mecanismos de reconocimiento, puede mejorar significativamente el desempeño individual, generando a su vez una mayor contribución organizacional.

Por otro lado, Milkovich y Boudreau (1994) centran sus estudios en evaluar la contribución individual de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales y cómo esta contribución es valorada y compensada. Argumentan que una adecuada gestión del desempeño y una política de compensación efectiva pueden motivar a los empleados a alcanzar un mayor desempeño y generar una contribución organizacional más significativa. Estos autores definen el desempeño laboral como un conjunto de características individuales, como destrezas, cualidades y conocimientos, que fortalecen la competitividad de la empresa.

Koopsmans et al. (2011) realizaron una exhaustiva revisión sobre el desempeño individual, destacando cuatro dimensiones que agrupan los comportamientos observables en el trabajo. La primera, Desempeño de tareas, siendo competencia con la que se ejecutan las tareas centrales del trabajo. La segunda, Desempeño contextual comprendiendo los comportamientos que apoyan el entorno organizativo, social y psicológico en el que opera el núcleo técnico. La tercera es el Desempeño adaptativo, aquella capacidad del empleado para adaptarse a cambios en los sistemas de trabajo o roles laborales. Por último, el comportamiento laboral contraproducente, son acciones que afectan negativamente el bienestar de la organización.

El desempeño individual constituye la base para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Como señalan Cuello et al. (2020), un desempeño óptimo de los empleados se traduce en mejoras en indicadores operativos, financieros y de mercado, fortaleciendo así la posición competitiva de la empresa. En el contexto de los call centers, donde el éxito depende del cumplimiento de metas comerciales específicas, la contribución de cada agente es crucial para lograr resultados colectivos.

3 Hipótesis de Investigación

3.1 Relación entre Compensación Total y Desempeño Individual

Así como lo menciona Corral (2006), el salario no sólo se considera un pago por el trabajo, sino también una medida de valor de un individuo dentro de la organización, que además le permite posicionarse jerárquicamente en este entorno, por esto el salario representa un coste y una inversión. Desde esta perspectiva, el dinero se convierte en un factor de producción que, bien gestionado, puede traducirse en un mejor desempeño individual. Esto sugiere que a mayor satisfacción con los procesos salariales, mayor será la productividad de los empleados.

Como se mencionó previamente, el desempeño laboral es crucial para la efectividad y éxito de las organizaciones. Cuello et al. (2020) sostienen que este es la piedra angular para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado, destacando la necesidad de identificar las variables que pueden mejorar los niveles de desempeño. Bohórquez et al. (2020) refuerzan esta idea al establecer que un mejor desempeño individual genera un incremento en el desempeño empresarial desde perspectivas operativas, financieras y de mercado.

Un ejemplo concreto del impacto de la compensación en el desempeño lo proporciona Banker et al. (1996), quienes demostraron que los sistemas de pago por desempeño incrementan significativamente la productividad, especialmente en contextos de ventas. Este enfoque destaca que una compensación diseñada en función de objetivos claros no sólo motiva a los empleados, sino que también mejora la efectividad de sus esfuerzos, generando un impacto positivo en los resultados organizacionales.

Delgado (2004), en su texto *La Compensación Total Flexible: Conquistar el Talento en el Siglo XXI*, enfatiza la importancia del enfoque de compensación total como una herramienta estratégica para atraer, motivar y retener a los mejores profesionales, transformando la empresa en un lugar atractivo para trabajar y generando una ventaja competitiva. En su análisis, señala que los simples programas de compensación y beneficios han evolucionado hacia estrategias más completas que replantean la relación entre la empresa y el empleado. Esto refleja una mayor conciencia sobre la lucha por el talento y la necesidad de superar los sistemas tradicionales de retribución, avanzando hacia enfoques que generen valor agregado tanto para los empleados como para la organización.

Comprender que el éxito de una empresa está determinado por el desempeño colectivo de sus empleados resalta la importancia de gestionar adecuadamente a las personas y reconocerlas como activos intelectuales. Estos pueden desarrollarse y potencializarse para lograr mejoras significativas en los procesos y, en consecuencia, en los resultados generales de la empresa. Delgado (2004) propone que las estrategias retributivas deben adaptarse a las necesidades de los empleados, respondiendo de manera efectiva a sus expectativas y aumentando su felicidad. Esto no solo incrementa la productividad, sino que también mejora la competitividad de las organizaciones frente a otras economías.

3.2 Incidencia de la retribución dineraria directa en el desempeño individual

La retribución dineraria directa es un factor clave en la motivación y desempeño de los empleados. Vroom (1964) en su teoría de la expectativa establece que la motivación de los empleados está vinculada a la expectativa de recibir una recompensa financiera significativa en función de su desempeño. Esta teoría sugiere que los empleados son más propensos a esforzarse y mejorar su desempeño si creen que sus esfuerzos serán recompensados económicamente. En el

caso de los agentes de telemarketing, donde los resultados están directamente ligados a metas de desempeño medibles, este tipo de sistemas retributivos puede ser particularmente efectivo para incrementar la motivación y los resultados.

Además, la teoría de la equidad de Adams (1963) postula que los empleados evalúan la justicia de su retribución comparándola con la de otros en situaciones similares. Si perciben una inequidad, su motivación y desempeño pueden verse afectados negativamente. Por lo tanto, para mantener altos niveles de desempeño, es crucial que las organizaciones garanticen que su sistema de compensación directa sea percibido como justo y equitativo.

Por otro lado, la investigación de Banker et al. (1996) proporciona evidencia empírica de que los sistemas de pago por desempeño pueden mejorar significativamente la productividad de los empleados. Su estudio sobre el impacto de los sistemas de bonificación en el desempeño de los empleados de ventas demostró que una compensación directamente relacionada con los resultados individuales puede conducir a mejoras notables en la productividad y la efectividad en el trabajo.

Asimismo, Gerhart y Milkovich (1992) sostienen que los sistemas de compensación basados en incentivos financieros tienen un impacto positivo directo en la productividad individual y organizacional. Destacan que los salarios competitivos y las bonificaciones alineadas con los resultados individuales no solo incrementan la motivación extrínseca, sino que también refuerzan la percepción de justicia organizacional. Por otro lado, Heneman y Schwab (1985) concluyen que el pago justo y competitivo es un determinante clave del desempeño laboral, ya que influye directamente en las percepciones de equidad y compromiso organizacional, fortaleciendo la conexión entre esfuerzo y recompensa.

3.2.1 Hipótesis 1:

La variable de retribución dineraria directa de la compensación total influye de forma positiva en el desempeño individual de los Agentes de Telemarketing

3.3 Incidencia de los beneficios en el desempeño individual

Los beneficios adicionales ofrecidos por las organizaciones son cruciales para el desempeño individual de los empleados. Pfeffer (1998) argumenta que los beneficios, como parte de una

estrategia de recursos humanos bien diseñada, pueden mejorar significativamente la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estos beneficios proporcionan un sentido de seguridad y apoyo que permite a los empleados centrarse más eficazmente en sus responsabilidades laborales.

En un estudio realizado por Huselid (1995), se encontró que las prácticas de recursos humanos que incluyen generosos beneficios están positivamente correlacionadas con la productividad de los empleados y el desempeño organizacional. Los beneficios no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también pueden reducir el estrés y la ansiedad relacionados con el trabajo, lo que a su vez puede aumentar la eficiencia y la efectividad en el desempeño laboral. En el contexto de los call centers, donde las demandas laborales suelen ser intensas, los beneficios adicionales como programas de bienestar o seguros de salud pueden reducir el estrés laboral, incrementando la motivación y productividad de los empleados.

Además, la investigación de Cascio (2006) sugiere que los beneficios, como parte de un enfoque global de la compensación, pueden ser un factor determinante en la atracción y retención de talento. Cascio enfatiza que los empleados valoran altamente los beneficios que mejoran su calidad de vida, como el seguro de salud, las prestaciones de jubilación y los programas de bienestar, lo cual se traduce en un mayor compromiso y desempeño.

En línea con esto, Bloom y Michel (2002) destacan que los beneficios adicionales, como los seguros de salud y planes de pensiones, incrementan el compromiso y reducen el ausentismo, factores que impactan directamente en el desempeño laboral. Baron y Kreps (1999) también resaltan que los beneficios no monetarios refuerzan el contrato psicológico entre empleador y empleado, aumentando la percepción de apoyo organizacional y promoviendo una mayor disposición a mejorar el desempeño.

3.3.1 Hipótesis 2:

La variable de beneficios de la compensación total influye de forma positiva en el desempeño individual de los Agentes de Telemarketing.

3.4 Incidencia de los intangibles en el desempeño individual

Los intangibles, tales como el reconocimiento, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, tienen un impacto significativo en el desempeño individual. Herzberg (1968), en su teoría de los dos factores, destaca que el reconocimiento y el logro son factores motivadores intrínsecos que pueden llevar a un mayor desempeño y satisfacción en el trabajo. Según Herzberg, los empleados que se sienten valorados y reconocidos por sus contribuciones tienden a mostrar un mayor compromiso y desempeño.

Amabile (1993) subraya la importancia del entorno de trabajo en la motivación intrínseca de los empleados. Un ambiente laboral que fomente la creatividad y proporcione oportunidades para el desarrollo personal puede resultar en un desempeño significativamente mejorado. Amabile argumenta que la motivación intrínseca, impulsada por factores intangibles como la autonomía y el apoyo organizacional, es crucial para el desempeño creativo y la innovación.

Por último, Deci y Ryan (2000) en su teoría de la autodeterminación, enfatizan que los factores intangibles como el sentido de autonomía, competencia y relación son fundamentales para el bienestar y el desempeño de los empleados. Los entornos laborales que apoyan estos factores pueden conducir a una mayor motivación y un mejor desempeño. Los empleados que sienten que su trabajo es significativo y que tienen oportunidades para crecer y desarrollarse dentro de la organización, tienden a ser más productivos y comprometidos. En un entorno dinámico como el de los call centers, los intangibles son fundamentales para motivar a los empleados a mantenerse comprometidos y superar los desafíos propios de este tipo de trabajo.

Guzzo y Noonan (1994) complementan este análisis, indicando que los factores intangibles, como un ambiente laboral positivo y un liderazgo de apoyo, son esenciales para fomentar un desempeño sobresaliente, ya que generan un mayor compromiso y reducen los comportamientos contraproducentes. Adicionalmente, Eisenberger et al. (1986) demuestran, a través de su teoría del apoyo percibido, que cuando los empleados sienten respaldo y reconocimiento por parte de sus empleadores, se incrementa la reciprocidad en forma de desempeño sobresaliente.

3.4.1 Hipótesis 3:

La variable de intangibles de la compensación total influye de forma positiva en el desempeño individual de los Agentes de Telemarketing

3.5 Relación entre la compensación total, el desempeño individual y la motivación

Como se ha mencionado con anterioridad, según la teoría de la expectativa de Vroom (1964), la motivación de un empleado está directamente relacionada con la percepción de que sus esfuerzos llevarán a un desempeño exitoso, y que este desempeño será recompensado con una compensación deseada. Esta teoría sugiere que las prácticas de compensación total incrementan la motivación del empleado al alinear sus expectativas con los resultados esperados. Cuando los empleados perciben que su desempeño será recompensado de manera justa y adecuada, es más probable que se esfuercen y mejoren su desempeño.

Diversos estudios han demostrado que una estrategia de compensación total bien diseñada puede mejorar significativamente el desempeño individual. En un estudio de Schuster y Zingheim (1992), se encontró que las organizaciones que implementan una combinación equilibrada de estos elementos no solo atraen y retienen talento de alta calidad, sino que también promueven un alto nivel de desempeño entre sus empleados. La integración de beneficios tangibles e intangibles crea un entorno de trabajo positivo, lo cual es esencial para mantener a los empleados motivados y comprometidos.

Según Lawler (2000), la compensación total, que engloba salarios, beneficios y otros incentivos, desempeña un papel crucial en la motivación de los empleados. Un sistema de compensación alineado con el desempeño individual no solo puede incrementar la productividad organizacional, sino también mejorar significativamente la satisfacción laboral. Lawler subraya la importancia de diseñar estrategias salariales que no solo reconozcan el esfuerzo y los resultados individuales, sino que también promuevan un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir de manera excepcional al éxito organizacional.

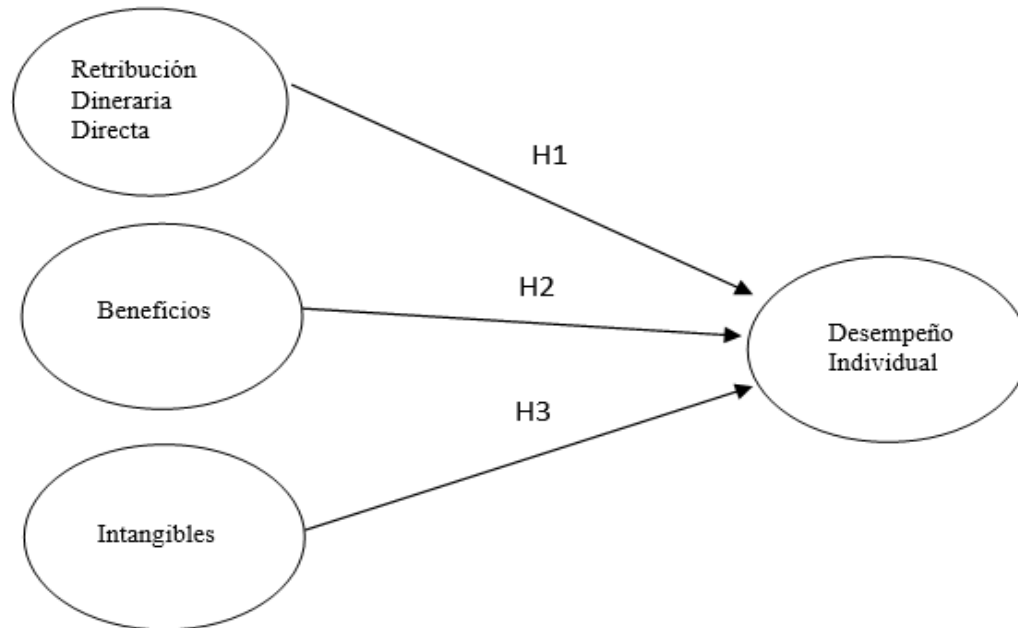
Milkovich y Newman (2008) destacan la influencia significativa de la compensación total en el desempeño y la motivación de los empleados. Según su investigación, los empleados motivados por un sistema de compensación integral no solo muestran mayores niveles de compromiso, sino que también mejoran su efectividad en el trabajo. Estos autores subrayan la importancia de diseñar sistemas de compensación que alineen adecuadamente los incentivos con los objetivos individuales y organizacionales, fomentando así un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir de manera proactiva al éxito de la organización.

La motivación actúa como un mediador clave en la relación entre compensación total y desempeño individual. Según Locke y Latham (1990), las estrategias de compensación que fomentan metas claras y alcanzables incrementan la motivación de los empleados, lo cual se traduce en mejoras en el desempeño. Su teoría de establecimiento de metas refuerza la importancia de diseñar sistemas de recompensa alineados con las aspiraciones individuales.

Por otro lado, Hackman y Oldham (1976), en su modelo de características del trabajo, argumentan que la inclusión de elementos como reconocimiento y enriquecimiento laboral no solo mejora el desempeño, sino que también incrementa la satisfacción intrínseca del empleado. Esta combinación de motivación intrínseca y extrínseca crea un entorno laboral más propicio para alcanzar niveles elevados de desempeño.

Desde la perspectiva de la motivación laboral, las hipótesis planteadas se fundamentan en teorías como la de la expectativa de Vroom (1964) y la de los dos factores de Herzberg (1968). Ambas destacan que la percepción de una recompensa adecuada, ya sea monetaria o emocional, puede incrementar significativamente el esfuerzo y el compromiso de los empleados. En este sentido, cada hipótesis busca explorar cómo las dimensiones de la compensación total, al alinearse con las expectativas de los empleados, pueden influir positivamente en su desempeño. En sectores como los call centers, donde el desempeño individual es crítico para cumplir con los objetivos comerciales, las estrategias de compensación total deben diseñarse cuidadosamente para satisfacer tanto las necesidades tangibles como las intangibles de los empleados. Esto no solo asegura una mayor retención de talento, sino que también fomenta un compromiso duradero con los objetivos organizacionales.

En la Figura 1 se observan las relaciones planteadas en las anteriores hipótesis de investigación.

Figura 1. Modelo Conceptual Evaluado

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la literatura.

4 Metodología

4.1 Contexto de Estudio

El presente capítulo describe la metodología utilizada para analizar la relación entre las variables de compensación total y desempeño individual en los agentes de telemarketing de Lamassu Media SAS y responder a la pregunta planteada: **¿Cuál es la influencia de las variables de la compensación total en el desempeño individual de los empleados de Lamassu Media SAS?**

La empresa objeto de estudio fue un call center bilingüe que opera desde el año 2020 en Pereira, Colombia. Cuenta con aproximadamente 100 empleados, de los cuales 60 son agentes de telemarketing dedicados a la generación de prospectos calificados interesados en vender propiedades en Estados Unidos. El entorno del call center es característico por su alta demanda, metas comerciales estrictas y la necesidad de generar un alto volumen de trabajo en períodos relativamente cortos. Según estudios previos, (Pinilla 2005, como se citó en Piedra 2022), los call

centers tienen como objetivo principal la mejora continua en la calidad del servicio y la atención al cliente, lo que implica que las estrategias de compensación deben alinearse con estos objetivos de desempeño.

Adicionalmente, Castaño y Álvarez (2017) señalan un crecimiento importante de los Call Centers, caracterizados por la flexibilización del trabajo y el manejo de las TIC. Esta modalidad de trabajo atrae a la población más joven, hábil en el uso de herramientas tecnológicas, aunque no siempre con una formación educativa amplia. También comentan que, a pesar de la percepción externa de precariedad en las condiciones de trabajo de los Call Centers, los jóvenes empleados no comparten esta visión. El acceso al sistema laboral les permite satisfacer sus necesidades básicas y proyectarse a futuro, utilizando el trabajo como una plataforma para el desarrollo personal y profesional. Los jóvenes se adaptan fácilmente a los cambios y, al no tener responsabilidades mayores, pueden cambiar de empleo con facilidad, viviendo el presente sin preocuparse excesivamente por el futuro. Las nuevas concepciones del sentido del trabajo han llevado a los sistemas organizacionales a desarrollar medidas e indicadores diferenciales para mejorar la calidad de vida laboral, enfocándose en las características generacionales de sus grupos focales.

Piedra (2022) afirma que los centros de llamadas representan la maquila del siglo XXI, generando altos niveles de estrés y efectos en la salud debido a la intensidad y rigurosidad del trabajo, a pesar de las condiciones de empleo formal y aceptables, así como la flexibilidad laboral. El crecimiento de los Call Centers se debe a la evolución tecnológica, que amplía y mejora los servicios. Sin embargo, muchos empleados no planean permanecer por períodos prolongados, aunque este concepto ha evolucionado con la regulación de los centros de llamadas y la contratación de personal cualificado.

Del Bono y Bulloni (2008) destacan que la expansión de los Call Centers ha abierto el mercado laboral para muchos jóvenes, proporcionando independencia, desarrollo personal y proyección en diversos ámbitos de la vida. Sin embargo, estos jóvenes se vinculan provisionalmente a esta actividad, reflejando escaso reconocimiento e insatisfacción hacia el trabajo, aunque lo valoran por la experiencia y la remuneración obtenida.

Finalmente, Piedra (2020) señala que muchas personas ingresan a los Call Centers con la idea de una permanencia temporal, pero suelen quedarse más de lo esperado debido a la buena remuneración. La falta de culminación de metas académicas impide acceder a otros empleos, mientras que otros permanecen porque el trabajo les permite desarrollarse y fijar nuevas metas.

Aunque se mencionan buenas condiciones de trabajo, contrastan con los altos niveles de estrés y sus efectos en la salud, llevando al consumo de sustancias para sobrellevarlo. No obstante, se destaca un sentido de pertenencia y conformación de un grupo social, aunque con factores negativos relacionados con la experiencia emocional y sensitiva. Es fundamental realizar estudios específicos sobre la compensación total en diferentes poblaciones, ya que el impacto de estas variables varía entre sectores y mercados. Ajustar las estrategias de compensación a cada población permite aumentar la motivación y disminuir la frustración, mejorando así los índices de productividad individual y colectiva.

4.2 Alcance y enfoque del estudio

Este estudio es explicativo y de enfoque cuantitativo, ya que busca determinar la relación causal entre las variables de compensación total y desempeño individual. Mediante la recolección de datos a través de cuestionarios, se busca identificar las dimensiones específicas de la compensación total (retribución dineraria directa, beneficios e intangibles) que influyen en la productividad y el compromiso de los empleados.

4.3 Diseño Metodológico

La investigación se diseñó como un estudio no experimental y transversal, lo que significa que se recolectaron datos en un único momento en el tiempo. Este enfoque permite una visión clara de las relaciones entre las variables sin intervenir en el entorno o modificar las condiciones naturales de los participantes. Al tratarse de un enfoque cuantitativo, se utilizaron escalas de medición estructuradas para garantizar que los datos fueran objetivos y comparables.

4.4 Población y Muestra

La población del estudio incluyó a los 51 agentes de telemarketing activos de Lamassu Media SAS. Para asegurar la homogeneidad en las respuestas, se aplicó un criterio de inclusión basado en un tiempo mínimo de permanencia dentro de la empresa (1 mes o más). La muestra fue censal, lo que significa que se invitó a todos los agentes que cumplieron con este criterio a

participar, asegurando una representación completa de los empleados con experiencia suficiente para comprender los sistemas de compensación de Lamassu Media S.A.S.

Tabla 1*Edad de la Muestra*

Edad	Número de empleados
18 - 20	4
21 - 25	21
26 - 30	7
31 - 35	5
36 - 40	8
41 - 45	2
46 - 50	2
51 - 55	2
Promedio 30 años	Total empleados 51

Tabla 2*Años de Experiencia Laboral*

Años de Experiencia Laboral	Número de empleados
1 - 2	9
3 - 4	12
5 - 6	10
7 - 8	3
9 - 10	5
Más de 10	12
Promedio	8 años

Tabla 3*Nivel de Escolaridad*

Nivel de Escolaridad	Número de empleados
Primaria	0
Secundaria (Bachillerato)	19
Formación Técnica o Tecnológica	15
Profesional	15
Posgrado	2

4.5 Operacionalización de las Variables

Se utilizó un cuestionario estructurado basado en escalas previamente validadas en estudios similares, lo que garantiza su fiabilidad y validez. El cuestionario se dividió en cuatro secciones principales: compensación dineraria directa, basado en Berger et al. (2008), incluyendo diez ítems sobre la claridad de los pagos, premios por desempeño, justicia percibida en el sistema de compensación, y la puntualidad en los pagos; d intangibles, basado en Koo et al. (2019), incluyendo ocho ítems y preguntas sobre el reconocimiento, la autonomía en el trabajo y el sentido de pertenencia dentro de la organización; y por último, desempeño, basado en Koopmans et al. (2011), incluyendo once ítems que midieron las competencias relacionadas con la planificación, el cumplimiento de metas y la eficiencia en la ejecución del trabajo. Se utilizó una escala tipo Likert siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto.

4.6 Proceso de Recolección

La recolección de datos se realizó entre los meses de noviembre y diciembre de 2024. Se utilizó un formulario de Google para distribuir los cuestionarios digitalmente, lo que facilitó la recopilación eficiente de datos y garantiza la accesibilidad de todos los participantes. Previo a la aplicación, los participantes firmaron un consentimiento informado que explicaba el propósito del estudio y aseguraba la confidencialidad de sus respuestas.

4.7 Análisis de Datos

La evaluación de las hipótesis se llevó a cabo mediante un modelo de regresión lineal múltiple. Previo a ello, se estableció la validez convergente y discriminante de las variables analizadas. También se valoró la colinealidad entre las variables independientes, para asegurar su independencia dentro del modelo.

5 Resultados

5.1 Matriz de Correlaciones

La matriz de correlaciones permitió analizar la relación entre las variables de Compensación (C), Beneficios (B), Incentivos (I) y Desempeño (D). Como se observa en la Tabla 1, la compensación muestra una correlación negativa con el desempeño (-0.30, $p=0.014$). Por otro lado, los beneficios (0.48, $p=0.000$) y los incentivos (0.47, $p=0.000$) muestran correlaciones positivas significativas con el desempeño.

Tabla 4

Matriz de Correlaciones

Variable	C (Compensación)	B (Beneficios)	I (Incentivos)	D (Desempeño)
C	1			
B	0.43 ($p=0.000$)	1		
I	0.39 ($p=0.002$)	0.52 ($p=0.000$)	1	
D	-0.30 ($p=0.014$)	0.48 ($p=0.000$)	0.47 ($p=0.000$)	1

5.2 Evaluación de la Validez Convergente

El análisis de la validez convergente confirma que los ítems utilizados en cada dimensión están efectivamente relacionados. La consistencia interna de las variables fue evaluada mediante el Alpha de Cronbach, obteniendo valores superiores $\alpha > 0.8$, en todas las

dimensiones, lo que indica una adecuada fiabilidad. Al igual que los valores de confiabilidad compuesta (>0.7) y varianza extraída media (>0.5), confirmando la fiabilidad y validez convergente de las mediciones realizadas.

Tabla 5

Evaluación de la Validez Convergente

Dimensión	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta (CR)	Valor Medio Extraído (AVE)
Compensación (C)	0.812	0.83	0.56
Beneficios (B)	0.84	0.85	0.58
Incentivos (I)	0.865	0.87	0.6
Desempeño (D)	0.811	0.82	0.55

5.3 Evaluación de la Validez Discriminante

La validez discriminante se evaluó comparando el AVE con las correlaciones cuadradas entre dimensiones. Todos los valores obtenidos cumplen con los criterios establecidos, se observa que, en todos los casos, el AVE supera claramente la mayor correlación cuadrada correspondiente, lo que indica que las dimensiones representan constructos únicos y diferenciados, lo cual respalda la validez discriminante de las variables incluidas en el análisis.

Tabla 6

Validez Discriminante

Dimensión	AVE	Máxima correlación cuadrada
Compensación (C)	0.56	0.18
Beneficios (B)	0.58	0.27
Incentivos (I)	0.6	0.27
Desempeño (D)	0.55	0.23

5.4 Evaluación de Multicolinealidad (VIF)

El análisis de multicolinealidad, presentado en la Tabla 7, muestra que todas las variables presentan valores de VIF menores a 5, lo que sugiere la ausencia de problemas de colinealidad en el modelo.

Tabla 7
Evaluación de Multicolinealidad

Variable	VIF
Constante	1.1
Compensación (C)	1.58
Beneficios (B)	1.42
Incentivos (I)	1.4

5.5 Resultados de la Regresión

El análisis de regresión muestra que la compensación tiene un coeficiente negativo ($\beta = -0.20$, $t = 1.60$, $p = 0.10$). En contraste, los beneficios presentan el mayor impacto positivo ($\beta = 0.36$, $t = 1.82$, $p = 0.074$). En cuanto a los incentivos, tiene un impacto positivo pero no significativo ($\beta = 0.12$, $p = 0.374$).

Tabla 8
Resultados de la Regresión

Variable	Coefficiente (β)	Error Estándar	t-Valor	Resultados
Compensación (C)	-0.2	0.14	1.6	Hipótesis no soportada
Beneficios (B)	0.36	0.2	1.82	Hipótesis soportada
Incentivos (I)	0.12	0.13	0.9	Hipótesis soportada

6 Discusión

Los resultados de la matriz de correlaciones muestran hallazgos relevantes para el análisis de la influencia de la compensación total en el desempeño individual. Contrario a lo planteado, la compensación monetaria directa presentó una correlación negativa y significativa con el desempeño individual, lo que contradice la Hipótesis 1. Este resultado podría explicarse a partir de percepciones de inequidad o una desvinculación entre los pagos recibidos y el esfuerzo invertido. Tal como plantea la teoría de la equidad de Adams (1963), cuando los empleados perciben injusticia en su remuneración, se afecta negativamente su motivación y, por ende, su desempeño. Lo que también podría relacionarse con factores como el estrés por cumplimiento de metas o percepciones de pago insuficiente, afectando la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2000).

En cambio, los beneficios y los incentivos intangibles mostraron correlaciones positivas con el desempeño individual, respaldando las Hipótesis 2 y 3. Estos resultados coinciden con estudios como los de Pfeffer (1998) y Herzberg (1968), donde se evidencia que los beneficios complementarios y el reconocimiento emocional fortalecen la motivación y el compromiso del empleado. Los beneficios muestran un mayor impacto positivo, resaltando la importancia de los apoyos tangibles en la vida del trabajador (Cascio, 2006). Aunque los incentivos intangibles también tienen un efecto positivo, este no fue estadísticamente significativo, lo cual sugiere que su influencia podría ser más complementaria o mediada por otras variables como el liderazgo o el clima organizacional.

Estos resultados coinciden con múltiples estudios que indican que las dimensiones más relacionadas con el bienestar del trabajador, como los beneficios y los intangibles, tienen una mayor influencia sobre el desempeño que la retribución económica directa (Bloom & Michel, 2002; Eisenberger et al., 1986). Adicionalmente, se refuerza el planteamiento de Delgado (2004), quien afirma que los modelos tradicionales de retribución son insuficientes para lograr un impacto sostenido en el desempeño laboral.

Dado el contexto específico de los agentes de telemarketing, estos resultados invitan a reflexionar sobre la efectividad real de los bonos económicos como única herramienta de motivación. Las estrategias de compensación deben ir más allá de lo monetario, integrando elementos emocionales, sociales y de desarrollo profesional para lograr un impacto positivo y

duradero en el desempeño. Lamassu Media S.A.S. podría considerar una redistribución del enfoque de su estrategia de compensación, priorizando la creación de un sistema de beneficios sólido y políticas de reconocimiento que refuercen la motivación intrínseca de los agentes.

6.1 Implicaciones Prácticas

Los resultados obtenidos en este estudio permiten identificar oportunidades clave para la mejora de las prácticas de compensación total en Lamassu Media S.A.S. En primer lugar, la correlación negativa entre la compensación monetaria directa y el desempeño individual sugiere que los esquemas salariales actuales podrían no estar siendo percibidos como justos o motivadores por parte de los empleados. En este sentido, se recomienda una revisión del sistema salarial, utilizando herramientas como encuestas de equidad interna, con el objetivo de detectar percepciones de injusticia o desalineación entre esfuerzo y recompensa.

Adicionalmente, los beneficios demostraron ser el factor con mayor impacto positivo en el desempeño. Esto resalta la importancia de ampliar y fortalecer los programas de beneficios, incluyendo iniciativas como la flexibilidad laboral, programas de bienestar físico y mental, y apoyos adicionales que mejoren la calidad de vida de los empleados. Prácticas que, según lo demostrado por los autores consultados, generan mayor compromiso organizacional y reducen el ausentismo y la rotación.

Por último, aunque los incentivos intangibles no mostraron un impacto estadísticamente significativo en la regresión, sí revelaron una relación positiva con el desempeño en el análisis correlacional. Esto indica la necesidad de reforzar el sistema de incentivos, asegurando que sean diseñados de manera estratégica, comunicados con claridad y percibidos como un reconocimiento tangible del esfuerzo individual, lo cual puede mejorar la motivación y el compromiso a mediano y largo plazo.

6.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una primera limitación está relacionada con el contexto particular de la muestra, centrada exclusivamente en los agentes de telemarketing de Lamassu Media S.A.S. Esto implica que los

resultados no son necesariamente generalizables a otras organizaciones o sectores productivos, especialmente aquellos que operan bajo dinámicas laborales diferentes.

En segundo lugar, el diseño cuantitativo transversal utilizado en este estudio presenta limitaciones metodológicas importantes. Al medir simultáneamente la variable independiente (compensación total) y la variable dependiente (desempeño individual) en la misma muestra y momento temporal, no es posible establecer una relación causal clara entre ambas variables, sino únicamente asociaciones. Esta limitación impide afirmar con certeza si la percepción de compensación influye en el desempeño, o si, por el contrario, un mayor desempeño modifica la percepción de las compensaciones recibidas. Asimismo, el uso de un mismo instrumento para medir ambas variables puede generar sesgos de varianza común, ya que los datos provienen de una única fuente y momento, lo que puede distorsionar las correlaciones encontradas.

Es recomendable que futuras investigaciones adopten un diseño longitudinal, que permita hacer seguimiento a lo largo del tiempo y así identificar patrones sostenidos en el desempeño individual a partir de modificaciones en las prácticas de compensación. Este enfoque ofrecería una mayor robustez metodológica y permitiría establecer inferencias causales más sólidas.

Finalmente, se reconoce que la motivación y el desempeño individual pueden estar influenciados por otros factores no considerados en este modelo, tales como el liderazgo, el clima organizacional, la cultura de la empresa, o incluso variables personales como el nivel de estrés o el balance vida-trabajo. Futuras investigaciones podrían ampliar el modelo integrando estas dimensiones para ofrecer un análisis más completo del fenómeno.

7 Conclusiones

Este estudio demuestra que la compensación total tiene una influencia diferenciada en el desempeño de los agentes de telemarketing de Lamassu Media S.A.S. Se encontró que los beneficios y los incentivos intangibles presentan una relación positiva y significativa con el desempeño individual, lo cual resalta la importancia de integrar componentes no estrictamente monetarios en las estrategias de gestión humana. Por otro lado, la compensación dineraria directa mostró un efecto negativo, lo cual podría estar relacionado con percepciones de inequidad, desconexión entre esfuerzo y recompensa, o con un diseño poco motivador del sistema salarial.

Estos hallazgos destacan la importancia de diseñar estrategias de compensación que no se centren exclusivamente en el salario, sino que consideren un enfoque más integral, incluyendo beneficios atractivos, reconocimiento emocional y condiciones de trabajo que refuercen la motivación intrínseca. En este sentido, Lamassu Media S.A.S. debería reconsiderar su actual enfoque de compensación total, buscando un equilibrio entre equidad percibida, bienestar, reconocimiento y desarrollo profesional.

En conjunto, los resultados permiten concluir que una política de compensación total bien estructurada y ajustada a las necesidades del talento humano puede convertirse en una herramienta clave para mejorar el desempeño individual, fortalecer el compromiso organizacional y aportar al logro de los objetivos estratégicos, especialmente en contextos exigentes como los call centers.

8 Referencias

- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. John Wiley & Sons.
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (2008). *The Compensation Handbook* (Vol. 5). Columbus, OH: McGraw-Hill.
- Banker, R. D., Lee, S., Potter, G., & Srinivasan, D. (1996). Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation. *Academy of Management Journal*, 39(4), 920-948.
- Becker, B. E., & Olson, C. A. (1987). Labor Relations and Firm Performance. En M. M. Kleiner, R. N. Block, M. Roomkin, & S. W. Salsburg (Eds.), *Human Resources and the Performance of the Firm* (pp. 43-85). Washington, DC: BNA Press.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33-42. <https://doi.org/10.2307/3069283>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, Claudia. (2010). Gestión Humana en la Empresa Colombiana: sus Características, Retos y Aportes. Una Aproximación a un Sistema Integral. *Cuad. Adm. Bogotá* (Colombia), 23 (41): 13-36.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.

- Castaño, M. & Álvarez, C. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(2), 1223-1236. <https://doi.org/10.11600/1692715x.1522929072016>
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60.
- Corral, F. (2006). *Recursos humanos: Compensación* [Material didáctico]. Escuela de Organización Industrial (EOI). <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/77716/rrhh-recursos-humanos-compensacion>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Del Bono, A., & Bulloni, M. N. (2008). Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad: Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 10(9), 1 - 21. Santiago del Estero, Argentina. ISSN 1514-6871.
- Delgado, C. (2004). *La Compensación Total Flexible: Conquistar el Talento del Siglo XXI*. [Tesis Doctoral]. Universitat Abat Oliba CEU, Barcelona.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Emerole, O. & Edeh F. (2019). The Effect of Compensation on Employee Performance in Nigeria Civil Service: A Study of Rivers State Board of Internal Revenue Service. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 1-9. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3480547>
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 481-569). Consulting Psychologists Press.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hamzat, B., Opele, A., & Bello, B. (2018). Compensation, Employee Performance and Organization Performance in Guarantee Trust Bank (GT Bank) PLC. *Business Excellence and Management*, 8(4), 14-28.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(1), 1-31. DOI: 10.1080/1528008X.2019.1663572

- Koopmans, L. et al. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(7), 856-866.
- Koopmans, L. et al. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
- Lara, M., & Delgado, C. (2001). La compensación total: una nueva frontera en la gestión de recursos humanos. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE)*, 16, 46-51.
- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Madrigal, B. E., (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(3), 65-81.
- Mitchell, P., y Pattison, P. (2010). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health Organization and Management*, 26 (1), 32-59. <https://doi.org/10.1108/14777261211211089>
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia* (6ª ed., Trad. Alejandro Mondragón, Colab. Luis González Fernández). Addison-Wesley Iberoamericana. ISBN 0-201-60126-5
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Nzyoka, C, & Orwa, B. (2016). The Relationship Between Total Compensation and Employee Performance in the Insurance Industry, Case of Mayfair Insurance Company Limited. *Psychology and Behavioral Sciences*, 5(1), 20-36. doi: 10.11648/j.pbs.20160501.14
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Piedra, N. (2022). Estado de la Investigación: Los Talleres del Mundo Global, La Máquina Textil y Los Call Centers en Centroamérica. *Revista De Ciencias Sociales*, (172), 141-155. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i172.49940>
- Piedra, N. (2020). Work in Call Centers: The Corporeality of work experience. *Revista Rupturas*, 10(1), 103-137. <https://dx.doi.org/10.22458/rr.v10i1.2752>
- Rawashdeh, A. M. (2018). The Impact of Talent Management Strategies on Bank Performance in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 12(12). <https://doi.org/10.5539/mas.v12n12p49>
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior* (12ª ed.). Pearson.
- Schuster, J., & Zingheim, P. (1992). *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*. Jossey-Bass Publishers.
- Sitopu, Y. B., Sijinjak, K. A. ., & Marpaung, F. K. . (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72 - 83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Tropman, J. (2001). *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. Jossey-Bass.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Anexo 1.

Cuestionario

Compensación Dineraria Directa

- C1. Recibo un bono cuando cumplo o supero mis metas.
- C2. Me dan un premio en dinero si mejoro mi desempeño en el trabajo.
- C3. Me pagan un extra por aprender nuevas habilidades útiles para mi puesto.
- C4. Hay premios o pagos extra por certificarme o aprender algo que ayude a la empresa.
- C5. Me explican claramente cuánto gano y cómo se calculan mis comisiones.
- C6. Entiendo bien los bonos y descuentos que se aplican a mi sueldo.
- C7. Me pagan a tiempo y sin errores.
- C8. Siento que los pagos que recibo son justos.
- C9. Me premian cuando alcanzo metas importantes y medibles.
- C10. Hay premios en dinero relacionados con la calidad o cantidad de mi trabajo.

Beneficios

- B1. Me explican claramente los beneficios que tengo en la empresa.
- B2. Sé cómo usar los beneficios cuando los necesito.
- B3. Tengo metas claras que me dicen qué esperan de mí en el trabajo.
- B4. Siento que puedo alcanzar las metas con los recursos que tengo.
- B5. Disfruto mi trabajo y siento que es valioso.
- B6. Me reconocen por el esfuerzo que hago cada día.
- B7. Tengo la oportunidad de aprender cosas nuevas que me ayudan a hacer mejor mi trabajo.
- B8. Puedo compartir ideas o conocimientos con mis compañeros.
- B9. Me animan a proponer nuevas ideas o formas de trabajar.
- B10. Reciben bien mis sugerencias para mejorar procesos.
- B11. Cuento con beneficios como seguro médico, transporte o bonos de alimentación.
- B12. Tengo apoyo adicional que me facilita la vida en el trabajo.

Intangibles

- I1. Me felicitan oficialmente cuando contribuyo al éxito de la empresa o logro mis metas.
- I2. Reconocen mis logros en la página interna de la empresa.
- I3. Me dan más independencia en mi trabajo cuando logro metas importantes.

- I4. Me gusta proponer nuevas ideas para hacer mejor mi trabajo.
- I5. Puedo participar en decisiones importantes cuando hago aportes valiosos.
- I6. Siento que mis ideas y opiniones son tomadas en cuenta en mi trabajo.
- I7. Mi jefe y mis compañeros reconocen mis logros.
- I8. El ambiente de trabajo me motiva a ser más ambicioso(a).

Desempeño Individual

- D1. Organizo mi trabajo para terminarlo a tiempo.
- D2. Siempre intento mejorar la calidad de mi trabajo.
- D3. Hago más trabajo del que se me asigna.
- D4. Tengo claro el resultado que necesito lograr en mi trabajo.
- D5. Mantengo actualizadas mis habilidades y conocimientos para mi trabajo.
- D6. Soy bueno(a) para establecer prioridades.
- D7. Realizo mi trabajo de manera eficiente.
- D8. Organizo bien mi tiempo.
- D9. Mis habilidades para comunicarme con otros me ayudan a transmitir bien mis ideas.
- D10. Mi comunicación escrita me ayuda a transmitir claramente mis mensajes.
- D11. Siempre cumplo con los plazos establecidos.