



Influencia de las recompensas en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la
Distribuidora de Bebidas y Refrescos del Caribe (AJE-Colombia)

Claudia Marcela Trujillo Vargas

Docente: PhD. Andrés Alberto Osorio y PhD. Marleny Cardona Acevedo

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría de Gerencia del Talento Humano
Septiembre de 2023

Contenido

	Pág.
Abstract	6
Introducción	7
Capítulo 1. Planteamiento del problema	9
1.1. Descripción del área del problema	9
1.2 Formulación del Problema de Investigación	10
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Justificación.....	10
Capítulo 2: Referente teórico	12
2.1 Gestión estratégica del talento humano: Una mirada general	12
2.1.1 Importancia de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones modernas	13
2.1.2 Enfoque teórico establecido en esta tesis.....	13
2.2 Recompensas y enfoque	14
2.2.1 Tipos de recompensas: materiales y no materiales, tipologías	15
2.3 Representantes de Ventas y Desempeño Comercial.....	16
2.3.1 Factores que influyen en el desempeño comercial	17
2.4 Relación entre recompensas y desempeño comercial.....	19
2.4.1 Influencia de las recompensas monetarias en el desempeño comercial	19
2.4.2 Influencia de las recompensas no monetarias en el desempeño comercial	19
Capítulo 3: Metodología.....	21
3.1 Alcance de investigación.....	21

3.2 Paradigma de investigación	21
3.2 Estrategia de investigación	22
3.3 Técnicas y procedimientos de obtención de datos.....	22
3.3.1 Operacionalización de las variables	23
3.4 Participantes en el estudio	23
3.5 Proceso de análisis de datos.....	25
Capitulo IV: Resultados	26
4.1 Resultados de evaluación del modelo de medición	26
4.2 Evaluación del modelo estructural (contrastación de hipótesis)	29
CAPITULO V: DISCUSION	31
5.1 Implicaciones de investigación.....	31
5.2 Implicaciones de orden práctico-empresarial	33
5.3 Limitaciones del estudio	33
5.4 Investigaciones futuras	34
Referencias	36

Índice de Tablas

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS PARTICIPANTES.....	24
TABLA 2 RESULTADOS DESCRIPTIVOS	26
TABLA 3 RESULTADOS PARA INDICADORES DE VALIDEZ CONVERGENTE	27
TABLA 4 VALIDEZ DISCRIMINANTE CON EL INDICADOR HTMT	29
TABLA 5 EVALUACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	29

Índice de Figuras

FIGURA 1 MODELO CONCEPTUAL EVALUADO.....	20
--	----

Resumen

El objetivo de este estudio consiste en evaluar la influencia de las recompensas en el desempeño comercial. Adicionalmente, se compara la influencia de las recompensas tanto materiales como no materiales con dicho desempeño. Este propósito responde a la carencia de estudios en la literatura científica sobre gestión de recursos humanos que comparan los efectos de dichas recompensas en el desempeño. Así, se evaluaron hipótesis sobre la relación entre cada tipo de recompensa y el desempeño comercial en 87 representante de ventas de la Empresa de Bebidas y Refrescos del Caribe (AJE) en Colombia, a través de un sistema de ecuaciones estructurales, utilizando la técnica de los mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados demostraron que ambos tipos de recompensas influyen de forma positiva y significativa en el desempeño comercial. Se encontró que las recompensas materiales tienen una mayor influencia en dicho desempeño, pero, según los resultados, la diferencia con las recompensas no materiales no es significativa. En términos prácticos, estos resultados señalan que tanto las recompensas materiales como no materiales son esenciales para mejorar el desempeño de los empleados que ocupan cargos de tipo comercial, por lo que se debe balancear su implementación para fortalecer la motivación.

Palabras claves: recompensas, recompensas espirituales, recompensas materiales, desempeño comercial, motivación.

Abstract

The objective of this study is to evaluate the influence of rewards on business performance. It compares the influence of both material and spiritual rewards on business performance. This purpose responds to the lack of studies in the scientific literature on human resource management that compare the effects of such rewards on performance. Thus, hypotheses about the relationship between each type of reward and commercial performance in 87 sales representatives of a company in the soft drinks sector in Colombia were evaluated through a system of structural equations, using the partial least squares technique (PLS-SEM). The results showed that both types of rewards have a positive and significant influence on sales performance. Material rewards were found to have a greater influence on such performance, but, according to the results, the difference with spiritual rewards is not significant. In practical terms, these results indicate that both material and spiritual rewards are essential to improve the performance of employees in commercial positions, so their implementation should be balanced to strengthen motivation.

Keywords: rewards, spiritual rewards, material rewards, business performance, motivation

Introducción

En el dinámico mundo empresarial de hoy, la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito organizacional (Obeidat et al., 2023). Este principio es especialmente relevante para Aje, una compañía global de bebidas no alcohólicas. La importancia de la gestión del talento en Aje no puede subestimarse, especialmente en un mercado en constante cambio y altamente competitivo como el consumo masivo de alimentos (Azmy, 2021). En particular, la empresa se enfrenta al desafío continuo de no solo atraer sino también retener y desarrollar a los mejores talentos para mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Este desafío es aún más apremiante en roles orientados al mercado, como los representantes de ventas, pues la interacción directa con los clientes es crucial para la percepción de la marca y, en última instancia, para el rendimiento financiero de la empresa (Wang et al., 2018). En este contexto, las recompensas, tanto materiales como no materiales, se convierten en un elemento clave para mejorar el rendimiento de los empleados y, por ende, la productividad y rentabilidad de la organización (Khudhair et al., 2020). Sin embargo, la implementación efectiva de un sistema de recompensas es una tarea compleja que requiere un equilibrio cuidadoso entre incentivos extrínsecos e intrínsecos (Tarigan et al., 2022).

A razón de que Aje opera en el contexto colombiano (Aje Colombia es Distribuidora de Bebidas y Refrescos del Caribe) con una fuerza laboral diversa, se enfrenta a desafíos únicos en la gestión del talento. Además, a pesar de la importancia de este tema desde un punto de vista estratégico, existe una brecha de conocimiento en la literatura sobre la influencia de las recompensas en el desempeño comercial, especialmente en países en vía de desarrollo (Khudhair et al., 2020). Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo evaluar la influencia de las recompensas en el desempeño comercial de los representantes de ventas en la empresa "Bebidas

y Refrescos del Caribe" (Aje-Colombia). Se busca entonces obtener conocimientos valiosos que permitan a las organizaciones, como Aje, diseñar e implementar sistemas de recompensas efectivos para mejorar tanto el rendimiento como la satisfacción laboral de sus empleados. El propósito planteado es novedoso en la empresa, pues, previamente, no se ha desarrollado una evaluación de la eficacia de los tipos de recompensas en referencia al desempeño comercial.

Esta tesis se estructura de la forma siguiente: en el primer capítulo se plantea y formula, respectivamente, el problema y la pregunta de investigación; en el segundo se desarrolla el referente teórico, en el que se destaca la Visión de la Firma basada en Recursos como el sustento clave que conecta recompensas con desempeño; en el tercero se establece el diseño metodológico; en el cuarto se presentan los resultados; y, por último, estos son discutidos a la luz del desarrollo teórico de la tesis.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del área del problema

En el entorno empresarial colombiano, la gestión del talento humano se ha consolidado como un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones (Osorio et al., 2020). Este principio es especialmente relevante en Aje, una compañía global de bebidas que opera en Colombia bajo la denominación de "Bebidas y Refrescos del Caribe". En línea con lo dicho, en Colombia, se ha demostrado que las intervenciones en gestión humana pueden mejorar significativamente el desempeño de las empresas (Iacovone et al., 2019).

Así pues, uno de los desafíos más significativos que enfrenta Aje en Colombia es cómo motivar y retener a los representantes de ventas, especialmente en ciudades estratégicas como Cartagena y Pereira. Estos empleados son fundamentales para impulsar los ingresos y mantener una relación sólida con los clientes. Las recompensas, tanto materiales como no materiales, emergen como un mecanismo potencial para mejorar la motivación y, en efecto, el desempeño comercial de los representantes de ventas. Estudios en otros contextos han establecido que los sistemas de gestión humana, que incluyen recompensas, tienen un impacto positivo en el desempeño de empresas del sector servicio (Rawashdeh, 2018) y en la retención de talento en sectores esenciales como la prestación de servicios en salud (Igweh & Kifordu, 2022).

Sin embargo, a pesar de la importancia de este tema, la literatura y las prácticas empresariales en Colombia aún no ofrecen un consenso sobre qué tipos de recompensas son más efectivas para mejorar el rendimiento en ventas. Tampoco hay claridad sobre cómo deberían estructurarse estos sistemas de recompensas para maximizar su impacto en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa "Bebidas y Refrescos del Caribe". En línea con lo anterior es que se formula el problema de investigación en los apartados siguientes.

1.2 Formulación del Problema de Investigación

¿Cuál es la influencia de las recompensas en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa "Bebidas y Refrescos del Caribe" (una entidad de Aje en Colombia)?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la influencia de las recompensas en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa "Bebidas y Refrescos del Caribe", una entidad de Aje en Colombia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar la influencia de las recompensas materiales en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa "Bebidas y Refrescos del Caribe", una entidad de Aje en Colombia.

- Evaluar la influencia de las recompensas no materiales en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa "Bebidas y Refrescos del Caribe", una entidad de Aje en Colombia.

- Establecer el tipo de recompensa que tienen mayor influencia en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa "Bebidas y Refrescos del Caribe", una entidad de Aje en Colombia.

1.4 Justificación

La gestión del talento humano es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización. En el caso de "Bebidas y Refrescos del Caribe", una entidad de Aje en Colombia, la eficacia en la gestión de los representantes de ventas es crucial para mantener una ventaja competitiva en el mercado colombiano. A pesar de la importancia de este tema, existe una brecha en la literatura

sobre cómo las recompensas pueden influir en el desempeño comercial, especialmente en el contexto colombiano.

Estudios previos han demostrado que la actitud y el comportamiento competitivo de los empleados pueden promover un mejor desempeño en el trabajo (Wang et al., 2018). Además, la cultura organizacional ha mostrado tener una relación significativa con el rendimiento organizacional, incluido el desempeño en ventas (Oberföll et al., 2018). Por lo anterior, es necesario establecer las palancas del desempeño comercial, especialmente de empleados que ocupan cargos claves en AJE, como son aquellos relacionados con ventas.

La adopción de un sistema de recompensas totales (TRS) ha demostrado tener un impacto positivo en la satisfacción laboral, la productividad de los empleados y el rendimiento financiero de la empresa (Tarigan et al., 2022). Dada la importancia crítica de los representantes de ventas para el éxito de "Bebidas y Refrescos del Caribe", y en vista de la falta de consenso en la literatura existente sobre la eficacia de diferentes tipos de recompensas, este estudio se presenta como una oportunidad única para llenar un vacío en el conocimiento científico y práctico.

Al evaluar la influencia de las recompensas materiales y no materiales en el desempeño comercial, este trabajo no solo contribuirá a la literatura en gestión del talento y desempeño en ventas, sino que también ofrecerá a "Bebidas y Refrescos del Caribe" conocimiento para optimizar su estrategia de recompensas y, por ende, mejorar su desempeño operacional, para el caso particular de las ventas.

Capítulo 2: Referente teórico

2.1 Gestión estratégica del talento humano: Una mirada general

La gestión estratégica del talento humano es un subcampo de la gestión de recursos humanos que se centra en la identificación, desarrollo y retención de empleados de alto rendimiento, de tal modo que la organización pueda crear riqueza (Huselid, 1995). Aunque el concepto ha sido ampliamente estudiado en el sector privado, también ha ganado relevancia en el sector público (Kravariti & Johnston, 2019), pues es el talento de una empresa el que sostiene toda su plataforma estratégica y desempeño.

El concepto de gestión estratégica del talento humano ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Originalmente, el enfoque estaba en la gestión de recursos humanos como un todo, pero con el tiempo, la atención se ha desplazado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos. La pandemia de COVID-19 ha servido como un punto de inflexión, amplificando el papel de los líderes de recursos humanos y llevando a una reevaluación de las prácticas y estrategias en este campo (Collings et al., 2021).

Así pues, el concepto de gestión estratégica del talento humano ha experimentado una diversificación y especialización. Por ejemplo, se han desarrollado enfoques específicos para la gestión de recursos humanos en el ámbito de la atención médica, como el concepto de "*segunda víctima*" (Vanhaecht et al., 2022). Además, ha surgido el concepto de gestión estratégica de recursos humanos ecológicos, aunque todavía falta consenso en su definición y conceptualización (Fachada et al., 2022). En síntesis, la gestión estratégica de los recursos humanos dirige el campo específico de las recompensas, pues con éstas se busca impulsar el desempeño del individuo, el cual es clave para crear ventajas competitivas (Huselid, 1995).

2.1.1 Importancia de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones modernas

En el entorno empresarial moderno, la gestión estratégica del talento ha emergido como un tema crítico. Las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más complejos para atraer, retener y desarrollar talento en un mundo globalizado y altamente competitivo (Singh, 2021). Sin embargo, la gestión estratégica del talento trasciende la mera función de recursos humanos; se ha establecido como una estrategia empresarial integral que crea valor para las organizaciones. En sectores enfocados en servicios, la calidad del talento puede tener un impacto directo en el bienestar social, convirtiéndose así en una fuente importante de ventaja competitiva (Mitosis et al., 2021).

Un aspecto crítico que ha ganado relevancia en la gestión estratégica del talento es la diversidad en el lugar de trabajo. Las organizaciones que adoptan prácticas inclusivas tienden a experimentar mejoras en áreas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y las habilidades profesionales de los empleados (Cletus et al., 2018).

Además, las estrategias de fortalecimiento de marca empleadora se han vuelto fundamentales en la atracción y retención de talento. Estas estrategias no solo ayudan a las organizaciones a posicionarse como empleadores deseables, sino que también tienen un impacto significativo en el compromiso afectivo de los empleados. Este compromiso, a su vez, influye positivamente en la productividad y la retención de talento (Alves et al., 2020). En este contexto, las recompensas son esenciales para consolidar una marca empleadora (Becker & Huselid, 1998).

2.1.2 Enfoque teórico establecido en esta tesis

La gestión estratégica del talento humano es un campo de estudio que ha atraído diversas perspectivas teóricas, cada una con su propio enfoque y aplicabilidad en diferentes contextos

(Delery & Doty, 1996). Una de las perspectivas teóricas más influyentes en este ámbito es la Visión Basada en Recursos (RBV). Según la RBV, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva al aprovechar recursos que son tanto raros como difíciles de imitar, como es el caso del talento humano (Wright et al., 2001). Este enfoque ha sido especialmente útil para entender cómo las empresas pueden maximizar el valor de su capital humano para obtener resultados superiores (Tetik, 2017). Por ende, este enfoque teórico se aplica en este estudio, pues las recompensas terminan influyendo en el esfuerzo de los empleados respecto a la implementación de la estrategia competitiva de la organización (Wright et al., 2001). Por ende, desde un punto de vista de la gestión humana, estas son un recurso estratégico (Becker & Huselid, 1998).

Es de anotar que las prácticas y modelos de gestión del talento varían considerablemente entre diferentes países, influenciados por factores como la legislación y la cultura organizacional. Estas diferencias subrayan la necesidad de adaptar las estrategias de gestión del talento a las especificidades del entorno en el que operan las organizaciones (Kozjek & Franca, 2020; Metcalfe et al., 2020).

2.2 Recompensas y enfoque

La gestión del talento humano es un elemento crucial para el éxito de cualquier organización (Muteswa & Ortlepp, 2011). En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la retención y motivación de empleados talentosos se ha convertido en una prioridad (Victor & Hoole, 2017). En línea con lo anterior, las recompensas, como parte del sistema para mejorar la motivación de los empleados, juegan un papel vital (Nujjoo, 2012).

Las recompensas tienen dos enfoques: intrínsecas o extrínsecas (Muteswa & Ortlepp, 2011). Las recompensas con enfoque intrínseco son intangibles y se relacionan con la satisfacción interna y el bienestar emocional del empleado. Estas incluyen el reconocimiento por

un trabajo bien hecho, la autonomía en la toma de decisiones y las oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Estas recompensas son especialmente efectivas para empleados que valoran el crecimiento personal y la realización en su trabajo (Nujjoo, 2012).

Por otro lado, las recompensas con enfoque extrínseco son tangibles y se pueden medir y cuantificar (Becker & Huselid, 1998). Estas incluyen el salario, los bonos y las promociones (Koo et al., 2020). Estos tipos de recompensas son efectivos para motivar a empleados que están enfocados en resultados tangibles y beneficios materiales. El salario es la remuneración básica que recibe el empleado por su trabajo, mientras que los bonos y las promociones son incentivos adicionales que se ofrecen por rendimiento excepcional o la finalización exitosa de un proyecto (Basińska & Wilczek-Rużyczka, 2013; Victor & Hoole, 2017).

2.2.1 Tipos de recompensas: materiales y no materiales, tipologías

La gestión de recompensas es un elemento clave en la administración de recursos humanos y en la motivación de los empleados (Koo et al., 2020). En este contexto, las recompensas se dividen principalmente en dos categorías: materiales y no materiales. Cada una de estas tiene sus propias ventajas y desventajas, y su eficacia puede variar dependiendo del contexto organizacional y las necesidades individuales de los empleados (Costa-Font et al., 2013).

Las recompensas materiales, que incluyen, por ejemplo, incentivos financieros como salarios, reconocimientos formales, bonos y comisiones, son efectivas para impulsar el desempeño laboral (Koo et al., 2020). Sin embargo, es crucial gestionarlas adecuadamente para evitar comportamientos no deseados. Por ejemplo, si no se manejan de forma adecuada, pueden llevar a problemas como la ambición patológica (Sescousse et al., 2013).

En contraste, las recompensas no materiales, que no tienen un valor financiero directo, contribuyen al bienestar y la satisfacción general del empleado (Costa-Font et al., 2013). Estas

pueden incluir desde reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional hasta beneficios de salud y flexibilidad laboral (Koo et al., 2020). A diferencia de las recompensas materiales, las no materiales no parecen desincentivar la motivación intrínseca y pueden ser especialmente efectivas para fomentar comportamientos discrecionales y libres (Costa-Font et al., 2013). Por último, es importante considerar que el estado interno del empleado puede influir en cómo perciben y responden a estos diferentes tipos de recompensas (Huselid, 1995).

2.3 Representantes de Ventas y Desempeño Comercial

En el ámbito empresarial, el desempeño de los representantes de ventas es un factor crítico que puede influir significativamente en el éxito de una organización (Amor, 2019; Aydin et al., 2017; Prihatiningtias & Wardhani, 2021). Los representantes de ventas son una pieza clave en la estructura organizacional y estratégica de cualquier empresa. Su importancia radica no solo en su capacidad para generar ingresos, sino también en su papel como embajadores de la marca, educadores del producto y constructores de relaciones (Azmy, 2021).

Como cara visible de la empresa ante los clientes, los representantes de ventas tienen la responsabilidad dual de vender no solo un producto o servicio, sino también la imagen, la cultura y la identidad de la marca de la empresa. Su comportamiento, actitud y profesionalismo son un reflejo directo de la empresa para la que trabajan. En este sentido, tienen un papel crucial en mantener y mejorar la reputación de la empresa en el mercado (Wang et al., 2018).

Además, los representantes de ventas actúan como educadores del producto. Son expertos en lo que venden y tienen la responsabilidad de informar a los clientes sobre las características, beneficios y aplicaciones de los productos o servicios que ofrecen. Esta función es especialmente crítica en industrias donde los productos son técnicamente complejos o donde las implicaciones de la compra son significativas (Iskandar, 2023).

Finalmente, uno de los roles más importantes de un representante de ventas es el de constructor de relaciones a largo plazo. No se trata solo de cerrar una venta, sino de establecer y mantener relaciones duraderas con los clientes. Esto implica un seguimiento postventa, la resolución de problemas y la capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente. La calidad de estas relaciones a menudo tiene un impacto significativo en la lealtad del cliente y en el desempeño financiero a largo plazo de la empresa (Ijigu et al., 2022).

2.3.1 Factores que influyen en el desempeño comercial

El desempeño comercial es una métrica crucial que juega un papel determinante en el éxito de cualquier organización. No obstante, es importante destacar que este desempeño no opera en un vacío, pues está sujeto a una serie de factores que pueden variar considerablemente dependiendo del contexto y la industria en la que se opere.

Uno de los factores más significativos es el conocimiento. Las organizaciones que han implementado eficazmente estrategias de gestión de conocimiento en ventas tienden a mostrar un rendimiento financiero superior, lo que subraya la importancia de este aspecto en el ámbito comercial (Kavalić et al., 2021). Para el caso de este estudio, un representante comercial implementa conocimientos para estimular la venta de productos y servicios (Li et al., 2021).

En industrias específicas como la minería, la productividad laboral se destaca como un factor crítico. Las estrategias y prácticas adoptadas en este sector tienen un impacto significativo en el rendimiento comercial de las organizaciones (Olejarz et al.). La tecnología también juega un papel crucial. La adopción de tecnologías avanzadas, como los sistemas ERP, puede influir notablemente en el desempeño comercial. Las organizaciones que se adaptan a estas tecnologías suelen experimentar mejoras en sus ventas y operaciones (Andwika & Witjaksono, 2020). En el mundo del comercio electrónico, las estrategias de marketing tienen un peso considerable.

Factores como la reputación de la tienda, la calidad del servicio y las políticas de garantía pueden influir tanto en el tráfico web como en las ventas (Wang & Kim, 2018).

Ahora bien, la medición del desempeño comercial es un aspecto crítico para cualquier organización que busca mantenerse competitiva en el mercado. Este proceso no solo implica evaluar las ventas y los ingresos, sino también una variedad de otros indicadores que pueden proporcionar una imagen más completa del rendimiento comercial de una empresa (Kaplan & Norton, 1996).

Uno de los enfoques más comunes para medir el desempeño comercial es a través del uso de indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés). Estos KPI pueden incluir métricas como la tasa de conversión de ventas, el valor promedio del pedido y la tasa de retención de clientes. Estos indicadores ofrecen una forma cuantitativa de evaluar el rendimiento y son esenciales para la toma de decisiones estratégicas (Parmenter, 2015). Además de los KPI, las organizaciones también están adoptando enfoques más cualitativos para medir el desempeño comercial. Estos pueden incluir encuestas de satisfacción del cliente, entrevistas y grupos focales que buscan entender mejor las necesidades y expectativas del cliente (Davenport & Harris, 2017; Zeithaml et al., 2018).

Es importante señalar que la medición del desempeño comercial no es un proceso estático, sino que requiere una revisión y ajuste constantes. Las organizaciones deben estar dispuestas a adaptar sus métodos de medición para reflejar cambios en el entorno empresarial, como nuevas tecnologías, cambios en el comportamiento del consumidor o la entrada de competidores en el mercado (Inmer & Larcker, 2003).

2.4 Relación entre recompensas y desempeño comercial

En esta sección se exponen las hipótesis de investigación sobre la relación entre recompensas, materiales y no materiales, y desempeño comercial de los representantes de ventas.

2.4.1 Influencia de las recompensas monetarias en el desempeño comercial

Las recompensas materiales inciden de forma positiva en el desempeño comercial-individual, a razón de que estimulan el esfuerzo de los empleados para alcanzar o superar objetivos específicos (Kristanti et al., 2021; Kwiotkowska & Gębczyńska, 2022). Este tipo de recompensa crea un vínculo con el desempeño de los empleados, pues terminan influyendo en el esfuerzo invertido de éstos en las actividades comerciales (Davidescu et al., 2020; Costa-Font et al., 2013; Sescousse et al., 2013; Toropova et al., 2020). Adicionalmente, las recompensas materiales fomentan la competencia saludable entre el talento comercial, lo que hace que los empleados estén mucho más enfocados en los resultados (Levy et al., 2013; Said & El-Shafei, 2020). En síntesis, cuando las organizaciones ofrecen recompensas materiales, éstas están activando la motivación y el compromiso de los individuos hacia el logro de los resultados comerciales (Alrawashdeh et al., 2020; Khan et al., 2017; Sureephony et al., 2020). Como consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1:** Las recompensas materiales influyen de forma positiva en el desempeño comercial de los representantes de ventas*

2.4.2 Influencia de las recompensas no monetarias en el desempeño comercial

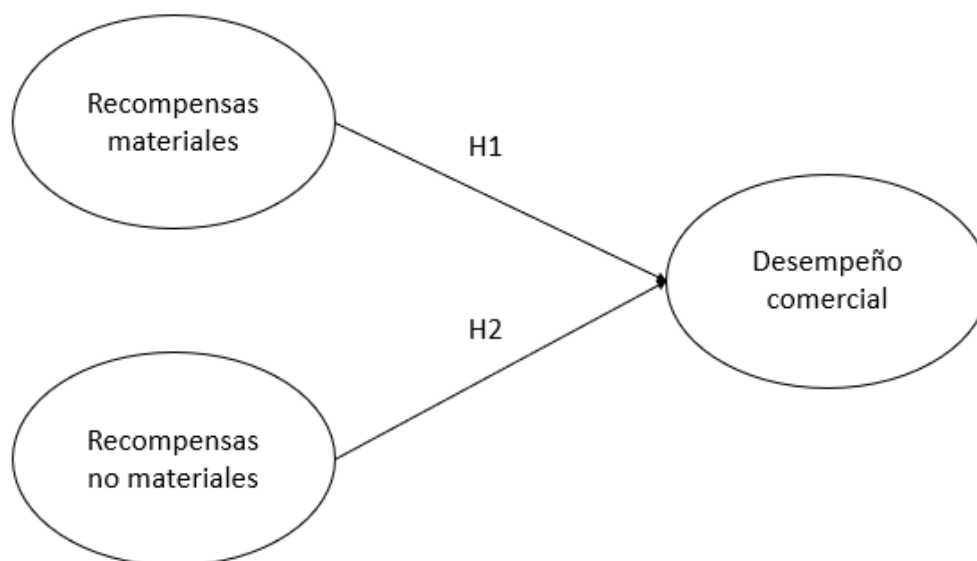
Las recompensas no materiales, como el reconocimiento público, la autonomía, el tiempo libre en el trabajo, entre otras, mejoran el desempeño comercial porque influyen en aspectos emocionales y psicológicos que impulsan el enfoque del talento en los resultados (Judge et al., 2002; Saputro

& Nawangsari, 2021). Este tipo de recompensas, por lo tanto, fortalecen el compromiso de los empleados con la empresa, pues se crea un entorno positivo en el que la responsabilidad por alcanzar mejores resultados es la norma (Jule Specht et al., 2013; Mohamed Abdellatif Abu Auf et al., 2018). Así pues, estas recompensas, al satisfacer las necesidades intrínsecas del empleado como el deseo de ser valorado, el crecimiento profesional, la iniciativa y el equilibrio entre la vida laboral y personal, generan un incremento en el rendimiento individual (Babalola, 2016; Leiyu Shi et al., 2013; Thai et al., 2021). Por lo anterior, se formula la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2: *Las recompensas no materiales influyen de forma positiva en el desempeño comercial de los representantes de ventas*

En este sentido, el modelo conceptual de esta tesis se presenta en la Figura 1.

Figura 1 *Modelo Conceptual Evaluado*



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

Capítulo 3: Metodología

Este capítulo presenta la metodología utilizada en esta investigación. Por lo tanto, se establece el conjunto de pasos que se realizaron para responder a la pregunta de investigación planteada en el primer capítulo de esta tesis de maestría, la cual es: ¿Cuál es la influencia de las recompensas en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa “Bebidas y Refrescos del Caribe” (una entidad de Aje en Colombia)?

3.1 Alcance de investigación

Este estudio se llevó a cabo con un alcance de tipo explicativo. De acuerdo con Bryman (2015), este alcance tiene como propósito establecer las causas de los fenómenos, eventos o resultados de cualquier tipo (naturales, sociales, psicológicos, empresariales, entre otros). A partir de los planteamientos de Bryman, se establece que este alcance se orienta hacia la evaluación de relaciones entre las variables involucradas en las hipótesis de investigación planteadas en el referente teórico. Estas plantean que ambos tipos de recompensas -materiales y no materiales- mejoran el desempeño comercial de los empleados. Por lo tanto, el alcance explicativo es el más apropiado.

3.2 Paradigma de investigación

La pregunta y el objetivo general de investigación, en este estudio, están delimitados en variables, que fueron medidas a través de instrumentos específicos. Por ende, la medición de variables y el análisis de su relación estadística es una característica clave de este estudio. Por esto, el paradigma de investigación utilizado aquí es el cuantitativo. Como se aplica este paradigma para responder la pregunta de investigación, esto implicó el desarrollo de un proceso secuencial para contrastar el modelo teórico identificado con la realidad (May, 2011), lo que es un rasgo esencial

de la investigación cuantitativa. Estos pasos fueron: (1) formulación de hipótesis de investigación; (2) operacionalización de variables; (3) medición de variables; y (4) evaluación de hipótesis mediante análisis estadístico.

3.2 Estrategia de investigación

El método utilizado para recopilar datos que permiten dar respuesta a la pregunta de general de un estudio se conoce como estrategia de investigación (Hernández-Sampieri et al., 2010). Por un lado, en esta tesis se utilizó la encuesta como la estrategia de recolección de datos. Esta suele utilizarse en la investigación sobre gestión estratégica de recursos humanos, ante la necesidad de lograr generalizaciones amplias y de medir variables específicas sobre relaciones entre prácticas de gestión humana y desempeño (Becker & Huselid, 1998), como es el caso de este estudio. Por consiguiente, en este estudio se utilizó la encuesta para medir la variable recompensas. Por otro lado, se realizó un análisis documental para obtener el desempeño comercial de los participantes de este estudio, lo que corresponde a la medición de la variable dependiente.

3.3 Técnicas y procedimientos de obtención de datos

En primer lugar, en este estudio se utilizó un cuestionario sobre recompensas para la obtención de los datos que permitieron la evaluación de las hipótesis de investigación. Este se centró en evaluar las variables recompensas, tanto en su componente material como no material. Este cuestionario es prediseñado, el cual ha sido utilizado en estudios recientes y ha gozado de validez tanto convergente como discriminante (Koo et al., 2019). Este fue enviado y autoadministrado a los participantes del estudio (representantes comerciales) a través de un formulario de Google. El departamento de gestión humana promovió el desarrollo de los cuestionarios, porque los resultados le advierten interés, lo que facilitó la obtención de los datos en un periodo de dos

meses (entre mayo y junio de 2023). Los resultados del cuestionario fueron sistematizados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 365, antes de llevar a cabo su procesamiento en el programa estadístico.

En segundo lugar, gracias a la colaboración del director comercial de la compañía, se extrajeron del sistema de evaluación de desempeño de la organización, los resultados de ventas totales en pesos colombianos de cada participante (representante de ventas) del año 2022. Estos resultados también fueron sistematizados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 365, previo su análisis.

3.3.1 Operacionalización de las variables

La variable independiente, recompensas, se operacionalizó a través de 16 ítems. Esta se divide en 8 ítems, respectivamente, para las recompensas tanto materiales como no materiales. Esta operacionalización es derivada de los estudios de Ahn (2012), Bi (2014) y Yoon (2015), en la que se utiliza una escala tipo Likert de 7 niveles (1-nivel más bajo; 7-nivel más alto) para su valoración.

La variable dependiente, desempeño comercial, se operacionalizó de acuerdo con los resultados de ventas que le interesan a la organización en sus representantes: ventas totales en el año (pesos colombianos). Esto es relevante en este estudio, porque se logra conectar un constructo teórico como las recompensas con un resultado objetivo y clave de la organización - desempeño comercial de los representantes comerciales-.

3.4 Participantes en el estudio

En este estudio participaron 87 representantes comerciales. Se seleccionaron representantes que habían ingresado a la organización antes de enero de 2022, de tal modo de obtener los datos de desempeño para este año de forma completa. El total de representantes de la empresa es de 102,

lo que indica que la investigación se realizó en un 85% de los integrantes del equipo comercial que realiza visita a los clientes. Es importante advertir que los representantes que participaron en este estudio provienen de toda la operación de la organización (Colombia). Adicionalmente, son representantes que ejecutan su trabajo bajo la misma descripción de cargos y operan para mejorar las ventas. Las características sociodemográficas de dicha muestra se reportan en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 1. *Características sociodemográficas de los participantes*

Categoría	Subcategoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género			
	Hombre	45	51.7
	Mujer	42	48.3
Edad			
	18 - 21 años	12	13.8
	21 – 30 años	25	28.7
	31 – 40 años	20	23.0
	41 – 50 años	15	17.2
	Más de 51 años	15	17.2
Nivel de estudios			
	Bachillerato	36	42
	Técnico-Tecnológico	51	58
Período de trabajo			
	1-2 años	20	23.0

	3-4 años	25	28.7
	5-6 años	20	23.0
	7-8 años	12	13.8
	9 años o más	10	11.5
Situación Laboral			
	Permanente	87	100

Fuente: organización AJE, Colombia.

3.5 Proceso de análisis de datos

La técnica de los Mínimos Cuadrados Parciales, también conocidos como PLS *-Partial Least Square* en inglés-, se empleó para evaluar las relaciones establecidas en las hipótesis a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales *-Structural Equation Modeling-*. La ventaja de este método es que permite evaluar la validez convergente y discriminante de las escalas utilizadas y establecer las relaciones entre las variables. Cuando se evalúan hipótesis entre variables de naturaleza multidimensional, este modelo es el apropiado, como es el caso de este estudio (Hair et al., 2017). El método PLS se implementó en el software SmartPLS 4.0. Por último, es un software versátil cuando se relacionan variables ordinales con variables continuas, como es el caso de este estudio. El método PLS se ejecutó en dos etapas (Hair et al., 2017): evaluación del modelo de medición y evaluación del modelo de relaciones (modelo estructural), ambos presentados en el capítulo 4 de esta tesis.

Capítulo 4: Resultados

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presentan los resultados que, a nivel descriptivo, fueron obtenidos en este estudio. En dicha tabla se presenta el promedio, la desviación estándar y las correlaciones entre las variables recompensas materiales, no materiales y desempeño comercial.

Tabla 2 Resultados descriptivos

Constructo	Media	Desviación Estándar	1	2
Recompensas no materiales	6,21	0,71		
Recompensas materiales	6,14	0,9	0,70*	
Desempeño comercial (millones de pesos)	5454,6	865,3	0,71*	0,73*

*Correlaciones significativas al 99%.

Fuente: Ringle et al. (2022).

4.1 Resultados de evaluación del modelo de medición

En primer lugar, según la literatura en PLS-SEM, se debe ejecutar la evaluación del modelo de medición, es decir, se establece si las variables valoradas en el estudio se operacionalizaron de forma adecuada según los datos obtenidos en el estudio (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017). La evaluación del modelo de medición señala primero la evaluación de la validez convergente de los constructos. Hair et al. (2014) sugiere que esta validez debe evaluarse a través de los indicadores: Cargas Estandarizadas (SL) (a nivel de ítems de la encuesta), Alpha de Cronbach (α), Fiabilidad Compuesta (CR: Composite Reliability) y Varianza Extraída Media a nivel de los constructos (Average Variance Extracted).

La validez convergente se alcanza cuando las cargas estandarizadas superan el umbral de 0,6, el α y la CR superan el umbral de 0,7, y el AVE supera el umbral de 0,5 (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017). Los resultados del modelo de medición para este estudio cumplieron con los umbrales señalados, lo que establece que el modelo de medición en este estudio alcanzó validez convergente.

Tabla 3 *Resultados para indicadores de validez convergente*

Constructo	Ítem	Carga Estandarizada	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza Extraída Media
Recompensas materiales	RM1	0,76	0,86	0,90	0,60
	RM2	0,68			
	RM3	0,82			
	RM4	0,76			
	RM5	0,84			
	RM6	0,73			
	RM7	0,78			
	RM8	0,75			
Recompensas	RE1	0,71	0,85	0,87	0,59

no materiales	RE2	0,72			
	RE3	0,72			
	RE4	0,80			
	RE5	0,83			
	RE6	0,84			
	RE7	0,83			
	RE8	0,76			
	DC2	0,83			
	DC3	0,82			

Nota: No se sustrajeron ítems. Recompensas materiales y emocionales se midieron a través de 8 ítems, respectivamente. El desempeño comercial se midió con un solo ítem, lo que indica que no se debe evaluar su validez convergente, dado que es un constructo unidimensional.

Fuente: Ringle et al. (2022).

La evaluación del modelo de medición conlleva también el análisis de la validez discriminante. Según Henseler et al. (2016), se recomienda el uso del indicador el indicador Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT). Este valora entre parejas de variables y se debe alcanzar un valor menor a 0,9 (Hair et al., 2017). Puede observarse en la Tabla 4 que los HTMT entre los constructos recompensas materiales, espirituales y desempeño organizacional no superaron dicho valor. Esto significa la heterogeneidad teórica de las mediciones utilizadas. En consecuencia, se encontró en este estudio que las operacionalizaciones utilizadas alcanzaron

validez convergente y discriminante. Por esto, se puede proceder con la evaluación de las hipótesis.

Tabla 4 Validez discriminante con el indicador HTMT

Constructo	1	2
Recompensas materiales		
Recompensas no materiales	0,78	
Desempeño organizacional	0,32	0,21

Fuente: Ringle et al. (2022).

4.2 Evaluación del modelo estructural (contrastación de hipótesis)

El procedimiento en PLS-SEM se consolida con la evaluación del modelo estructural, es decir, con analizar si los datos soportan o no las hipótesis de investigación. Se encontró a través de este procedimiento que las recompensas no materiales influyen de forma positiva y significativa en el desempeño comercial ($\beta= 0,65$; $T\text{-value}= 8,33$), lo que soporta la hipótesis 1. También se encontró que las recompensas materiales influyen de forma positiva y significativa en el desempeño comercial ($\beta= 0,67$; $T\text{-value}= 11,18$), lo que soporta la hipótesis 2.

Tabla 5 Evaluación de las hipótesis

Relaciones evaluadas			
Variables intervinientes	Path Coeficient	<i>T-Value</i>	Resultado
Recompensas no materiales →	0,65	8,33*	Se soporta

Desempeño Comercial			Hipótesis 1
Recompensas materiales → Desempeño Comercial	0,67	11,67	Se soporta la hipótesis 2
Desempeño comercial R²: 0,35			
Desempeño comercial Q²:0,12			

*Significancia del 99% para valores t que superan el umbral de 2,5.

Fuente: Ringle et al. (2022).

Por último, el poder predictivo de las relaciones fue calculada utilizando el indicador R², como lo sugiere Hair et al. (2014). Así, cuando el valor supera el umbral de 0,1 en las variables dependientes, se establece que los resultados tienen poder predictivo dentro de la muestra. Este valor fue R²: 0,35. El poder predictivo fuera de la muestra también se calculó, a través del indicador Q, como lo sugiere Hair et al. (2014). Este valor fue de 0,12, lo que advierte la capacidad de predicción del modelo fuera de la muestra (ver Tabla 5).

CAPITULO 5: DISCUSION

El objetivo de esta tesis consistió en evaluar la influencia de las recompensas en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa “Bebidas y Refrescos del Caribe” (Aje-Colombia), que opera con su fuerza comercial en gran parte del territorio colombiano. Como la variable recompensas se divide teóricamente en dos tipologías específicas (Koo et al., 2019), para cumplir con dicho objetivo, se evaluó la influencia tanto de las recompensas materiales y espirituales en el desempeño comercial. Este objetivo conecta con la escasez de estudios que existen en la literatura científica sobre esta relación, especialmente en países en vía de desarrollo, como es el caso de Colombia. En segundo lugar, está en línea con que en la empresa no se tenía un estudio claro del papel de las recompensas y sus tipologías respecto a su influencia en el desempeño comercial de sus representantes de ventas, los cuales son un cargo clave y estratégico de la organización. Adicionalmente, en este estudio se utilizaron los postulados teóricos de la visión de la firma basada en recursos en el marco de la gestión estratégica de los recursos humanos, los cuales plantean que prácticas de gestión humana, como las recompensas, mejoran el desempeño de los individuos en las organizaciones (Wright et al., 2001).

5.1 Implicaciones de investigación

De acuerdo con las hipótesis de investigación, este estudio presenta algunas implicaciones científicas que deben considerarse. En primer lugar, se halló que las recompensas materiales influyen de forma positiva y significativa en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa “Bebidas y Refrescos del Caribe”. Estos resultados son consistentes con los hallazgos de estudios anteriores, los cuales plantean que dichas recompensas mejoran el desempeño individual (Aktar et al., 2012; Edirisooriya, 2014; Munir et al., 2016).

En segundo lugar, se encontró que las recompensas no materiales influyen de forma positiva y significativa en el desempeño comercial de los representantes de ventas de la empresa “Bebidas y Refrescos del Caribe”. Este resultado también estuvo en línea con la literatura previa, pues las recompensas espirituales se consideran una acción que impulsa el desempeño de los empleados respecto a los objetivos que deben alcanzar dentro de sus cargos (Aktar et al., 2012; Edirisooriya, 2014; Koo et al., 2019; Munir et al., 2016).

En general, los resultados de este estudio advierten que las recompensas son esenciales para mejorar el desempeño comercial a nivel individual. Por ende, se soporta el postulado, desde la RBV, de que las recompensas son prácticas de gestión humana que mejoran los resultados organizacionales (Munir et al., 2016). En este sentido, este estudio ofrece evidencia científica adicional respecto a que las prácticas de gestión humana mejoran el capital humano que es esencial para que las empresas implementen su estrategia, en este caso la de tipo comercial (Barney, 2001; Huselid, 1995; Wright et al., 2001).

Finalmente, respecto al análisis del efecto diferencial de los tipos de recompensas en el desempeño comercial, se encontró que las recompensas materiales inciden más que las no materiales, pero no es una diferencia significativa (ver Resultados modelo estructural). Los resultados plantean la importancia de que ambos tipos de recompensas sean puestas en operación como práctica de gestión humana para mejorar el desempeño comercial, pues ambas inciden de forma positiva y significativa en dicho desempeño (Miao et al., 2017). En términos de un análisis configuracional de la gestión humana, este resultado advierte la importancia de balancear los estímulos extrínsecos e intrínsecos si se quiere mejorar el desempeño del individuo dentro del cargo que desempeña (Wright et al., 1994).

5.2 Implicaciones de orden práctico-empresarial

Los resultados anteriores señalan algunas implicaciones que pueden mejorar y facilitar la gestión empresarial, particularmente desde la dirección estratégica de los recursos humanos. Por ejemplo, advierte que las organizaciones deben mantener su esfuerzo respecto a las recompensas, pues estas inciden de forma positiva y significativa en el desempeño comercial (Judge & Bono, 2001; Saeed et al., 2014). Adicionalmente, dicho esfuerzo debe ser paralelo en el sentido de implementar recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas (Dale et al., 2016; Kumar et al., 2021). La diferencia escasa entre la incidencia de cada tipo de recompensa sobre el desempeño comercial señala que ninguna debe tener preferencia sobre la otra (Shein, 1985; Uttal, 1983). Adicionalmente, esto supera la creencia de que a nivel comercial solamente las recompensas extrínsecas o materiales son las apropiadas para mejorar la motivación. Por ende, en las organizaciones es relevante que representantes de gestión humana y quienes tienen personas a cargo trabajen en el diseño e implementación de un programa de recompensas que contemple tanto las de tipo material como las de tipo no material. Obviamente, esto implica que la alta gerencia apruebe políticas de gestión humana que permitan guiar el diseño de dichos programas. En específico, se debe considerar además que los programas de recompensas son especialmente importantes para fortalecer el desempeño de quienes ocupan cargos claves, como son aquellos relacionados con las actividades de ventas (Buitendach & De Witte, 2005; Miao et al., 2017; Smith, 1969;).

5.3 Limitaciones del estudio

Este es un estudio que presenta una serie de limitaciones que tienen que considerarse para interpretar de forma correcta los resultados. En primera instancia, la medición de las recompensas se realizó desde el punto de vista de los empleados, lo que señala que la valoración de estas

prácticas puede llegar a presentar algunos sesgos de percepción. Sin embargo, este estudio es valioso en el sentido de que las prácticas de gestión humana, como las recompensas, son valoradas desde la percepción de los empleados y no de los directivos, pues los primeros son los principales beneficiarios de las mencionadas prácticas. En segundo lugar, no se llevó a cabo una medición de las recompensas antes de evaluar el desempeño, lo que implica que el estudio no es longitudinal. En este sentido, la relación positiva y significativa que se presentó entre cada tipo de recompensa y el desempeño comercial no se le puede adjudicar causalidad. En tercer lugar, el estudio se llevó a cabo en empleados de una única organización, lo que restringe de alguna manera la generalización de los resultados en otras empresas y sectores. Por último, en este estudio no se profundizó en cómo se diseñan las recompensas en la organización, sino que se utilizó una evaluación genérica de lo que perciben los empleados de lo que implementa y pone en práctica la organización al respecto.

5.4 Investigaciones futuras

Algunas investigaciones emergen desde el enfoque metodológico y los resultados obtenidos de este estudio. Lo primero que se propone es tratar de complejizar la relación estudiada, pues es una relación que de alguna manera es parsimoniosa. Se deberían plantear otras variables intervinientes en la relación, sean estas moderadores o mediadoras, como podrían ser la motivación o la edad del empleado. Por ejemplo, las recompensas, antes de impactar el desempeño, podrían incidir en la motivación (Ratri & Wahjudono, 2021; Quince et al., 2016), lo que implica que este último mediaría la relación entre lo primero y lo segundo. De esta manera se podrían explicar los mecanismos que relacionan las recompensas con el desempeño individual. Además, la edad del empleado podría fortalecer o debilitar el efecto de las recompensas en el

desempeño, a razón de que, por los cambios generacionales, unas pueden ser más o menos importantes que otras (Freeland & Hoey, 2018; Tarigan et al., 2022).

En segundo lugar, se requiere de más estudios sobre esta relación en otros sectores y tipos de cargos, de tal manera que los resultados puedan contrastarse. Esto permitiría la generalización de los resultados que se alcanzaron en este estudio. Por ejemplo, valdría la pena preguntarse si estos resultados serían los mismos en una organización que no tiene un enfoque tan marcado en objetivos o resultados, como la empresa que fue objeto de estudio en esta investigación.

Referencias

- Ahn, Y. K. (2012). Effect of hotel organizational culture on innovative behavior: The mediating role of motivation (Master's thesis). Sejong university, Seoul, South Korea. Retrieved from <http://www.riss.kr.eproxy.sejong.ac.kr/link?id=T12858541>
- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. *IOSR Journal of business and Management*, 6(2), 9-15.
- Alrawashdeh, H. M., Al-Tammemi, A. A. B., Alzawahreh, M. K., Al-Tamimi, A., Elkholly, M., Al Sarireh, F., ... & Ghoul, I. (2021). Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: a convergent parallel mixed-method study. *BMC public health*, 21, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10897-4>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Amor, N. E. H. B. (2019). What skills make a salesperson effective? An exploratory comparative study among car sales professionals. *International Business Research*, 12(11), 76-93. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n11p76>
- Andwika, V. R., Witjaksono, R. W., & Azizah, A. H. (2020). Analysis of user acceptance of ERP system on after sales function using unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) model. *Int. J. Adv. Data Inf. Syst*, 1(1), 26-33. DOI: 10.25008/ijadis.v1i1.178

- Aydın, S., Koç, E., & Kaya, N. (2017). The influence of critical success factors on B2B sales performance and the mediating role of social intelligence. <https://doi.org/10.5296/bms.v8i2.11563>
- Azmy, A. (2021). The effect of employee engagement and job satisfaction on workforce agility through talent management in public transportation companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2), 212-229. <http://dx.doi.org/10.24856/mem.v36i2.2190>
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 935-946. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Basińska, B. A., & Wilczek-Rużyczka, E. (2013). The role of rewards and demands in burnout among surgical nurses. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26, 593-604. <https://doi.org/10.2478/s13382-013-0129-8>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo: Unpublished manuscript*.
- Bi, S. C. (2014). An empirical study on the effect of reward type to organizational effectiveness: Focus on employees of Korea and China (Master's thesis). Hansung university, Seoul, South Korea. Retrieved from <http://www.riss.kr.eproxy.sejong.ac.kr/link?id=T13370978>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

- Buitendach, J. H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Chinelato, F. B., Filho, C. G., & Júnior, C. L. N. (2022). Does brand-relationships matter? The role of brand attachment in salesperson performance in retailing. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 26(1), 117-144.
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. *HOLISTICA—Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35-52. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0011>
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378. doi: 10.1111/joms.12695
- Costa-Font, J., Jofre-Bonet, M., & Yen, S. T. (2013). Not all incentives wash out the warm glow: the case of blood donation revisited. *Kyklos*, 66(4), 529-551. <https://doi.org/10.1111/kykl.12034>
- Dale, J., Potter, R., Owen, K., & Leach, J. (2016). The general practitioner workforce crisis in England: a qualitative study of how appraisal and revalidation are contributing to intentions to leave practice. *BMC family practice*, 17, 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12875-016-0489-9>
- Davenport, T., & Harris, J. (2017). *Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning*. Harvard Business Press.

- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Edirisooriya, W. A. (2014). Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo.
- Fachada, J., Rebelo, T., Lourenço, P., Dimas, I., & Martins, H. (2022). Green human resource management: A bibliometric analysis. *Administrative Sciences*, 12(3), 95. <https://doi.org/10.3390/admsci12030095>
- Freeland, R. E., & Hoey, J. (2018). The structure of deference: Modeling occupational status using affect control theory. *American Sociological Review*, 83(2), 243-277. <https://doi.org/10.1177/0003122418761857>
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- 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.
- Iacovone, L., Maloney, W., & McKenzie, D. (2019). Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia. World Bank. <https://doi.org/10.1093/restud/rdab005>

- Igweh, F., & Kifordu, A. (2022). Talent management strategies, a panacea for stemming Nigeria youth exodus in the health sector: Federal Medical Centres in focus. *Journal of Global Economics and Business*, 3(10).
- Ijigu, A. W., Alemu, A. E., & Kuhil, A. M. (2022). Fostering Employee Ambidexterity: The Role of High-Performance Work System and Ambidextrous Leadership. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 15(3).
- Iskandar, A. (2023). Penyeleksian Penerimaan Teleservice Representative dengan Penerapan Metode ARAS dan Pembobotan ROC. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 10(2), 548-557.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81(11), 88-95.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kamal, M. Y., & Lukman, Z. M. (2017). The influence of talent management practices on job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 859-864. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i7/3159>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Language, 11(322p), 23cm.

- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497. <https://doi.org/10.3390/su13031497>
- Khan, N., Waqas, H., & Muneer, R. (2017). Impact of Rewards (Intrinsic and extrinsic) on Employee Performance With Special Reference to Courier Companies of City Faisalabad, Pakistan. *International Journal of Management Excellence* (ISSN: 2292-1648), 8(2), 937-945. <https://doi.org/10.17722/ijme.v8i2.894>
- Khudhair, F. S., Rahman, R. A., & Adnan, A. A. B. Z. (2020). The relationship between compensation strategy and employee performance among academic staff in Iraqi universities: a literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(1), 251-263.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). 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(4), 371-401.
- Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent Management in the Public Sector. *Central European Public Administration Review*, 18 (2), 53-71. <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.2.03>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kristanti, F. T., Prasetio, A. P., Indiyati, D., & Madiawati, P. N. (2021). Turnover intention among lecturers in private higher education: the direct impact of financial rewards and

- mediation of job satisfaction and effective organizational commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 282-295. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.05>
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>
- Kwiotkowska, A., & Gębczyńska, M. (2022). Job satisfaction and work characteristics combinations in Industry 4.0 environment—Insight from the Polish SMEs in the Post-Pandemic era. *Sustainability*, 14(20), 12978. <https://doi.org/10.3390/su142012978>
- Levy, D. J., Thavikulwat, A. C., & Glimcher, P. W. (2013). State dependent valuation: the effect of deprivation on risk preferences. *PloS one*, 8(1), e53978. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0053978>
- Li, B., Li, R. Y. M., & Wareewanich, T. (2021). Factors influencing large real estate companies' competitiveness: a sustainable development perspective. *Land*, 10(11), 1239. <https://doi.org/10.3390/land10111239>
- May, T. (2011). *Social research: issues, methods and process*, Maidenhead. *McGraw-Hill/Open University Press*. doi, 10, 2348595.
- Metcalfe, B. D., Makarem, Y., & Afiouni, F. (2020). Macro talent management theorizing: transnational perspectives of the political economy of talent formation in the Arab Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 147-182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1819858>
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Li, P. (2017). Effects of top-performer rewards on fellow salespeople: a double-edged sword. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 280-297.

- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 4469. <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Mohamed Abdellatif Abu Auf; Houcine Meddour; Oussama Saoula; Abdul Halim Abdul Majid; Consumer buying behaviour: the roles of price, motivation, perceived culture importance, and religious orientation, *JBRMR* , Volume 12 Issue 4, 04 Jul 2018 <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS04/ART-18>
- Munir, R., Lodhi, M. E., Sabir, H. M., & Khan, N. (2016). Impact of rewards (intrinsic and extrinsic) on employee performance with special reference to courier companies of Faisalabad city. *European Journal of Business and Management*, 8(25), 88-97.
- Muteswa, R., & Ortlepp, K. (2011). Contributing factors to potential turnover in a sample of South African management-level employees. *Acta Commercii*, 11(1), 13-29. <https://hdl.handle.net/10520/EJC14658>
- Nujjoo, A., & Meyer, I. (2012). The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1-10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.442>
- Obeidat, S. M., Abdalla, S., & Al Bakri, A. A. K. (2023). Integrating green human resource management and circular economy to enhance sustainable performance: an empirical study from the Qatari service sector. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 535-563.
- Oberföll, K., Adame, M. E. C., & García, M. L. S. (2018). Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico. *Journal of*

Business, Universidad del Pacífico (Lima, Peru), 10(2), 24-47. DOI:

<https://doi.org/10.21678/jb.2018.840>

Olejarz, T., Nitsenko, V., Chukurna, O., & Mykhailova, M. (2018). Evaluation of factors influencing labour performance of machine-building enterprises in mining industry.

Науковий вісник Національного гірничого університету, (1), 154-162. DOI:

10.29202/nvngu/2018-1/2

Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2020). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly, 31(2)*, 149-172.

Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.

Prihatiningtias, Y. W., & Wardhani, M. R. (2021). Understanding the effect of sustained use of cloud-based point of sales on SMEs performance during covid-19 pandemic. *The Indonesian Accounting Review, 11(1)*, 33-46. DOI: 10.14414/tiar.v11i1.2300.

Quince, T., Thiemann, P., Benson, J., & Hyde, S. (2016). Undergraduate medical students' empathy: current perspectives. *Advances in medical education and practice, 443-455.*

DOI <https://doi.org/10.2147/AMEP.S76800>

Ratri, K. G. R., & Wahjudono, D. B. K. (2021). The role of employee demographics, work stress, and rewards on job satisfaction and employee performance. *Jurnal aplikasi manajemen,*

19(3), 634-648. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.03.16>

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>

- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International journal of learning and development*, 4(2), 242-256. <http://dx.doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Said, R. M., & El-Shafei, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 8791-8801. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11235-8>
- Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021). The effect of green human resource management on organization citizenship behaviour for environment (OCBE) and its implications on employee performance at Pt Andalan Bakti Niaga. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 174-181. doi:10.24018/EJBMR.2021.6.1.716
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2020). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Routledge.
- Sescousse, G., Barbalat, G., Domenech, P., & Dreher, J. C. (2013). Imbalance in the sensitivity to different types of rewards in pathological gambling. *Brain*, 136(8), 2527-2538. <https://doi.org/10.1093/brain/awt126>
- Shein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shi, L., Song, K., Rane, S., Sun, X., Li, H., & Meng, Q. (2014). Factors associated with job satisfaction by Chinese primary care providers. *Primary health care research & development*, 15(1), 46-57. doi:10.1017/S1463423612000692
- Singh, R. P. (2021). TALENT MANAGEMENT LITERATURE REVIEW. *Fount of Wisdom*. <http://dx.doi.org/10.19166/ff.v1i1.3804>

- Specht, J., Egloff, B., & Schmukle, S. C. (2013). Examining mechanisms of personality maturation: The impact of life satisfaction on the development of the Big Five personality traits. *Social Psychological and Personality Science*, 4(2), 181-189. <https://doi.org/10.1177/1948550612448197>
- Sureephong, P., Dahlan, W., Chernbumroong, S., & Tongpaeng, Y. (2020). The Effect of Non-Monetary Rewards on Employee Performance in Massive Open Online Courses. *International journal of emerging technologies in learning*, 15(1). <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i01.11470>
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S. and Jie, F. (2022), "Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 16 No. 6, pp. 1041-1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- TETIK, S. (2017). Talent management: A review of theoretical perspectives and a guideline for practioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(4), 40-56.
- Thai, T. T., Le, T. A. T., Truong, L. T. T., Le, N. H., Huynh, Q. N. H., Nguyen, T. V., & Tran, H. G. N. (2021). Care for the carers: an evaluation of job satisfaction of community healthcare workers in charge of infectious disease prevention and control in Vietnam. *Risk Management and Healthcare Policy*, 2831-2839. doi:10.2147/RMHP.S321314
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, 108(8), 66-72.

- Vanhaecht, K., Seys, D., Russotto, S., Strametz, R., Mira, J., Sigurgeirsdóttir, S., ... & Panella, M. (2022). An evidence and consensus-based definition of second victim: a strategic topic in healthcare quality, patient safety, person-centeredness and human resource management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24), 16869.
- Victor, J., & Hoole, C. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.853>
- Wang, H., Wang, L., & Liu, C. (2018). Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in psychology*, 9, 2223. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02223
- Wang, Z., & Kim, Y. (2018). How marketing factors influence online browsing and sales: evidence from China's e-commerce market. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 34(2), 253-264. DOI <https://doi.org/10.19030/jabr.v34i2.10124>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Yoon, S. P. (2015). The effects of organizational communication on hotel employees' organizational commitment: Focused on the moderating effect of intrinsic motivation (Master's thesis). Sejong university, Seoul, South Korea. Retrieved from <http://www.riss.kr.epoxy.sejong.ac.kr/link?id=T13844763>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill/Irwin.