

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**"EL SALARIO EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE  
VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL DURANTE EL AÑO 2,016"**

**LICDA. MAYLEEN ESTAYCE TARACENA CUSTODIO**

**GUATEMALA, MARZO DE 2017**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**"EL SALARIO EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE  
VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL DURANTE EL AÑO 2,016"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**ASESOR:**

**MSC. LICDA. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES**

**AUTOR:**

**LICDA. MAYLEEN ESTAYCE TARACENA CUSTODIO**

**GUATEMALA, MARZO DE 2017**



## ACTA No. 61-2016

En el Salón No. **2** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **23 de noviembre** de 2016, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Mayleen Estayce Taracena Custodio**, carné No. **200721880**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**EL SALARIO EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL DURANTE EL AÑO 2,016**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **83** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintitrés días del mes de noviembre del año dos mil dieciséis.

Dr. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente

MSc. Jorge Alfonso García García  
Secretario



MSc. Alfredo Paz Subillaga  
Vocal I

Licda. Mayleen Estayce Taracena Custodio  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Mayleen Estayce Taracena Custodio, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de enero de 2017.

(f) \_\_\_\_\_

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
GUATEMALA, VEINTITRÉS DE FEBRERO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 02-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 61-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis de la Maestría en Administración de Recursos Humanos: "EL SALARIO EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL DURANTE EL AÑO 2016", que para su graduación profesional presentó la licenciada **MAYLEEN ESTAYCE TARACENA CUSTODIO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



M.CH

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios:** Por guiar cada uno de mis pasos y ser mi fortaleza.
- A mis padres:** Teddy Taracena y Dolores Custodio por su apoyo y amor incondicional a lo largo de mi vida.
- A mi esposo:** Henry Sis por ser mi compañero de vida y mi apoyo en cada uno de nuestros retos.
- A mis hermanos:** Daniela, Gabriela y Paul Taracena por su cariño.
- A familiares y amigos:** Por sus consejos y muestras de cariño.

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por ser mi casa de estudio, brindándome la oportunidad de nuevos conocimientos y experiencias.
- A mi asesora:** Msc. Licda. Noemí Clarivel Carrillo Reyes por su apoyo y profesionalismo.
- A la corporación comercial:** Por abrirme las puertas de la corporación y brindarme la oportunidad de realizar el presente estudio.
- A la familia Samayoa Morales:** Por su amistad y apoyo.

## CONTENIDO

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	i
ÍNDICE DE CUADROS .....	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	v
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>6</b>
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	6
2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos .....	8
2.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.....	9
2.3 Rotación de personal.....	10
2.3.1 Causas de la rotación de personal .....	11
2.3.2 Costos de la rotación de personal.....	13
2.3.3 Estrategias para disminuir el índice de rotación de personal.....	14
2.3.4 Compensaciones laborales no monetarias.....	14
2.4 Salario emocional .....	16
2.4.1 Clases de salario emocional.....	20
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>25</b>
3.1 Definición del problema .....	25
3.2 Objetivos.....	26
3.3 Hipotesis, variables e indicadores .....	26
3.4 Alcances y límites .....	27
3.5 Método de investigación .....	28
3.6 Alcances del estudio.....	28
3.7 Técnicas e instrumentos .....	29
3.7.1 Técnica de investigación documental de aproximación.....	29
3.7.2 Técnica de investigación documental de procesamiento.....	29
3.7.3 Técnica de investigación documental de recuperación.....	29
3.7.4 Técnica de investigación de campo.....	29
<b>4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS...31</b>	
4.1 Resultados obtenidos de la encuesta al personal de ventas y supervisores de ventas.....	32

4.2 Resultados obtenidos de la entrevista a la encargada de recursos humanos..59

**CONCLUSIONES**..... 73

**RECOMENDACIONES** ..... 75

**BIBLIOGRAFÍA**..... 76

**ANEXOS** ..... 80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
Gráfica No. 1 Beneficios por convenios con entidades bancarias.....	32
Gráfica No. 2 Beneficios deseados de los convenios con entidades bancarias.....	34
Gráfica No. 3 Actividades deseadas que permitan compartir con la familia.....	36
Gráfica No. 4 Tipo de área para ingerir alimentos.....	37
Gráfica No. 5 Áreas de descanso.....	38
Gráfica No. 6 Descripción del área de trabajo.....	39
Gráfica No. 7 Mejora a los sitios de trabajo.....	40
Gráfica No. 8 Incentivos para permanecer en la empresa durante.....	41
Gráfica No. 9 Horarios flexibles para vendedores.....	44
Gráfica No. 10 Permisos personales que se otorgan.....	45
Gráfica No. 11 Semana laboral más corta.....	46
Gráfica No. 12 Acciones que les gustaría se implementaran.....	47
Gráfica No. 13 Oportunidades de ascenso.....	48
Gráfica No. 14 Reclutamiento interno.....	49
Gráfica No. 15 Capacitaciones para el desarrollo de competencias.....	50
Gráfica No. 16 Estilos de liderazgo.....	51
Gráfica No. 17 Relación con compañeros de trabajo.....	53
Gráfica No. 18 La comunicación con jefe inmediato.....	54
Gráfica No. 19 Causas de rotación de personal de ventas.....	56
Gráfica No. 20 Tiempo de antigüedad del personal.....	57
Gráfica No. 21 Motivos de rotación del personal de ventas .....	69

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Página</b>
Cuadro No. 1 Índice de Rotación de Personal -IRT- .....	31
Cuadro No. 2 Actividades que permitan llevar a la familia.....	35
Cuadro No. 3 Becas de estudio otorgadas.....	43

## RESUMEN

El presente estudio se realizó dentro de una corporación de giro comercial que se enfrenta continuamente a la rotación de su personal de ventas, ocasionándoles pérdidas en tiempo y dinero.

Por ello, es menester abordar la rotación de personal debido a que, se hace cada día más difícil conseguir a la persona idónea para que ocupe la plaza vacante. Adicional, la importancia de la presente tesis radica en optimizar tiempos y costos, así como, aumentar la productividad laboral.

Siendo el ámbito geográfico de la investigación el departamento de Guatemala, Escuintla, Suchitepéquez, Retalhuleu, Santa Rosa, Jutiapa y Jalapa de la República de Guatemala. Asimismo, el ámbito personal fue de cincuenta vendedores al detalle, seis supervisores de ventas y una encargada de Recursos Humanos. Adicional, el periodo de investigación fue de enero a agosto 2,016.

Ante ello se planteó el problema con la siguiente interrogante ¿Qué impacto tiene el salario emocional en la rotación del personal de ventas en la corporación de giro comercial durante el año 2,016?

Para responder esta interrogante se realizó el estudio con base al método científico, iniciando con la recopilación de información bibliográfica del tema, el alcance del estudio es de naturaleza descriptiva- explicativa al investigar las razones y consecuencias en la relación de variables, independiente y dependiente; adicional, el estudio fue de carácter mixto, es decir cualitativo-cuantitativo porque estudió fenómenos de recursos humanos; asimismo, la hipótesis de investigación fue que, al establecer un salario emocional para los vendedores de la corporación de giro comercial se reducirá la rotación de personal.

Adicional, con base a las técnicas de recolección de información, se realizaron los instrumentos que se trasladaron a vendedores al detalle, supervisores de ventas y encargada de recursos humanos. Los resultados, se presentaron por medio de gráficas estadísticas y cuadros que permitieron la apreciación y comprensión del comportamiento de los datos relacionados con el problema estudiado.

Por último, se concluyó que existe relación entre algunos tipos de salario emocional y la rotación del personal de ventas; asimismo, se describió el tipo de salario emocional existente dentro de la corporación de giro comercial y se exploraron las causas de rotación del personal de ventas de la corporación de giro comercial.

Con base a lo anterior, se brindó la recomendación de realizar un plan de acción para disminuir la tasa de rotación de personal de acuerdo a las causas exploradas en el presente estudio, en un tiempo mínimo de dos años.

## INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos es un proceso que se enfoca en los miembros de una organización; dividiéndose en distintos subsistemas que van desde procesos para incorporar personal, desarrollar personal y retener al talento humano. El presente estudio se realizó enfocándose en el último proceso; es decir, la retención de personal a través de las compensaciones no monetarias, denominado salario emocional, excluidas del salario económico del colaborador. Esto es porque, el salario económico atrae al personal, pero el salario emocional hace que permanezcan dentro de la empresa, además, provoca que se sientan satisfechos dentro de la empresa, y con ello, alcanzar sus metas y objetivos tanto personales como profesionales.

El enfoque hacia la retención de personal se debe a una corporación de giro comercial que distribuye productos de consumo masivo, la cual ha tenido inconvenientes con la plantilla de vendedores al detalle, responsables de realizar preventa en tiendas de barrio; este problema de rotación de personal como contraparte a la retención de personal, está evidenciado por altos índices de rotación de personal que le está generando pérdidas en tiempo y dinero.

Por tanto, la presente tesis estudia el salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una corporación de giro comercial durante el año 2016. Esto, debido a que en el transcurso del tiempo, se ha evidenciado la importancia de investigar más sobre la rotación del personal, cuando cada vez, se hace más difícil conseguir a la persona idónea para que ocupe la plaza vacante. Adicional, la importancia de la presente tesis radica en optimizar tiempos y costos, asimismo, es menester reducir la rotación de personal en función de la productividad laboral.

De igual manera, la presente tesis servirá de precedente para las empresas que sufran de la misma problemática en relación a la rotación de personal, pudiendo encontrar semejanzas con los resultados de la investigación, y aprovecharlas para el conocimiento del papel vital que posee el salario emocional como tal.

El presente estudio se integra de cuatro capítulos: El capítulo uno brinda información de los antecedentes, tanto del salario emocional, como de la rotación del personal, exponiendo de forma clara y precisa investigaciones y artículos que se han relacionado con el tema.

El capítulo dos, desarrolla el marco teórico y conceptual de la investigación, presentando la teoría base de la presente tesis, de una forma hilada, comenzando desde la administración de recursos humanos, la rotación de personal y, por último, el salario emocional

El capítulo tres, describe la metodología de la tesis, resaltando el método científico y las técnicas de recolección de información tales como la entrevista semiestructurada y la encuesta utilizadas para el desarrollo de la tesis. Asimismo, se plantea el problema de investigación ¿Qué impacto tiene el salario emocional en la rotación del personal de ventas en la empresa comercial durante el año 2,016? delimitando los ámbitos personal, geográfico e institucional.

Asimismo, se estableció el objetivo general el cual es, establecer la relación del salario emocional de los vendedores con la rotación de personal, por medio de, los objetivos específicos, los cuales son: describir los tipos de salario emocional existentes en la corporación de giro comercial de Guatemala para vendedores y explorar las causas de la rotación de personal de ventas.

Adicional, se definió la hipótesis como propuesta de solución a la problemática presentada, la cual es que, al establecer un salario emocional para los vendedores de la corporación de giro comercial se reducirá la rotación de personal. Con base a la hipótesis, se realizó la especificación de variables y los alcances del estudio.

Por último, el capítulo cuatro, contiene la presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los vendedores al detalle, los supervisores

de ventas y la entrevista realizada a la encargada de recursos humanos de la corporación de giro comercial.

Con el sustento de estos resultados se concluyó que, en la corporación de giro comercial existen muestras débiles de tipos de salario emocional, asimismo, que las causas de rotación del personal de ventas están relacionadas con algunos tipos de salario emocional.

Por lo anterior, se brindó la recomendación de realizar un plan de acción para disminuir la tasa de rotación de personal con base a las causas exploradas en el presente estudio, en un tiempo de dos años o más.

## 1. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos es un proceso que se enfoca en los miembros de una organización; dividiéndose en distintos subsistemas que van desde procesos para incorporar personal, desarrollar personal y retener al talento humano. El presente estudio se realizó enfocándose en el último proceso, es decir, la retención de personal a través de las compensaciones no monetarias, que no forman parte del salario económico del colaborador; denominado salario emocional.

Una corporación de giro comercial que distribuye productos de consumo masivo, la cual comenzó labores hace 20 años, siendo una empresa familiar, cuya ideología es darle trabajo a familiares y amigos. En sus inicios, tenía presencia en algunas zonas de la ciudad capital, conforme los años trascurrieron fue creciendo y tuvo la necesidad de aperturar dos empresas más.

Actualmente, cuenta con una plantilla de cincuenta vendedores responsables de realizar preventa en tiendas de barrios, visitando en promedio a cincuenta clientes diarios, de los cuales, cincuenta por ciento se calcula realizarán un pedido, durante una jornada laboral de lunes a sábado en la ciudad capital y departamentos de la República de Guatemala.

Respecto al área de ventas, se tiene definido los 7 pasos de venta que se deben de realizar en el momento de visitar al cliente. Asimismo, se cuenta con una promesa de servicio en donde estipula que se visitan a todos los clientes sin importar el monto de compra, pero siempre respetando la lista de precios fijada. De igual manera, se tienen 4 valores principales, los cuales son pilares para toda la organización.

La plantilla de vendedores está enfrentando problemas de rotación de personal, con altos índices que le está generando pérdidas en tiempo y dinero. La labor de los vendedores es un noventa por ciento en campo y un diez por ciento en oficina, utilizando su moto para cumplir con la ruta establecida. Asimismo, al mencionar que su labor es en su mayoría en la calle, enfrentan climas adversos tales como fuertes lluvias y sol intenso. También, otra situación del entorno del trabajo del personal de ventas, es la forma de pago por medio de salario base y un porcentaje en premios de ventas; lo cual al ser

nuevos los vendedores y no lograr sus metas de venta se ve afectado su salario económico.

### **Proceso de inducción en la corporación**

Acerca de la inducción, se cuenta con un procedimiento establecido, pero por el alto índice de rotación del personal de ventas, no se ha brindado de una manera eficiente. A continuación, se presenta el proceso de inducción.

- ✓ El proceso inicia con la contratación del personal.
- ✓ Después de contratado el vendedor, se le asigna al supervisor para que lo prepare antes de su primer cliente.
- ✓ El supervisor lo lleva a bodega y le brinda una lista de precios.
- ✓ El segundo día el supervisor lo manda con un piloto para que reparta producto.
- ✓ El tercer día se le dan instrucciones generales, pasos de la venta y promesa de servicio.
- ✓ El cuarto y el quinto día va de acompañante con otro vendedor al detalle.
- ✓ El sexto día lo acompaña supervisor para resolver dudas dentro de su ruta de trabajo.

### **Proceso de capacitación en la corporación**

Dentro de la corporación no existe un proceso claramente establecido para brindar capacitación. Cuando se capacita al personal, llega personal calificado por parte de los proveedores a impartir temas como: motivación, valores, y formas de vender su producto. En algunas ocasiones, brindan charlas informativas para impulsar un producto nuevo.

En este contexto, se presentan investigaciones y artículos que se relacionan con el salario emocional y retención del personal.

En la tesis de María Teresa Rocco Cañon en el año 2,009 avalada por Universidad de Chile se estudia la satisfacción laboral y el salario emocional, en donde la problemática central presentada se refiere a la forma en que el salario emocional puede contribuir a la satisfacción laboral y retención de los trabajadores y las implicaciones que esto puede

tener en el escenario económico actual. Hace mención que el salario emocional se “refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización”. Las conclusiones de este trabajo fueron que los empleados insatisfechos tienen poca productividad y con ello existen pérdidas económicas y que en su mayoría no existe una línea directa entre a mejor salario mayor satisfacción debido a que existen otras condiciones de trabajo a tomar en cuenta. (Rocco, 2,009).

También en el artículo presentado por C. W. M. Hart en la revista Cubana Salud Pública en el año 2,012, se evidencian estudios en donde intervino el salario emocional y con ello se obtienen resultados representativos en su productividad, ejemplo de ello, se tiene el estudio que se realizó en la planta de Hawthorne durante los años de 1927 a 1937; resultado de las entrevistas realizadas, el Dr. Roethlisberger sostenía que “este sentimiento, o cualquiera que fuese el nombre que se le diera, arrojaba más dividendos que cualquiera de los elementos específicos tales como las pausas de descanso, etc., que se habían introducido en la situación laboral”. (Hart, 2012).

Adicional, en el estudio anterior también se obtuvo la siguiente conclusión: “debe de comprender la importancia de tener en cuenta los pensamientos íntimos y las reflexiones de los trabajadores”. (Hart, 2012)

Asimismo, se tiene un informe de tesis del Colegio de Estudios Superiores de Administración de Bogotá. D.C. presentado por Claudia Gómez en el año 2,011 donde se enfrenta la problemática de las exigencias de la fuerza laboral, en las cuales las empresas han tenido que incursionar en nuevas formas de gestionar el talento que van más allá de los requisitos legales, una de ellas es el salario emocional. Adicional, es importante recalcar que una de las conclusiones finales es que “las empresas interesadas en atraer y retener el mejor talento humano, han sido aquellas que consideran al colaborador como un socio estratégico del negocio y como contraprestación; él retribuye a su “socio” con calidad, productividad y preferencia” (Gómez, 2011)

También, se cuenta con un estudio comparativo de satisfacción laboral realizado por Pilar Alonso Martín en el año 2008 presentado en la revista de Psicología del Trabajo Organizacional en el cual, se pretendía determinar si, existían diferencias en función de distintas variables, tales como, el sexo, antigüedad, escalas administrativas y tipo de contrato. El estudio concluyo que” es importante seguir trabajando la satisfacción laboral pues parece claro la necesidad de mejorar la satisfacción como condición previa a cualquier otra medida de la empresa para mejorar su funcionamiento y su producción” (Alonso, 2008)

En el transcurso del tiempo la rotación del personal ha jugado un papel cada día más crucial para las organizaciones. Ejemplo de ello, se han realizado diversos estudios y artículos alrededor de dicho tema, entre ellas, Yazmin Hernández Chávez realizó un informe de tesis de la Universidad de Politécnica De Tlaxcala en donde estudió los modelos de rotación y las prácticas organizacionales evidenciando que los motivos para que exista rotación de personal son de tres tipos: “culturales, económicos y emotivos. En especial destaca el papel que desempeñan las estrategias de motivación instrumentadas para disminuir los índices de rotación de personal. Es por eso que las organizaciones empresariales deben comprender que más allá del compromiso contractual de pagar un salario por la labor cumplida, los trabajadores requieren un plan de carrera integral que mantenga las condiciones emocionales idóneas para trabajar con una actitud positiva e innovadora”. (Hernández & Rámírez, 2013)

Tambien, en el informe de tesis de la Universidad Politécnica Salesiana elaborado por Marco Leonardo Andrade Martínez se realiza un análisis sobre la rotación de personal y la optimización; en dicho análisis concluye que “ a la rotación del personal la debemos entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como el exterior de la organización y no como una causa, estos fenómenos influyen en el comportamiento de las personas”. (Andrade, 2009)

Adicional, se cuenta con un estudio avalado por DAENA (International Journal of Good Conscience) de la Universidad de Spenta en México; sobre los factores que originan la rotación de personal en empresas mexicanas, realizado por Roberto Flores et. al. en el año 2008 en donde establece que “La rotación se presenta cuando la satisfacción es

baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un período dado”. (Flores & M, 2008) En el estudio de Flores aborda la satisfacción en relación a la permanencia de un colaborador a una empresa, clasificando los motivos del por qué la rotación de personal suscrito en empresas mexicanas. Por tanto, Flores concluye que la rotación de personal se debe a tres causas principales:” Baja remuneración, mala selección y baja motivación” (Flores & M, 2008)

Dentro de la Escuela de Estudios de Postgrado, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se encuentra la tesis de la licenciada Brenda Jacqueline Caal Díaz, titulada: Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de la institución pública. En la cual, determina la existencia de la relación entre ambas variables, donde asociaba satisfacción laboral como, motivador intrínseco del trabajo, la variedad y la calidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, la posibilidad de éxito y el control sobre los procedimientos. Dentro de las conclusiones establece que “existe una relación directamente proporcional, entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral”. (Caal, 2015)

Asimismo, el Licenciado Ottoniel Guillermo Donis Escobar de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela de Estudios de Postgrado, realizó su tesis titulada, la motivación laboral del personal contratado actualmente en la modalidad del renglón 029 en las entidades gubernamentales guatemaltecas, donde investigó cuales eran los motivos para que las personas sigan laborando para el renglón antes mencionado. Dentro de sus conclusiones estableció que “el personal contratado bajo el renglón 029, siente que sus necesidades fisiológicas lógicamente se ven suplidas con los horarios que perciben y sus necesidades de estima también están cubiertas , ya que el trabajador manifiesta que percibe un ambiente de confianza y apoyo con sus compañeros de labores.” (Donis, 2014)

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

A continuación, se presentan una serie de teorías que sirven de respaldo a la presente investigación, con el objetivo de identificarlas y ordenarlas para tener un panorama más amplio del objeto de estudio.

### 2.1 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es aquella que involucra procesos por medio de la cual se gestiona el talento humano. Según el libro Administración de Recursos Humanos de Gary Dessler “se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”. (Dessler & Varela, 2009)

Cada uno de los procesos mencionados por Dessler tienen relación a los mencionados por Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento humano en donde establece que ARH “ es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneraciones y la evaluación de desempeño”. (Chiavenato, 2009).

Aunque en la definición brindada por Chiavenato ha sido específica en la evaluación de desempeño y en la Dessler se enfatizó en trato justo y ambiente agradable, cada uno mencionó remuneraciones como procesos que están incluidos dentro de la ARH.

Con base a Isabel Monserrat Razo García en su tesis sobre Estrategias para disminuir la rotación de personal establece que “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Razo, 2010)

En relación a los demás autores, Razo aborda el promover el desempeño eficiente, esto no solo dirigido al ámbito laboral, sino también lo orienta a cuestiones personales que se vinculan con satisfacción para el colaborador.

Asimismo, Aura Janeth Uribe Arévalo de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, menciona en su artículo de la gestión de recursos humanos que “la gestión de recursos humanos es un campo de estudio e investigación considerado desde la economía, la estrategia y la gestión”. (Uribe, 2010)

Aura Uribe, insta a observar la administración de recursos humanos desde diferentes perspectivas, siendo un concepto amplio que, actualmente se orienta por lo estratégico para ir en un mismo sentir con la organización, aportando al crecimiento de la empresa por medio del fortalecimiento del talento humano, como ventaja competitiva.

Adicional, José Manuel Mendoza Barquín, en su tesis sobre el efecto de la evaluación del desempeño de los fiscales del Ministerio Público en la cantidad y calidad de las resoluciones de casos de persecución penal en la República de Guatemala, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece que “La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas prácticas utilizadas por especialistas y administradores para dirigir el accionar del capital humano de una organización, a través de procesos como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación de desempeño, que permitirán proveer a la organización de los talentos apropiados para cumplir sus objetivos.” (Mendoza, 2014)

Asimismo, Ottoniel Guillermo Donis Escobar, establece que la Administración de Recursos Humanos “busca acoplar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este proceso sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Lo anterior, redundará en elevar la calidad de los diversos procesos que se lleven en las empresas o instituciones”. (Donis, 2014)

Cada uno de las definiciones anterior, muestra una amplia gama de funciones que le confieren a la Administración de Recursos Humanos; donde cada una tiene un papel de vital importancia dentro de la organización y es por ello que, con el apoyo de los mandos se, logra una ventaja competitiva.

### **2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos**

La importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en función de su objetivo de emprender acciones de captar, retener y desarrollar al personal. Respecto a lo anterior Aura Uribe menciona “desde una óptica humanista y de producción, la participación del ser humano en las organizaciones es importante; en el sentido de conocer la empresa como una gestora de relaciones, de contratos y administradora de recursos; y también preocupante en términos de regulación, administración y control, desde el momento de su vinculación a través de las relaciones contractuales”. (Uribe, 2010)

En relación a lo anterior, la importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en la participación del ser humano en las organizaciones; sin personas no existirían las organizaciones y es por ello que, los gestores de recursos humanos tienen un papel vital dentro de la organización.

Asimismo, Dessler menciona que la importancia de la ARH está en función de lo que no se quiere experimentar y amplía con una lista de situaciones en donde puntualiza con “Experimentar una alta rotación de personal” (Dessler & Varela, 2009)

Por tanto, la importancia de la ARH radica en acciones continuas que se orienten a los colaboradores, debido a que cada uno de los colaboradores que conforman una organización tienen el potencial de generar ventaja competitiva y lograr las métricas de la organización en tanto se orienten esas acciones en función de los objetivos de la empresa.

Asimismo, Aura Uribe establece que la importancia de la ARH es mejorar las organizaciones, esto por medio de una “Visión estratégica de los recursos humanos de la empresa, que se proyecte con la capacidad de generar y transferir la dinámica del

conocimiento de sus recursos humanos, es decir, que los conocimientos individuales generen un conocimiento organizacional". (Uribe, 2010)

## **2.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos**

Los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos brindados por Idalberto Chiavenato son: "1) Integración de recursos humanos que cuenta con reclutamiento y selección, 2) Organización de recursos humanos que cuenta con diseño de puestos, descripción y análisis de puesto y evaluación de desempeño, 3) Retención de los recursos humanos que se refiere a remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con las personas, 4) Desarrollo de recursos humanos que se refiere a capacitación y desarrollo del personal y desarrollo organizacional, 5) Auditoría de recursos humanos que cuenta con sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social". (Chiavenato, 2011).

Asimismo, según Razo establece que la administración de recursos humanos contiene un efecto en las personas y en las organizaciones; es decir, la manera en que se dirige a las personas es un aspecto decisivo en la competencia de la organización. Existen los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos los cuales son: Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría. (Razo, 2010)

Como se puede notar los procesos descritos por Razo son similares de los descritos por Chiavenato.

Cada uno de los anteriores, en su totalidad conforman el sistema de la ARH y cada uno de los subsistemas están conformados de unidades. Es menester mencionar, que uno de los subsistemas de ARH es la retención de los recursos humanos y al no administrar de una manera oportuna este subsistema se generará la contra parte que es la rotación de personal.

### 2.3 Rotación de personal

La rotación de personal son egresos e ingresos del personal de una organización dentro de un periodo estipulado. Según Glenda Iliana Díaz de León en la tesis de la Universidad Rafael Landívar, titulada identidad organizacional y rotación de personal “La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones”. (Díaz, 2013)

Respecto a la rotación, Fredy Estuardo Villegas Rivera en su informe de tesis de la Universidad Rafael Landívar establece que “La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de proveer a la empresa nuevos recursos para incrementar las operaciones y dar mejores resultados, o por el contrario en quitar al sistema recursos que disminuyen las operaciones y los resultados de ésta” (Villegas, 2012)

Por lo tanto, es una fluctuación de personal que debe ser medida debido a que si existen más salidas que entradas, se tendrán dificultades en las actividades diarias que se realicen en las organizaciones.

En relación a lo anterior, Chiavenato menciona que “se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo”. (Chiavenato, 2011)

Transcribiendo en fórmula lo expuesto por Chiavenato, el índice de rotación de personal es:

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \cdot 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

**IRP:** Índice de Rotación de Personal.

**A:** Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

**D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.

**F1:** Número de trabajadores al comienzo del período.

**F2:** Número de trabajadores al final del período.

**2:** Constante en la fórmula.

### **2.3.1 Causas de la rotación de personal**

Las causas de la rotación de personal pueden ser diversas, según Roberto Flores en su estudio establece que la rotación “es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde” (Flores & M, 2008).

Respecto a lo anterior, se evidencia que los colaboradores hacen un juicio de valor entre lo que la empresa le está brindando y el trabajo que se está desempeñando, si esta relación no es equilibrada, entonces el colaborador buscará nuevos lugares donde trabajar.

Otro de los factores que causan la rotación de personal según Roberto Flores es “cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral”. (Flores & M, 2008)

Por tanto, el tener en el clima laboral mala comunicación, estilos de liderazgo que no valoren los aportes, mal ambiente físico y reconocimiento al trabajo, pueden generar rotación de personal. Esto con base a lo mencionado por Bernardo Brancato en su informe de investigación de la Universidad Nacional de Cuyo “es una manifestación externa de los sujetos, que se refieren a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad”. (Brancato & Juri, 2011)

Asimismo, Daneisy Chaparro de la Universidad Manuela Beltrán de Bogotá, establece en su estudio de los factores que originan la rotación del personal, que las causas de rotación son: “baja remuneración, escasa posibilidad de desarrollo, percepciones de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, presión en el trabajo, falta de motivación y alta responsabilidad.” (Rintha, Rodríguez, & Pérez, 2015)

Los problemas de comunicación con la jefatura es una situación que se da comúnmente en las organizaciones, es por ello, que los canales de comunicación deben estar fortalecidos y evaluados constantemente, para observar si la funcionalidad continúa o si se requiere cambiar otro canal de comunicación.

Otra causa de rotación de personal según Flores es “que se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad” (Flores & M, 2008). Esto va vinculado a los programas que se tienen sobre carrera y sucesión, así como el apoyo a programas de estudio.

Con base a la propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos de Coca Cola de la ciudad de Chiclayo de Franklin Iván Pérez Aguinaga establece que dentro de los fenómenos internos que ocurren para que se dé la rotación de personal en la organización están:

- “La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos” (Pérez, 2013)

Por último, la tesis realizada por Fredy Villegas evidencio ocho factores que causan la rotación de personal, las cuales son: “Otro trabajo, salario, viaje a USA, familia, universidad, mala actitud de servicio, ambiente de trabajo y llamadas de atención” (Villegas, 2012).

Por tanto, se recalca que las causas de rotación de personal pueden ser diversas de las cuales la más mencionada es el ambiente de trabajo.

### 2.3.2 Costos de la rotación de personal

En el momento de existir un movimiento de personal, la empresa incurre en ciertos costos, algunos visibles otros no, pero impactan dentro del capital de la organización.

Los cuales, son los siguiente:

- ✓ Costos primarios: son aquellos que se vinculan directamente con la salida del personal, es decir la desvinculación. Según Stephanie Miranda en su tesis sobre rotación laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo de la Universidad de Chile, establece que los costos primarios son:
  - “Costos de reclutamiento y selección
  - Costos de registro y documentación
  - Costo de ingreso
  - Costo de desvinculación” (Miranda, 2007)
  
- ✓ Costos secundarios: dichos costos están relacionados a las pérdidas que representa no tener la plaza vacante. Según Stephanie Miranda son:
  - “Efectos de producción
  - Efectos en la actitud del personal
  - Costo extralaboral
  - Costo extraoperacional
  - Costo de tiempo de supervisor en la integración
  - Entrenamiento del nuevo trabajador” (Miranda, 2007)
  
- ✓ Costos terciarios: dichos costos son efectos colaterales de la rotación de personal que se manifiesta en un mediano o largo plazo. Entre los cuales se encuentra:
  - “Costo de inversión extra
  - Perdidas en los negocios” (Miranda, 2007)

Por tanto, en el momento de incurrir en rotación de personal se está incrementando los costos para el presupuesto de recursos humanos y por ende para la organización. En costos que son cualitativos y cuantitativos que impactan directamente al flujo de efectivo de la empresa.

### **2.3.3 Estrategias para disminuir el índice de rotación de personal**

Según Diego René González Miranda existe una división de estrategias para disminuir el índice de rotación de personal “1) estrategias monetarias tales como bonificaciones, políticas salariales, compensación variable y compensación flexible. 2) estrategias no monetarias como formación, calidad de vida, plan de carrera, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, reconocimiento, sentido de pertenencia, gestión de conocimientos, contraprestación legal”. (González, 2009)

Asimismo, Chiavenato menciona diversos tipos de recompensas y los tipifica financieras y no financieras. En las no financieras coloca “Oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo”. (Chiavenato, 2009)

Por tanto, según González y Chiavenato existen dos tipos de compensaciones laborales para reducir el índice de rotación las cuales se relacionan con factores financieros o no financiero, pero que las dos logran una satisfacción del personal para seguir laborando en la misma empresa.

### **2.3.4 Compensaciones laborales no monetarias**

Según la definición de Chiavenato, las compensaciones laborales son “el sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo”. (Chiavenato, 2011)

Asimismo, Chiavenato, se refiere a compensaciones no monetarias como premios extraeconómicos y las define como “el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la

seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración, el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, que afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración”. (Chiavenato, 2011)

Por tanto, dentro de los aportes de Chiavenato establece factores monetarios y factores extraeconómicos que van más allá del salario económico. Que no se sustituyen uno con otro, sino que se complementan para satisfacer al colaborador.

Según Tito Oswaldo Domínguez Ortega en sus tesis sobre incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral de la Universidad Rafael Landívar establece que “los incentivos no monetarios son recompensas que funcionan como refuerzos positivos para el logro de los objetivos propuesto por el individuo o por la organización a la que pertenece. Los incentivos abarcan los aspectos sociales, laborales, familiares y personales del sujeto sin la intervención del dinero como recompensa, sino aspectos emocionales” (Dominguez, 2013)

Chiavenato y Dominguez van en la misma línea de compensaciones laborales no monetarios, mencionando elementos que conforman dicho segmento, que tienden a ser cuestiones en su mayoría intangibles, pero que, son de fácil percepción para los colaboradores y que esto los impulsa a tener productividad en sus actividades diarias.

Según Bárbara Katherine Flores establece en su tesis Sistemas de compensación o incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, región de Los Ríos, que las compensaciones no monetarias se clasifican en : “oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo, Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. En algunos casos estos beneficios se extienden también a la familia del empleado. Incluyen: Asociación a club. Áreas de descanso en los intervalos de trabajo. Música ambiental. Actividades deportivas y comunitarias. Paseos y excursiones programados.

Algunas actividades recreativas incluyen también objetivos sociales, como festividades y celebraciones que buscan el fortalecimiento de la organización informal. Beneficios supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen: Transporte. Restaurante en el sitio de trabajo. Estacionamiento privado. Horario móvil de trabajo. Cooperativa de productos alimenticios o convenios con supermercados. Agencia bancaria en el sitio de trabajo”. (Flores & Sepúlveda, 2008)

Se puede observar que existen distintas formas de percibir las compensaciones no monetarias desde oportunidades de desarrollo, reconocimiento del logro, así como beneficios recreativos, música ambiental y actividades que involucren objetivos sociales.

Asimismo, Domínguez explica que “los empleados operativos se sienten motivados con los incentivos no monetarios pues los beneficios abarcan a sus respectivas familias y este tipo de incentivos los lleva a realizar mejor su trabajo y a cumplir con las metas establecidas.” (Dominguez, 2013)

Es importante denotar que dentro de las recompensas intrínsecas se encuentran la satisfacción laboral y oportunidades de crecimiento las cuales están vinculadas con el salario emocional que será el siguiente punto a tratar.

## **2.4 Salario emocional**

El salario emocional es relacionado con las compensaciones no monetarias que recibe un colaborador y surge de las nuevas exigencias de la fuerza laboral, según Rocco establece que el salario emocional es “un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización” (Rocco, 2009)

Por tanto, el salario emocional debe cumplir con aumentar la satisfacción de los colaboradores, y es por medio de esta satisfacción que se reduce la rotación de personal y por ende se eleva la productividad.

Adicional, Gómez establece que el salario emocional “se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás” (Gómez, 2011)

En esta nueva definición muestran al salario emocional como un diferenciador de otras empresas, como generador de ventaja competitiva, esto por medio de, hacer sentir cómodos a los colaboradores dentro de la organización, traduciéndolo en palabras de Rocco, satisfacción laboral.

Asimismo, Juan Carlos Barceló establece dentro de su artículo de España sobre el salario emocional. El salario económico atrae talento y El salario emocional lo vuelve exitoso “El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación familiar y laboral”. (Barceló, 2016)

Por lo tanto, tal como menciona Barceló es un factor no económico por lo que se debe indagar en cuestiones de motivos, tanto en la esfera familiar, personal como la laboral para que su aplicación tenga efectos positivos dentro de la organización. Por ejemplo, si el empleado necesita un horario flexible para asistir a la universidad, su motivación estará orientada a horarios flexibles, pero si en cambio fuera asesoría en sus trámites bancarios, pese a que es algo que es satisfactorio, no se obtendrá la misma intensidad de motivación que con la primera.

Asimismo, Miguel Ángel Nicolás de la Universidad de Rioja de España, aporta en su artículo científico sobre el salario emocional “el elemento que habitualmente utilizamos para motivar a nuestros colaboradores es el dinero, y aunque tiene su importancia, cuando lo aplicamos no resulta ser ese factor motivador decisivo que creíamos, puesto que es en el salario emocional donde se encuentra la fuerza”. (Nicolás, 2011)

Por lo tanto, el salario emocional da el empuje para que los colaboradores entrelacen sus objetivos personales con los objetivos empresariales que persigue la organización. Es

evidente que cuando esto sucede, se crea un sentido de pertenencia a la organización y los colaboradores se sienten comprometidos con el quehacer diario, dando un esfuerzo extra por resaltar dentro de la empresa.

Adicional, Barceló enumera ciertos beneficios que se obtiene al tener un salario emocional competitivo.

- “Índices de rotación del personal bajos.
- Reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal.
- Niveles bajos de absentismo.
- Empleados satisfechos, son empleados con elevados índices de productividad y competitividad” (Barceló, 2016)

Esto quiere decir que sí dentro de la organización se cuenta con un salario emocional competitivo se reducirá la tasa de rotación de personal, con esto se reducirán los costos que se tienen en reclutar y seleccionar personal; asimismo, en los gastos involucrados a la capacitación y formación del personal y adicional, la empresa se ahorra el tiempo que el colaborador necesita para adaptarse a la cultura organizacional y sus procedimientos de trabajo, es decir, la curva de aprendizaje y esto a su vez impactará en un buen índice de productividad y sentido de permanencia.

En otra de sus aportaciones Barceló establece que “pensar que la mejor motivación y la mejor compensación es siempre el dinero es un gran error. Las nuevas generaciones de trabajadores, los millennials como ejemplo paradigmático, ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar; por tanto, las empresas preferidas por las nuevas generaciones son las que se han convertido en las best places to work”

Con este argumento establecido por Barceló se evidencia la importancia del salario emocional dentro de las organizaciones; actualmente los cambios son acelerados y uno de ellos es la inserción laboral de los millenials que vienen a cambiar los paradigmas manejados en recursos humanos. Por lo tanto, se debe estar en la vanguardia e innovar constantemente generando nuevas ideas para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener

al personal. Por ello, tal como menciona Barceló, pensar que el salario económico es suficiente, es un error, que repercute en pérdidas dentro de las organizaciones.

Asimismo, Francisco Gay Puyal denomina “salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate- vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos- la motivación del artista, en términos coloquiales, y, muy especialmente a los motivos trascendentes”. (Gay, 2006)

Esto apoya los conceptos brindados por Rocco, Nicolás y Barceló, pero divide salario y emocional para explicar que salario es por el vínculo con la contraprestación y emocional porque aporta satisfacción a algunos motivos intrínsecos; es decir, que no existiría una satisfacción si no se tiene un motivo en específico.

De igual manera, Leonel Arias Montoya, en su artículo científico sobre compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia establece que “Salario Emocional se ve influido positivamente por el desarrollo profesional, reconocimiento en un proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar. Al contrario, se verá deteriorado por factores tales como: incomodidades que pueda tener el puesto de trabajo y riesgos, definidos como inestabilidad de la empresa” (Montoya, Portilla, & Benjumea, 2008)

Montoya, establece otro elemento importante dentro del salario emocional, este es, que se puede deteriorar con algunas acciones que realice la empresa o bien los riesgos inherentes al puesto de trabajo. Por lo tanto, es vital identificar que está provocando desvanecimiento del salario emocional y fortalecerlo para que las acciones que si generen satisfacción en los empleados no se vea afectada.

Adiciona, Gay Puyal aporta, “así, lo que se le pide a todo satisfactor es aporte, en cantidad y calidad, satisfacción suficiente a las necesidades personales; pero no siempre somos

conscientes de que estas necesidades son singulares, propias, y, también, cambiantes. Dicho de otro modo, pretender la satisfacción de todos, en todo y con los mismos satisfactores, no sólo es utópico, además de insostenible, sino que tiene alta probabilidad de ineficacia en el tiempo”. (Gay, 2006)

Con ello, se amplía que para que exista satisfacción tiene que estar ligada a un motivo, el cual es diferente para cada una de las personas, esto quiere decir, que se debe de evaluar cuáles son las motivaciones del personal y, con base a eso, establecer el salario emocional para que sea competitivo.

#### **2.4.1 Clases de salario emocional**

Barceló establece que “Los horarios cada vez más extendidos en la oficina hacen complicado que las personas puedan mantener un equilibrio entre su vida personal y sus actividades laborales” (Barceló, 2016)

Asimismo, Miguel Nicolás establece respecto a la conciliación de vida personal y profesional “Una flexibilidad laboral en horarios, jornada reducida o teletrabajo”. (Nicolás, 2011)

Por tanto, al hablar de mantener un equilibrio entre su vida personal y sus actividades laborales, se está haciendo referencia a balance de vida que involucra a dos esferas diferentes, esto por medio de contar con horarios flexibles, permisos especiales, semana corta de trabajo o realizando actividades de socialización con la familia.

Asimismo, menciona Barceló que “Reconocer durante alguna junta de trabajo o evento corporativo cuando alguien ha hecho un buen trabajo, puede ser un excelente incentivo no sólo para que el departamento o persona en cuestión continúe esforzándose diariamente, sino también para elevar la competitividad y con ella el desempeño de todas las personas que colaboran en la organización.” (Barceló, 2016)

De igual manera Miguel Nicolás, concuerda con el pensamiento de Barceló y establece que la mejora de condiciones laborales se refiera a “planes de acogida, mejora del lugar

del puesto de trabajo, buzón de sugerencias, mayor comunicación con los supervisores, respeto de los horarios de salida del personal, reconocimiento del personal, mejora del clima laboral.” (Nicolás, 2011)

Esto se interpreta como un liderazgo orientado al reconocimiento que otorgue incentivos en el momento de haber alcanzado la meta trazada, pero, también es de suma importancia que se cuenten con las mismas oportunidades para alcanzar las metas debido a que en este momento también es evaluado el sentido de equidad por parte del colaborador.

Es menester, tomar en cuenta la opinión de los colaboradores debido a que, por medio de ella, se logra identificar las necesidades de los colaboradores, las cuales, deben de ser ligadas al salario emocional que establezca la empresa para que sea funcional y otorgue satisfacción al colaborador.

Asimismo, Miguel Nicolás menciona que dentro de los componentes del salario emocional están los planes de carrera, en los cuales interviene: “oportunidades de promoción o al menos aumento progresivo de responsabilidades y proyectos, igualdad de oportunidades, programas de formación técnica en habilidades, competencias e idiomas”. (Nicolás, 2011)

Ante ello, Barceló aporta que “Implementar programas que faciliten el crecimiento profesional de los trabajadores de una institución es esencial para ofrecer un salario emocional competitivo. Al permitirles mantener una actualización constante de conocimientos, la empresa obtendrá colaboradores mejor capacitados y mucho más felices”. (Barceló, 2016)

Al mantener una actualización constante de conocimientos los empleados son mucho más felices, esto es debido a que aprenden a realizar de una mejor manera el trabajo, provocando satisfacción en los resultados que obtiene. Por lo tanto, la capacitación que brinda herramientas de trabajo crea personal motivado.

También Barceló opina que “las oportunidades que percibe un trabajador al interior de la empresa para acceder a un mejor puesto muchas veces funcionan como un factor decisivo de su permanencia en ella, de su nivel de compromiso, e incluso de su productividad. Cuando un trabajador no percibe posibilidades de crecimiento puede instalarse fácilmente en una zona de confort en la que realice el mínimo esfuerzo, ya que sin importar cuanto haga, difícilmente podrá aspirar a una promoción”. (Barceló, 2016)

Es aquí donde los desafíos a algo nuevo, en este caso, un mejor puesto de trabajo, mantienen el ánimo de esforzarse en cada una de las tareas asignadas, el no contar con aspirar a un mejor puesto, como parte antagónica, puede significar realizar el trabajo en un perfil bajo, solo para no recibir alguna amonestación, pero sin dedicarle el tiempo y el esfuerzo que la tarea exige.

Adicional, Miguel Ángel Nicolás, establece que los componentes del salario emocional son: “Conciliación de la vida personal con la vida profesional, planes de carrera, mejorar las condiciones laborales, ayudas personales, servicios adicionales y programas de colaboración”. (Nicolás, 2011)

La taxonomía brindada por Miguel Nicolás es semejante a la brindada por Barceló, pero, se incluyó servicios adicionales, los cuales se tienen que establecer por medio de políticas empresariales, debido a que se debe especificar si la empresa va a incurrir con ese costo o se les cobrará un porcentaje parcial a los colaboradores. Por tanto, este nuevo componente no se tomará en cuenta en el momento de crear la taxonomía para la presente investigación.

Asimismo, Gay menciona que “para concretar es preciso dar con una taxonomía que ayude a diferenciar y, de entre las disponibles, me inclino por la Teoría de las 4 C’s del salario emocional:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.

- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia” (Gay, 2006)

Esto se relaciona con lo expuesto por Barceló debido a que conciliación de trabajo y familia es denominado balance de vida, asimismo el compañerismo en las relaciones labores que involucra el reconocimiento de logros, adicional, en condiciones suficientes se podría enmarcar las oportunidades de ascenso y capacitaciones.

Adicional, el Centro Internacional Trabajo y Familia de España propone como tipología de salario emocional, los siguientes rubros:

- “Flexibilidad tiempo y espacio. Permiten una mayor integración entre el trabajo y la familia, dado que los colaboradores pueden variar sus horarios en función de sus necesidades.
- Apoyo Familiar. Facilitan la posibilidad de integrar las necesidades familiares en el ámbito laboral, como el acceso a guarderías o las excedencias para cuidar de un familiar.
- Información. Ofrecen asesoramiento profesional y personal, información sobre el acceso a guarderías y escuelas, centros de día o residencias de ancianos; y seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación laboral y familiar.
- Permiso maternidad/Paternidad. Facilitan el acceso a una baja maternal o paternal superior al límite que establece la legislación de cada país”. (IESE, 2012)

Según esta taxonomía brindada por el Centro Internacional Trabajo y Familia (IESE) evidencia que ellos clasifican el balance de vida, debido a que cada uno de los anteriores se relaciona con el vínculo entre vida laboral y familiar.

Con base a los autores anteriores y la experiencia de la investigadora, se puede clasificar el salario en cuatro grandes rubros: Balance de vida, entorno laboral, oportunidades de desarrollo y clima laboral.

A continuación, se presentan cada una de las clases que conforman el salario emocional, identificando cada una de ellas aspectos que intervienen:

- Balance de vida: Horarios flexibles, semana corta, permisos especiales, beneficios y convenios con alguna entidad bancaria y/o salud, actividades de socialización en familia, becas para colaboradores e hijos.
- Entorno laboral: Cafetería, lugares de descanso, ambiente físico de trabajo- más limpio, silencioso y privado, mejoras a sitios de trabajo.
- Oportunidades de desarrollo: Planes de carrera, reclutamiento interno, inducción, capacitación y desarrollo de competencias.
- Clima laboral: Estilos de liderazgo- orientado al reconocimiento, relaciones con compañeros, comunicación con jefes.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Definición del problema

La corporación de giro comercial, se enfrenta continuamente a la rotación de su personal de ventas, ocasionándoles este movimiento de personal pérdidas en relación a tiempo y dinero.

Estas pérdidas se refieren al tiempo que se toma en reclutar y seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo, asimismo, el tiempo que se toma para brindarles inducción y capacitación al personal contratado.

Adicional, las pérdidas económicas que intervienen son, los costos que se incurren en la búsqueda de cubrir la vacante y los gastos que se obtienen al no tener la plaza cubierta o contar con personal no productivo.

De igual manera, esta rotación tiene relación con situaciones dentro de su labor diaria tal como el clima adverso ya sea lluvia fuerte o demasiado sol.

También, el salario económico que perciben cuando son nuevos, se afecta por la labor de ventas diaria en relación a la productividad laboral que se debe tener, con base a las metas y objetivos trazados por la gerencia de ventas.

Esto da un parámetro de que existe una baja presencia del salario emocional que complementa al salario económico que perciben en el periodo de pago establecido.

En concordancia con lo anterior, la investigación se abordó con base a la Administración de Recursos Humanos, debido a que el problema que generó esta investigación es la rotación del personal de ventas, asimismo, se orientó específicamente en Compensaciones No Monetarias.

Ante ello se planteó la siguiente interrogante:

¿Qué impacto tiene el salario emocional en la rotación del personal de ventas en la corporación de giro comercial durante el año 2016?

### 3.2 Objetivo general y específicos

#### Objetivo general

Establecer la relación del salario emocional de los vendedores con la rotación del personal.

#### Objetivos específicos

- Describir los tipos de salario emocional existentes en la corporación de giro comercial de Guatemala para vendedores.
- Explorar las causas de la rotación del personal de ventas en la corporación de giro comercial de Guatemala.

### 3.3 Hipótesis, Variables e Indicadores

**Hipótesis:** Al establecer un salario emocional para los vendedores de la corporación de giro comercial se reducirá la rotación de personal.

En concordancia con lo anterior, la especificación de variables de la hipótesis, es la siguiente:

#### **Variable Independiente: Salario emocional**

Definiendo el salario emocional como la retribución que se le otorga al colaborador y que no forma parte del salario económico; para incentivar a que tenga una imagen positiva de su ambiente de trabajo, por medio de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores.

**Indicadores:** los indicadores que se utilizaron para detectar el salario emocional, fueron los siguientes:

- Balance de vida: se evaluó horarios flexibles, semana corta, permisos especiales, beneficios y convenios con alguna entidad bancaria, actividades de socialización en familia, becas para colaboradores e hijos.
- Entorno laboral: se evaluó cafetería, lugares de descanso, ambiente físico de trabajo- limpio, silencioso y privado, mejoras a sitios de trabajo.
- Oportunidades de desarrollo: se evaluó ascensos, reclutamiento interno, inducción, capacitación y desarrollo de competencias.
- Clima laboral: se evaluó estilos de liderazgo- orientado al reconocimiento, comunicación con jefes, relaciones con compañeros.

**Operatividad:** Las variables se midieron a través de una encuesta dirigida a vendedores y supervisores de ventas que contenía preguntas abiertas y cerradas de forma categórica y de respuestas múltiples.

Adicional, se utilizó la información brindada por la encargada de recursos humanos durante la entrevista que se le realizó.

### **Variable Dependiente: Rotación del personal de ventas**

Definiendo rotación de personal como la fluctuación del personal a la organización, siendo estas voluntarias o involuntarias, que se adaptan en forma de renuncia para las voluntarias y en forma de despido las involuntarias.

**Indicador:** El indicador que se utilizó para detectar la rotación de personal, fue el siguientes:

- Índice de rotación de personal: 
$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \cdot 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

**Operatividad:** Se midió a través de una entrevista semiestructurada por medio de una guía que contenía preguntas abiertas dirigida a la encargada de recursos humanos de la corporación. Adicional, se realizó una encuesta a los supervisores de ventas de la corporación.

## **3.4 Alcances y límites**

### **Ámbito Geográfico**

El ámbito geográfico de la investigación fue el departamento de Guatemala, Escuintla, Suchitepéquez, Retalhuleu, Santa Rosa, Jutiapa y Jalapa de la República de Guatemala.

### **Ámbito Institucional**

Corporación de giro comercial dedicada a la distribución de diferentes productos a nivel nacional.

### **Ámbito Personal**

La unidad de análisis que se trabajó en la presente investigación son cincuenta vendedores que cumplieron con las siguientes características:

- Trabajadores de la corporación de giro comercial en el puesto de vendedor al detalle

- Que sus funciones sean en ejecutadas en los departamentos o en la ciudad de Guatemala
- Que tengan un rango de 18-52 años de edad

Adicional, se trabajó con seis supervisores de ventas que cumplieron con los siguientes criterios:

- Trabajadores de la corporación de giro comercial en el puesto de supervisor de ventas
- Funciones ejecutadas en los departamentos o en la ciudad de Guatemala
- Rango de 18-50 años de edad

Asimismo, se trabajó con la Encargada de Recursos Humanos que está contratada por la corporación de giro comercial.

### **Ámbito Temporal**

El periodo a investigar fue de enero a agosto del año 2,016

### **3.5 Método de investigación**

Los métodos y técnicas contienen los criterios y procedimientos generales para guiar el trabajo científico de investigación; así como, las reglas y operaciones para el manejo de instrumentos, en la aplicación del método científico de investigación.

Por tanto, se utilizó el método científico en una secuencia de pasos ordenados, comenzando por recopilar información bibliográfica del tema estudiado, posterior a ello, se presentan los resultados por medio de gráficas estadísticas con resultados del estudio del problema y, por último, se concluye y brindan recomendaciones al respecto.

### **3.6 Alcances del estudio**

El presente estudio evaluó la relación del salario emocional de los vendedores de una corporación de giro comercial con la rotación de personal, por lo que su alcance es descriptivo- explicativo al investigar las razones y también las consecuencias de las variables; adicional, el estudio fue de carácter mixto, es decir cualitativo-cuantitativo porque estudió fenómenos de recursos humanos y al obtener los resultados se presentan

por medio de gráficas, utilizando de base la estadística descriptiva, presentando los datos en una frecuencia normal.

### **3.7 Técnicas e instrumentos**

#### **Técnicas de recolección de información**

##### 3.7.1 Técnica de investigación documental de aproximación

- ✓ Técnica de lectura: esta técnica fue utilizada debido a su utilidad en reducción de tiempo, se enfoca en títulos que se relacionen al presente estudio desde la esquina superior izquierda hacia la esquina inferior derecha.

##### 3.7.2 Técnica de investigación documental de procesamiento

- ✓ Aparato crítico: se eligió debido a que por medio de él se refleja el aporte bibliográfico que sustenta la investigación.

##### 3.7.3 Técnicas de investigación documental de recuperación

- ✓ Fichas bibliográficas: para identificar los libros que fueron de utilidad a la investigación, guardando los datos de la fuente de cada uno de ellos.

##### 3.7.4 Técnicas de investigación de campo

- ✓ Entrevista semiestructurada: la entrevista que se realizó a la encargada del departamento de recursos humanos; fue de carácter mixto debido a que se estructuró una guía con una serie de preguntas y a la vez tuvo la flexibilidad de realizar alguna pregunta adicional si se requería para profundizar en el tema.
- ✓ Encuesta: la encuesta fue diseñada para vendedores y supervisores por medio de una guía con preguntas abiertas y cerradas; con ello se obtuvo información de las dos variables del estudio.

### **Instrumentos de investigación**

- ✓ De la técnica bibliográfica se utilizaron las fichas para obtener los datos importantes de los libros o artículos que se relacionen al tema de estudio.
- ✓ De la entrevista semiestructurada que se realizó a la encargada de recursos humanos se utilizó la guía de entrevista.
- ✓ De la encuesta que se aplicó a los vendedores y supervisores se utilizó como instrumento el cuestionario.

### **Población**

Se trabajó con la población finita de 6 supervisores, 50 vendedores y una encargada de recursos humanos de la corporación de giro comercial, es menester mencionar que, en el presente estudio se abordó el universo completo.

#### 4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El salario emocional constituye aquellos factores no monetarios que, con base a las palabras de Rocco (2,009), surgen de las nuevas exigencias de la fuerza laboral. Por lo tanto, los resultados relacionados con salario emocional se orientan en cuatro puntos importantes: Balance de vida, entorno laboral, oportunidades de desarrollo y clima laboral.

A continuación, se aborda cada uno de los resultados obtenidos, interpretándolos a detalle, para evaluar la relación del salario emocional de los vendedores con la rotación de personal.

**Cuadro No. 1**  
**Índice de Rotación de Personal- IRP-**

Índice	Resultado
IRP	122%

Fuente: Entrevista dirigida a encargada de recursos humanos, agosto 2,016.

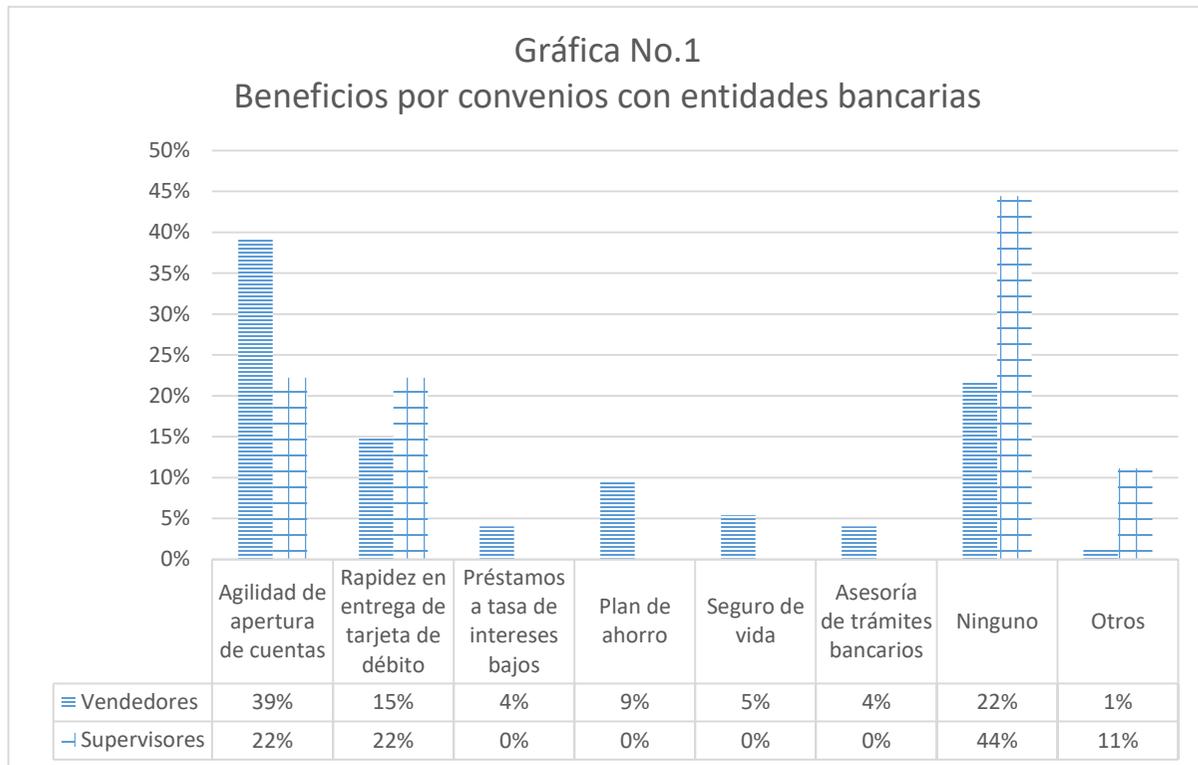
Según el Cuadro No. 1 se evidencia un alto índice de rotación del personal de ventas debido a que se tiene un 122%, lo que se interpreta que más del 100% de la plantilla de vendedores ha rotado durante enero a agosto del año 2,016. Resultados que se obtuvieron de la entrevista a la encargada de recurso humanos en donde estableció que 61 vendedores se han retirado de la empresa ya sea por despido o por renuncia; de los 50 vendedores que tiene su plantilla desde enero hasta agosto, el cual es el periodo evaluado para el presente estudio.

En comparación con enero a diciembre del año 2,015, la rotación de personal ha incrementado un 42%, lo cual es una cifra alarmante que, ha generado pérdidas ostentosas para la organización.

#### 4.1 Resultados obtenidos de la encuesta al personal de ventas y supervisores de ventas

Vendedor: ¿Qué beneficios recibe usted por convenios de su empresa con entidades bancarias?

Supervisor: ¿Qué beneficios reciben los colaboradores a su cargo por convenios de su empresa con entidades bancarias?



Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

La presente gráfica, evidencia los beneficios obtenidos por supervisores y el personal de ventas por convenios de la corporación con entidades bancarias. Relacionado con la agilidad de aperturas de cuenta, con un 39% para vendedores y un 22% para supervisores, asimismo otro beneficio que resalta es la rapidez en entrega de tarjetas de debito con un 15% en la encuesta de vendedores y un 22% en la encuesta de supervisores. Este dato concuerda con la información brindada por la encargada de recursos humanos, sobre proporcionar una carta de parte de la empresa a los vendedores para tramitar una cuenta bancaria y la entrega de su tarjeta de débito.

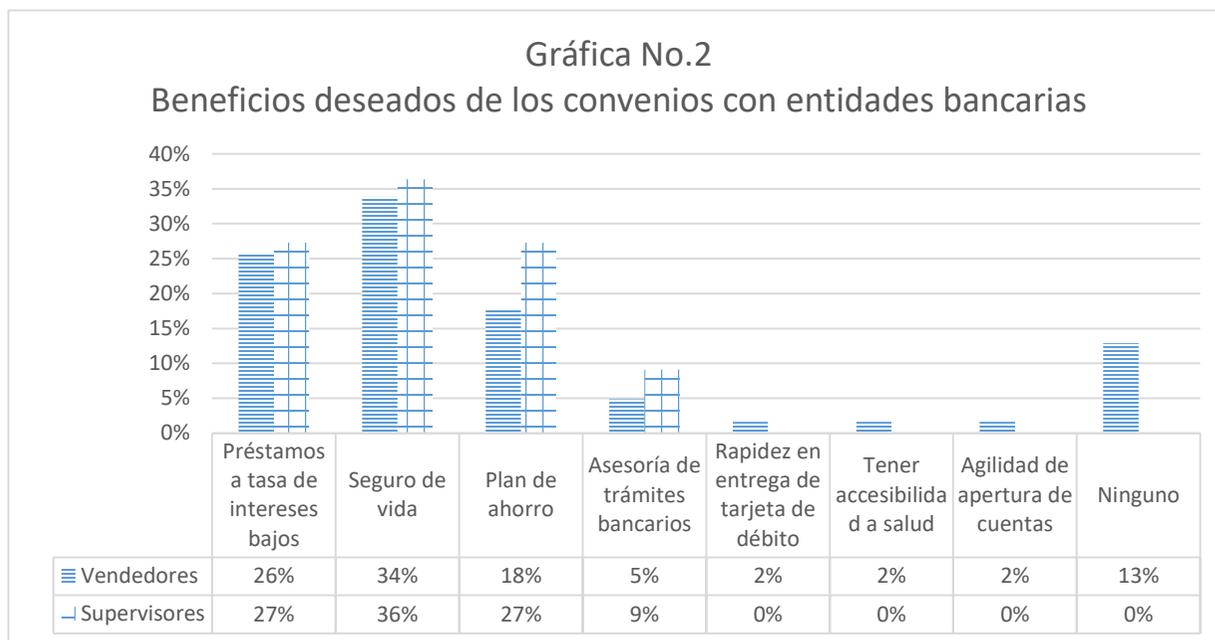
Es importante mencionar que el 44% de la respuesta de los vendedores y un 22% de la respuesta de los supervisores contestó no contar con ningún beneficio por convenios con entidades bancarias, lo que se interpreta que, aunque la encargada de recursos humanos traslada la carta para apertura de cuenta y entrega de tarjeta de debito no es percibido como beneficio para algunos de los vendedores.

Asimismo, pese a que la encargada de recursos humanos mencionó que no realizan préstamos con instituciones bancarias porque los financian por medio de la corporación, esto no se ve reflejado en las respuestas dadas por los vendedores ni supervisores, además, los préstamos están como opción mayor puntuada dentro de, lo que le gustaría obtener, en la gráfica No.2 y en la gráfica No. 8 dentro de las condiciones para permanecer más tiempo dentro de la empresa.

Por último, el plan de ahorro, seguro de vida y asesoría en trámites bancarios son las categorías con menos presencia dentro de los resultados obtenidos, esto concuerda con la versión de recursos humanos debido a que no se aplican dentro de la organización porque existe una elevada rotación de personal.

Vendedor: ¿Cuáles le gustaría obtener de los enumerados en la pregunta No. 1?

Supervisor: ¿Cuáles le gustaría obtener para sus vendedores de los enumerados en la pregunta No. 1?



Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No. 2 se adquirió como resultado del deseo de obtener de los convenios con entidades bancarias seguro de vida con un 34% de respuestas de la población total de vendedores y con un 36% de respuestas de la población de supervisores, asimismo, se observa que préstamos a tasa de intereses bajos tiene un 26% de respuestas en vendedores y un 27% de respuestas en supervisores, esto llama la atención debido a que con base a lo dicho por recursos humanos se brindan préstamos internos a los colaboradores, lo que no concuerda con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los vendedores y a los supervisores, adicional, dentro de algunas encuestas se hace mención que ellos desean que se tomen en cuenta la petición de su préstamo por lo que se interpreta que no en todos los casos se brindan los préstamos internos a los colaboradores y por tanto, existen ciertas restricciones.

Vendedor: ¿Qué actividades realiza su empresa que le permita llevar a su familia?

Supervisor: ¿Qué actividades realiza su empresa que le permita a sus vendedores llevar a su familia?

**Cuadro No. 2**  
**Actividades que permitan llevar a la familia**

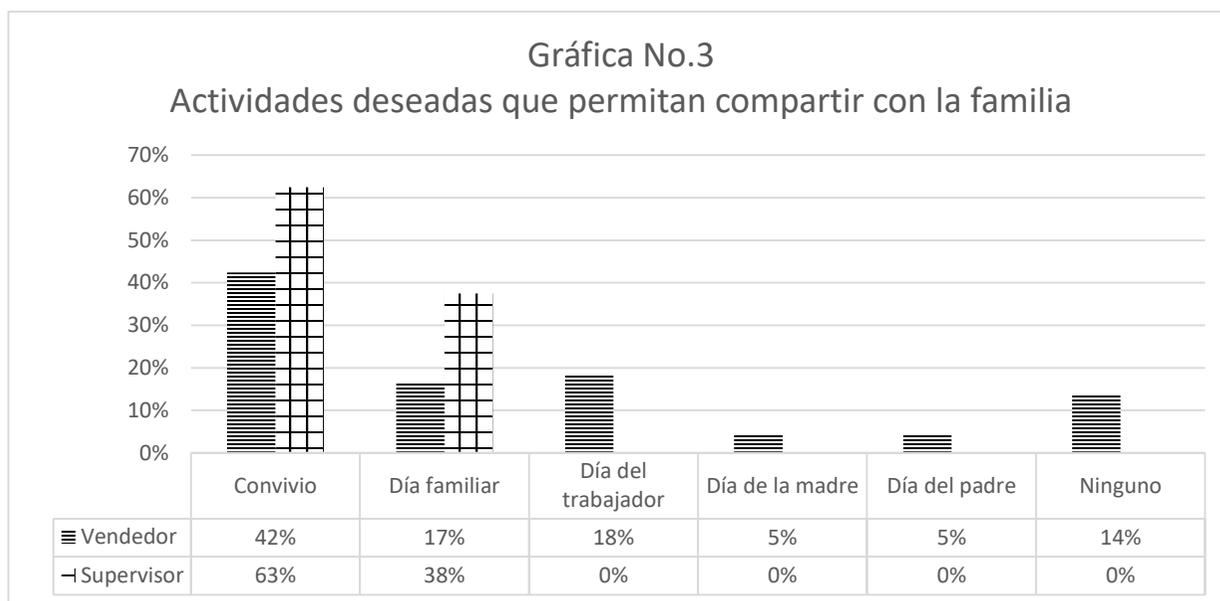
	Ninguna
Vendedores	100%
Supervisores	100%

Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En el cuadro No. 2 se puede observar que un 100% de los vendedores y un 100% de los supervisores respondió que no existe actividades que permitan llevar a su familia, esto se relaciona con la información brindada por recursos humanos en donde menciona que no se toma en cuenta a la familia del colaborador en las actividades que se realizan en la corporación debido a que el presupuesto es reducido. Asimismo, recursos humanos mencionó que en cada una de las empresas de la corporación se realiza una premiación del primer y segundo lugar en relación a las ventas realizadas, otorgándoles un vale para un combo familiar en algún restaurante, esto con el fin de que el colaborador comparta con su familia; bajo el enfoque de liderazgo, se evidencia que el jefe ofrece recompensas al que cumpla satisfactoriamente su labor como se muestra en la gráfica No. 16, que se presenta un liderazgo paternalista.

Vendedor: ¿Cuál le gustaría obtener de los enlistados en la pregunta No. 3?

Supervisor: ¿Cuál le gustaría obtener para sus vendedores de los enlistados en la pregunta No. 3?



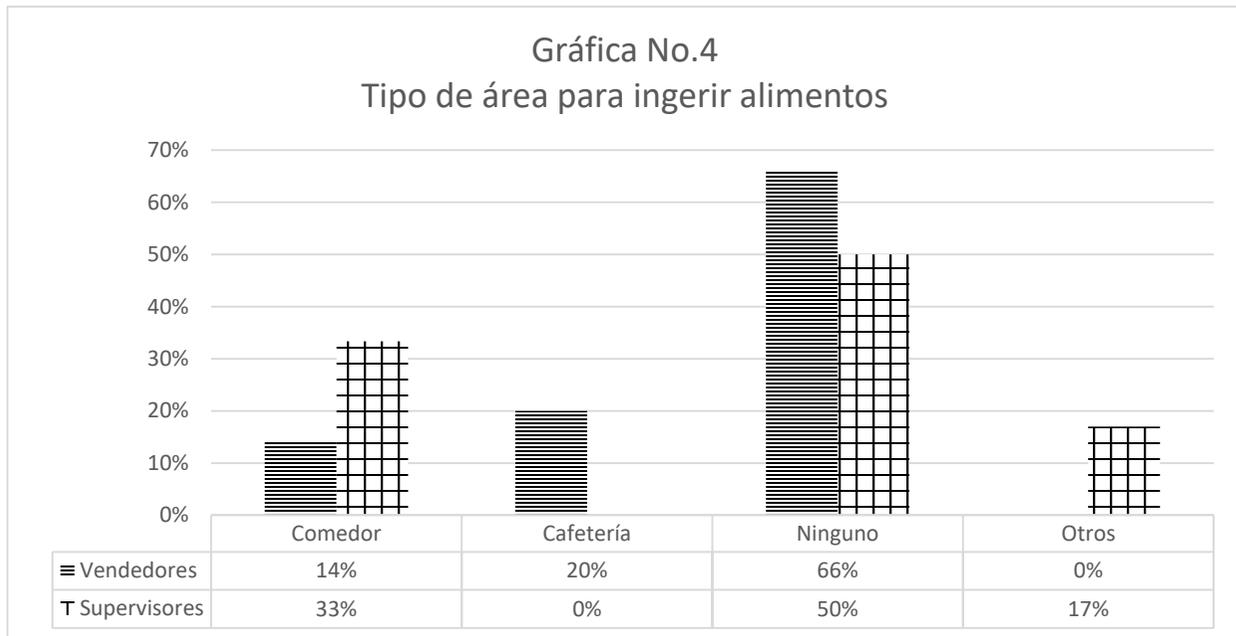
Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No. 3 se puede evidenciar que a los vendedores como a los supervisores les gustaría llevar a su familia en el convivio familiar de la empresa, esto debido a que se obtuvo un 42% en las respuestas de vendedores y un 63% en las respuestas de supervisores. Asimismo, la segunda actividad que resalta en la gráfica es el día familiar con un 17% en las respuestas brindadas por los vendedores y un 38% en las respuestas brindadas por los supervisores. Esto evidencia que los encuestados están interesados en obtener un balance de vida en donde involucre a su familia dentro de actividades que se realicen dentro de la corporación y asimismo que las dos actividades que resaltan de la gráfica son congruentes en los resultados obtenidos tanto de la encuesta dirigida a vendedores como de supervisores, misma que la empresa no toma en cuenta por presupuesto restringido.

Contesta también que los vendedores desean actividades familiares para el día de la madre, del padre, no así el personal de supervisores.

Vendedor: ¿Qué tipo de área cuenta para ingerir alimentos dentro de su empresa?

Supervisor: ¿Qué tipo de área tienen los vendedores para ingerir alimentos dentro de su empresa?

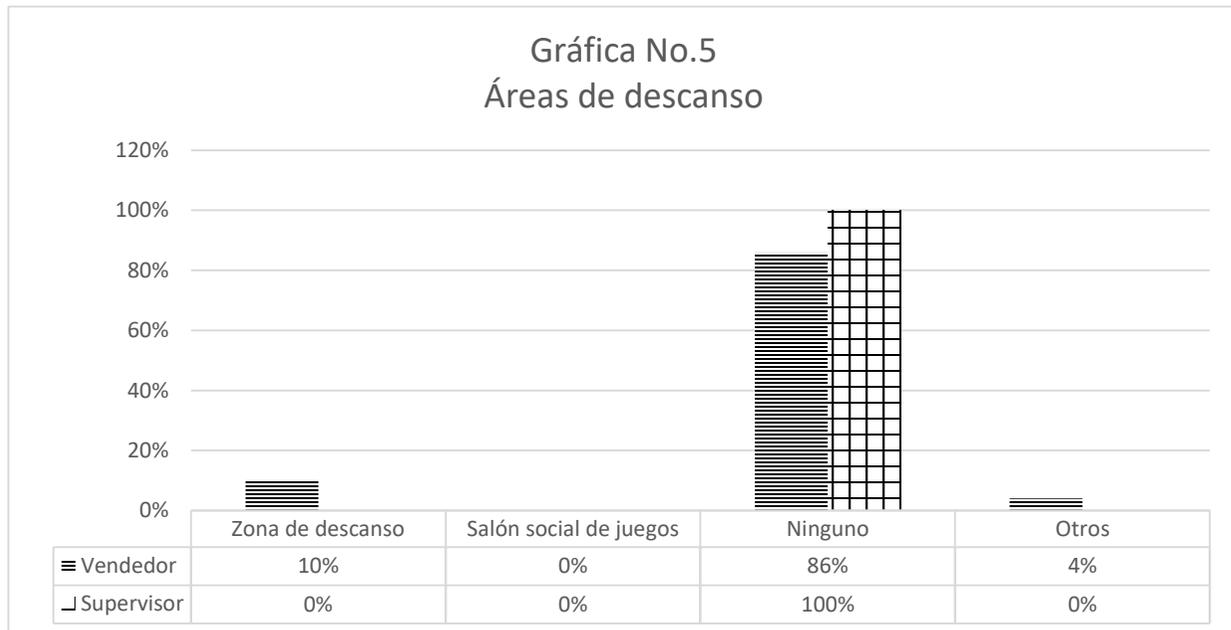


Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No. 4 se refleja que el 66% de los vendedores y el 50% de los supervisores opina que no cuentan con ningún tipo de área para ingerir alimentos estos resultados no concuerdan con la información brindada por recursos humanos debido a que menciona contar con área donde se tiene un dispensador de agua, refrigeradora, horno microondas, azúcar, café y una mesa. Por tanto, se interpreta que, pese a que se cuenta con un área específica para ingerir alimentos, no está cumpliendo su objetivo funcional para lo que es requerida, ya que no es percibida en su totalidad como área para ingerir alimentos, debido a que ellos se mantienen en ruta durante la mayoría de la jornada laboral y posterior a ello, en el momento de llegar a las instalaciones de la empresa, realizan la facturación de las ventas realizadas en el día, así como a reportar la cifra de ventas.

Vendedor: ¿Con qué áreas de descanso cuenta dentro de su empresa?

Supervisores: ¿Con qué áreas de descanso cuenta su personal dentro de su empresa?

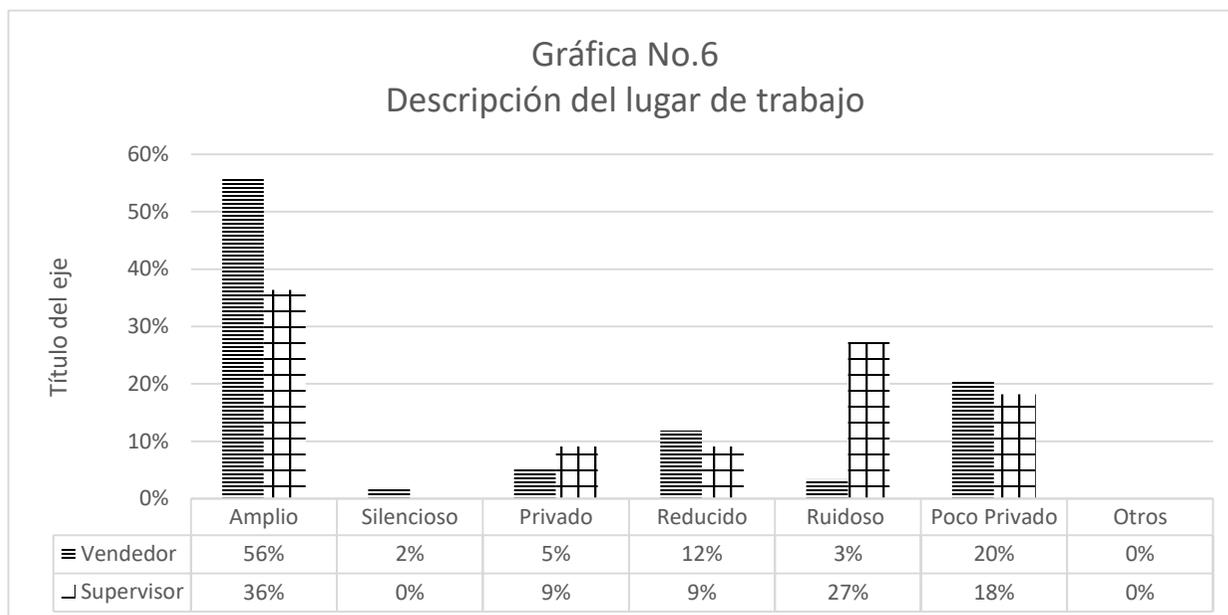


Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la presente gráfica se puede evidenciar que el 86% de los vendedores y 100% de los supervisores opinan que no existen áreas de descanso, esto concuerda con la información brindada por recursos humanos donde establece que no se cuentan con áreas de trabajo en ninguna de las 3 empresas que conforman la corporación. Siendo una parte importante debido a que, con base a lo establecido por Rocco, el salario emocional es un diferenciador de empresas para hacer sentir cómodos a sus colaboradores y con ello obtener satisfacción laboral.

Vendedor: ¿Cómo es su lugar de trabajo?

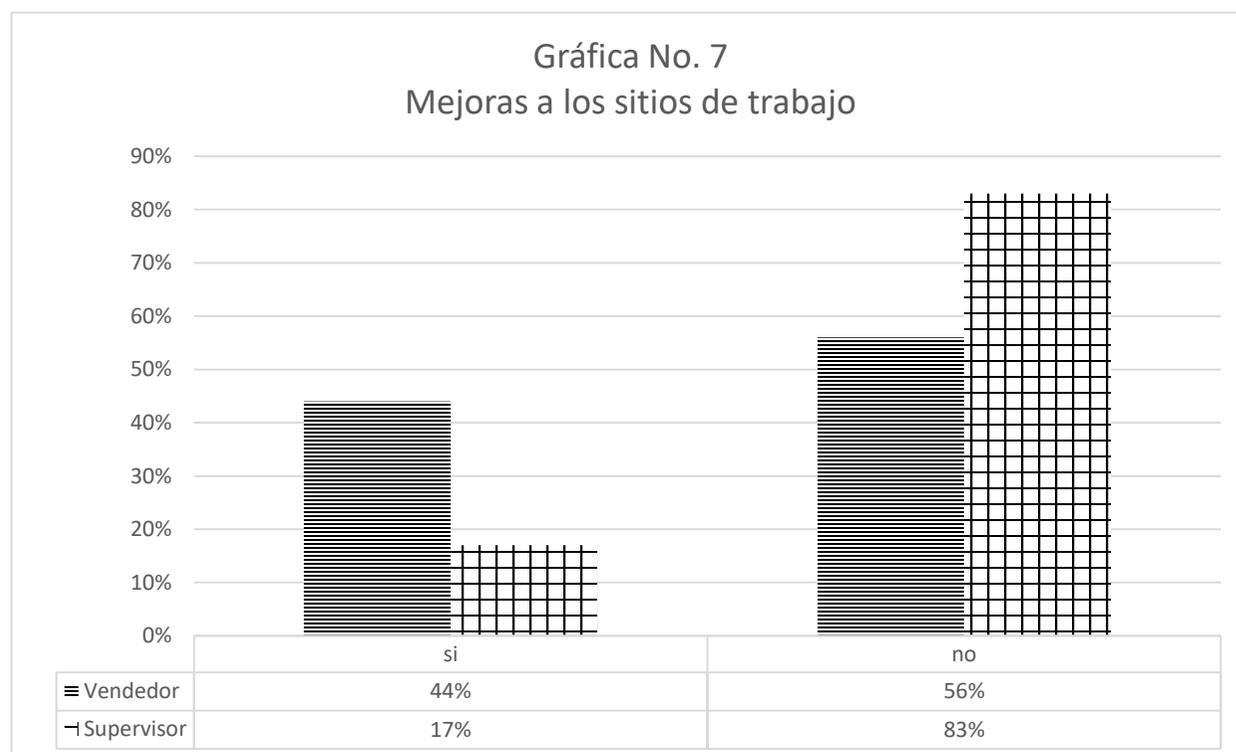
Supervisor: ¿Cómo es el lugar de trabajo de los vendedores a su cargo?



Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No. 6 se evalúan condiciones del lugar de trabajo: amplio, silencioso o privado, necesarios para contar con un lugar de trabajo adecuado. Los resultados indican que un porcentaje elevado considera que es amplio, debido a que se tiene un 56% por parte de los vendedores y un 36% por parte de los supervisores. Por tanto, concuerda con la información brindada a la encargada de recursos humanos en donde hace mención que las áreas de trabajo para vendedores son amplias. Asimismo, se observa que poco privado es otro rubro que resalta con un 20% en vendedores y un 18% en supervisores, esto se relaciona con la versión de recursos humanos en donde establece que los sitios de trabajo son de paso, es decir, cualquier personal o proveedor tiene que acceso. Adicional, los supervisores calificaron de ruidoso con un 27% de respuestas. Esto también se confirma con la entrevista de recursos humanos debido a que los vendedores están en constante plática, por lo tanto, es un factor distractor en el momento de facturar el producto vendido, pudiendo ocasionar errores o prolongar el tiempo de trabajo. Por tanto, pese a que se cuentan con instalaciones amplias para realizar el trabajo, no son adecuadas porque no cuenta con áreas de trabajo silenciosas y privadas.

Vendedor/Supervisor: ¿Usted ha percibido que se realizan mejoras a los sitios de trabajo en su empresa?

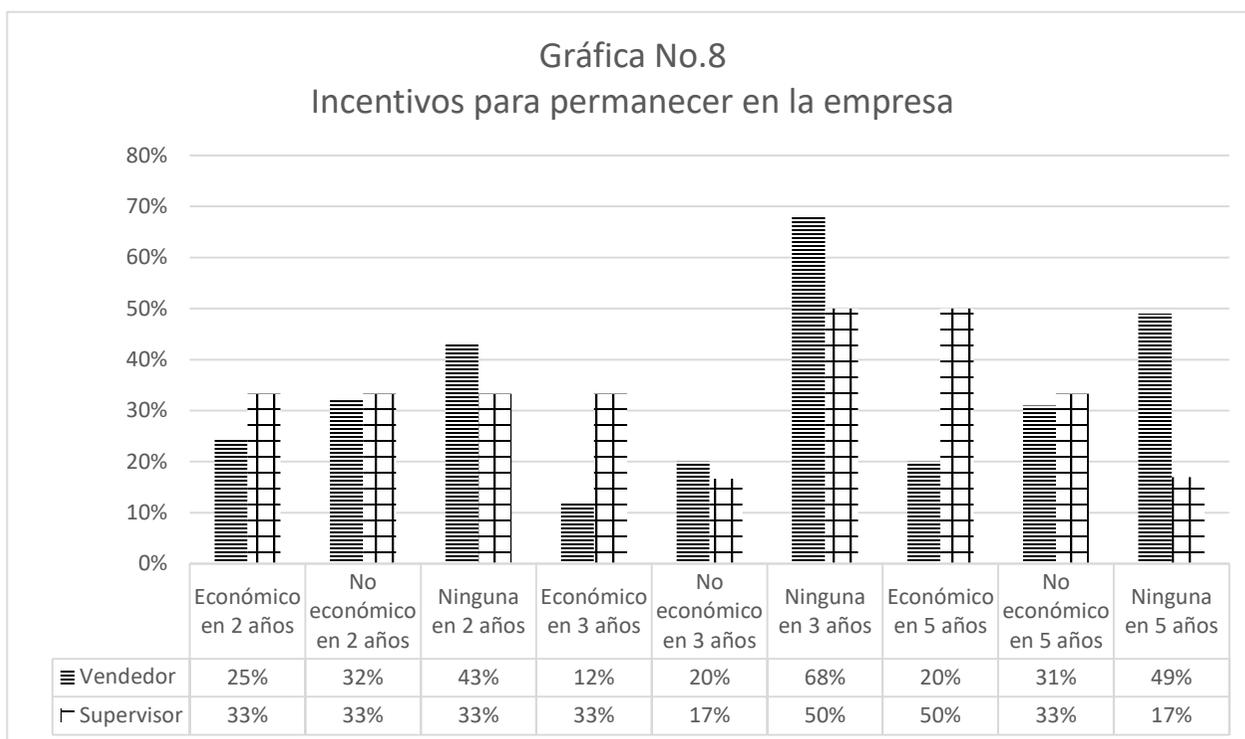


Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica 7 se evidencia que el 83% de los supervisores y el 56% de los vendedores establecen que no hay mejoras en los sitios de trabajo. Lo cual no concuerda con lo declarado por recursos humanos al informar que cada año se realizan mejoras a las áreas de trabajo tanto en pintura como en mobiliario de oficina. Por lo tanto, aunque se realicen ciertos cambios, solo son percibidos por el 44% de los vendedores y 17% de los supervisores. Esto tiende a ser un factor importante debido a que, con base a la teoría del salario emocional, las mejoras a los sitios de trabajo se relacionan con el clima organizacional.

Vendedor: ¿Qué condiciones, además de salario y premios de ventas, necesita usted para permanecer en la empresa? durante: dos, tres y cinco años.

Supervisor: ¿Qué condiciones, además de salario y premios de ventas, necesita para que sus vendedores permanezcan en la empresa? durante: dos, tres y cinco años.



Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

La gráfica No. 8 muestra las condiciones para permanecer dentro de la empresa en un horizonte de tiempo de 2 años, 3 años y 5 años. En los primeros dos años, según los supervisores de venta son los factores económicos como no económicos; pero, para los vendedores se observa un 32% para factores no económicos, en los que resaltan motivación, apoyo laboral, buen trato y mejoras para la familia. Para los 3 años, los supervisores se enfocan en factores económicos y los vendedores siguen manteniendo más elevado el porcentaje de no económicos con el 20% refiriéndose a ascensos en la empresa, facilidad de préstamos y motivación de altos mandos. Asimismo, en 5 años los supervisores se orientan más por factores económicos y se sigue manteniendo para los vendedores la misma línea del porcentaje más alto en factores no económicos con un

31% en donde vuelven a resaltar la motivación, adicional mencionan el buen trato, estabilidad laboral, convivios familiares, préstamos y ahorros.

Por tanto, en 2 años, 3 años y 5 años se denota una discrepancia entre la opinión de los supervisores que sopesan más el factor económico en relación con los incentivos intrínsecos manifestados por los vendedores.

Asimismo, la encargada de recursos humanos establece que para 2 años se debería dar premios a los vendedores para que compartan con su familia, tal es el ejemplo de asistir al Irtra con pasaporte pagado. Para 3 años, considera que se debería mejorar la comunicación entre vendedor y supervisor debido a que es una de las causas que se ha demostrado con base a las entrevistas de salida, generan la rotación del personal. Y, por último, para 5 años ella aporta que se debería de premiar por año el rendimiento del mejor vendedor en presencia de toda su familia.

Se evidencia en los resultados que no existe ningún plan para permanecer más de dos años en la empresa por el personal, incluso algunos vendedores manifestaron que no deseaban ninguna condición para permanecer en la empresa “porque todo lo cobran”, lo que, tanto recursos humanos como el personal de ventas indican que es necesario aplicar acciones que se dirijan a la motivación y al buen trato al personal que se vió reflejado en las encuestas de ventas.

Vendedor: ¿Su empresa les da becas de estudio? ¿Cuentan con becas de estudio para sus hijos dentro de su empresa?

Supervisor: ¿Su empresa les da becas de estudio a los vendedores? ¿Cuentan con becas de estudio para los hijos de los vendedores dentro de su empresa?

**Cuadro No. 3**  
**Becas de estudio otorgadas**

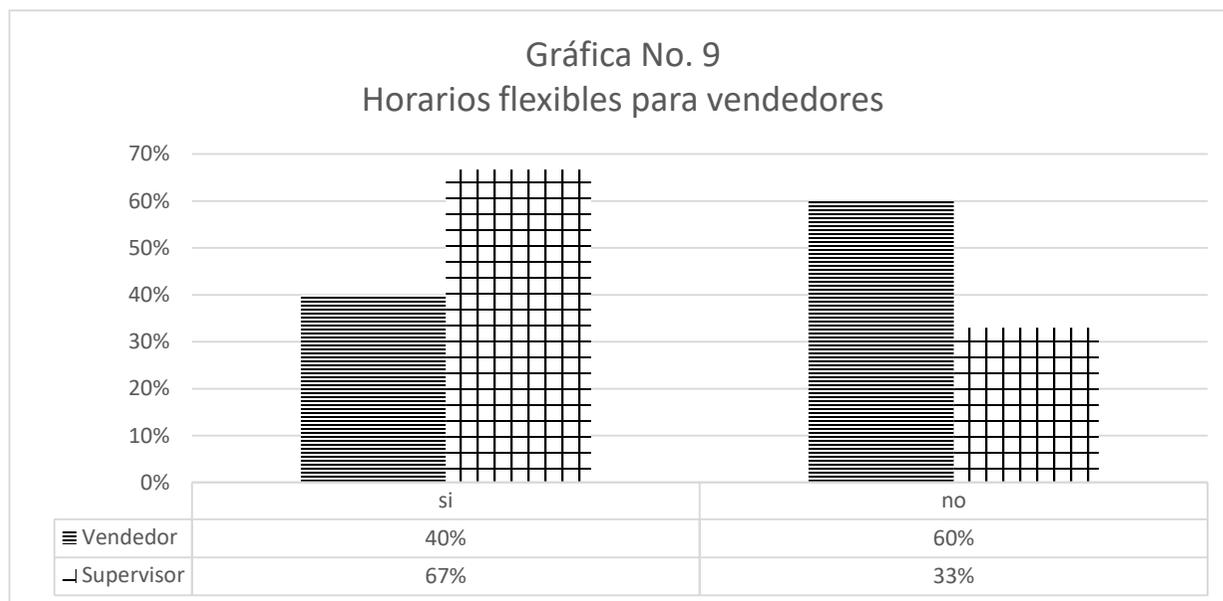
	Si	No
Becas de estudio para vendedores		
Vendedor	-	100%
Supervisor	-	100%
Becas de estudio para hijos de vendedores		
Vendedor	-	100%
Supervisor	-	100%

Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En el cuadro No. 3 se observa que el total de vendedores y de supervisores indicaron que no reciben becas de estudio. Esto va en coherencia con lo que manifestó la encargada de recursos humanos en la entrevista, en relación a la rotación de personal y al presupuesto nulo para otorgar becas de estudio a los vendedores.

Vendedor: ¿Existe la oportunidad de contar con horarios flexibles en su empresa si usted lo necesita?

Supervisor: ¿Existe la oportunidad de que los vendedores cuenten con horarios flexibles en su empresa si él o ella lo necesita?



Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

Según la gráfica No. 9 se puede evidenciar que el 60% los vendedores opinan que no cuentan con horarios flexibles y el 67% de los supervisores opinan que los vendedores si cuentan con horarios flexibles. Por lo tanto, los resultados de vendedores y supervisores no son coherentes en una misma línea.

Con ello, existe contradicción entre los vendedores y supervisores debido a que con base a la entrevista que se realizó con la encargada de recursos humanos ella comenta que los vendedores no están sujetos a un horario rígido debido a que se encuentran en la mayoría de su jornada laboral en la calle, por lo tanto, no tienen supervisión directa. La contradicción se fundamenta en las percepciones de los supervisores y los vendedores sobre el horario laboral y condiciones de realización de actividades, ya que los vendedores administran su tiempo con base a las condiciones que encuentren en ruta y por ello se percibe horario flexible.

Vendedor: ¿Le han otorgado permisos personales en su empresa cuando usted los necesita?

Supervisor: ¿Usted o Recursos Humanos han otorgado permisos personales a sus vendedores cuando ellos los necesita?



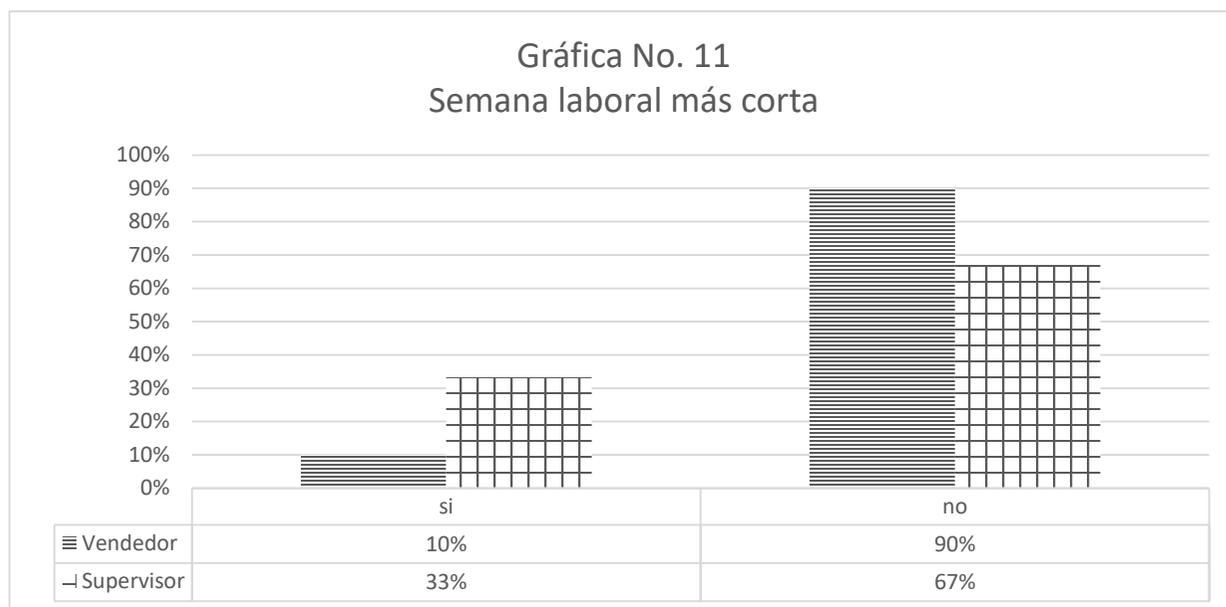
Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No.10 se puede evaluar que si se cuentan con permisos personales con un 70% en la encuesta de vendedores y un 100% en la encuesta de supervisores. El 30% que refleja un no como respuesta es debido a que algunos no han solicitado el permiso porque no lo han necesitado o no han querido, pero no precisamente porque se lo hayan denegado.

Asimismo, la versión de recursos humanos establece que si se otorgan permisos personales en momentos de enfermedad o muerte de algún familiar que no lo estipule el Código de Trabajo. Esto concuerda con la información brinda en las encuestas en donde enumeraban enfermedades, emergencias o muerte de familiares.

Vendedor: ¿Le han otorgado un día o más de descanso para que su semana laboral sea más corta?

Supervisor: ¿Usted o Recursos Humanos han otorgado un día o más de descanso a uno o más vendedores para que su semana laboral sea más corta?



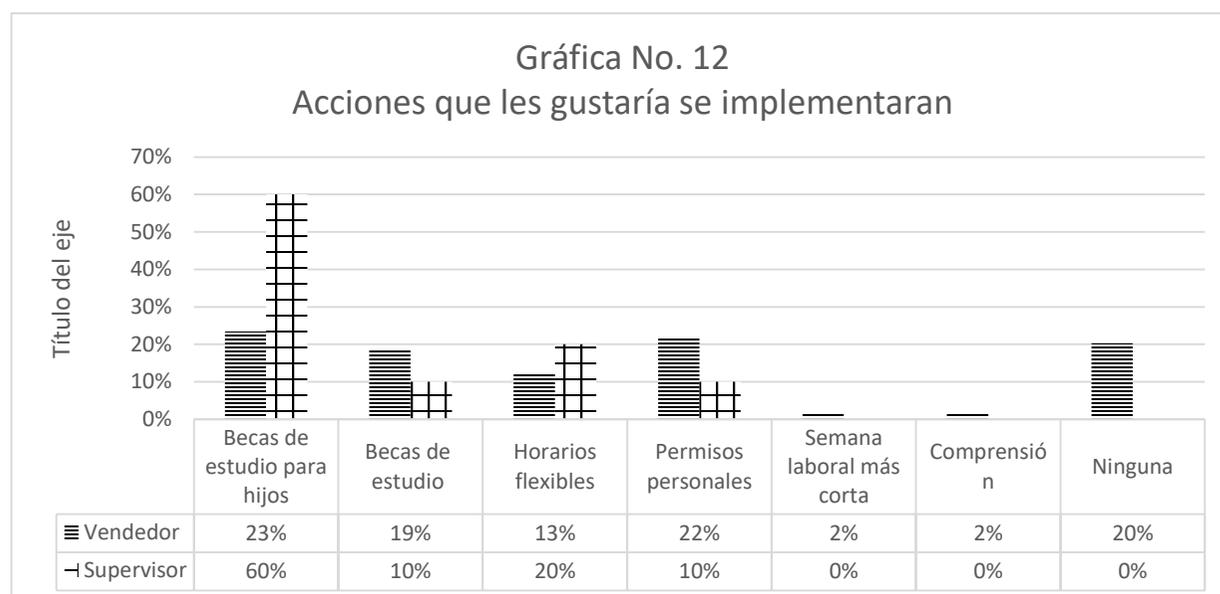
Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No. 11 se puede evidenciar que el 90% de los vendedores y el 67% de los supervisores se orientó a responder que no se le otorga un día o más para disminuir su semana laboral, esto no concuerda con lo que dijo el 33% de supervisores debido a que mencionan que al tener su cuota cubierta les otorgan el día sábado, como día extra de descanso, debido a que, con base al Código de Trabajo, se les otorga el domingo como día de descanso oficial.

Asimismo, la encargada de recursos humanos establece que, si existe esta opción, pero cuando alcanzan su cuota. Por lo tanto, el resultado que se obtuvo se puede relacionar a que no alcancen sus cuotas de ventas los vendedores y por eso no les otorgan un día para disminuir su semana laboral, o que no sea una política incentivo conocida por los supervisores.

Vendedor: ¿Qué acciones le gustaría que la empresa implementara en relación a la pregunta No. 9, 10, 11, 12 y 13?

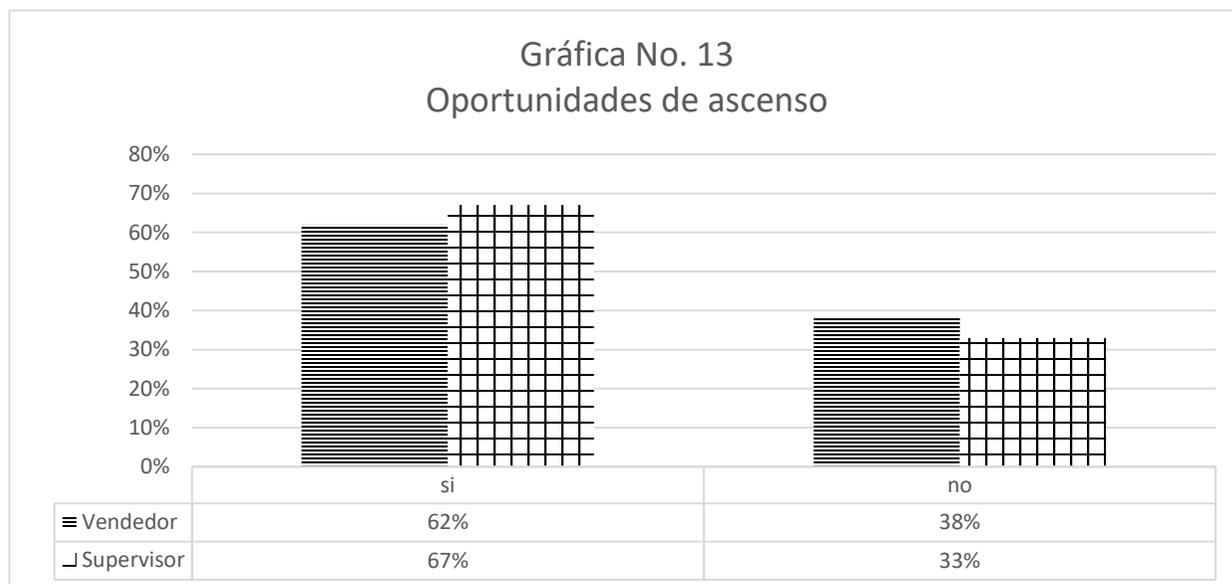
Supervisor: ¿Qué acciones le gustaría que la empresa implementara para su personal en relación a la pregunta No. 9,10, 11, 12 y 13?



Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No. 12 se evidencia una preferencia hacia las becas de estudio para hijos con un 23% en vendedores y un 60% en supervisores. Esta es la más escogida tanto para vendedores como para supervisores, orientándose a tener un balance de vida, en donde incluyan un apoyo a la familia. Asimismo, un 22% de los vendedores respondieron que les gustaría dieran permisos personales, pero como se refirió en la gráfica No. 10 en algunas encuestas se denota que no han solicitado el permiso porque no lo han necesitado o querido. Adicional, pese a que los supervisores contestaron en la gráfica No. 10 un 100% para otorgar permisos personales, en esta gráfica mencionan con un 20% que les gustaría los horarios flexibles, por lo que se interpreta que, aunque lo han manejado, lo quieren seguir manteniendo dentro del personal de ventas.

Vendedor/ Supervisor: ¿Existen dentro de su organización la oportunidad para subir de puesto?

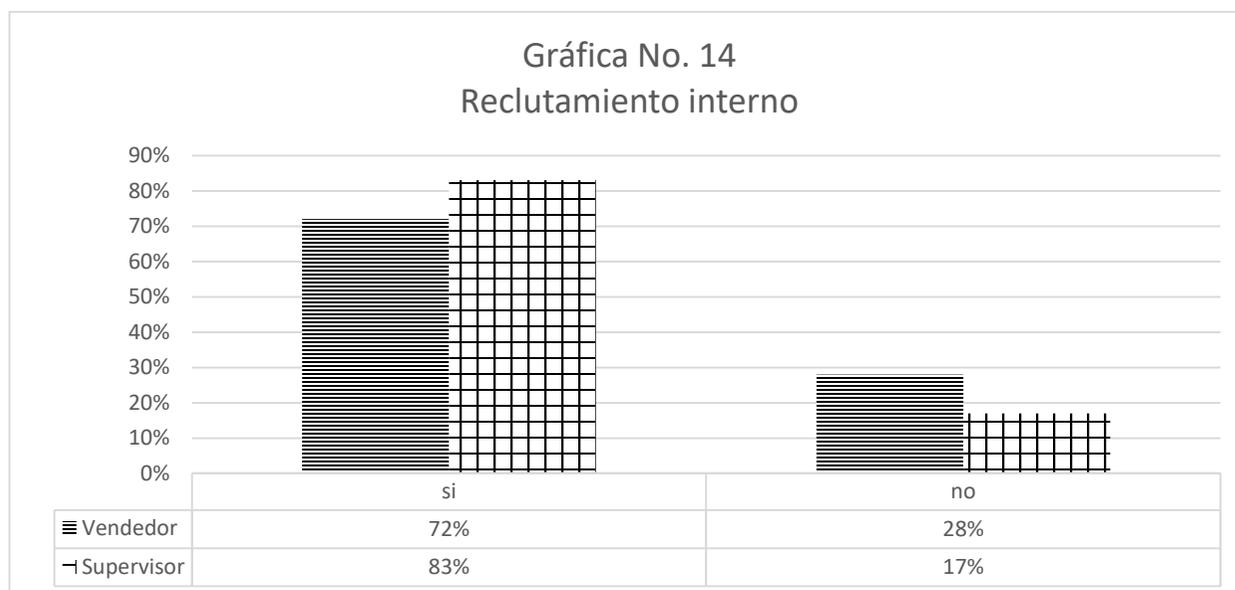


Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la presente gráfica se muestra que existe una prevalencia hacia brindar oportunidades de ascenso dentro de la organización. Por tanto, se tiene un 62% en respuestas de vendedores y un 67% de encuesta a supervisores para afirmar que si existe dicha oportunidad. Asimismo, recursos humanos confirmó que si existen ascensos dentro de la organización que van desde piloto a vendedor y de vendedor a supervisor de ventas. Empero, aunque existan oportunidades de ascenso, falta realizar un proceso de reclutamiento interno con mayor inclusión, ya que con base a la entrevista de recursos humanos se están utilizando dos criterios: desempeño laboral y tiempo de permanencia dentro de la organización. Por lo tanto, se está reduciendo el número de participantes para la selección, descartando automáticamente a otros posibles participantes, generando falta de equidad interna.

Es importante mencionar que, el que tiene un buen desempeño en un puesto de trabajo no siempre lo tiene en un puesto de ascenso. Un gran vendedor, no siempre es un buen supervisor, debido a que involucra otras competencias laborales para enfrentar nuevas circunstancias de trabajo.

Vendedor/ Supervisor: ¿Cuándo existe una plaza vacante, se entera usted de esa oportunidad?

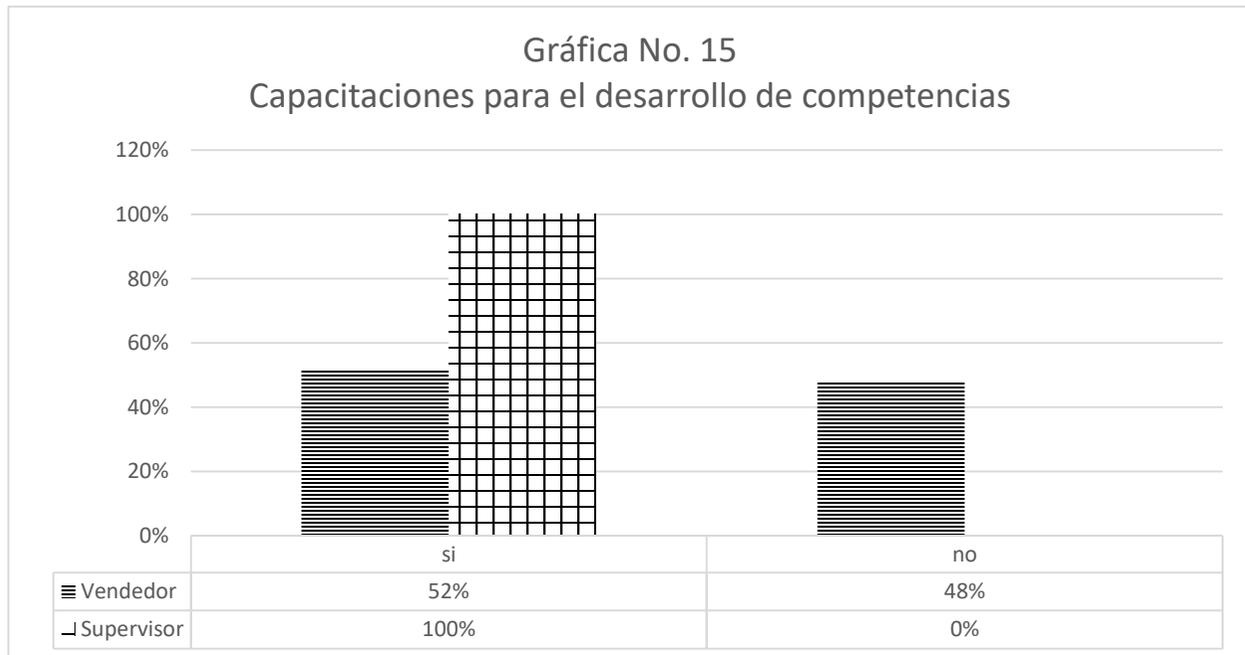


Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No. 14 se observa que existe reclutamiento interno dentro de la organización, manifestando un 72% de los vendedores y un 83% de los supervisores que sí se enteran cuando existe una plaza vacante. Asimismo, es importante que la encargada de recurso humanos estableció que se maneja esta política de promoción porque el personal interno ya conoce a la empresa y territorio que se visita, asimismo, porque reduce costos en tiempo y dinero en capacitación, adicional a las ventajas de fortalecer el clima laboral.

Vendedor: ¿La empresa lo ha capacitado para el desarrollo de competencias laborales?

Supervisor: ¿La empresa ha capacitado a los vendedores a su cargo para el desarrollo de competencias laborales?



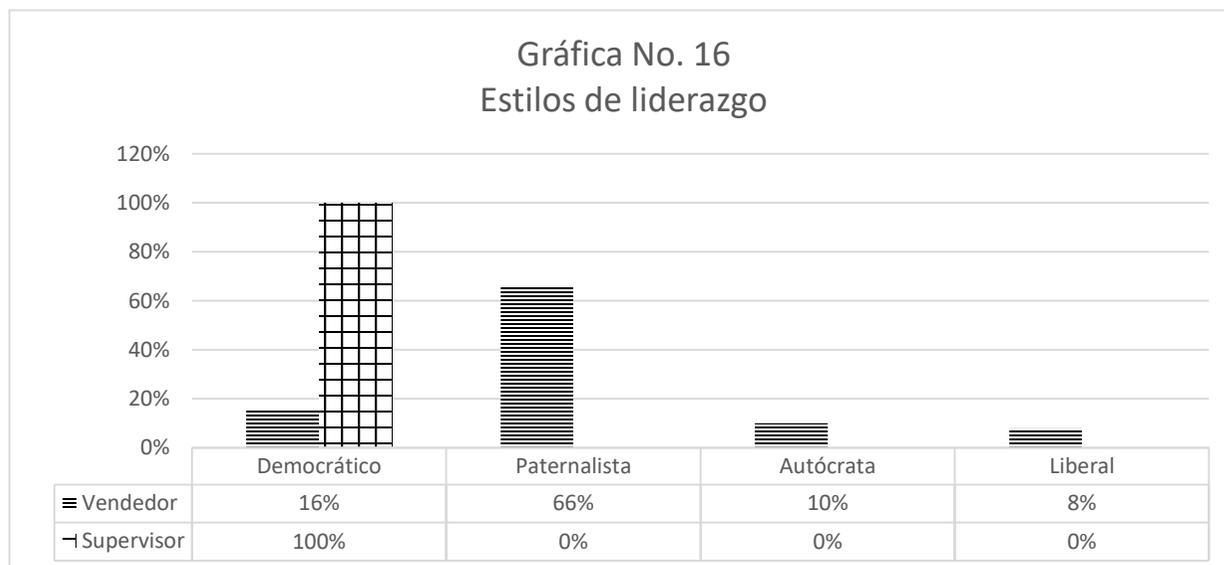
Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la presente gráfica, se evidencia que los supervisores de venta en un 100% afirman que se capacita a los vendedores para el desarrollo de competencias laborales, pero los vendedores tienen una opinión diferente ya que solo el 52% mencionó recibir capacitación para desarrollo de competencias y un 48% estableció que la empresa no brinda capacitaciones. Asimismo, la encargada de recursos humanos establece que, pese a que los proveedores brindan capacitaciones sobre ventas, no se capacita al 100% a los vendedores de nuevo ingreso por falta de tiempo, esto provoca que se retiren de la empresa, por falta de conocimiento de rutas, precios, ofertas y producto, afectando la productividad de la empresa, traducida en cuotas de ventas a alcanzar.

Vendedores: ¿Cuál de los siguientes enunciados describen mejor a su jefe?

Supervisor: ¿Cuál de los siguientes enunciados lo describen mejor como jefe?

\*Ver anexos, pregunta No. 19 del cuestionario dirigido a vendedores y supervisores.



Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

La gráfica No. 16 demuestra una discrepancia con la opinión de los vendedores en relación con la de los supervisores. Los supervisores en un 100% opinan que su liderazgo se orienta a lo democrático; es decir, que promueven el diálogo para llegar a una solución, pero, el 66% de vendedores los perciben como paternalistas; es decir, aquel liderazgo que se manifiesta con dar recompensas a los que alcancen sus objetivos y asimismo toman todas las decisiones sin consultarle al grupo, asumiendo toda la responsabilidad por ello. Con base a la información brindada por la encargada de recursos humanos ha evidenciado que los supervisores protegen mucho a su personal y asimismo toman decisiones sin consultarlas con los vendedores. Confirmando, las respuestas de los vendedores.

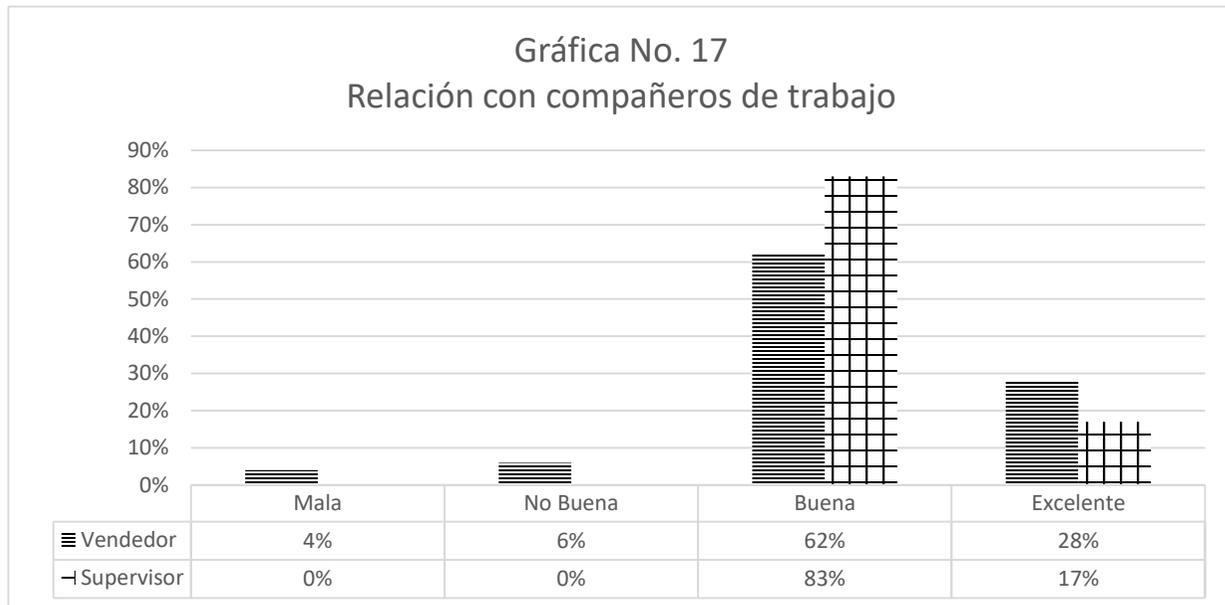
Adicional, dentro de las encuestas, los vendedores mencionan que les otorgan recompensas por medio del: reconocimiento delante del equipo de trabajo, es decir, reconocimiento verbal y otro por medio del bono por alcanzar las cuotas mensuales. Pero, no mencionaron la retroalimentación como herramienta para recompensar a los colaboradores, siendo esta de importancia debido a que fortalece las acciones que bloquean alcanzar las metas, pero, también consolidan las acciones que se están

realizando de una manera eficiente y se replica con los demás colaboradores, esto con el fin de lograr una mejor productividad.

Por tanto, tanto el liderazgo paternalista como el democrático apuntan al reconocimiento que es relacionado con un buen clima laboral. Pero, con base a la información recabada en recursos humanos, tienden a generar lazos de amistad negativos, lo que ha provocado que se traspasen las líneas de autoridad y se manifiesten con faltas de respeto dirigidas a los supervisores, las cuales, no pueden controlar y, por tanto, generan rotación de personal.

Vendedor: ¿Cómo considera usted la relación con sus compañeros de trabajo?

Supervisor: ¿Cómo considera usted la relación de los vendedores con otros vendedores?

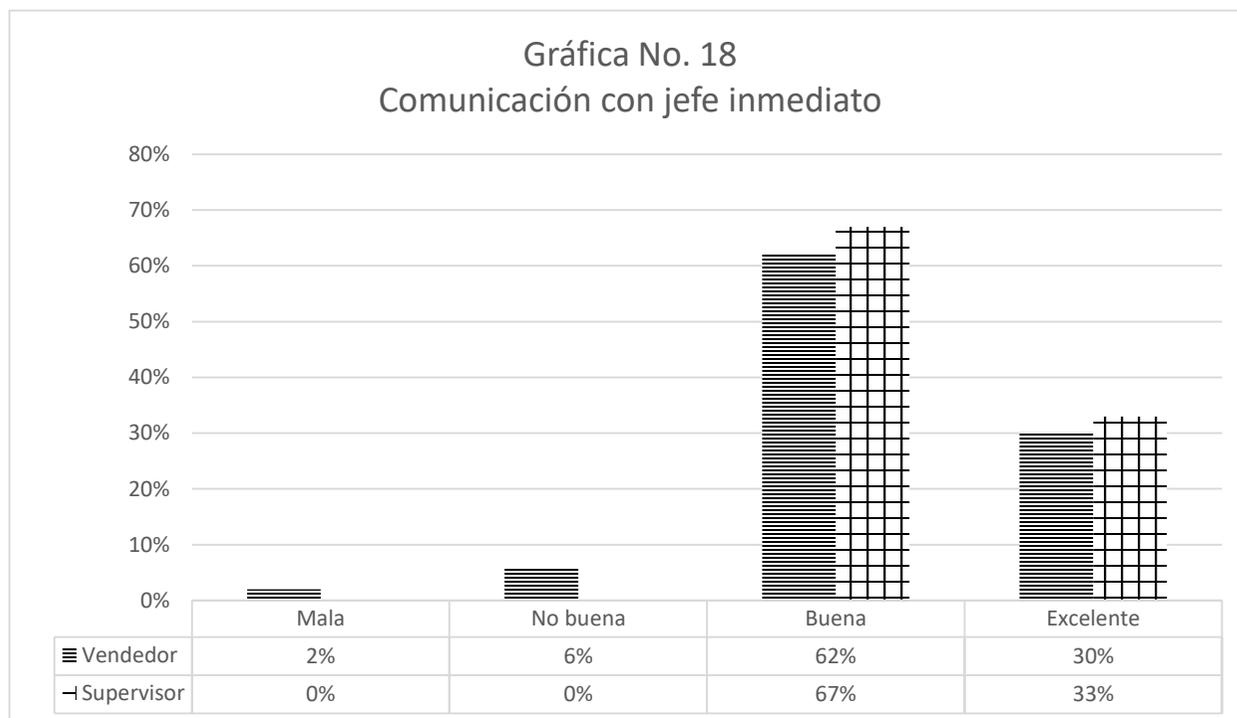


Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En esta gráfica se puede notar que el 62% de los vendedores opinan que la relación con los compañeros de trabajo es buena y el 83% de los supervisores opina lo mismo. Esto se debe a que todos se consideran amigos y tienen buena comunicación según mencionan en la encuesta. Adicional, se evidencia que la encargada de recursos humanos la tipifica como buena debido a que se apoyan entre compañeros, ejemplo de ello es que se prestan el celular en el momento que otro vendedor no cuente con él para facturar, asimismo, no se roban territorio porque son amigos y también se ponen de acuerdo para asistir a la ruta debido a que no todos los vendedores cuentan con moto.

Vendedor: En su opinión ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Supervisor: En su opinión ¿Cómo es la comunicación con sus vendedores?



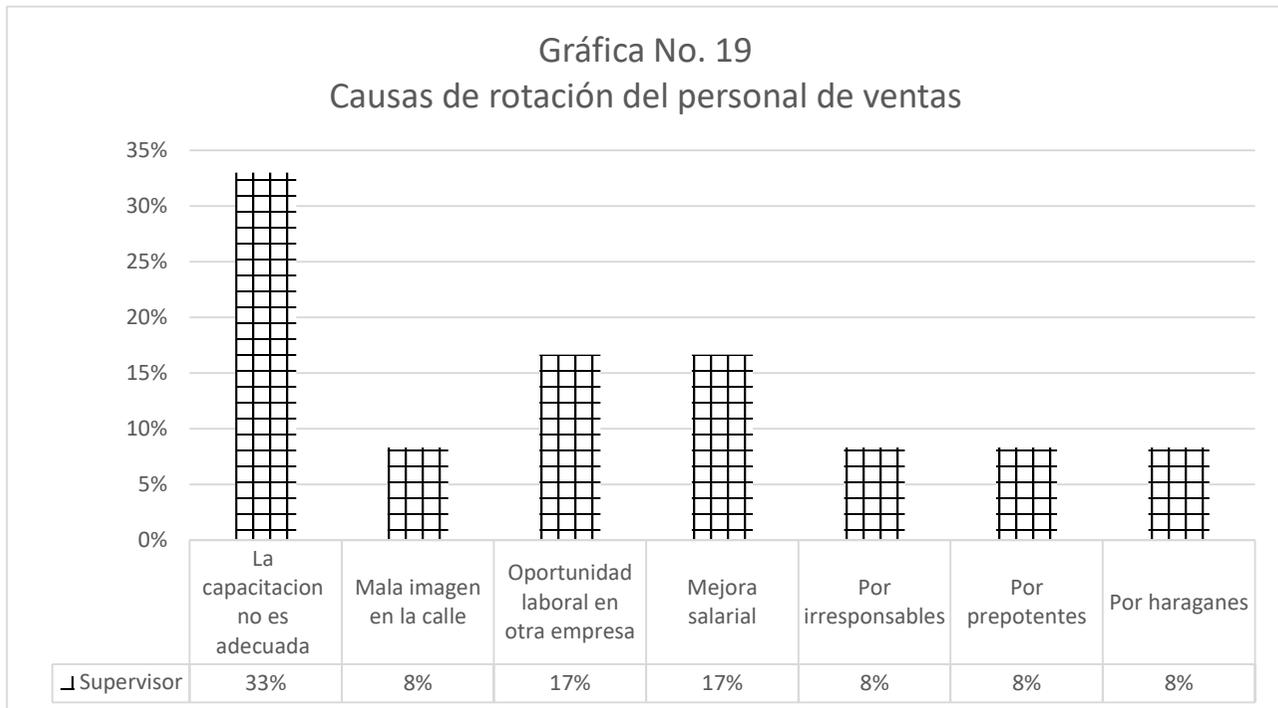
Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

En la gráfica No. 18 se puede evidenciar que a pesar que, la comunicación con el jefe inmediato es tipificada como buena, teniendo un 62% en el caso de los vendedores y un 67% en el caso de los supervisores, aún falta fortalecerla con más apoyo para el vendedor, mejorar los canales de comunicación e informar los cambios de precios, ofertas y productos.

Asimismo, pese a que recursos humanos tipifica como buena la relación con el jefe inmediato aún falta fortalecer la comunicación, ejemplo de ello es que, en el momento de ofertas, los supervisores las trasladan por medio de un mensaje de texto a los colaboradores, independientemente de la comprensión o no del mensaje, pero al final del día, el que sufre las consecuencias es el colaborador que tiene que poner de su dinero, sí hace falta cobrarle al cliente por una mala interpretación.

Por tanto, se evidencia una debilidad en el momento de la comunicación entre supervisor y vendedor que ha causado rotación de personal debido a que les afecta económicamente.

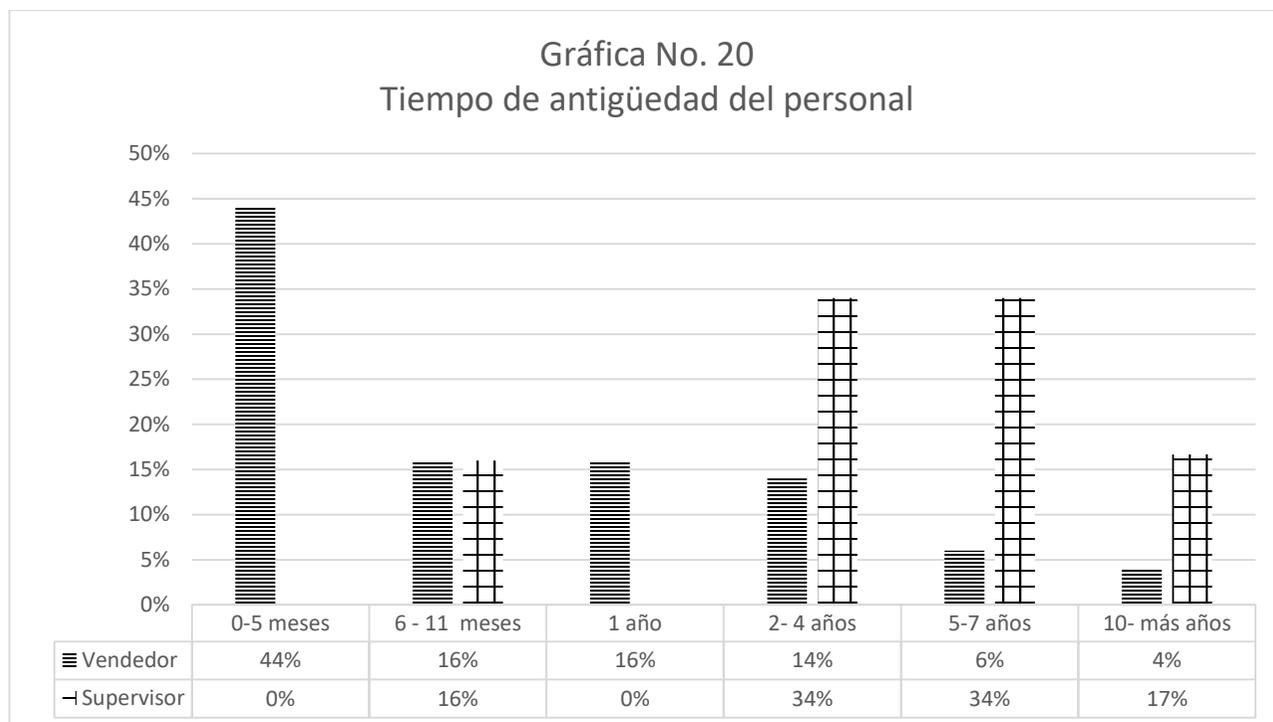
Supervisor: ¿Cuáles son las principales causas de rotación del personal de ventas durante este año?



Fuente: Encuesta dirigida a supervisores, agosto 2,016.

Según se muestra en la gráfica No. 19 la capacitación no es la adecuada al resaltar con el 33%, por tanto, esta causa de rotación se relaciona con el rubro de oportunidades de desarrollo que forma parte del salario emocional. Este resultado concuerda con la entrevista realizada a recursos humanos, que también ha detectado que la capacitación y la inducción no es brindada al 100% por la urgencia de cubrir las plazas y esto causa rotación de personal, adicional, la encargada de recursos humanos indicó que existen dos causas más para la rotación de personal aparte de la capacitación, siendo la falta de comunicación con los jefes inmediatos, la cual provoca errores en el momento de la venta con el cliente y también el liderazgo que manejan con su personal, el cual se convierten en amigos, traspasando la línea de autoridad entre jefe y subalterno, lo que conduce a falta de respeto entre ellos.

Tanto el liderazgo como la comunicación forma parte del clima organizacional y a su vez del salario emocional, por tanto, existe relación entre el salario emocional y la rotación de personal de ventas.



Fuente: Encuesta dirigida a vendedores y supervisores, agosto 2,016.

Con base a la gráfica No. 20, se observa que existe un 44% del personal de ventas en un rango de 0- 5 meses de antigüedad dentro de la corporación. Esto demuestra, que la rotación de personal de ventas ha sido elevada y que la mayoría del personal es de nuevo ingreso.

Es preciso considerar que la inducción del personal de ventas no ha sido realizada de una manera eficiente y que las capacitaciones para generar competencias laborales no han sido planificadas en relación a la detección de necesidades de capacitación. Pero, también es menester pensar en el proceso de reclutamiento y selección que se está realizando en la actualidad, así como los perfiles del puesto de vendedor, en cuanto a cualificaciones y requisitos se están solicitando.

Asimismo, en caso contrario, se tiene la permanencia que han tenido los supervisores de ventas que han sido desde 4 a 12 años en un 84%. Esto se relaciona, a las oportunidades de ascenso que existen dentro de la corporación, debido a que se toma en cuenta dos criterios: el desempeño laboral y el tiempo de permanencia dentro de la organización. Es por ello, que el tiempo de antigüedad de los supervisores de ventas es mayor, en comparación con los vendedores al detalle.

Con base a la encuesta realizada a supervisores y vendedores al detalle, se evidencia que dentro de las condiciones que se les consulto para permanecer en la empresa, se encontró que algunos vendedores manifestaron su molestia dirigida a la empresa con “porque todo lo cobran”. Este comentario está relacionado con las sanciones económicas que reciben los vendedores en el momento de cometer errores por falta del canal de comunicación apropiado.

Esta visión dada por algunos vendedores, es interpretada con un clima laboral autoritario, donde la dirección no tiene confianza con sus empleados y, asimismo, no se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en ningún momento.

De igual manera, el liderazgo ofrecido por los supervisores, pese a que brindan recompensas; no ha logrado establecer líneas de autoridad, esto se afecta por el proceso de promoción dentro de la organización, debido a que un vendedor asciende a supervisor, y todos sus demás compañeros se convierte automáticamente en subordinados.

## 4.2 Resultados obtenidos de la entrevista a la encargada de recursos humanos

### 1. ¿Cuál es el índice de rotación del personal de ventas que maneja la corporación mensualmente?

En la actualidad nosotros manejamos tres empresas en la corporación, por tanto, el índice de rotación mensual promedio, considerando el periodo de tiempo de enero a agosto del año 2,016, es dentro de la primera empresa que cubre el territorio sur, de 11.71% mensualmente, debido a que en el transcurso del año llevamos 15 bajas de 16 plazas que deben existir en el área de ventas, asimismo, en la segunda empresa que tiene cobertura en el área de oriente se cuenta con un total de salidas de personal de 24 de 16 plazas de vendedores que se tienen presupuestadas, por tanto, el cálculo refleja un índice de rotación mensual de 18.75 % y por último, la tercera empresa que cubre el departamento de Guatemala tiene un total de 22 personas desvinculados de la empresa de 18 plazas para vendedores que existen en la plantilla, dando como resultado 15.24% mensualmente.

Esto quiere decir, que el índice de rotación del personal de ventas de las tres empresas que conforman la corporación es de 122% en un periodo de tiempo de enero a agosto del año 2,016.

### 2. ¿Realiza una entrevista de salida en el momento que un colaborador se retira de la empresa?

Si, se han realizado entrevistas de salida con el fin de identificar la causa de desvinculación del personal con la empresa, empero, en algunas ocasiones no se han realizado debido a que los vendedores abandonan labores sin dar el aviso correspondiente a recursos humanos, es decir, entregando la carta de renuncia y, por lo tanto, no se tiene ninguna comunicación con ellos.

### 3. ¿Qué causas ha identificado para la rotación del personal de ventas?

**Describe**

**No contar con:**

**Balance de vida:**

No

**Entorno laboral:**

No

**Oportunidades de desarrollo:**

Se ha identificado que se tienen deficiencias en las oportunidades de desarrollo, lo que han causado rotación de personal, específicamente en el área de ventas, esto se debe a que la inducción del personal nuevo y la capacitación no se les brinda de una manera eficiente y por lo tanto, no refleja resultados positivos, debido a que no se cuenta con el tiempo suficiente ya que se está contratando más personal para cubrir las plazas que no se tienen y por lo tanto, no logran aprender y memorizar toda la información necesaria para conocer el producto, precios y ofertas. En relación a lo anterior, el vendedor realiza la ruta asignada de clientes sin tener el conocimiento necesario.

**Clima laboral: ¿con estilos de liderazgo?**

El clima laboral también ha sido causa de rotación debido a la inadecuada relación entre supervisores y vendedores, esto se debe a que la línea de autoridad entre supervisor y subalterno se traspasa, lo que conduce a la falta de respeto entre ellos.

**Clima laboral: ¿Comunicación con jefes?**

Dentro de la comunicación con jefes es menester indicar que los vendedores deben de estar actualizados en todo momento con ofertas y existencias de producto. Empero, se ha evidenciado que la comunicación con los supervisores es inadecuada, ejemplo de ello, los supervisores utilizan un canal inapropiado para trasladar la información, es decir, mensajes de texto, independientemente de la comprensión o no del mensaje. Cuando sucede esto, el vendedor ofrece lo que interpreto del mensaje enviado, lo que en ciertas ocasiones ha sido erróneo y, por lo tanto, esto repercute en cargos económicos para el vendedor.

**Si ya se identificó la causa,****¿Qué se ha implementado para reducir la rotación del personal?**

En el caso de la comunicación con jefes, en la actualidad se les informó a los supervisores de ventas que, durante la entrevista con los candidatos para vendedores, se les tiene que informar sobre los inconvenientes que pueden tener en el trascurso de la ruta de trabajo. Adicional, se les indicó a los supervisores de

ventas que lo primero que deben de hacer en el momento de contratar a un vendedor, es enseñarles el manejo correcto de las ofertas, precios y productos, esto con el fin de reducir los posibles errores dentro de la ruta de ventas.

### **¿En el caso de estilo de liderazgo?**

El estilo de liderazgo que han utilizado los supervisores de ventas, es lo más difícil de manejar dentro de la corporación, debido a que no existe una adecuada comunicación entre supervisor y subalterno, esto provoca que las líneas de autoridad sean traspasadas y que se forje un lazo de amistad no apropiado, el cual termina en faltas de respeto dentro del equipo de trabajo y momentos de hostilidad dentro del clima laboral.

### **¿Y respecto a no enseñar o no capacitar al vendedor?**

En relación a la inducción y capacitación del personal de ventas, hemos realizado algunos cambios a principio de mes, los cuales se implementarán este mes.

Uno de los cambios principales, es fortalecer la planificación de recursos humanos, esto por supuesto con el apoyo de los supervisores de ventas debido a que si ellos notan que algún vendedor se siente inconforme o no que no tenga el rendimiento laboral esperado, se solicitará a recursos humanos el cambio de personal, por lo tanto, se tendrá la cantidad de personal solicitado por el supervisor. Asimismo, se programará a un supervisor de ventas por empresa para que se quede en bodega y les brinde acompañamiento a los nuevos vendedores por medio de mostrarle los productos, enseñarle el listado de precios actualizado, pasos de la venta, rutas asignadas y por último realizar una evaluación en donde se evidencie el aprendizaje que ha tenido el nuevo vendedor brindándonos fortalezas y debilidades.

### **¿Qué oportunidades de desarrollo existen para los vendedores dentro de la organización?**

#### **Oportunidad para ascender de puesto**

Si han existido.

#### **¿Qué tipo de ascensos se han brindado?**

Se ha brindado ascenso de vendedor a supervisor, de piloto a vendedor y de auxiliar de entrega a encargado de bodega.

**¿Cuándo fue el último ascenso realizado? ¿Por qué?**

El último ascenso que tuvimos fue de un vendedor a supervisor en el área de sur. Esta persona se tomó en cuenta con base al proceso para realizar ascensos dentro de la corporación, el cual es que el gerente de venta verifica todos los vendedores que tiene a su disposición, evaluando dos criterios importantes; desempeño en labores y tiempo de permanencia dentro de la empresa. Esto con el fin de proponer a los tres mejores vendedores a recursos humanos para ser examinados y entrevistados para la plaza a la que se les está ascendiendo. Si ninguno de los vendedores propuestos por la gerencia de ventas llegará a aplicar por no cumplir con el perfil del puesto, se empieza con reclutamiento externo.

Como corporación creemos que es importante primero realizar un reclutamiento interno, debido a que se aprovecha las capacidades que se tienen en la plantilla, reduciendo costos en inducción y capacitación del personal debido a que ya conocen el manejo de las ventas y los territorios que se cubren. Asimismo, se motiva al personal debido a que se premia con un ascenso a los que tiene un buen desempeño en sus labores.

**¿Cuándo se realizó?**

El último ascenso realizado fue el año pasado.

No se han realizado más ascensos debido a que no hay vacantes disponibles. En la actualidad todos los supervisores están completos y no se tiene planificado la salida de ninguno.

**Reclutamiento interno:**

Por supuesto que se realiza reclutamiento interno dentro de la corporación, uno de los ejemplos que se pueden mencionar es el caso de vendedor a supervisor, el cual se ha dado en numerosas ocasiones.

En contra posición, no se realiza reclutamiento interno para plazas de administración, debido a que la plantilla en su mayoría la conforman vendedores y este perfil no corresponde para la plaza de administración.

**Capacitaciones para desarrollo de competencias:**

Si se realizan capacitaciones para el desarrollo de competencias dirigidas al personal de ventas. Los proveedores son lo que nos brindan las capacitaciones,

ellos traen a sus mismos capacitadores para brindar a los vendedores algún tema en especial, para dar a conocer algún producto que se vaya implementar o en algunas ocasiones son capacitaciones para brindarles nuevas herramientas y técnicas de ventas.

#### 4. **¿Cómo considera usted que es el entorno laboral de los vendedores?**

##### **Relaciones con compañeros\*:**

es buena, porque se apoyan

##### **Tipo de área para ingerir alimentos:**

El área para ingerir alimentos es buena. Esto debido a que, dentro de la corporación, existe en cada empresa un área equipada con refrigeradora, microondas, dispensador de agua y mesa, asimismo, se mantiene azúcar, café y ciertos utensilios de cocina, tal es el caso de vasos, tazas, cubiertos y platos. Esto con el fin de que el personal de la empresa pueda refaccionar o almorzar según sea el caso.

##### **Lugares de descanso:**

No, lugares de descansos no hemos implementado en ninguna de las empresas.

#### 5. **¿Qué tipo de liderazgo observa usted que los supervisores de ventas utilizan para guiar a su equipo de trabajo? ¿Por qué?**

##### **Democrático:**

Se puede evidencia que dentro de la empresa que cubre el área de sur , la cual tiene un índice de rotación de 93.75% durante enero- agosto 2,016, se cuenta con un liderazgo de tipo democrático debido a que los supervisores se apoyan con vendedores para realizar el plan de trabajo, asimismo, ellos toman en cuenta las opiniones de sus subordinados, realizan actividades de cohesión de grupo y son solidarios con su equipo de trabajo, este tipo de liderazgo refleja mayores resultados en relación con la cifra de ventas alcanzadas por mes.

##### **Paternalista:**

En la empresa ubicada en la ciudad capital que cuenta con un índice de rotación de 150% y asimismo, la empresa ubicada en oriente que cuenta con un índice de rotación de 122% durante enero-agosto 2,016, se ve reflejado un estilo de liderazgo paternalista, debido a que los supervisores son muy protectores con el

personal. Evidencia de ello es que cuando el gerente de ventas tiene un nuevo plan o proyecto, los supervisores de ventas toman un comportamiento antagónico y una actitud negativa a lo sugerido en el plan, esto sin conocer las opiniones de sus vendedores. Por lo tanto, tienen una resistencia al cambio lo cual provoca a su vez que los vendedores no desean cambiar, aunque el nuevo plan involucre nuevos beneficios.

Es importante mencionar que, en este tipo de liderazgo el vendedor no tiene opción de opinar y las decisiones únicamente son tomadas por los supervisores de ventas.

**6. ¿Cómo considera usted que es la comunicación de los supervisores de ventas con los vendedores y viceversa?**

En el departamento de Guatemala la comunicación la tipifico como No Buena, esto debido a que como le comentaba en una pregunta anterior, los supervisores no utilizan un canal adecuado para brindar la información de las ofertas y/o productos, la cual es información de carácter importante y urgente, esto usualmente provoca errores durante la venta realizada con los clientes y, asimismo, estos errores son sujetos a sanciones económicas para el vendedor.

Respecto a la empresa que cubre el territorio de oriente es tipificada como Buena, porque los supervisores tienen una comunicación directa con los vendedores cuando van a ver cambios de ofertas y/o precios, asimismo, como les enseñan como calcular el porcentaje y la manera de ofrecer al cliente las bonificaciones.

Por último, la empresa que cubre el territorio del sur, la tipifico como excelente, esto es debido a que cuando tienen algún cambio de precio, producto y oferta utilizan la mecánica de reunir a su personal y explicarles en el pizarrón, sí existe alguna duda la resuelven con el equipo de trabajo hasta que todos los miembros del equipo hayan entendido para aplicarlo dentro de las rutas asignadas.

**7. ¿Qué tanto influye la comunicación con los supervisores de ventas en el trabajo diario de los vendedores?**

En mi opinión, la influencia de la comunicación con los supervisores de ventas en el trabajo diario de los vendedores es bastante, esto debido a la importancia de transmitir la información de ofertas, cambio de precio y existencias de productos en

el tiempo adecuado, un ejemplo de lo anterior sería, las existencias de producto, si hoy ingresa a bodega un producto que el día anterior no había, trasladar esta información de ventas es trascendental para que empiecen a vender el producto, por tanto, si no se trasmite la información en tiempo adecuado, provocara que se pierdan oportunidades de ventas.

**8. ¿Cómo considera usted que es la relación de los compañeros de trabajo con otros vendedores? \***

Considero que la relación de los compañeros de trabajo con otros vendedores es buena debido a que, para realizar la facturación los vendedores utilizan un teléfono celular, pero, no todos los vendedores cuentan con dicho teléfono celular ya sea porque se los robaron o porque son de nuevo ingreso y aún no se les ha asignado alguno. Por tanto, el vendedor que cuenta con teléfono celular, al concluir su trabajo, se lo presta a otro vendedor para que pueda facturar también. Con ello, se evidencia un apoyo con los compañeros de trabajo.

Adicional, otra situación que me hace tipificarla como buena es que, dentro de las rutas de trabajo no traspasan los límites de otros compañeros de trabajo, lo que genera amistad entre compañeros de trabajo y respeto por los clientes de cada vendedor.

**9. ¿Qué tanto influye la comunicación de los compañeros de ventas en el trabajo diario de los vendedores?**

La comunicación influye en el trabajo diario de los vendedores debido a que el tener una buena comunicación evitará confusiones con territorios asignados, por lo tanto, los clientes están bien definidos y cada uno de los vendedores conoce los límites de rutas para no traspasar territorio de otros compañeros.

Asimismo, si tienen una buena comunicación sabrán que compañeros no tienen teléfono celular, y de esa manera podrán prestar el suyo para que otro compañero facture el producto que vendió.

Y, por último, la buena comunicación coadyuva a tener una mejor movilización al territorio de ventas, esto es debido a que no todos los vendedores cuentan con moto y los territorios que visitan los vendedores son paralelos con otros compañeros de trabajo. Por tanto, el vendedor que tiene moto y el que no la tiene,

se ponen en comunicación para coordinar un punto de encuentro y utilizar la misma moto para llegar al punto de inicio de la ruta de ventas.

**10. ¿Cuáles de los siguientes rubros se aplican dentro de la organización? ¿Por qué? Especifique**

**Convenios con entidades bancarias**

**Agilidad de apertura de cuentas:**

Si, en el momento de ser contratado, se le da una carta para realizar el trámite para aperturar su cuenta bancaria.

**Préstamos a tasa de interés bajo:**

No, porque existen préstamos internos, es decir, que otorga la corporación a los empleados.

**Plan de ahorro:**

No, debido a que existe un alto índice de rotación de personal.

**Seguro de vida:**

No, debido a que existe un alto índice de rotación de personal

**Asesoría de trámites bancarios y rapidez en entrega de tarjeta de débito:**

No

**Otros:**

No

**Actividades que permiten llevar a la familia**

**Día de la madre:**

No

**Día del padre:**

No

**Convivio:**

No

**Día familiar:**

No

**Día del trabajador:**

No

Ninguna de las actividades anteriores se realiza porque no cuento con el presupuesto para implementarlas.

**Otros:**

Si, a los vendedores se les otorga un vale para un combo familiar con el fin de que compartan con su familia. Este vale se brinda mensualmente y se otorga al primer y segundo lugar de cada empresa con base al desempeño laboral de los colaboradores.

**Becas de estudio para colaboradores y/o hijos:**

No, por no tener el presupuesto y adicional, el índice de rotación es alto.

**Horarios flexibles:**

Si, porque ellos se mantienen en las rutas asignadas y, por lo tanto, no tienen supervisión directa.

**Permisos personales:**

Si, se han otorgado por enfermedades del personal, enfermedades de algún familiar o bien fallecimiento de alguien que no esté estipulado en el código de trabajo.

**Semana corta de trabajo:**

Si, sí algún vendedor llego a su cuota de lunes a viernes se le otorga el día sábado.

**11. ¿Cómo describe el lugar de trabajo de los vendedores?**

Cada uno de los seis lugares de trabajo son diferentes, un lugar de trabajo es amplio y privado, este se encuentra ubicado en la ciudad de Guatemala.

En los cinco lugares de trabajo restantes, que se encuentran en la ciudad de Guatemala, Sur y Oriente son amplios, pero cuentan con la debilidad de que se ubican de paso, es decir, no solo los vendedores transitan en dicha área.

**¿Cómo la clasificaría como ruidosa o silenciosa?**

La clasificaría como ruidosa debido a que son lugares de trabajo grupales y, asimismo, los vendedores se mantienen hablando constantemente, aunque estén realizando reportes o facturando el producto del día, en su mayoría se comunican con los del grupo.

**12. ¿Con qué frecuencia se realizan mejoras a los sitios de trabajo?**

Cada año

**13. ¿Qué mejoras a los sitios de trabajo se han implementado?**

Las mejoras a los sitios de trabajo que se han implementado varían en relación a la evaluación de necesidades, pero usualmente se pinta y se cambian mobiliarios que están obsoletos y ya no tienen utilidad.

**14. ¿Qué condiciones cree usted, además del salario y los premios de ventas necesitan los vendedores para permanecer más tiempo en la empresa?**

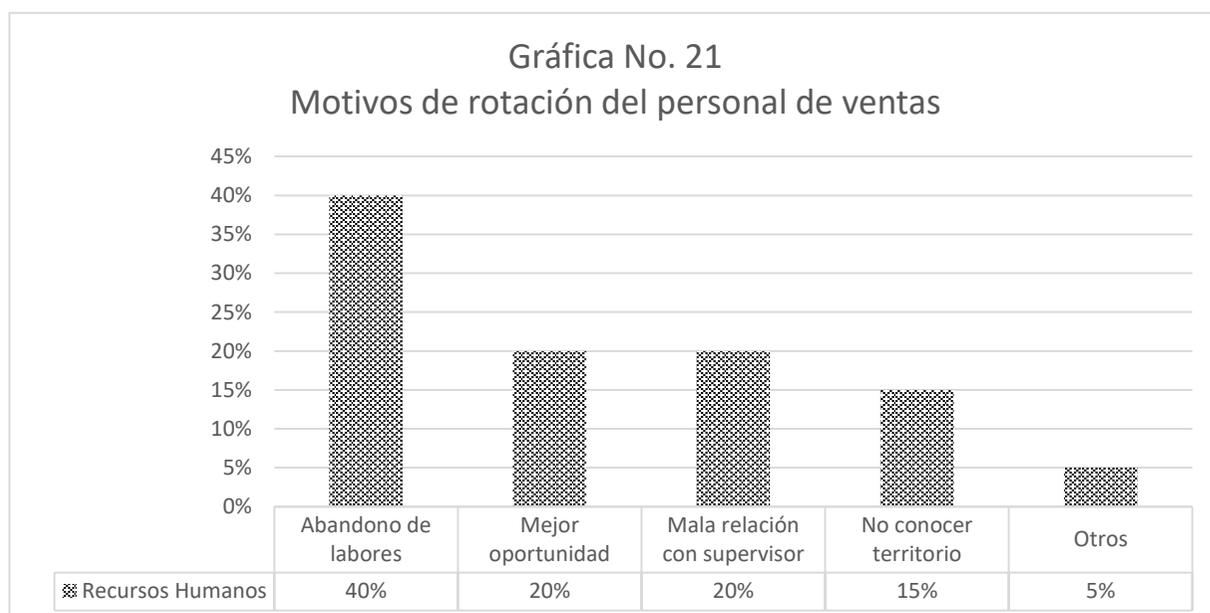
- a. Para dos años: Implementar premios con su familia por medio de un vale para que vayan a disfrutar con su familia al irtra para las tres empresas. Este vale cubriría los gastos de alimentación y brazaletes para cuatro personas.
- b. Para tres años: Es importante mejorar la relación que existe entre supervisor y vendedor. Asimismo, realizar el aniversario de la empresa, incluyendo a toda la familia del colaborador.
- c. Para cinco años: Realizar una premiación anual por buen desempeño laboral, en donde se incluya a la familia del empleado homenajeado.

**15. ¿Cree que el salario emocional incide en la rotación de personal? Si o No**

**¿Por qué?**

Por supuesto que sí, el salario emocional incide en la rotación del personal. Esto se relacionó entre sí por medio de las entrevistas de salida que existen dentro de la organización, en donde, la alta frecuencia de causas de retiro de la empresa son por la inadecuada comunicación que existe entre supervisores y vendedores, la baja inducción y capacitación que tenemos por la urgencia de personal que tenemos que contratar y, por último, el estilo de liderazgo aplicado por los supervisores de ventas. Estas causas de retiro, son componentes directos de salario emocional. Es por ello, que sostengo que existe relación entre el salario emocional y la rotación del personal de ventas de esta corporación.

Asimismo, se solicitó a Recursos Humanos una estadística de los motivos de rotación del personal de ventas, durante enero a agosto 2,016.



Fuente: Entrevistas de salida de Recursos Humanos, agosto 2,016.

Según la gráfica No. 21, se evidencia que el motivo principal del personal de ventas, es el abandono de labores, el cual representa el 40%. Dicho motivo, está conformado por personas que se retiraron de la empresa sin previo aviso; esto brinda un parámetro del movimiento abrupto del personal y que provoca inestabilidad para la empresa. Adicional, no se tiene claro las razones del porque el personal se retira de la empresa, siendo estas amplias, tales como, no recibir la inducción adecuada, un mal clima laboral o simplemente encontrar otro sitio de trabajo que le brinde una mejor remuneración. Asimismo, si el personal no brinda aviso de su retiro a recursos humanos, evidencia la falta de compromiso y la ausencia del sentido de pertenencia hacia la organización.

Adicional, otro de los motivos que insta al personal de ventas por retirarse es la mala relación con su supervisor, siendo representado por el 20%. Esto, apunta a faltas de respeto, traspasando las líneas de autoridad y un mal trato, tanto del supervisor al vendedor y viceversa. Asimismo, la falta de información de productos, precios y promociones, los cuales repercuten en sanciones económicas al vendedor, y por ende, se manifiesta como molestia y/o enojo hacia el supervisor de ventas.

También, un 15% de las personas entrevistadas por recursos humanos mencionaron que no conocer el territorio es el motivo para retirarse de la empresa, siendo esto es parte de la inducción al personal, la cual es coherente a la información brindada por vendedores y supervisores de ventas.

Por último, tener una mejor oportunidad, es puntuada con el 20%. La cual puede ser verídica o simplemente es una forma de retirarse de la empresa sin mencionar la verdadera razón de su salida. Cabe pensar, que esto se provoque por evitar conflictos o por sentir intimidación por parte de un compañero de trabajo o de su jefe inmediato.

Con base a la información brindada por Recursos Humanos y el acercamiento que tuvo la investigadora a la corporación; se evidencia que no existe una planificación sólida de recursos humanos, que coadyuve a la planificación estratégica de la organización, asumiendo un rol, puramente operativo, asimismo, se denota una falta de acción inmediata a los sucesos que impactan en el quehacer diario de la organización. Cabe mencionar, que, pese a que las relaciones entre vendedores y supervisores no ha sido apropiada y ha afectado la productividad de la empresa, por medio de la rotación de personal, es un aspecto que se toma en cuenta hasta dentro de tres años.

Es por ello, que la rotación de personal se convierte en un círculo vicioso que involucra distintos factores:

- ✓ No se realiza una inducción adecuada para el personal de nuevo ingreso, por falta de tiempo.
- ✓ Los sacan a vender a las tiendas de barrios porque se requiere que generen ingresos para la empresa.
- ✓ Al no contar con la inducción y encontrarse frente a los clientes, cometen errores y/o no logran cerrar las ventas.
- ✓ Asimismo, no cuentan con el apoyo suficiente de parte del supervisor que los guíe dentro del territorio establecido, debido a que tienen varias personas de nuevo ingreso.
- ✓ Al no cerrar las ventas o realizar un número no aceptado por la empresa, y sumando que dentro del clima laboral las líneas de autoridad se traspasan, manifestándose en faltas de respeto, se genera situaciones tensas e incómodas.
- ✓ El colaborador no se siente capaz por no contar con las herramientas necesarias y se siente insatisfecho con la dirección que le ha otorgado el jefe inmediato.
- ✓ El colaborador se retira de la empresa porque realiza un juicio de valor y determina que no está ganando lo suficiente debido a que no está realizando ventas, o lo despiden por no alcanzar sus cuotas de ventas.
- ✓ Se genera una o más vacantes. Se tiene que invertir tiempo y costos adicionales en reclutamiento y selección para recuperar la plaza vacía.

- ✓ No existe tiempo suficiente debido a que se está tratando de cubrir las plazas que generan pérdidas para la empresa.

Es importante mencionar que, por falta de tiempo no existe curva de aprendizaje adecuada, la cual, juega un papel vital en la incorporación del personal a la corporación. Sin ella, el colaborador tendrá dos opciones: aprender en el momento que está realizando sus funciones, con ello, cometer errores y alcanzar la productividad en un tiempo prolongado o darse por vencido y retirarse de la empresa.

En el caso de la corporación, la mayoría de los colaboradores han optado por retirarse.

## CONCLUSIONES

1. Dentro de la corporación de giro comercial existen siete manifestaciones de salario emocional, las cuales son: apertura de cuentas, rapidez en entrega de tarjeta de débito, permisos personales, flujo de comunicación adecuado con compañeros de trabajo, oportunidades de ascenso de vendedor – supervisor, reclutamiento interno y estilo de liderazgo orientado al reconocimiento debido a que cuentan con un estilo de liderazgo democrático y paternalista.
2. La empresa cuenta con un 122% de rotación de personal de ventas, que afecta las actividades de ventas de la corporación. Las causas de rotación del personal de ventas están relacionadas a un proceso inadecuado de inducción y capacitación a vendedores por la urgencia que tienen por cubrir las plazas y las múltiples tareas asignadas no se logra cumplir con ella adecuadamente. Asimismo, las fallas en la comunicación formal y profesional de los supervisores a vendedores han provocado errores en cuestión de precios, ofertas y productos, y, por ende, rotación de personal.
3. Se detectó que pese a que existe un liderazgo orientado al reconocimiento se ha tornado un lazo de amistad negativo, debido a que, en el momento de querer aplicar disciplina en algún vendedor por algún comportamiento no apropiado, traspasan las líneas de autoridad y lo manifiestan en faltas de respeto, por tanto, esto también ha provocado rotación de personal.
4. Se identificó que el proceso de reclutamiento interno, tiene criterios cerrados de selección; excluyendo a posibles candidatos para el puesto y tomando en cuenta a un porcentaje bajo de colaboradores; evaluando únicamente a los de alto desempeño y que tengan tiempo de permanecer en la empresa, sin considerar que un buen vendedor no siempre será un buen supervisor de ventas.
5. Existe relación entre algunos tipos de salario emocional y la rotación del personal de ventas de la corporación de giro comercial, esto se determinó por medio de la relación causal que se identificó del análisis de las respuestas obtenidas en los instrumentos

aplicados a vendedores, supervisores y encargada de recursos humanos y de igual manera, la baja capacidad de retención del personal; siendo estas: la falta de inducción y capacitación adecuada, la comunicación de los supervisores hacia los vendedores no es adecuada y que el liderazgo manifiesta una relación no profesional. Cada uno de los anteriores, son parte del salario emocional y ha provocado la salida del personal de ventas de la corporación. Por lo tanto, se confirma la hipótesis de investigación que “al establecer un salario emocional para los vendedores de la corporación de giro comercial se reducirá la rotación de personal”.

## RECOMENDACIONES

1. Es preciso fortalecer el salario emocional dentro de la corporación para incrementar la satisfacción laboral en los colaboradores y calidad de vida, orientándolo a:
  - Fortalecer la inducción y capacitación brindada al personal de ventas para conseguir una mayor productividad y con ello aumentar la satisfacción en los colaboradores.
  - Crear nuevos canales de comunicación entre supervisor de ventas y vendedores para que la información trasladada sea recibida oportunamente por parte de los vendedores.
  - Mantener el estilo de liderazgo orientado a recompensas y establecer líneas de trabajo orientadas al respeto mutuo.

Con las anteriores acciones, se reducirá el movimiento de personal, evitando costos primarios de la rotación del personal: costo de reclutamiento y selección, costo de ingreso y costo de desvinculación, asimismo, costos secundarios como es la pérdida que tiene la empresa al mantener la plaza del vendedor vacante, gastos causados por la deficiencia inicial del nuevo colaborador y costo del tiempo invertido al empleado de nuevo ingreso por parte del supervisor de ventas. Todo ello, generará un ahorro para la empresa, lo que podría destinarse al presupuesto de recursos humanos para generar un plan de retención de personal.

2. Realizar un plan de acción orientado a la retención del personal de ventas durante un tiempo de dos años o más, para disminuir la tasa de rotación y con ello aumentar la productividad laboral, optimizando tiempos y costos, complementando el salario económico con el salario emocional, para crear satisfacción laboral y por ende disminución de la tasa de rotación de personal de ventas de la corporación de giro comercial.
3. Efectuar un proceso de reclutamiento interno incluyente, ampliando los criterios para ascender a una persona dentro de la corporación; esto con el fin de evitar el Síndrome de Peter Pan; un vendedor de alto desempeño no siempre es un buen supervisor, y asimismo, crear una competencia sana y equidad interna dentro de los equipos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M. P. (2008). Estudio comparativo de satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista Psicológica de Trabajo Organizacional Vol. 24 No. 1*, 16.
2. Andrade Martínez, M. L. (2009). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería, s.a. de la ciudad de Cuenca*. México: Universidad Politécnica Salesiana.
3. Barceló, J.C. (2016). *El salario emocional. El salario económico atrae talento. El salario emocional lo vuelve exitoso*. Ecolaboral, Madrid. 3.
4. Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago: Universidad de Chile.
5. Brancato, B., & Juri, F. (2011). *Puede influir el clima laboral en la productividad*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
6. Caal Díaz, B. J. (2015). *Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Estudios de Postgrado.
7. Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León México*, 91.
8. Castillo, S. C. (2009). *Nuevas tendencias de retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.
9. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos- El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

10. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
11. Dessler, G., & Varela, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos- Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
12. Díaz de León, G. I. (2013). *Identidad organizacional y rotación de personal*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
13. Dominguez Ortega, T. O. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
14. Donis Escobar, O. G. (2014). *La motivación laboral del personal contratado actualmente en la modalidad del renglón 029 en las entidades gubernamentales guatemaltecas. Caso: entidades gubernamentales encargadas de la construcción y mantenimiento de carreteras*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Estudios de Postgrado.
15. Flores, R., J.L., A., & M.H, B. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *DAENA*, 99.
16. Flores Sáenz, B.K,& Sepúlveda Salinas, C.D. (2008). *Sistemas de compensaciones o incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*. Chile: Universidad Austral de Chile.
17. Gay Puyal, F. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. Universidad de Navarra, Barcelona, 4.
18. Gómez, R. C. (2011). *El salario emocional*. Bogotá D.C.: Colegio de Estudios Superior de Administración.
19. Gonzales, M. D. (2009). Estrategias de retención de personal: Una reflexión sobre efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT Vol. 45 No. 156*, 72.
20. Gonzalez Miranda, D. R. (2009). Estrategia de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 72.

21. Hart, C. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana Salud Pública Vol. 38 No.1*, 12.
22. Hernández Chávez, J., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). *Modelos de rotación de personal y prácticas organizacionales*. México: Universidad Politécnica de Tlaxcala.
23. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Sexta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
24. IESE. (2012). *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional*. España: Edenred.
25. Mendoza Barquín, J. M. (2014). *Efecto de la evaluación del desempeño de los fiscales del ministerio público en la cantidad y calidad de las resoluciones de casos de persecución penal en la República de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Estudios de Postgrado.
26. Miranda, S. (2007). *Rotación laboral en representantes de ventas en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo*. Chile: Universidad de Chile.
27. Montoya, L. A., Portilla, L., & Benjumea, J. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Universidad Tecnológica de Pereira*, 5.
28. Nicolás, M. Á. (2011). El salario emocional. *DIALNET*, 2.
29. Pérez Aguinaga, F.I. (2013). Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos de Coca Cola de la ciudad de Chiclayo. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

30. Razo García, I.M. (2010). *Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicio de papelerías Dabo, S.A. de C.V.* México: Instituto Politécnico Nacional.
31. Rintha, D. C., Rodríguez, A. G., & Pérez, L. N. (2015). *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología.* Bogotá: Universidad Manuela Beltrán.
32. Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica.* Santiago: Universidad de Chile.
33. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). *Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación.* Licda. Dina Jiménez de Chang. 2ª. Edición.
34. Uribe, A. J. (2010). *La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas.* Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio, Bogotá, 11.
35. Villegas Rivera, F. E. (2012). *Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución financiera.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
36. Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill.

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS



### ENCUESTA AL PERSONAL DE VENTAS

#### RESPETABLE VENDEDOR

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje los tipos de salario emocional que se maneja dentro de su empresa, relacionados con los siguientes rubros: balance de vida, entorno laboral, oportunidad de desarrollo y clima laboral. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y son de **carácter confidencial**, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Edad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

#### Serie I

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas cada una con varias opciones, léalas detenidamente, revise todas las opciones y marcar con X **una o varias opciones** según corresponda. Asimismo, amplíe la información cuando se le solicite.

1. ¿Qué beneficios recibe usted por convenios de su empresa con entidades bancarias?  
Márquelas a continuación

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Agilidad de apertura de cuentas         | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez en entrega de tarjeta de débito | <input type="checkbox"/> |
| Préstamos a tasa de intereses bajos     | <input type="checkbox"/> |
| Plan de ahorro                          | <input type="checkbox"/> |
| Seguro de vida                          | <input type="checkbox"/> |
| Asesoría de trámites bancarios          | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno                                 | <input type="checkbox"/> |

Otros: especifique \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles le gustaría obtener de los enumerados en la pregunta No. 1?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué actividades realiza su empresa que le permita llevar a su familia? Márquelas a continuación

Convivio

Día de la madre

Día del padre

Día familiar

Día del trabajador

Ninguno

Otros: especifique \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál le gustaría obtener de los enlistados en la pregunta No. 3?

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de área cuenta para ingerir alimentos dentro de su empresa? Márquelas a continuación

Comedor

Cafetería

Ninguno

Otros: Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué áreas de descanso cuenta dentro de su empresa? Márquelas a continuación

Zona de descanso

Salón social de juegos

Ninguno

Otros: Especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo es su lugar de trabajo?

Amplio	<input type="checkbox"/>	Reducido	<input type="checkbox"/>
Silencioso	<input type="checkbox"/>	Ruidoso	<input type="checkbox"/>
Privado	<input type="checkbox"/>	Poco Privado	<input type="checkbox"/>

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué condiciones, además de salario y premios de ventas, necesita usted para permanecer en la empresa durante:

2 años: \_\_\_\_\_

3 años: \_\_\_\_\_

5 años: \_\_\_\_\_

### Serie II

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas cada una con dos opciones (Si o No), léalas cuidadosamente y marcar con X solo **una opción** según corresponda. Adicional, Amplié la información cuando se le solicite.

9. ¿Su empresa les da becas de estudio?

Si  No  Cuáles: \_\_\_\_\_

10. ¿Cuentan con becas de estudio para sus hijos dentro de su empresa?

Si  No  Cuáles: \_\_\_\_\_

11. ¿Existe la oportunidad de contar con horarios flexibles en su empresa si usted lo necesita?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Le han otorgado permisos personales en su empresa cuando usted los necesita?

Si  ¿Cuándo?: \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

13. ¿Le han otorgado un día o más de descanso para que su semana laboral sea más corta?

Si  No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué acciones le gustaría que la empresa implementara en relación a la pregunta No. 9, 10, 11, 12 y 13?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Existen dentro de su organización la oportunidad para subir de puesto?

Si  ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

16. ¿Cuándo existe una plaza vacante, se entera usted de esa oportunidad?

Si  No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

17. ¿La empresa lo ha capacitado para el desarrollo de competencias laborales?

Si  No

Especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿Usted ha percibido que se realizan mejoras a los sitios de trabajo en su empresa?

Si  No

Especifique: \_\_\_\_\_

### Serie III

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas cada una con varias opciones, léalas detenidamente, revise todas las opciones y marcar con X solo **UNA OPCIÓN** según corresponda. Asimismo, responda el por qué cuando se le solicite. **Recuerde es solo una opción.**

19. ¿Cuál de los siguientes enunciados describen mejor a su jefe?

Su jefe promueve el diálogo entre el grupo para llegar a una solución

Su jefe ofrece recompensas al que cumpla satisfactoriamente su labor

Su jefe toma decisiones sin consultarle al grupo y asume las consecuencias de ellas.

Su jefe toma todas las decisiones y no permite la participación o discusión del grupo y tiene el control de todos y sobre todo.

Su jefe no asume las responsabilidades, delega toda su autoridad en los colaboradores y le brinda muy poco apoyo en sus actividades

20. ¿Cómo considera usted la relación con sus compañeros de trabajo?

Mala

No Buena

Buena

Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. En su opinión ¿Qué tanto influye la comunicación de sus compañeros en su trabajo diario?

Nunca

Casi nunca

Regularmente

Siempre

¿Por qué? \_\_\_\_\_

22. En su opinión ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Mala

No Buena

Buena

Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. En su opinión ¿Qué tanto influye la comunicación de su jefe inmediato en su trabajo diario?

Nunca

Casi nunca

Regularmente

Siempre

¿Por qué? \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS



ENCUESTA A SUPERVISORES DE VENTAS

RESPETABLE SUPERVISOR DE VENTAS

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje los tipos de salario emocional que se maneja dentro de su empresa, relacionados con los siguientes rubros: balance de vida, entorno laboral, oportunidad de desarrollo y clima laboral. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y son de **carácter confidencial**, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Edad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

**Serie I**

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas cada una con varias opciones, léalas detenidamente, revise todas las opciones y marcar con X **una o varias opciones** según corresponda. Asimismo, amplíe la información cuando se le solicite

1. ¿Qué beneficios reciben los colaboradores a su cargo por convenios de su empresa con entidades bancarias? Márquelas a continuación

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Agilidad de apertura de cuentas         | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez en entrega de tarjeta de débito | <input type="checkbox"/> |
| Préstamos a tasa de intereses bajos     | <input type="checkbox"/> |
| Plan de ahorro                          | <input type="checkbox"/> |
| Seguro de vida                          | <input type="checkbox"/> |
| Asesoría de trámites bancarios          | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno                                 | <input type="checkbox"/> |

Otros: especifique \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles le gustaría obtener para sus vendedores de los enumerados en la pregunta No. 1?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué actividades realiza su empresa que le permita a sus vendedores llevar a su familia? Márquelas a continuación

Convivio	<input type="checkbox"/>
Día de la madre	<input type="checkbox"/>
Día del padre	<input type="checkbox"/>
Día familiar	<input type="checkbox"/>
Día del trabajador	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

Otros: especifique \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál le gustaría obtener para sus vendedores de los enlistados en la pregunta No. 3?

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de área tienen los vendedores para ingerir alimentos dentro de su empresa? Márquelas a continuación

Comedor	<input type="checkbox"/>
Cafetería	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

Otros: Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué áreas de descanso cuenta su personal dentro de su empresa? Márquelas a continuación

Zona de descanso	<input type="checkbox"/>
Salón social de juegos	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

Otros: Especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo es el lugar de trabajo de los vendedores a su cargo?

Amplio	<input type="checkbox"/>	Reducido	<input type="checkbox"/>
Silencioso	<input type="checkbox"/>	Ruidoso	<input type="checkbox"/>
Privado	<input type="checkbox"/>	Poco Privado	<input type="checkbox"/>

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué condiciones, además de salario y premios de ventas, necesita para que sus vendedores permanezcan en la empresa durante:

2 años: \_\_\_\_\_

3 años: \_\_\_\_\_

5 años: \_\_\_\_\_

### Serie II

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas cada una con dos opciones (Si o No), léalas cuidadosamente y marcar con X solo **una opción** según corresponda. Adicional, Amplié la información cuando se le solicite.

9. ¿Su empresa les da becas de estudio a los vendedores?

Si  No  Cuáles: \_\_\_\_\_

10. ¿Cuentan con becas de estudio para los hijos de los vendedores dentro de su empresa?

Si  No  Cuáles: \_\_\_\_\_

11. ¿Existe la oportunidad de que los vendedores cuenten con horarios flexibles en su empresa si él o ella lo necesita?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Usted o Recursos Humanos han otorgado permisos personales a sus vendedores cuando ellos los necesita?

Si  ¿Cuándo?: \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

13. ¿Usted o Recursos Humanos han otorgado un día o más de descanso a uno o más vendedores para que su semana laboral sea más corta?

Si  No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué acciones le gustaría que la empresa implementara para su personal en relación a la pregunta No. 9, 10, 11, 12 y 13?

\_\_\_\_\_

15. ¿Existen dentro de su organización la oportunidad para subir de puesto?

Si  ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

16. ¿Cuándo existe una plaza vacante, se entera usted de esa oportunidad?

Si  No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

17. ¿La empresa ha capacitado a los vendedores a su cargo para el desarrollo de competencias laborales?

Si  No

Especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿Usted ha percibido que se realizan mejoras a los sitios de trabajo en su empresa?

Si  No

Especifique: \_\_\_\_\_

### Serie III

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas cada una con varias opciones, léalas detenidamente, revise todas las opciones y marcar con X solo **UNA OPCIÓN** según corresponda. Asimismo, responda al por qué cuando se le solicite. **Recuerde es solo una opción.**

19. ¿Cuál de los siguientes enunciados lo describen mejor como jefe?
- Usted promueve el diálogo entre el grupo para llegar a una solución
- Usted ofrece recompensas al que cumpla satisfactoriamente su labor
- Usted toma decisiones sin consultarle al grupo y asume las consecuencias de ellas.
- Usted toma todas las decisiones y no permite la participación o discusión del grupo y tiene el control de todos y sobre todo.
- Usted no asume las responsabilidades, delega toda su autoridad en los colaboradores y le brinda muy poco apoyo en sus actividades

20. ¿Cómo considera usted la relación de los vendedores con otros vendedores?

Mala

No Buena

Buena

Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. En su opinión ¿Qué tanto influye la comunicación de sus compañeros en su trabajo diario?

Nunca

Casi nunca

Regularmente

Siempre

¿Por qué? \_\_\_\_\_

22. En su opinión ¿Cómo es la comunicación con sus vendedores?

Mala

No Buena

Buena

Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. En su opinión ¿Qué tanto influye la comunicación de usted como jefe inmediato en el trabajo diario de sus vendedores?

Nunca

Casi nunca

Regularmente

Siempre

¿Por qué? \_\_\_\_\_

24. En su opinión aparte de salarios ¿Cuáles son las principales causas de rotación del personal de ventas durante este año? **Enumérelas por orden de importancia**

---



---



---



---

\_\_\_\_\_ puede seguir escribiendo del otro lado de la página



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
 HUMANOS



ERH-1/1

GUÍA DE ENTREVISTA A ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS

RESPETABLE ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la presente entrevista semiestructurada es obtener información que refleje las causas de la rotación de personal e identificar su relación con el salario emocional. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es el índice de rotación del personal de ventas que maneja la corporación mensualmente?

Lo sabe

¿Cuál? \_\_\_\_\_

No lo sabe

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Realiza una entrevista de salida en el momento que un colaborador se retira de la empresa?
3. ¿Qué causas ha identificado para la rotación del personal de ventas? Describa

No contar con:

Balance de vida  
 Entorno laboral  
 Oportunidades de desarrollo  
 Clima laboral

Si ya se identificó la causa,  
 ¿Qué se ha implementado para reducir la rotación del personal?  
 ¿Por qué no se ha realizado?

4. ¿Qué oportunidades de desarrollo existen para los vendedores dentro de la organización?

Oportunidad para ascender de puesto

¿Cuándo fue el último ascenso realizado? ¿Por qué?

Reclutamiento interno

Capacitaciones para desarrollo de competencias

5. ¿Cómo considera usted que es el entorno laboral de los vendedores?

Relaciones con compañeros\*

Tipo de área para ingerir alimentos

Lugares de descanso

6. ¿Qué tipo de liderazgo observa usted que los supervisores de ventas utilizan para guiar a su equipo de trabajo? ¿Por qué?

Democrático

Autocrático

Paternalista

Liberal

7. ¿Cómo considera usted que es la comunicación de los supervisores de ventas con los vendedores y viceversa?

Mala

No buena

Buena

Excelente

8. ¿Qué tanto influye la comunicación con los supervisores de ventas en el trabajo diario de los vendedores?

9. ¿Cómo considera usted que es la relación de los compañeros de trabajo con otros vendedores?\*

Mala

No buena

Buena

Excelente

10. ¿Qué tanto influye la comunicación de los compañeros de ventas en el trabajo diario de los vendedores?

11. ¿Cuáles de los siguientes rubros se aplican dentro de la organización? ¿Por qué? Especifique

Convenios con entidades bancarias

Agilidad de apertura de cuentas

Préstamos a tasa de interés bajo

Plan de ahorro

Seguro de vida  
Asesoría de trámites bancarios y rapidez en entrega de tarjeta de débito  
Otros

Actividades que permiten llevar a la familia

Día de la madre  
Día del padre  
Día familiar  
Día del trabajador  
Otros

Becas de estudio para colaboradores y/o hijos  
Horarios flexibles  
Permisos personales  
Semana corta de trabajo

12. ¿Cómo describe el lugar de trabajo de los vendedores?

Amplio  
Silencioso  
Privado

13. ¿Con qué frecuencia se realizan mejoras a los sitios de trabajo?

14. ¿Qué mejoras a los sitios de trabajo se han implementado?

15. ¿Qué condiciones cree usted, además del salario y los premios de ventas necesitan los vendedores para permanecer más tiempo en la empresa?

- a. Para dos años
- b. Para tres años
- c. Para cinco años

16. ¿Cree que el salario emocional incide en la rotación de personal? Si o No ¿Por qué?

