

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



**"RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPENSACIONES  
ECONÓMICAS CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS  
DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS  
COSMÉTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

**LICDA. ETHEL CLARIZA GUERRA SANTOS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017**

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



**"RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPENSACIONES  
ECONÓMICAS CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS  
DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS  
COSMÉTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

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. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES**

**Autor:**

**LICDA. ETHEL CLARIZA GUERRA SANTOS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal Primero: Lic. Carlos Albero Hernández Gálvez  
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal Tercero: Vacante  
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ  
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN  
EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Secretario: MSc. Edelberto Cifuentes Medina  
Vocal: MSc. Larry Stuart Segura Letrán



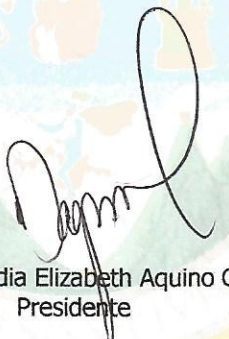


## ACTA No. 41-2017


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 infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el **29 de mayo** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Ethel Clariza Guerra Santos**, carné No. **100020560**, 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 "**RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPENSACIONES ECONÓMICAS CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**", 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 **70** 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 45 días hábiles siguientes.


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintinueve días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.




MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente



Dr. Edelberto Cifuentes Medina  
Secretario



MSc. Larry Stuart Segura Letrán  
Vocal I



Licda. Ethel Clariza Guerra Santos  
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 Ethel Clariza Guerra Santos, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 28 de junio 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, VEINTISÉIS DE JULIO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1., subinciso 5.1.2 del Acta 12-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de julio de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 41-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de mayo de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Recursos Humanos: “RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPENSACIONES ECONÓMICAS CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”, que para su graduación profesional presentó la Licenciada **ETHEL CLARIZA GUERRA SANTOS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



M.CH

## ACTO QUE DEDICO

A Dios y la Virgen María	Por darme fortaleza, inteligencia, sabiduría y paciencia para poder alcanzar un objetivo más en la vida.
A mi hijo	Esteban Alberto Rodríguez Guerra por ser mi motivación en la vida.
A mis padres	Alberto Guerra y Etelvina Santos por ser mis mayores ejemplos.
A mis hermanas	Lilian y Andrea Guerra por ser mis mejores amigas.
A mi ángel en el cielo	Elías Antonio Rodríguez Palma Q.P.D.
A mi familia en general	Con mucho cariño y respeto.
A mi Asesora	Licda. Noemí Carillo por su asesoría y paciencia.
A mis amigos y amigas	Por su compañía y buenos consejos.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Casa máxima de estudios, a quien debo mi formación Universitaria, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

## CONTENIDO

	Página
RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes del sector de producción y comercialización de productos cosméticos en Guatemala .....	1
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. Proceso Administrativo .....	6
2.2. Fases del Proceso Administrativo.....	6
2.3. Administración de Recursos Humanos.....	8
2.4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos .....	9
2.5. Proceso de la Administración de Recursos Humanos .....	10
2.5.1. Compensaciones de personas .....	11
2.5.2. Elementos que integran la compensación del personal.....	12
2.6. Satisfacción laboral.....	14
2.7. Motivación .....	16
2.7.1. Tipos de motivación.....	17
2.8. Teorías Motivacionales.....	18
2.8.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	18
2.8.2. Teoría de los factores de Herzberg .....	19
2.9. Rotación de personal.....	21
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>24</b>
3.1. Definición del problema .....	24
3.2. Delimitación del problema .....	25
3.2.1. Ámbito geográfico.....	25
3.2.2. Ámbito institucional.....	25



3.2.3.	Ámbito personal.....	25
3.2.4.	Ámbito temporal.....	26
3.3.	Objetivos de la Investigación .....	26
3.3.1.	Objetivo general.....	26
3.3.2.	Objetivos Específicos .....	26
3.4.	Hipótesis.....	27
3.4.1.	Especificación de las variables .....	27
3.5.	Métodos y técnicas.....	28
3.5.1.	Técnicas de recolección de información .....	29
3.5.2.	Alcance de la investigación .....	29
3.6.	Población.....	30
3.7.	Muestra.....	30
3.8.	Instrumentos de medición aplicados.....	32
3.8.1.	Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo .....	32
3.8.2.	Rotación de personal.....	33
3.8.3.	Relación: Índice de rotación de personal/pérdida en ventas proyectadas .....	33
<b>4.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1.	Análisis de datos secundarios del impacto en ventas derivado de la rotación del personal .....	35
4.2.	Resultados del cuestionario de satisfacción en el trabajo realizado a vendedores.....	44
4.3.	Resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal de ventas ....	52
4.4.	Resultados obtenidos de encuesta realizada a supervisores de ventas...	65
4.5.	Resultados obtenidos de encuesta realizada a personal de Recursos humanos.....	72
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>

<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>78</b>
<b>8. APÉNDICES.....</b>	<b>81</b>
8.1. Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo .....	81
8.2. Boleta de encuesta a personal de ventas.....	83
8.3. Boleta de encuesta a supervisores de ventas .....	85
8.4. Boleta de encuesta a recursos humanos.....	87

## 9. ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Rotación de personal del área de ventas	36
2	Comparación: Índice de rotación de personal/perdida en ventas proyectadas (Empresa 1)	39
3	Comparación: Índice de rotación de personal/perdida en ventas proyectadas (Empresa 2)	40
4	Comparación: Índice de rotación de personal/perdida en ventas proyectadas (Empresa 3)	41
5	Comparación: Índice de rotación de personal/perdida en ventas proyectadas (Empresa 4)	42
6	Índice de satisfacción Laboral (Empresa 1)	46
7	Índice de satisfacción Laboral (Empresa 2)	47
8	Índice de satisfacción Laboral (Empresa 3)	48
9	Índice de satisfacción Laboral (Empresa 4)	49
10	Índice de satisfacción Laboral (Análisis cualitativo)	50
11	Antigüedad laboral vendedores	52
12	Cumplimiento de metas	54
13	Compensaciones directas	56
14	Compensaciones indirectas	57
15	Estabilidad laboral	59
16	Búsqueda de mejor oportunidad	60
17	Antigüedad laboral supervisores	65
18	Realización de la medición de la satisfacción laboral	66
19	Satisfacción en el trabajo	67
20	Molestia por desvinculación laboral de vendedores	68
21	Criterio de contratación	69
22	Estrategias de retención del personal de ventas	71
23	Convocatorias internas	73



## 10. ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos	11
2	Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg	20

## 11. ÍNDICE DE CUADROS

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Rotación de personal del Área de Ventas	35
2	Pérdida en ventas proyectadas	37
3	Relación: Índice de rotación de personal/pérdida en ventas proyectadas	38
4	Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo	45
5	No se alcanza meta de ventas establecida	62
6	Alcanzan las metas establecidas	63
7	Sobrepasa la meta establecida	64

## RESUMEN

En el desarrollo de la actividad laboral, siempre ha existido la necesidad de obtener más y mejores fuentes de ingresos para satisfacer las necesidades de las personas. Hoy día, las empresas remuneran a sus trabajadores en diversas formas, procurando mantener el nivel de satisfacción a través de un acuerdo entre el servicio prestado por los trabajadores y la retribución recibida. Sin embargo, a pesar de las reformas legales, organizacionales y económicas, el hombre exige constantemente que su trabajo se aprecie y, por ende, que su retribución sea más adecuada para suplir sus necesidades.

La presente investigación tiene como objetivo en el análisis de la relación que existe entre la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico de investigación, a través de sus distintas fases, definiendo el problema, planteando objetivos de investigación, hipótesis y realizando la investigación documental y de campo, correspondiente.

Así mismo, se utilizó el método diacrónico explicando los fenómenos del 2016 y comparándolos con los de los años 2013, 2014 y 2015; que se han presentado anteriormente. Por medio de este método se analizó el impacto que tiene la rotación de personal en el transcurso del tiempo y como afecta al sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos en Guatemala, de igual manera se estudiaron fenómenos anteriores y posteriores directamente relacionados con el tema, ya que estos han desencadenado conductas que provocan cambios en determinada dirección.



Para la obtención de datos se utilizaron boletas de encuestas y análisis de datos secundarios, que han permitido explorar los significados de los sujetos estudiados y captar detalles y matices expresados con su sentir y su propio lenguaje.

Además, a través de una estrategia gradual de muestreo, se ha seleccionado y encuestado a 213 trabajadores divididos en tres grupos: personal de recursos humanos, supervisores de ventas y vendedores, de distinto sexo, edad y experiencia. El contenido íntegro de las boletas de encuestas ha sido registrado mediante la tabulación de datos para su posterior análisis e interpretación.

Como resultado de la investigación realizada se determinó que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados y mejorar el desempeño laboral. La compensación influye en la motivación, combinando estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente económico, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Las principales conclusiones están determinadas por lo siguiente: Se confirmó la hipótesis a través de los resultados obtenidos, toda vez que se pudo determinar que el nivel de satisfacción del personal del área de ventas es bajo debido al inadecuado sistema de compensaciones dentro de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos, ya que la remuneración global que recibe el empleado no cubre las necesidades planteadas por cada trabajador, incidiendo en las renunciaciones de fuerza de trabajo productiva e incumpliendo las metas de ventas proyectadas; asimismo, se refleja un índice de rotación de personal promedio del 16.24%, demostrando de esta forma, que el deseo de obtener mejor remuneración disminuye la estabilidad laboral en una empresa; esto considerando que el porcentaje de renunciaciones en las empresas es de 89% y el porcentaje de despidos es de 11%.

## INTRODUCCIÓN

La fuerza laboral dentro del sector de producción y comercialización de productos cosméticos es muy importante, ya que al ser empresas que generan sus ganancias en las ventas, necesitan capacitar al personal que realiza esta función, con el fin de dar a conocer los productos y servicios que prestan; sin embargo, las condiciones laborales que ofrece el mercado guatemalteco pueden no ser suficientemente atractivas para los trabajadores, por lo que el índice de rotación de las empresas es muy alto y dificulta dar continuidad, tanto a los planes como a los proyectos que tengan las empresas.

El presente trabajo de tesis se enfoca en el análisis de la relación que existe entre la satisfacción laboral y las compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos, tomando en consideración la entrada de nuevos competidores extranjeros que disponen de una gama más atractiva de productos y un mayor presupuesto destinado a la contratación del personal.

La justificación de la investigación está focalizada en analizar los factores que generan la rotación de los trabajadores del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, debido a que la separación de los trabajadores ha afectado seriamente el sistema de manufactura y distribución de marcas líderes de los productos que exige el mercado actual, y poder competir de manera permanente en el mercado y con ello generar estrategias que ayuden a evitar esta fuga de personal.

En concordancia con esta situación, el objetivo general de la investigación se planteó para establecer la relación entre satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal de ventas en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos.

Asimismo, los objetivos específicos de investigación se plantearon para identificar el nivel de satisfacción de los empleados, el índice y las causas de la rotación del personal de ventas, la conformidad con las compensaciones económicas otorgadas por las empresas y las consecuencias que se generan a causa de la rotación del personal en el sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos; y establecer las consecuencias de la rotación del personal para el sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos.

Derivado del planteamiento anterior, se formuló la siguiente hipótesis: El nivel de satisfacción laboral del personal de ventas es bajo, debido al sistema de compensaciones económicas otorgado por el sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, generando rotación de personal y afectando las ventas.

A efecto de comprobar la hipótesis planteada se realizó la presente investigación dividida en cuatro capítulos de la siguiente manera: El Capítulo I, presenta los antecedentes, evidenciando estudios que explican los procesos básicos para integrar y orientar al personal, así como permitir su desarrollo y recompensarlos de la manera más justa, evaluando las causas que originan la rotación de personal y sus consecuencias.

El Capítulo II, desarrolla las principales teorías científicas utilizadas para fundamentar la investigación, tales como: proceso administrativo, satisfacción laboral, motivación, rotación de personal y ventas.

En el Capítulo III, se describe la metodología de la investigación utilizada: definición del problema, delimitación del problema, objetivos de la investigación, hipótesis, métodos y técnicas, población, muestra e instrumentos de medición aplicados.



El Capítulo IV, presenta los resultados de la investigación realizada por medio de los cuales se evalúa la satisfacción laboral y el impacto de la rotación del personal dentro del sector evaluado y finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, donde se evidencia el alcance de los objetivos y la aceptación de la hipótesis sobre la satisfacción laboral del personal de ventas con respecto al sistema de compensaciones económicas otorgado por el sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, el cual genera rotación de personal y afecta las ventas.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes de la investigación, sobre la relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala, se describen a continuación:

### **1.1 Antecedentes del sector de producción y comercialización de productos cosméticos en Guatemala**

De acuerdo a información obtenida de la Sociedad de Estilistas de Guatemala, el 80% de las damas entre los 17 y 28 años usan algún químico en su cabello, el 60% de las señoras arriba de los 45 años usan algún tinte para cubrir las canas, mientras que en los caballeros, las cifras son bastante menores, pero van en aumento. Durante los últimos dos años se ha proliferado de manera acelerada el establecimiento de salas de belleza, academias de cosmetología y por lo tanto el número de estilistas profesionales que están ejerciendo.

Las salas de belleza han diversificado los servicios que prestan, pues además de prestar el servicio de cortes, tintes, alisados, bases, rayos, peinados, etc., se han concentrado los esfuerzos en la venta de productos, para que el cliente cuide de su cabello desde su hogar, invitándole a utilizar productos profesionales de calidad superior a los que comúnmente se encuentran en el supermercado.

Esto ha generado la necesidad de contar con personal capacitado que distribuya los productos que ofrecen las empresas comercializadoras y distribuidoras de productos para el cabello, sin embargo la empresa objeto del presente estudio, actualmente realiza el proceso de reclutamiento y selección del área de ventas con base en recomendaciones y anuncios de prensa, logrando de esta forma contar con personal que tenga conocimientos en ventas y capacitándolos únicamente con respecto a los productos que se desea comercializar así como las políticas propias de la empresa.

Actualmente en Guatemala, existen empresas distribuidoras y comercializadoras de productos para el cabello, distribuyendo variedad de marcas por distintos proveedores; sin embargo, todas tienen demanda ya que es un producto de uso diario y a veces se usa hasta dos veces al día, por lo que las empresas deben luchar continuamente contra su competencia e innovar sus productos.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es elevada, ya que las barreras de entrada son muy escasas, al tratarse de un sector con poco capital y tecnología. Las únicas barreras se encuentran en el acceso a los canales de distribución. Además, en el caso de la industria local que compite en el mercado masivo, la apertura del mercado guatemalteco supone la inserción de competidores extranjeros agresivos que disponen de una gama más atractiva de productos y un mayor presupuesto destinado a la contratación del personal.

En la actualidad, la Administración de Recursos Humanos es utilizada dentro de las organizaciones para administrar personas, las cuales deben ser consideradas como el recurso más importante y la base fundamental de las mismas.

Esta administración, se basa en un proceso para ayudar al logro de los objetivos del negocio de la organización; tomando esta información como base, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de la gestión y la administración del personal, por lo que es posible, evidenciar que “el área de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización construye el medio que permite a las personas -que en ella colaboran-, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 329)

La máxima autoridad dentro de la organización es la responsable de administrar los recursos, ya que a ésta le compete la toma de decisiones que permitan alcanzar las metas propuestas, delegando la responsabilidad en niveles específicos dentro de la



estructura organizacional; es por ello, que en el nivel del área de recursos humanos se debe asesorar a las autoridades, con el fin de brindar soluciones a problemas específicos del personal.

El sector privado de Guatemala, ha incrementado su actividad económica. "El Banco de Guatemala, oficializó el crecimiento de la economía en 4% durante el año 2016" (Zeissig, 2016, p.2). Un éxito que se impulsa, en gran medida, por las decisiones tomadas en el sector empresarial; dentro de estos, el sector de productos cosméticos ha despertado gran interés en la población ya que el consumo de estos productos se ha convertido en una necesidad, que genera cierto prestigio o status, especialmente en las damas y en menor escala los caballeros.

Es importante que las empresas encuentren el punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador con las compensaciones ofrecidas, lo cual es un reto para las áreas de recursos humanos, ya que un nivel inadecuado de compensación, puede conducir a los empleados a insatisfacción y bajo rendimiento laboral. Las circunstancias concurrentes en cada contexto pueden imponer significativas diferencias de enfoque ya que los empleados muestran distintas características que deben ser tomadas en consideración.

En este contexto, se encuentra la tesis elaborada por José Betuel Corzo de León (2005) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada Diseño del Sistema de Compensación Salarial para una Empresa de Servicios Financieros quien afirma lo siguiente:

El problema que la alta gerencia debía definir una buena forma de poder atacar las dificultades que enfrenta la organización en su ambiente, el rápido crecimiento y la complejidad del negocio; el objetivo principal de dicha investigación, fue lograr que la empresa tuviera la capacidad de responder al entorno por medio de la toma de decisiones a mediano y largo plazo, con base en estrategias que pueden ser globales y específicas. Los principales métodos utilizados para el análisis fueron, observación directa, entrevista, informes

sucesivos y cuestionario. Dentro de sus resultados se pudo encontrar que los procesos de compensación salarial han sido vistos únicamente, como una forma de remunerar al trabajador por su aporte o trabajo realizado dentro de una organización; y que el enfoque tradicionalista ha funcionado como un paradigma para muchas empresas actualmente en el medio. También que es muy importante entender que nuevos estudios sobre el tema de las compensaciones impulsan a entender el rubro de remuneración como una inversión, y que el diseño de un buen sistema de compensación puede hacer que una empresa logre mejorar su productividad total. Estas nuevas tendencias hacen ver a los sistemas de compensación salarial como verdaderas herramientas efectivas para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado. (p.34)

En la tesis de Mynor Raúl Morán Martínez (2010) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada Estrategias para reducir el Índice de Rotación de Personal en una Empresa de Plásticos, afirma:

Las estrategias que se aplican actualmente en los procesos de reclutamiento selección e inducción de personal no son las más adecuadas, debido que carecen aspectos necesarios para lograr un efectivo proceso de dotación de personal. El objetivo de la tesis fue atraer a los candidatos mejor calificados para un puesto determinado dentro de la empresa. La metodología utilizada fue de carácter descriptivo de campo y de diseño no experimental, enmarcado en un diseño bibliográfico y se fundamentó en la observación directa y cuestionarios que se aplicaron con el propósito de obtener información necesaria para el análisis del objeto de estudio; concluyendo que el proceso de reclutamiento de personal carece de aspectos indispensables para su buen funcionamiento, principalmente porque la mayoría de decisiones que se toman con respecto a estos procesos se basan en improvisaciones y el empirismo de los jefes de departamento que son los encargados de realizar dichas funciones; recomendando que la Gerencia de la empresa objeto de estudio conozca la propuesta presentada en dicho documento y apruebe la implementación de las

estrategias que se deben aplicar en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano, para eliminar las deficiencias existentes en el proceso de dotación de personal. (p.42)

En la tesis elaborada por Ana Amarilis López Calderón (2013) de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, titulada Las compensaciones económicas como factor de motivación y productividad del recurso humano que labora en las microempresas manufactureras de textiles del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, afirma lo siguiente:

La economía decadente del país, crea inestabilidad económica en las empresas, lo cual obliga a cumplir únicamente con el pago del salario mínimo establecido por la Ley que está en desproporción con los requerimientos que el recurso humano necesita para desarrollarse y dignificarse; y que los propietarios y encargados de las microempresas desconocen modelos alternativos de compensaciones que permitan adaptarse a las necesidades de sus colaboradores; el objetivo de la tesis fue determinar la influencia que las compensaciones tienen en la motivación laboral del recurso humano de las microempresas manufactureras de textiles; la información fue recopilada por medio de boletas de encuesta que permitió conocer el papel de las compensaciones en la motivación del recurso humano que labora en las microempresas manufactureras de textiles del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, las cuales se dirigieron a los colaboradores y propietarios con la finalidad de conocer las características de operación de estas microempresas; el resultado determinó que la ausencia de métodos de compensación impide que los colaboradores se sientan motivados a desempeñarse eficientemente en las Microempresas manufactureras de textiles del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y que los propietarios y/o administradores de las Microempresas no han utilizado ninguna clase de planes de compensación para alcanzar el grado de satisfacción laboral deseado. (p.56)

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo busca lograr objetivos aprovechando los recursos humanos, técnicos y financieros de una empresa, por ello es importante tomar en consideración las diferentes teorías que se relacionan con dicho proceso.

Stephen P. Robins y Mary Coulter (2013) definen el proceso administrativo como “el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo, suelen llevar a cabo sus actividades de manera continua, es decir dentro de un proceso.” (p. 181)

Así mismo Javier Benavides Pañeda (2014) establece que el proceso administrativo “concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales. Las áreas principales de acción son: producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, es decir, eso es lo que se administra.” (p. 23)

### 2.2. Fases del Proceso Administrativo

La administración como proceso, incluye las siguientes fases:

<b>Planeación</b>	La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Javier Benavides Pañeda (2014) considera que la planeación “establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la
-------------------	--

	<p>ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación”. (p. 29)</p>
<b>Organización</b>	<p>“La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) y la estructura organizacional.” (Wehrich, 2012, p.73)</p>
<b>Integración</b>	<p>Idalberto Chiavenato (2014) afirma que esta función se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensaciones y capacitación, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de sus tareas.” (p. 234)</p>
<b>Dirección</b>	<p>Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de metas organizacionales y grupales. De acuerdo a lo indicado por Idalberto Chiavenato (2014), “por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa”. (p. 345)</p>
<b>Control</b>	<p>“Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. La empresa debe considerar el control como una necesidad administrativa para alcanzar los objetivos y no como un obstáculo.” (Wehrich, 2012, p.88)</p>



### **2.3. Administración de Recursos Humanos**

Dentro de cada organización es necesario tomar en consideración la importancia de los empleados, por ser el único recurso que tiene la potestad de manejar los otros recursos físicos o materiales, esto con el fin de contribuir al crecimiento y desarrollo de las empresas; la administración de recursos humanos enfoca sus esfuerzos en administrar y aportar beneficios tanto para las empresas como para las personas. Joaquín Rodríguez Valencia (2012) define la administración de recursos humanos como “la planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal”. (p. 345)

Así mismo, Idalberto Chiavenato (2008) define la administración de recursos humanos como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p.234); mientras que Fernando Arias Galicia (2004) se refiere a ésta como “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (p. 139)

Tomando en consideración las definiciones presentadas por los diferentes autores es posible evidenciar que la administración de recursos humanos, tiene como fin aprovechar y mejorar las capacidades y habilidades de las personas, utilizando los factores que le rodean dentro de la empresa con el objeto de lograr el beneficio individual de la misma.

## 2.4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

De conformidad con lo que establece Idalberto Chiavenato (2009):

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (p. 456)

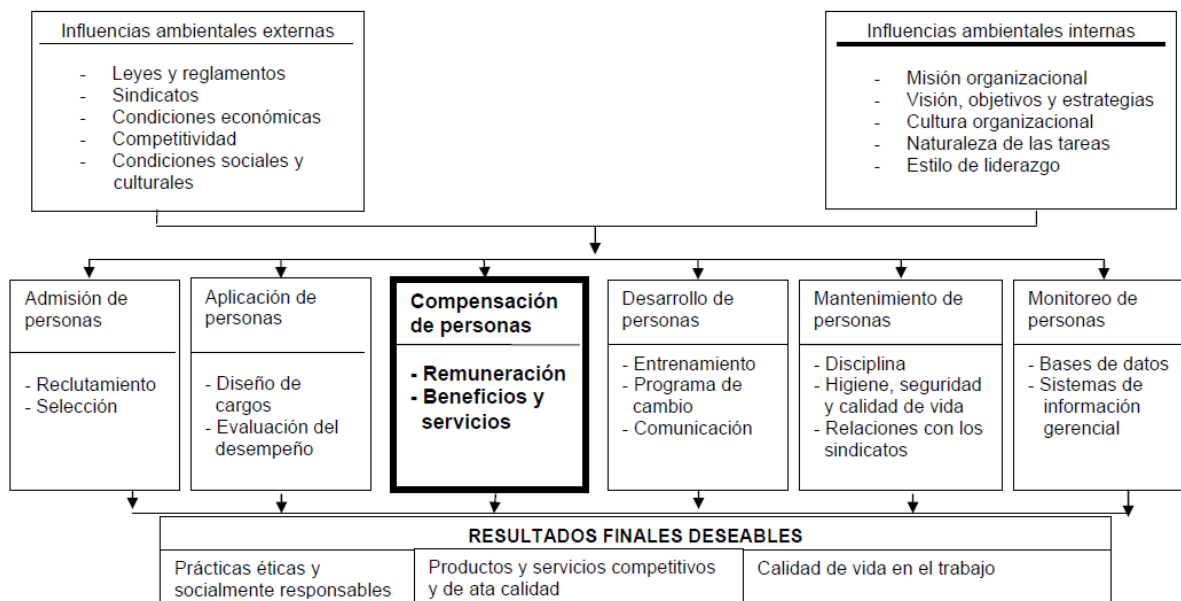
Por medio de los objetivos indicados, la administración de recursos humanos, busca mejorar el desempeño del personal en las empresas, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Estos objetivos guían el estudio de la administración de recursos humanos, los cuales describen las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

## **2.5. Proceso de la Administración de Recursos Humanos**

Para lograr cubrir las demandas de las personas y empresas, la administración de recursos humanos se apoya en procesos básicos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento. Para Idalberto Chiavenato (2009) “estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humano son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a que la interrelación de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.” (p.345)

De igual manera en el Libro Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato (2008) divide la administración de recursos humanos en seis procesos básicos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, monitoreo de personas. “Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas, si el proceso de recompensa de personas no es completo exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí” (p.190)

**Figura No. 1**  
**Procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos**



Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, p. 453)

En la figura anterior, se muestran los diferentes procesos relacionados con la administración de recursos humanos, de los cuales se tomará para efectos de esta investigación, el de compensaciones de personas.

### 2.5.1. Compensaciones de personas

Dentro de las empresas, el término compensación es utilizado según José Othón Juárez Hernández (2014) para “designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo” (p. 32). Por lo que se considera una retribución al trabajo físico o mental de suma importancia, constituyéndose en un incentivo laboral, generalmente en forma de sueldo o salario, ya sea en forma económica o en especie.

La compensación de personas ha jugado un papel importante a lo largo de la historia, teniendo como objetivo dar algo a cambio de recibir otra, bajo principios de igualdad y justicia. Idalberto Chiavenato (2008) reconoce la administración de recursos humanos

como “los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales” (p.201)

### **2.5.2. Elementos que integran la compensación del personal**

La compensación está integrada por varios elementos fundamentales como la remuneración base, los incentivos y los beneficios que se otorgan al personal. A este componente de la compensación, generalmente se le suele identificar como el paquete de compensación total, definido por José Othón Juárez Hernández (2014) como “los pagos en efectivo, prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y su familia” (p.47)

1. Remuneración: Según Villanueva y González (2005) la remuneración base “hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias” (p.85)

Asimismo, Idalberto Chiavenato (2009) establece que la remuneración “constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización” (p.450)

2. Beneficios y servicios: Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, entre estos se pueden identificar: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros; para Idalberto Chiavenato (2009) los beneficios son “aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede



financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad” (p.392)

3. Planes de incentivos: Los planes de incentivos incorporan varios factores que los hacen atractivos, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el punto de vista de los empleados, e incluso desde una perspectiva social. Según lo establecido por José Othón Juárez (2014) entre estos factores pueden mencionarse los siguientes:

- A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño futuro;
- Se supone, y aparentemente existen investigaciones que lo demuestran, que cuando la conducta de las personas se premia puede estimularse en una dirección que provoque mejores resultados que sean del interés de la empresa; y
- En la actualidad existe cada vez un riesgo mayor en el ambiente de los negocios y una manera en que se puede compartir este riesgo con el personal es, precisamente, estableciendo en los planes de compensación cantidades significativas como incentivos; es decir, como compensación contingente o no garantizada, que se gana únicamente, si la empresa y el personal logran ciertos resultados predefinidos, según sea la manera que se especificó para generar y distribuir el fondo que se reparte como incentivos. (p.36)

## 2.6. Satisfacción laboral

La satisfacción de los empleados y como retenerlos siempre ha sido un tema importante para las organizaciones. Después de todo, altos niveles de ausentismo y de deserción pueden afectar a los empleados y tener importantes consecuencias para las empresas. Para S. Robbins (2014) “las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización” (p.103)

Por otra parte González (2006) describe la satisfacción laboral como “el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor del sujeto” (p.96)

Robbins y González (2006) coinciden en que “la satisfacción laboral es un tema que puede relacionarse con la productividad, no estableciéndose aún, si los trabajadores satisfechos son los más productivos y si el salario emocional permanece relacionado con la satisfacción y el bienestar de los trabajadores” (p.201)

Los cuestionarios de satisfacción laboral deben ser aplicados cuidadosamente, ya que representan una evaluación integral de las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña una persona, es por ello que dentro de los cuestionarios sobre satisfacción en el trabajo se encuentra el instrumento (NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación), el cual está validado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, para la recolección de los datos fundamentales de la tesis, relacionados con los parámetros de satisfacción laboral, el cual consiste en aplicar la siguiente fórmula matemática:

$$i = (3M + 2B + P) / 300$$

**M** = Porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy contentas

**B** = Porcentaje de aquéllas que manifestaron estar bastante satisfechas

**P** = Porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas.

## 1. Causas de la satisfacción laboral

Para González (2006) las causas de la satisfacción laboral son:

1. Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma.
2. La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo
3. Adecuada definición de su puesto de trabajo
4. Libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo
5. Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo
6. Solución oportuna de los conflictos que puedan surgir.
7. Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral
8. Grado de influencia de los demás compañeros de la organización, en cuanto al desarrollo de su trabajo. (p.92)

## 2. Salario emocional

A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa; es decir, entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades. No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción

que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata" (J., Davis K. y Newstrom, 2014, p.76)

El creciente ritmo de cambios que afecta a las sociedades exige a las organizaciones que sean competitivas; para ello, las empresas deben mejorar su productividad y su capacidad de innovación. Pero esos cambios afectan también a las personas y muchas veces derivan en estrés; para hacer frente a este riesgo, una buena herramienta es el salario emocional, que contribuye a la salud de los empleados, además de mejorar la productividad e incrementar la innovación, lo que aumenta la capacidad competitiva de la organización.

Según Claudia Gómez (2011) la satisfacción emocional se debe entender como "todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. Por otro lado, el salario emocional implica dar la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables" (p.127)

## **2.7. Motivación**

Según Stephens P. Robins (2014) "la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal" (p.230)

Mientras que para Haroldo Koontz y Heinz Weihrich (2012) "la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares" (p.564)

Ambos conceptos coinciden en que la motivación no surge de la nada, debe existir algún móvil que la impulse, todo trabajador necesita satisfacer ciertas necesidades para

lo cual se crean incentivos que permiten a los trabajadores cumplir ciertas metas personales, creando de esta forma un vínculo con la empresa a la cual le prestan sus servicios.

### **2.7.1. Tipos de motivación**

Existen dos clases de motivaciones que son la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

#### **1. Motivación intrínseca**

J. Reeve (1994) establece que la motivación intrínseca es “aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es por tanto, una motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera oportuno” (p.143)

Asimismo, J. Reeve (1994) indica que las conductas intrínsecamente motivadas, lejos de ser triviales y carentes de importancia, animan al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos y, al hacerlo, satisfacer necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno; y los logros de adquisición de dominio hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y las curiosidades del entorno” (p.166)

#### **2. Motivación extrínseca**

Es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente; es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación. De acuerdo a lo establecido por J. Reeve (1994) la motivación extrínseca “se basa en los tres conceptos principales de recompensa, castigo e



incentivo. Una “recompensa” es un objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar. Un “castigo” es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un “incentivo” es un objeto ambiental que trae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta. La principal diferencia entre recompensas y castigos por una parte e incentivos por otra es:

- El momento en que se dan
- La función que tiene el objeto ambiental

Las recompensas o castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen la probabilidad de que se vuelva a repetir mientras que los incentivos se dan antes que la conducta y energizan su comienzo” (p.122)

## **2.8. Teorías Motivacionales**

Según Idalberto Chiavenato (2009) existen varias teorías relacionadas con la motivación, entre las que se pueden mencionar, “la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow, el modelo situacional de motivación de Victor H. Vroom, la teoría de la expectativa de Edward W. Lawler y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la cual se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior)” (p.209)

### **2.8.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

De acuerdo a lo establecido por Idalberto Chiavenato (2009) Abraham Maslow indica que existen necesidades humanas básicas en un orden de importancia ascendente y cuya satisfacción logra niveles de satisfacción laboral altos, estas necesidades son:

1. Necesidades fisiológicas: *Estas son las necesidades básicas para vivir como la comida, el agua, la vivienda, el sueño etc. Mientras estas necesidades no se satisfagan hasta un grado necesario, no habrá otras que motiven a las personas.*
2. Necesidades de estabilidad o seguridad: *Esta necesidad busca estar libre de cualquier daño físico, conservar un empleo fijo para poder tener los bienes necesarios para vivir (comida, vivienda etc.)*
3. Necesidades de afiliación o aceptación: *Toda persona como ser humano necesita ser aceptada y pertenecer a una comunidad.*
4. Necesidad de estimación: *Cuando una persona comienza a satisfacer la necesidad de pertenencia, busca la estima, tanto personal como de los demás. Esta necesidad produce satisfacción como poder, posición social, prestigio y seguridad en sí mismo.*
5. Necesidad de autorrealización: *Deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo. (p.398)*

### **2.8.2. Teoría de los factores de Herzberg**

El dinero por sí solo no motiva a los trabajadores a mostrar su mejor desempeño, la teoría de Herzberg, ubica al salario como un factor higiénico, que cuando no está desmotiva, pero que si está presente no es un factor que influya significativamente en el aumento de la motivación.

Idalberto Chiavenato (2009) indica que la teoría de los dos factores de Herzberg depende de:

1. Factores higiénicos: *Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los*

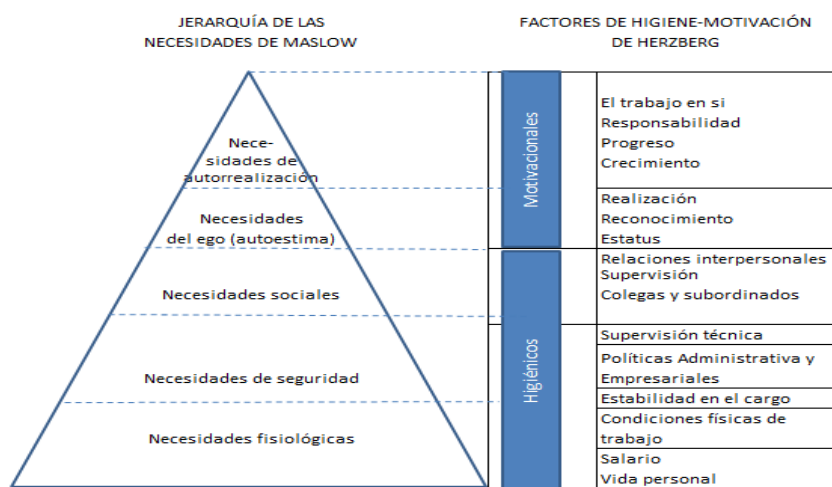
beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

- Factores motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia: es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. (p. 298)

Abraham H. Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, (enfoque orientado hacia el interior); Frederick Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior)” (p.295). Ambas teorías se aprecian en la siguiente figura:

**Figura No. 2**

**Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg**



Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, p.768)

## 2.9. Rotación de personal

Idalberto Chiavenato (2008) define la rotación de personal como:

El resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas.

1. Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. Depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.
2. Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados. Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, congelación de contrataciones, reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo, si el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad -que afecten la productividad- minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la búsqueda de puestos semejantes en el mercado a través del outplacement (reubicación profesional). (p.468)

### **2.9.1. Índice de rotación de personal**

Para las empresas es importante contar con el conocimiento y la experiencia de los trabajadores que a lo largo del tiempo crean un vínculo con las empresas, logrando realizar sus actividades en poco tiempo y con la mayor exactitud. Idalberto Chiavenato (2009) afirma que el índice de rotación del personal “se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto tiempo. (p.398)

### **2.9.2. Determinación del costo de la rotación de personal**

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos; es decir, la eficiencia en la aplicación de dichos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados, tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Desde luego, uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia.

Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “barata”. Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial respectiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Para Idalberto Chiavenato (2009) “saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización de evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos” (p.174)

En el pasado se concebía la remuneración únicamente como una compensación que recibía un trabajador por su fuerza laboral, sin embargo actualmente los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros

específicos. La identificación de las personas con las organizaciones se ha ido incrementando, permitiendo que se retenga la fuerza de trabajo productiva y evitando la rotación del personal que genera un alto costo para las empresas.

En la administración de Recursos Humanos, el objetivo debe ir alineado con la misión institucional, y en esa misión, las ventas poseen un valor preponderante.

Chapman y White (2011) indican que “más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto” (p.148). Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral.



### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Definición del problema**

La rotación de personal dentro de una empresa se refiere a las entradas y salidas de personal, las cuales son motivadas por los intereses, tanto de los trabajadores como de la organización de acuerdo a las actividades que desempeñan; por lo cual se considera que dentro de una empresa hay rotación voluntaria e involuntaria, y su movimiento dependerá de las características personales de los empleados y del sistema organizacional, dentro del cual se encuentran las ventajas económicas ofrecidas por las empresas.

El estudio de la rotación de personal, refleja situaciones que identifican claramente el origen de los problemas dentro de una empresa, permitiendo tomar medidas correctivas en materia de compensaciones de acuerdo a la cultura organizacional, donde se contemple satisfacer las demandas del personal, ser competitivos salarialmente y dar oportunidades de desarrollo profesional.

En el sector de producción y comercialización de productos cosméticos, existe rotación de personal de ventas, a pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades; esta rotación genera consecuencias negativas en las empresas, y se agudiza en el proceso de reclutamiento y selección, al demorar la búsqueda del reemplazo.

Aunado a lo anterior, la rotación proyecta una mala imagen de las empresas en el sector, ya que se percibe que el trabajador se retira por insatisfacción laboral, convirtiéndose éste, en un recurso humano altamente demandado, por la competencia al tener el conocimiento de los productos, del mercado de cosméticos y conocer las rutas de los establecimientos de productos de belleza con quienes se ha creado un lazo de fidelidad, en detrimento de las empresas, que pierden recurso humano; por lo que en las empresas productoras y comercializadoras de productos cosméticos, se está evidenciado movimientos de rotación de personal de ventas, afectando la

administración efectiva de Recursos Humanos y el flujo de ventas de las empresas del sector.

### **3.2. Delimitación del problema**

#### **3.2.1. Ámbito geográfico**

Departamento de Guatemala, ciudad de Guatemala.

#### **3.2.2. Ámbito institucional**

Se realizará en cuatro empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos.

El nombre de las empresas no se citará por reserva de confidencialidad.

#### **3.2.3. Ámbito personal**

1. Personal del Departamento de Ventas: Es el personal responsable del proceso de ventas en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos.
2. Supervisores de ventas: Son las personas que tienen bajo su responsabilidad la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, siendo el enlace entre el Departamento de Recursos Humanos y los vendedores.
3. Personal de Recursos Humanos: Son las personas encargadas de gestionar los procesos relacionados con el personal de la empresa.

### **3.2.4. Ámbito temporal**

Período de 3 años (2013-2015).

Para el efecto se aplicó el método diacrónico el cual permite comparar los fenómenos del año 2016 con los fenómenos de los años 2013, 2014 y 2015; que se han presentado anteriormente

## **3.3. Objetivos de la Investigación**

### **3.3.1. Objetivo general**

Establecer la relación entre satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal del personal de ventas en las empresas dedicadas a la comercialización de productos cosméticos.

### **3.3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar el nivel de satisfacción laboral del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos.
2. Determinar la conformidad con las compensaciones económicas recibidas en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos.
3. Identificar el índice y las causas de la rotación del personal de ventas en el sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos.
4. Establecer las consecuencias de la rotación del personal para el sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos.

### **3.4. Hipótesis**

El nivel de satisfacción laboral del personal de ventas es bajo, debido al sistema de compensaciones económicas otorgado por el sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos.

#### **3.4.1. Especificación de las variables**

La hipótesis de investigación formulada, plantea la siguiente especificación de variables:

##### **1. Variables independientes**

- Satisfacción laboral
  
- Compensaciones económicas

##### **2. Indicadores**

- Nivel de satisfacción laboral:
  - o Salario
  - o El trabajo que realiza
  - o Relación con los jefes y supervisores
  - o Relación con los compañeros de trabajo
  - o Posibilidad de ascensos
  - o Organización del trabajo
  - o Satisfacción a nivel general
  
- Compensaciones indirectas:
  - o Productos con descuento
  - o Depreciación de vehículo
  - o Seguro médico

- Seguro de vida
- Compensaciones directas:
  - Sueldo base
  - Comisión por ventas
  - Viáticos
  - Prestaciones
  - Cuota de combustible

### **3. Variables dependientes**

- Rotación de Personal
- Ventas

### **4. Indicadores**

- Índice de rotación
- Pérdida en ventas

#### **3.5. Métodos y técnicas**

Para la presente investigación se utilizó el método científico, evaluando las etapas de recopilación de información, formulación de hipótesis, presentación de resultados y conclusiones, observando el fenómeno de rotación de personal y su relación con las compensaciones y satisfacción de los vendedores.

### **3.5.1. Técnicas de recolección de información**

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron para la presente investigación fueron:

#### **1. Encuesta**

La encuesta se utilizó como una técnica de adquisición de información relacionada con aspectos laborales y satisfacción del personal, mediante cuestionarios previamente elaborados, a través de los cuales se conoció la opinión o valoración de los vendedores, supervisores y personal de recursos humanos, seleccionados con base a una muestra.

#### **2. Análisis estadístico de datos**

El análisis estadístico de datos se realizó por medio de tabulación de frecuencia de datos obtenidos en las encuestas, en el cuestionario sobre satisfacción en el trabajo y en el análisis de datos secundarios, por medio del coeficiente de Pearson el cual permitió establecer una relación entre la rotación de personal y la pérdida en ventas proyectadas.

#### **3. Análisis de datos secundarios**

El análisis de datos secundarios se obtuvo de los registros del área de Recursos Humanos, de acuerdo a las contrataciones, despidos, renuncias y entrevistas de salida del personal, recolectados de acuerdo a las necesidades específicas de la investigación.

### **3.5.2. Alcance de la investigación**

Para alcanzar los objetivos e hipótesis planteadas, se desarrolló un estudio cualitativo, que permitió identificar como las compensaciones, crean un vínculo entre empleado y

empleador de acuerdo al nivel de satisfacción laboral, proporcionando información valiosa. Este estudio responde a un carácter descriptivo, ya que permite estudiar y comprender las causas y efectos de la constante rotación de personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos. Asimismo, responde a una investigación explicativa, cuyo objetivo y fin último es explicar el fenómeno de la rotación de personal y llegar al conocimiento de las causas en la disminución de ventas en la empresa.

### 3.6. Población

La población total del sector de empresas dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos analizado lo constituyeron 475 personas, distribuidas entre personal del área de recursos humanos, personal administrativo y personal de ventas, como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Población</b>	<b>Empresa No. 1</b>	<b>Empresa No. 2</b>	<b>Empresa No. 3</b>	<b>Empresa No. 4</b>	<b>Total</b>
Recursos Humanos	25	12	16	7	60
Supervisores de Ventas	8	5	8	4	25
Personal de Ventas	134	88	94	74	390
<b>Subtotal</b>	<b>167</b>	<b>105</b>	<b>118</b>	<b>85</b>	<b>475</b>

### 3.7. Muestra

Se utilizó la técnica de muestreo simple, aleatorio o probabilístico, para determinar la muestra que permitió inferir sobre la población del sector de producción y comercialización de productos cosméticos. La muestra se obtuvo por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (p*q)N}{E^2 (N-1) + Z^2 (p*q)}$$

**Datos:**

n = Tamaño de la muestra a encontrar.

Z = Probabilidad de confianza de un conjunto de datos que se encuentran por arriba o por debajo de la media, medida en unidades de la desviación estándar, la cual será de 1.96.

P = Porcentaje de éxito en los datos encontrados, equivalentes al 50% de resultados.

q = Porcentaje de fracaso en los datos encontrados, equivalentes al 50% de resultados.

N = Población del estudio, la cual asciende a 475 empleados.

E = Error de la muestra, el cual será de 0.05

1 = Valor constante de la fórmula.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (475) (0.50)(0.50)}{(0.05)^2 (475 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = \frac{3.8416 * 119}{0.0025 (474) + 0.9604}$$

$$\frac{457}{2.1454} = \mathbf{213.01}$$

2.1454

$$\mathbf{n = 213}$$

Se obtuvo una muestra de 213 empleados los cuales fueron distribuidos dentro de las empresas del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, de acuerdo a la siguiente estratificación probabilística:



Población	Empresa No. 1		Empresa No. 2		Empresa No. 3		Empresa No. 4		Total
	%	Muestra	%	Muestra	%	Muestra	%	Muestra	
Recursos Humanos	15%	11	11%	5	13%	7	8%	3	26
Supervisores de ventas	5%	4	5%	2	7%	4	5%	2	12
Personal de Ventas	80%	60	84%	40	80%	42	87%	33	175
<b>Muestra Estratificada</b>	<b>75</b>		<b>47</b>		<b>53</b>		<b>38</b>		<b>213</b>
<b>%</b>	<b>35%</b>		<b>22%</b>		<b>25%</b>		<b>18%</b>		<b>100%</b>

### 3.8. Instrumentos de medición aplicados

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron:

#### 3.8.1. Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Se aplicó un cuestionario sobre satisfacción en el trabajo que permitió apreciar la manera como los diferentes empleados de la organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos.

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplicaron por el número de ponderación asignado y el total de la suma se dividió entre 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística.

Se cuantificaron los resultados para poder establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos estudiados. De forma que cada índice es una variable unidimensional contenida en la siguiente fórmula:

$$i = (3M + 2B + P) / 300$$

**M** = Porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy contentas

**B** = Porcentaje de aquéllas que manifestaron estar bastante satisfechas

**P** = Porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas.

Los índices de satisfacción calculados para la aplicación de la fórmula anterior fueron los siguientes:

- Con el salario percibido.
- Con el tipo de trabajo.
- Con los directores o superiores.
- Con los compañeros.
- Con la promoción.
- Con la organización.
- Índice general de satisfacción en el trabajo.

### 3.8.2. Rotación de personal

La ecuación que se utilizó para medir el índice de rotación de personal fue la siguiente:

$$\frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

**A** = Entradas de personal en el periodo de tiempo determinado

**D** = Salidas de personal en el periodo de tiempo determinado

**PE** = Promedio de las personas empleadas en el periodo de tiempo

### 3.8.3. Relación: Índice de rotación de personal/pérdida en ventas proyectadas

Para medir la relación entre el índice de rotación de personal y las pérdidas en ventas proyectadas se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, estableciendo una

relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas, por medio de la siguiente fórmula:

$$R = \frac{\Sigma xy}{\sqrt{(\Sigma x^2) (\Sigma y^2)}}$$

**R** = Coeficiente producto – momento de correlación lineal

**x** = % de rotación de personal

**y** = % de pérdida en ventas proyectadas

Para interpretar el nivel de correlación se utilizó la siguiente escala:

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

#### 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

##### 4.1. Análisis de datos secundarios del impacto en ventas derivado de la rotación del personal

Con el fin de medir la tasa de rotación de personal del área de ventas se solicitó información al área de Recursos Humanos de las empresas del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, relacionada con las contrataciones, despidos y renuncias, durante los años 2013, 2014 y 2015, obteniendo los resultados del índice de rotación de la siguiente manera:

**CUADRO No. 1**  
**Rotación de personal del Área de Ventas**

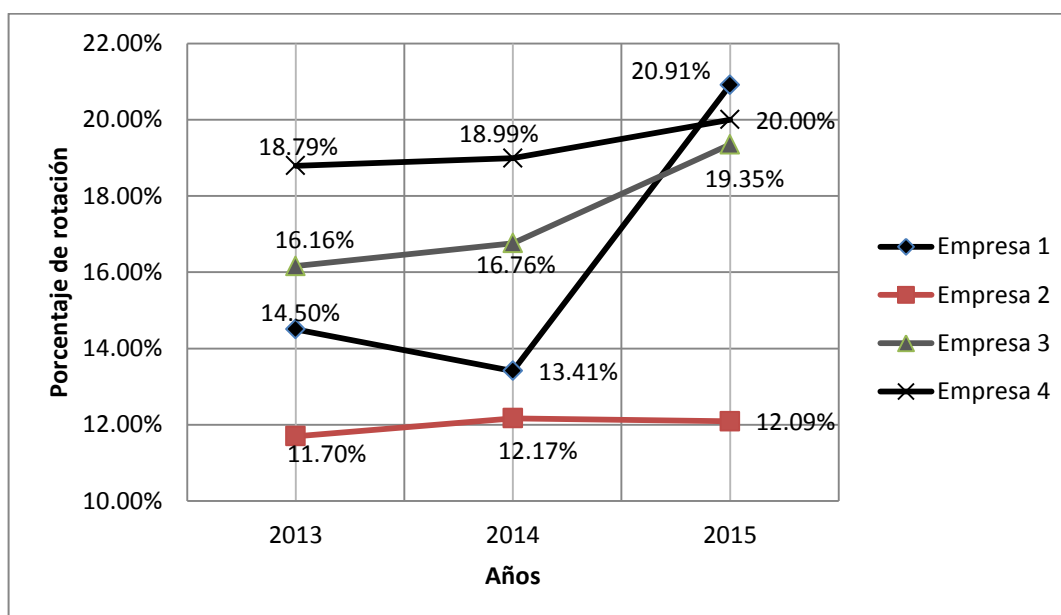
EMPRESA 1							
Año	Personal inicio	Contratación	Despido	Renuncia	Personal final	Índice de Rotación	Índice de Rotación promedio
2013	137	17	2	20	132	14.50	16.27%
2014	132	16	1	18	129	13.41	
2015	129	30	2	23	134	<b>20.91</b>	
EMPRESA 2							
Año	Comienzo	Contratación	Despido	Renuncia	Personal final	Índice de Rotación	Índice de Rotación promedio
2013	93	12	0	10	95	11.70	11.99%
2014	95	11	2	10	94	12.17	
2015	94	8	1	13	88	<b>12.09</b>	
EMPRESA 3							
Año	Comienzo	Contratación	Despido	Renuncia	Personal final	Índice de Rotación	Índice de Rotación promedio
2013	105	10	3	19	93	16.16	17.42%
2014	93	15	0	16	92	16.76	
2015	92	19	2	15	94	<b>19.35</b>	
EMPRESA 4							
Año	Comienzo	Contratación	Despido	Renuncia	Personal final	Índice de Rotación	Índice de Rotación promedio
2013	83	15	2	14	82	18.79	19.26%
2014	82	12	4	14	76	18.99	
2015	76	14	3	13	74	<b>20.00</b>	
<b>Índice de rotación promedio del sector</b>							<b>16.24%</b>

Fuente: Análisis de datos secundarios del control de ingresos y egresos del personal del área de ventas. Octubre 2016

La información del cuadro anterior, refleja el índice de rotación durante los años 2013, 2014 y 2015 de las empresas del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos; esta información a simple vista no parece un índice muy elevado; sin embargo tomando en consideración el tamaño de las empresas y que los 390 vendedores constituyen un pilar fundamental para el funcionamiento de las mismas, esta rotación del 16% promedio afecta al sector e impacta en el desarrollo de actividades del área de ventas.

Los resultados anteriores se aprecian en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA No. 1**  
**Rotación de personal del Área de Ventas**



Fuente: Análisis de datos secundarios del control de ingresos y egresos del personal. Octubre 2016

El índice promedio de rotación del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos es de 16.24% lo que preocupa a los encargados de las áreas de recursos humanos de las empresas, ya que hace necesario compensar las salidas de personal mediante entradas del mismo. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, para mantener el nivel de recursos humanos en proporción adecuada para que operen las empresas.

La información anterior, demuestra que año con año la rotación en las empresas ha ido aumentando, siendo en el año 2015 en donde se ha visto reflejado el mayor porcentaje de rotación en tres de las empresas objeto de estudio; considerando, que aunque en la realidad no existe un número que defina el índice ideal de rotación, se puede evidenciar que las empresas, presentan un elevado índice de rotación de personal, en donde, constantemente se está dando una desvinculación del personal, generando de esta forma que no se logre cumplir con las metas proyectadas.

Con el fin de tener una amplia perspectiva sobre el impacto que ha causado la rotación del personal en el sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, se realizó un análisis comparativo entre ventas proyectadas y ventas reales, obteniendo los siguientes resultados:

**CUADRO No. 2**  
**Perdida en ventas proyectadas**

<b>Ventas</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Empresa 1</b>			
<b>Proyectadas</b>	8,200,000.00	8,484,000.00	9,008,000.00
<b>Reales</b>	7,156,789.00	7,222,432.00	7,367,987.00
<b>Pérdida</b>	1,043,211.00	1,261,568.00	1,640,013.00
<b>Porcentaje</b>	<b>12.72%</b>	<b>14.87%</b>	<b>18.21%</b>
<b>Empresa 2</b>			
<b>Proyectadas</b>	5,400,000.00	5,434,000.00	5,987,000.00
<b>Reales</b>	4,898,760.00	4,759,987.00	5,203,987.00
<b>Pérdida</b>	501,240.00	674,013.00	783,013.00
<b>Porcentaje</b>	<b>9.28%</b>	<b>12.40%</b>	<b>13.08%</b>
<b>Empresa 3</b>			
<b>Proyectadas</b>	5,100,000.00	5,500,000.00	6,000,000.00
<b>Reales</b>	4,303,765.00	4,532,987.00	4,700,987.00
<b>Pérdida</b>	796,235.00	967,013.00	1,299,013.00
<b>Porcentaje</b>	<b>15.61%</b>	<b>17.58%</b>	<b>21.65%</b>
<b>Empresa 4</b>			
<b>Proyectadas</b>	4,500,000.00	4,900,000.00	5,100,000.00
<b>Reales</b>	4,121,876.00	4,096,876.00	4,290,876.00
<b>Pérdida</b>	378,124.00	803,124.00	809,124.00
<b>Porcentaje</b>	<b>8.40%</b>	<b>16.39%</b>	<b>15.87%</b>

Fuente: Análisis de datos secundarios de ingresos y egresos en ventas. Octubre 2016

Asimismo, con base en la información obtenida del índice de rotación de personal y el porcentaje de pérdida en ventas proyectadas, se estableció, por medio del coeficiente de Pearson, la relación que existe entre estas variables, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula  $R = \Sigma xy / \sqrt{(\Sigma x^2) (\Sigma y^2)}$ . Los resultados se aprecian a continuación:

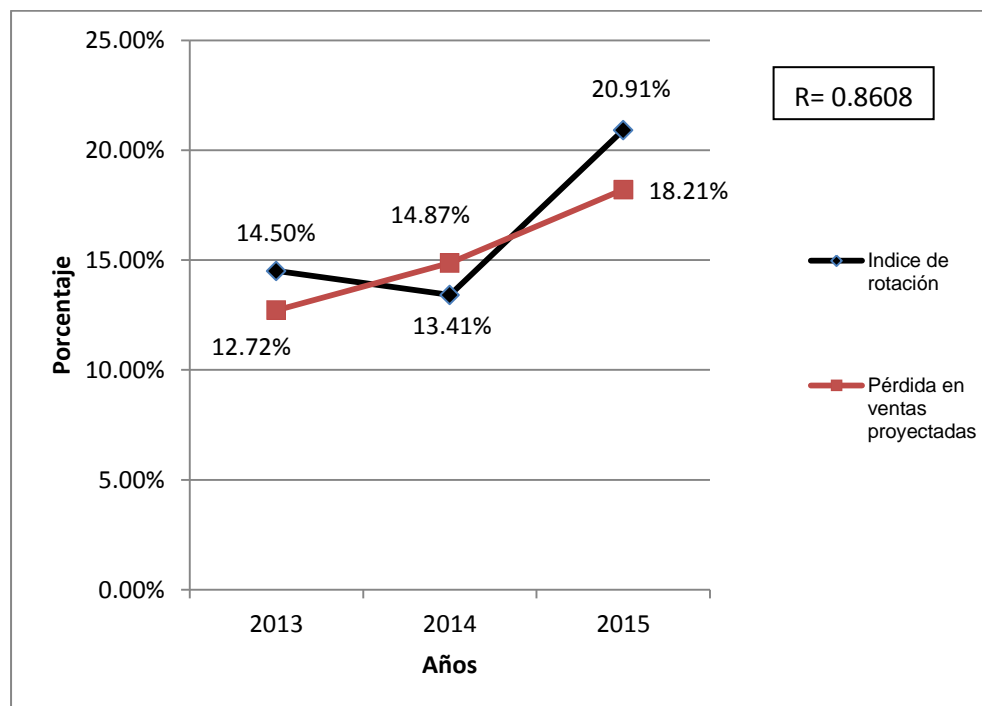
**CUADRO No. 3**  
**Relación: Índice de rotación de personal/pérdida en ventas proyectadas**

Año	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4	
	x	y	x	y	x	y	x	y
2013	14.50%	12.72%	11.70%	9.28%	16.16%	15.61%	18.79%	8.40%
2014	13.41%	14.87%	12.17%	12.40%	16.76%	17.58%	18.99%	16.39%
2015	20.91%	18.21%	12.09%	13.08%	19.35%	21.65%	20.00%	15.87%
<b>R</b>	<b>0.8608</b>		<b>0.9470</b>		<b>0.9892</b>		<b>0.5807</b>	

Fuente: Análisis de datos secundarios de rotación de personal y pérdida en ventas. Octubre 2016

A continuación se grafica la relación, por medio del coeficiente de Pearson, entre el índice de rotación de personal y las ventas no alcanzadas en cada una de las cuatro empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos por cada año de actividades.

**GRÁFICA No. 2**  
**Relación: Índice de rotación de personal/pérdida en ventas proyectadas**  
**Empresa 1**



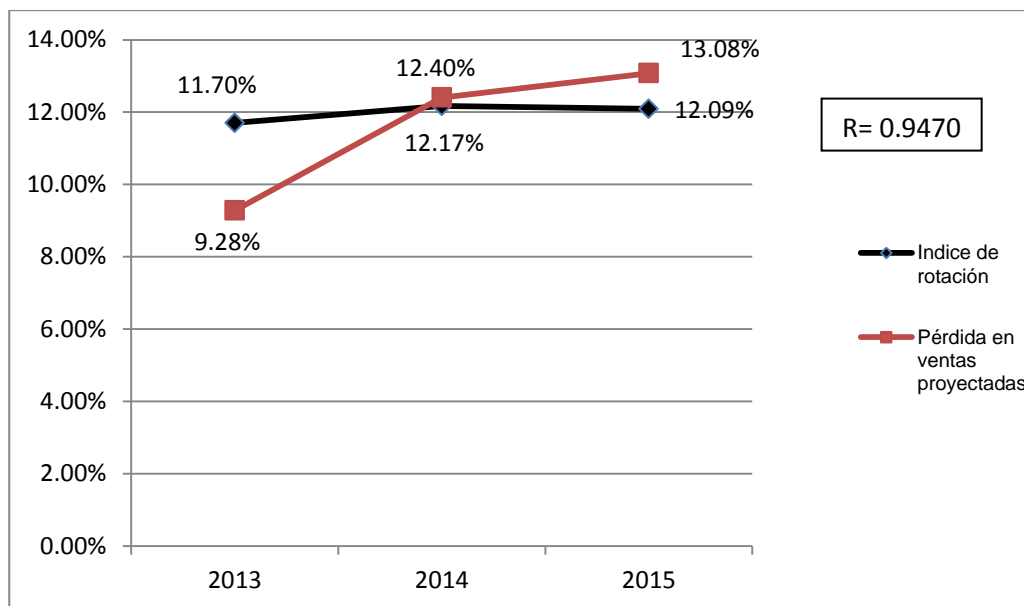
Fuente: Análisis de datos secundarios del control de índice de rotación de personal/perdida en ventas Octubre 2016

Tal y como se muestra en la gráfica anterior, el índice de rotación del personal del área de ventas de la Empresa 1, se ha incrementado del año 2013 al año 2015, lo cual le ha generado pérdidas ya que año con año se ha proyectado un crecimiento en ventas y sin embargo éstas no han crecido al ritmo deseado, por el contrario, el porcentaje de pérdida ha ido en aumento, motivo por el cual se ha tenido que sobrevivir con un bajo margen de utilidad sobre ventas en un sector altamente competitivo.

El coeficiente de correlación de 0.8608, de acuerdo a la escala utilizada para el presente estudio, es una correlación positiva alta, lo cual quiere decir que durante los tres años analizados las pérdidas en ventas se han incrementado, produciendo de esta forma una pérdida constante dentro de la empresa.



**GRÁFICA No. 3**  
**Relación: Índice de rotación de personal/pérdida en ventas proyectadas**  
**Empresa 2**

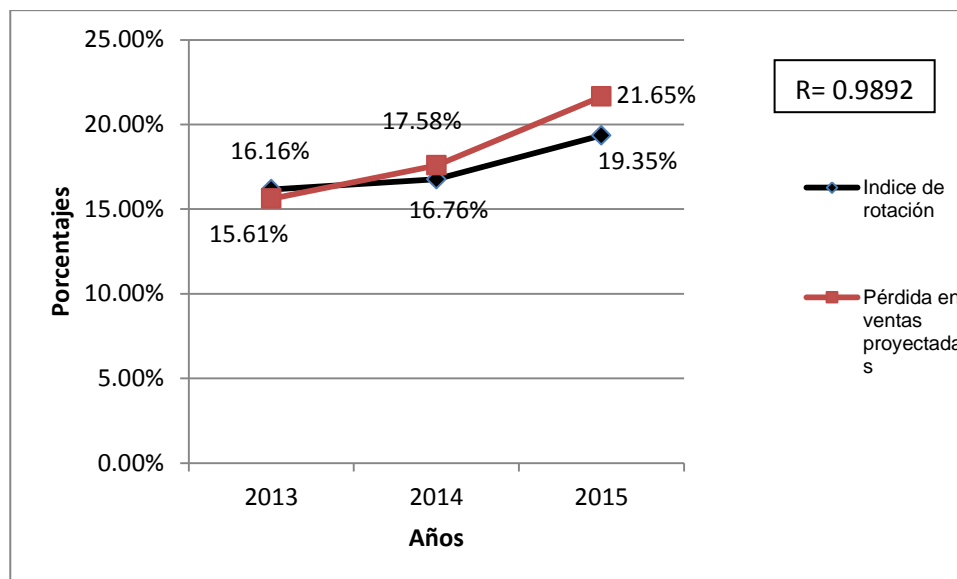


Fuente: Análisis de datos secundarios del control de índice de rotación de personal/pérdida en ventas Octubre 2016

Las pérdidas en ventas proyectadas de la Empresa 2 se han incrementado del año 2013 al año 2015, lo que refleja que el mantener un índice de rotación de personal tan alto y constante no permite que las ventas incrementen y por el contrario de un año a otro se han visto disminuidas.

El coeficiente de correlación de 0.9470, de acuerdo a la escala utilizada para el presente estudio, es una correlación positiva muy alta, lo cual evidencia que pese a que la rotación disminuyó del año 2014 al 2015 en un 0.08% las pérdidas en ventas se han mantenido constantes.

**GRÁFICA No. 4**  
**Relación: Índice de rotación de personal/pérdida en ventas proyectadas**  
**Empresa 3**

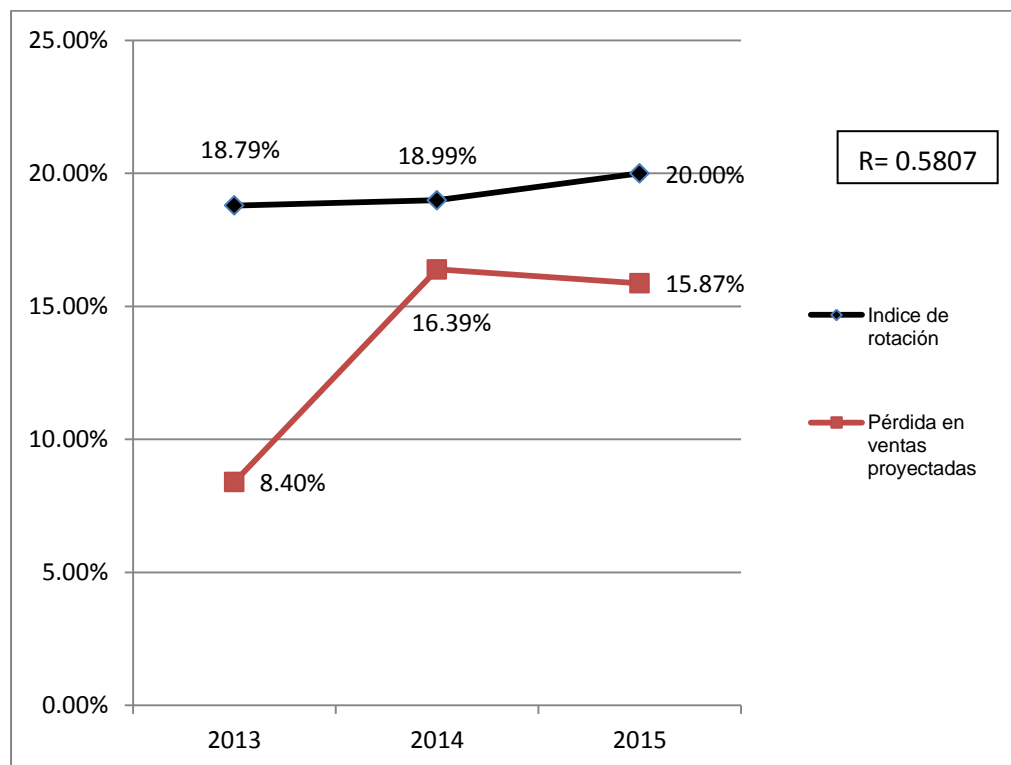


Fuente: Análisis de datos secundarios del control de índice de rotación de personal/pérdida en ventas Octubre 2016

Al observar la presente gráfica llama la atención el comportamiento de la Empresa 3 para mantenerse en el mercado, sí año con año, las pérdidas en ventas proyectadas se han mantenido según lo refleja la gráfica anterior, asimismo, el índice de rotación ha ido en aumento, y se debe tener en cuenta, que un mayor volumen de ventas puede implicar mayores gastos administrativos y operativos, por lo que con menos personal la empresa ha sobrevivido en el mercado, sin embargo como toda empresa comercial sus proyecciones van dirigidas a un crecimiento anual, lo cual evidentemente no se ha logrado.

De acuerdo a la escala utilizada, el coeficiente de correlación de 0.9892 es positiva alta evidenciando que tal y como se muestra en las dos empresas anteriores, tanto la rotación del personal, como la pérdida en ventas se ha mantenido constante.

**GRÁFICA No. 5**  
**Relación: Índice de rotación de personal/pérdida en ventas proyectadas**  
**Empresa 4**



Fuente: Análisis de datos secundarios del control de índice de rotación de personal/pérdida en ventas Octubre 2016

Según se refleja en la gráfica anterior, la pérdida en ventas proyectadas de la Empresa 4 ha aumentado, pese a que el índice de rotación de personal se ha mantenido, variando en un porcentaje mínimo año con año, lo que evidencia que las metas planteadas por la empresa son muy altas e inalcanzables debido a que no existe estabilidad en el personal que le permita cumplir sus objetivos.

A diferencia de las empresas anteriores, la Empresa 4 muestra un coeficiente de correlación de 0.5807, el cual, de acuerdo a la escala utilizada es una correlación positiva moderada, reflejando que si existe una constante en las pérdidas de la empresa durante los tres años analizados, sin embargo en el año 2015, pese a que el porcentaje de rotación aumentó, las pérdidas fueron menores.

La rotación de personal repercute negativamente en la economía de las empresas, por los consecuentes gastos técnicos y administrativos ocasionados al reclutar y seleccionar al personal que sustituye al que se retira.

Según información proporcionada por personal del área de Recursos Humanos, los registros de los supervisores reflejan que la rotación de personal genera ventas inferiores durante el período de adaptación del nuevo trabajador e inseguridad inicial del nuevo empleado, interferencia en el trabajo de sus compañeros y tiempo adicional en sus actividades por la falta de eficiencia del nuevo vendedor.

#### **4.2. Resultados del cuestionario de satisfacción en el trabajo realizado a vendedores**

Para evaluar la satisfacción laboral, se aplicó un cuestionario que permite apreciar la manera como los diferentes empleados del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean por medio de los factores intrínsecos o extrínsecos.

Surgen así siete variables, que constituyen los factores por medio de los cuales se evalúa si el empleado se encuentra satisfecho dentro de la empresa, relacionándolo con: su salario, el trabajo que realiza, la relación con los jefes y supervisores, la relación con sus compañeros de trabajo, posibilidad de ascensos, organización del trabajo y su satisfacción a nivel general.

Para tal efecto, se aplicó la fórmula del cuestionario sobre satisfacción en el trabajo:  $i = (3M + 2B + P) / 300$ , que sirve para detectar áreas críticas o para realizar un sondeo de actitud equiparable a una auditoria del factor humano, el cual evalúa la receptividad y eficacia de determinadas políticas o acciones organizativas, de personal, de salud laboral y formativas, entre otras, obteniendo los siguientes resultados:

M = Porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy contentas

B = Porcentaje de aquéllas que manifestaron estar bastante satisfechas

P = Porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas.

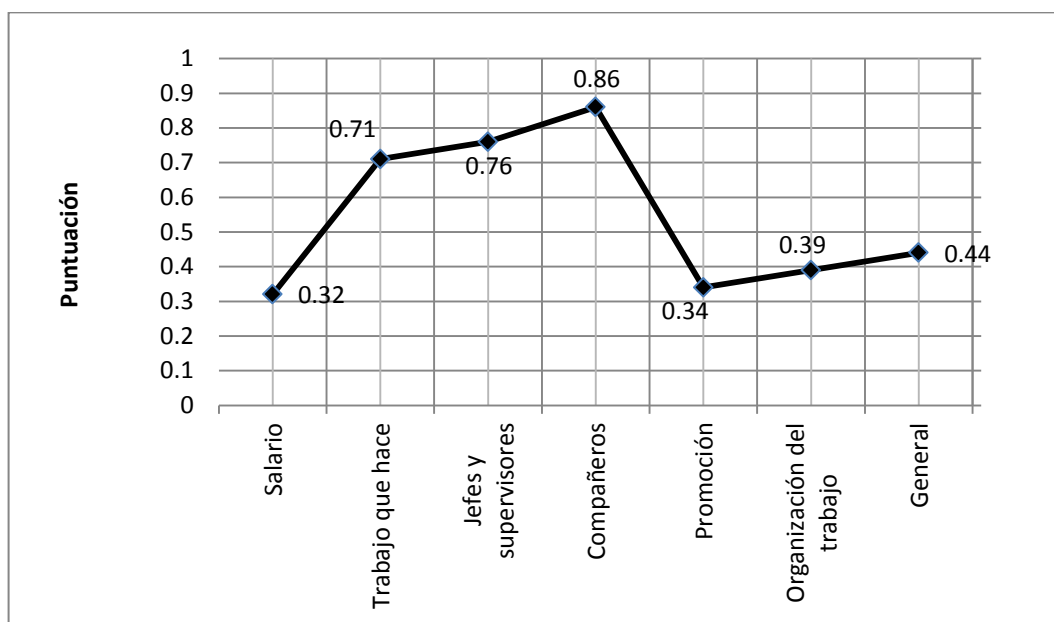
**CUADRO No. 4**  
**Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo**

EMPRESA 1													
Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7	
M	0	M	3	M	7	M	23	M	0	M	3	M	3
B	6	B	81	B	92	B	82	B	5	B	25	B	16
P	85	P	42	P	24	P	26	P	92	P	57	P	92
N	43	N	8	N	11	N	3	N	37	N	49	N	23
i	0.32	i	0.71	i	0.76	i	0.86	i	0.34	i	0.39	i	0.44
EMPRESA 2													
Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7	
M	0	M	12	M	3	M	19	M	1	M	0	M	0
B	2	B	56	B	52	B	52	B	10	B	3	B	4
P	72	P	16	P	28	P	14	P	22	P	38	P	72
N	14	N	4	N	5	N	3	N	55	N	47	N	12
i	0.25	i	0.55	i	0.47	i	0.58	i	0.15	i	0.15	i	0.27
EMPRESA 3													
Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7	
M	0	M	8	M	8	M	19	M	0	M	0	M	2
B	10	B	50	B	73	B	42	B	25	B	16	B	12
P	71	P	22	P	13	P	22	P	29	P	66	P	69
N	13	N	14	N	0	N	11	N	40	N	12	N	11
i	0.30	i	0.49	i	0.61	i	0.54	i	0.26	i	0.33	i	0.33
EMPRESA 4													
Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7	
M	0	M	3	M	12	M	13	M	1	M	2	M	0
B	5	B	51	B	30	B	46	B	12	B	12	B	23
P	47	P	12	P	29	P	10	P	32	P	26	P	51
N	22	N	8	N	3	N	5	N	29	N	34	N	0
i	0.19	i	0.41	i	0.42	i	0.47	i	0.20	i	0.19	i	0.32

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción laboral. Noviembre 2016

A continuación se presenta un análisis de las respuestas obtenidas por cada una de las empresas evaluadas del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, representando los resultados por medio de un cuadro de resultados y mapas de esparcimiento o nubes de puntos, los cuales consisten en una representación gráfica de las variables consideradas.

**GRÁFICA No. 6**  
**Índice de satisfacción Laboral**  
**Empresa 1**

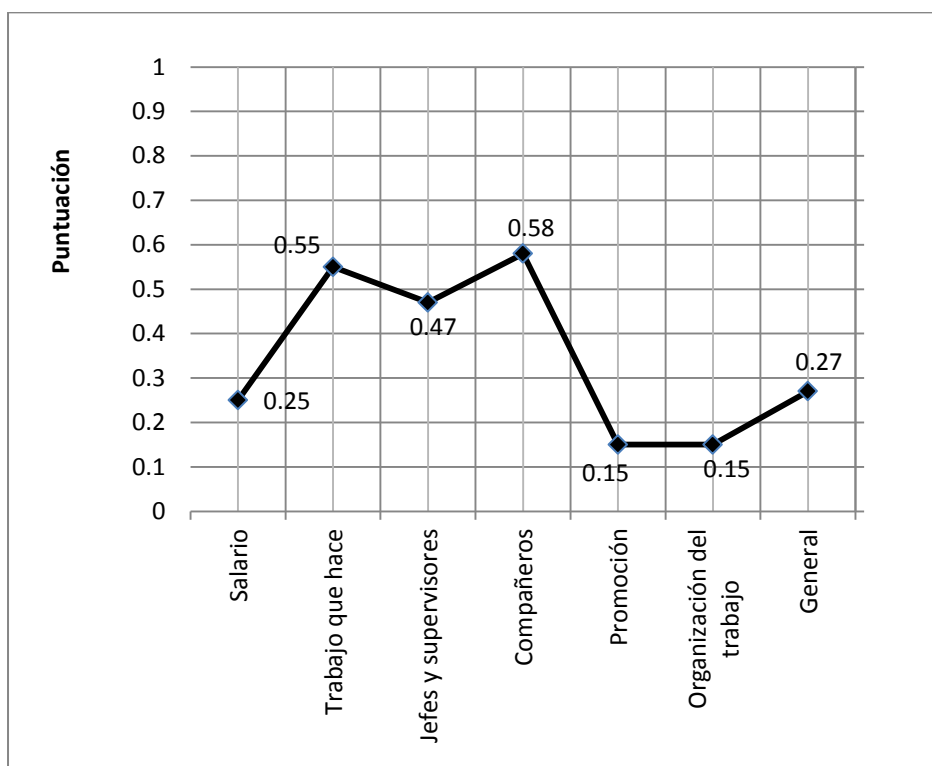


Fuente: Cuestionario sobre satisfacción laboral. Noviembre 2016

En la gráfica anterior se puede observar que los factores que más influyen para el retiro del personal, es el salario, manifestado en la cantidad en dinero que se percibe por un trabajo realizado, representando un nivel de satisfacción del 32%; de igual manera, la poca oportunidad de ascenso se refleja en un 34%,.

Si el 53% de los empleados del área de ventas se retiran al año de haber ingresado a trabajar, según se refleja en la Gráfica No. 11, es necesario establecer el motivo por el cual se da dicho fenómeno; por lo que es importante mencionar que la relación entre compañeros, jefes y supervisores, reflejan el porcentaje más alto de satisfacción, evidenciando así que el alto grado de satisfacción intrínseca manifestado en la relación que se maneja cordialmente entre los supervisores y entre los mismos trabajadores, genera bienestar en los empleados, lo que ayuda a que la supervisión se ejerza de forma positiva, ya que ésta constituye la columna vertebral para una organización, pues el éxito de la función supervisora generalmente se traduce en el éxito de la empresa.

**GRÁFICA No. 7**  
**Índice de satisfacción Laboral**  
**Empresa 2**

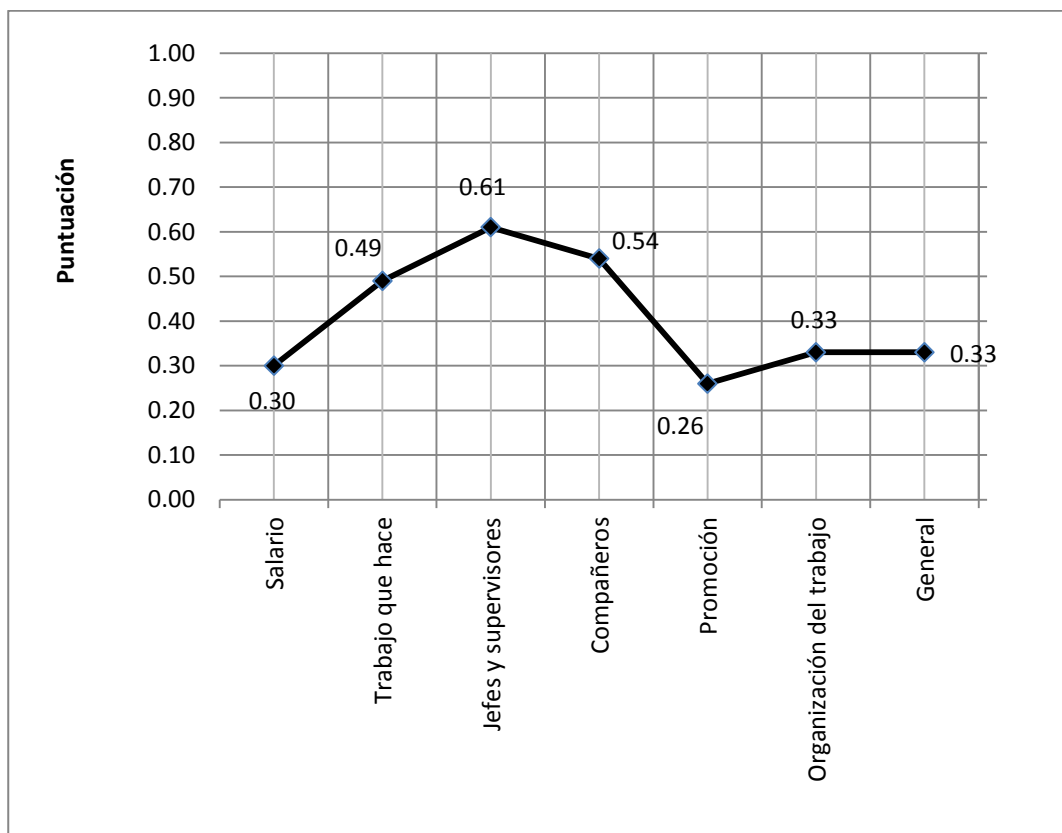


Fuente: Cuestionario sobre satisfacción laboral. Noviembre 2016

La gráfica anterior permite tener una apreciación visual del comportamiento lineal de la empresa, se pudo evidenciar en el análisis comparativo de ventas reales/ventas proyectadas y rotación de personal, las ventas lejos de aumentar han disminuido el último año, lo cual se refleja en la insatisfacción de los vendedores con el salario en un 25%, las oportunidades de crecimiento y la organización del trabajo con un 15%, ya que al no alcanzar las metas deseadas el personal ha tomado la decisión de retirarse de la empresa, reflejando con ello el alto grado de dispersión que existe entre los distintos factores analizados.



**GRÁFICA No. 8**  
**Índice de satisfacción Laboral**  
**Empresa 3**

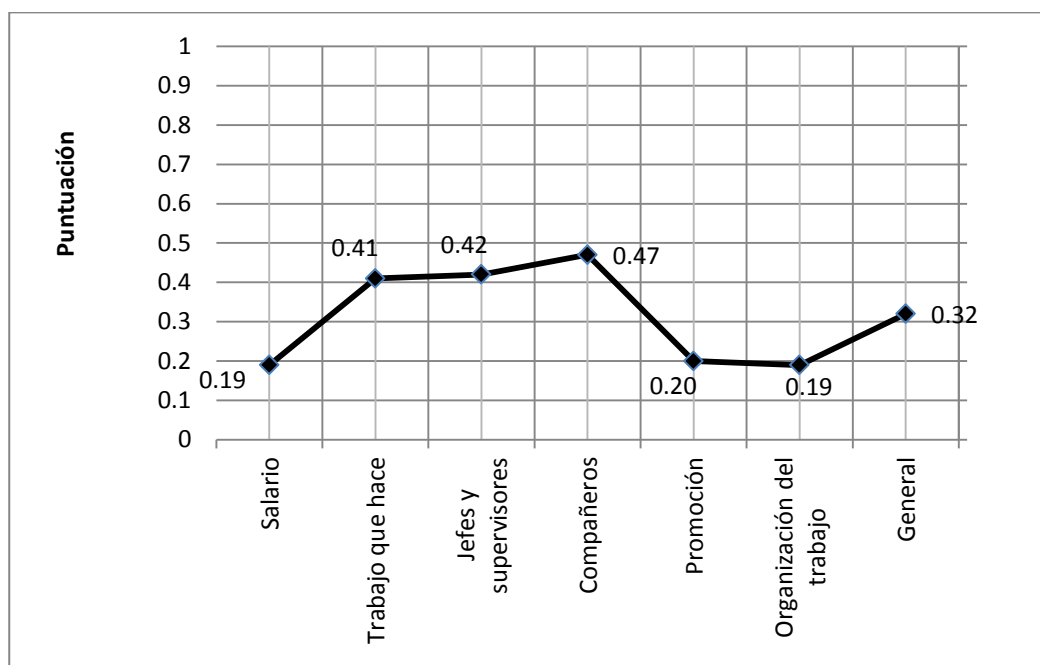


Fuente: Cuestionario sobre satisfacción laboral. Noviembre 2016

Llama la atención que los índices de satisfacción más altos corresponden a la relación que tienen los trabajadores con sus jefes y superiores con un 61% y sus compañeros de trabajo con un 54%, lo cual denota un ambiente laboral agradable; sin embargo, tal y como se muestra en las empresas anteriores tanto el sueldo como las aspiraciones de superación se encuentran por debajo del 35% del nivel de satisfacción laboral.

El bajo nivel de satisfacción laboral, obedece a que las empresas del sector no ha realizado un análisis profundo que involucre de alguna manera los trabajadores para eliminar la percepción de que en las empresas no existe posibilidad de crecimiento y que la única solución es optar a un trabajo diferente al que realizan en la actualidad.

**GRÁFICA No. 9**  
**Índice de satisfacción Laboral**  
**Empresa 4**



Fuente: Cuestionario sobre satisfacción laboral Noviembre 2016

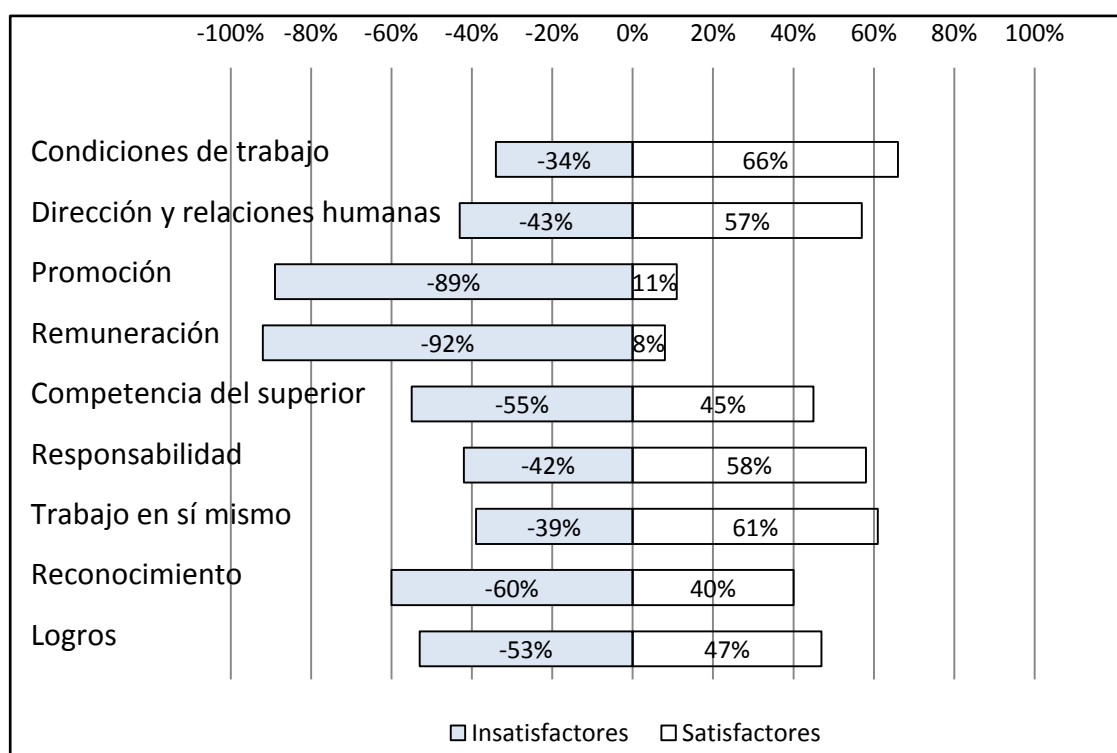
De acuerdo a la teoría de Herzberg distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral e insatisfacción laboral, por lo que para medir el grado de satisfacción de los trabajadores, es importante considerar las características de los puestos y las prácticas organizacionales.

La gráfica anterior muestra de manera alarmante como ninguno de los factores evaluados superan el 50% de satisfacción, lo que requiere que el personal encargado evalúe de manera inmediata los factores que han desmotivado al personal, toda vez que la rotación de la empresa ha ido en aumento año con año.

Los valores obtenidos de esta manera no deben interpretarse como una medida cardinal, sino tan sólo ordinal, debido a la imposibilidad de conocer el nivel cero de la satisfacción y su unidad de medida.

Asimismo, para realizar el análisis cualitativo, se utilizó el método del perfil de Herzberg que compara en un cuadro bipolar las frecuencias de los motivos de satisfacción e insatisfacción. Agrupa los primeros en logros, reconocimiento de méritos, gusto por el trabajo propiamente dicho, responsabilidad y la promoción. Entre los determinantes de insatisfacción la política y administración de las empresas, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo.

**GRÁFICA No. 10**  
**Índice de satisfacción Laboral**  
**(Análisis cualitativo)**



Fuente: Cuestionario sobre satisfacción laboral. Noviembre 2016

El presente análisis se realizó a través de la frecuencia de ocurrencia de cada factor laboral, como causante de una u otra, por lo que al analizar las respuestas de 175 trabajadores del área de ventas de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos, se estableció que existe un porcentaje general de satisfacción del 44% y de insatisfacción de 56% , por lo que tal y como se evidenció en las gráficas anteriores correspondientes al índice de satisfacción laboral del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, tanto la promoción como la remuneración tienen los porcentajes más elevados de insatisfacción por parte de los trabajadores, debido a que estos ven mermadas sus posibilidades de crecimiento o sus deseos profesionales.

Esta información resulta preocupante ya que en la actualidad la crisis económica mundial ha impactado el comercio, lo cual ha llevado a las empresas a reducir o eliminar los recursos asignados a mejorar la satisfacción laboral de sus empleados y uno de los puestos que más sufre con esta crisis mundial es el vendedor, ya que obtienen sus ingresos principalmente de comisiones percibidas por sus ventas y el contar con respuestas negativas hacia su propio trabajo no contribuye en su desarrollo.

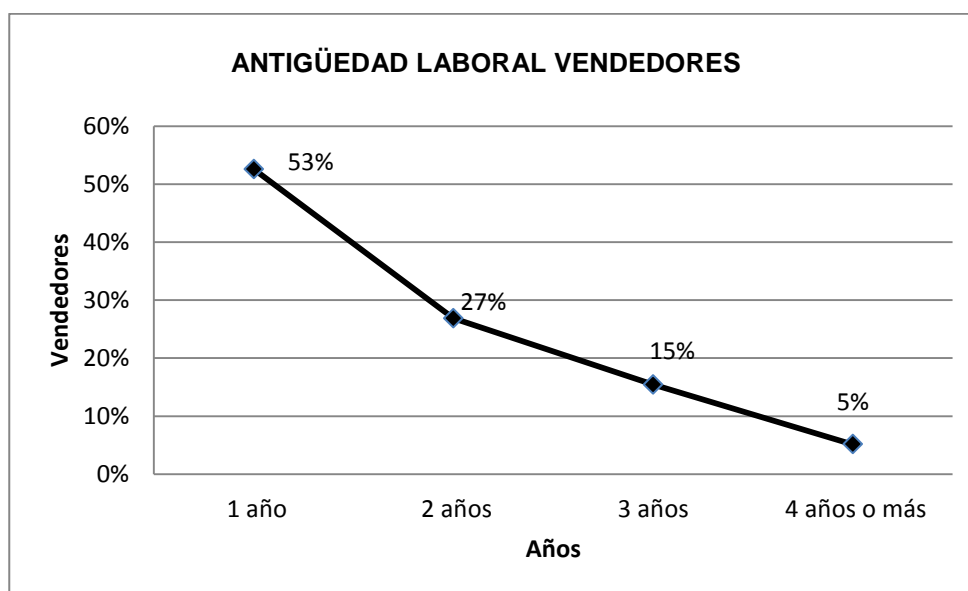
### 4.3. Resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal de ventas

En la encuesta realizada a 175 trabajadores del área de ventas de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos, se pudieron conocer aspectos relacionados con su permanencia dentro de las empresas, así como su percepción en cuanto a los factores que los impulsan a tomar decisiones relacionadas con su actividad laboral.

A continuación se presenta la información recopilada a través del trabajo de campo por medio de las boletas de encuestas a una muestra de 175 colaboradores del área de ventas, 12 supervisores de ventas y 26 colaboradores del área de recursos humanos en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos, con el fin de obtener información que demuestre la relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal, reflejando el impacto que ésta tiene en las empresas.

#### Tiempo de estar trabajando en la empresa

**GRÁFICA No. 11**



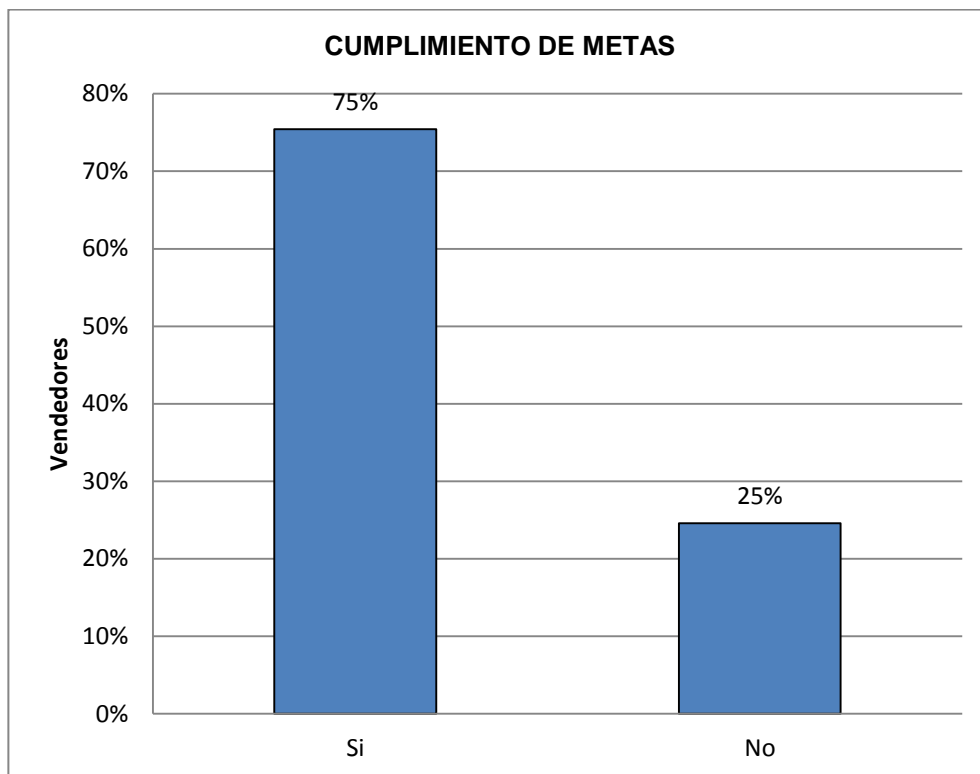
Fuente: Encuesta a personal del área de ventas. Octubre 2016

La gráfica anterior, muestra el tiempo que tienen de estar laborando los trabajadores del área de ventas dentro de las empresas, demostrando que dicha información deja en evidencia el alto nivel de rotación de los trabajadores de esa área, donde el 53% únicamente tiene un año de laborar en la empresa, disminuyendo su permanencia en las empresas conforme pasan los años, hasta tener solo un 5% con 4 años de antigüedad.

De acuerdo a las entrevistas de salida proporcionadas por las áreas de Recursos Humanos, el motivo principal por el cual los trabajadores se retiran, es la búsqueda de una mejor remuneración seguido del abandono de trabajo, lo cual es preocupante con respecto a la efectividad que tienen las estrategias de retención aplicadas dentro de las empresas, ya que más del 50% de los vendedores se retiran de las empresas al cumplir el año, por lo que siendo el personal de ventas constantemente de reciente ingreso, la rotación del recurso humano afecta de gran manera a las empresas, por la dificultad para ocupar esa posición vacante y los costos específicos del reclutamiento, entre otros.

## ¿Alcanza las metas de ventas mensuales?

GRÁFICA No. 12



Fuente: Encuesta a personal del área de ventas. Octubre 2016

Tomando en consideración que el cumplimiento de metas depende de las acciones de cada vendedor, y siendo éste cumplimiento uno de los mayores incentivos dentro de las empresas al obtener un porcentaje de comisiones sobre ventas, es preocupante observar que el 25% de los empleados no alcanzan las metas mensuales, siendo estos los de reciente ingreso, lo cual repercute en la pérdida del beneficio de comisiones por ventas y oportunidades de crecimiento y sostenibilidad por parte de la empresa.

Al verificar con el área de Recursos Humanos sobre el porcentaje de ventas asignado a cada vendedor se estableció que las empresas proyectan metas anuales, las cuales están divididas de forma mensual, lo que ayuda a que un vendedor que no pueda alcanzar las metas en un mes, se pueda recuperar al mes siguiente y optar no solamente a la comisión de ventas sino al premio por venta mensual y anual.

Es importante que las empresas propicien un clima donde su personal se sienta conforme con la labor que realiza; para ello se consultó a los vendedores sobre el apoyo que reciben de los supervisores de cada región, indicando que los mismos plantean metas y objetivos a alcanzar y establecen estrategias por región, con el fin de obtener resultados exitosos y aumentar el nivel de productividad.

La colaboración de los supervisores es indispensable para los vendedores, y según las respuestas obtenidas en la boleta de encuesta al personal de ventas, dicha colaboración es recibida conforme a sus necesidades laborales, tales como permisos cuando es necesario realizar trámites personales, comunicación directa, colaboración en la solución de inconvenientes laborales, entre otras; reflejando de esta forma una buena comunicación interna.

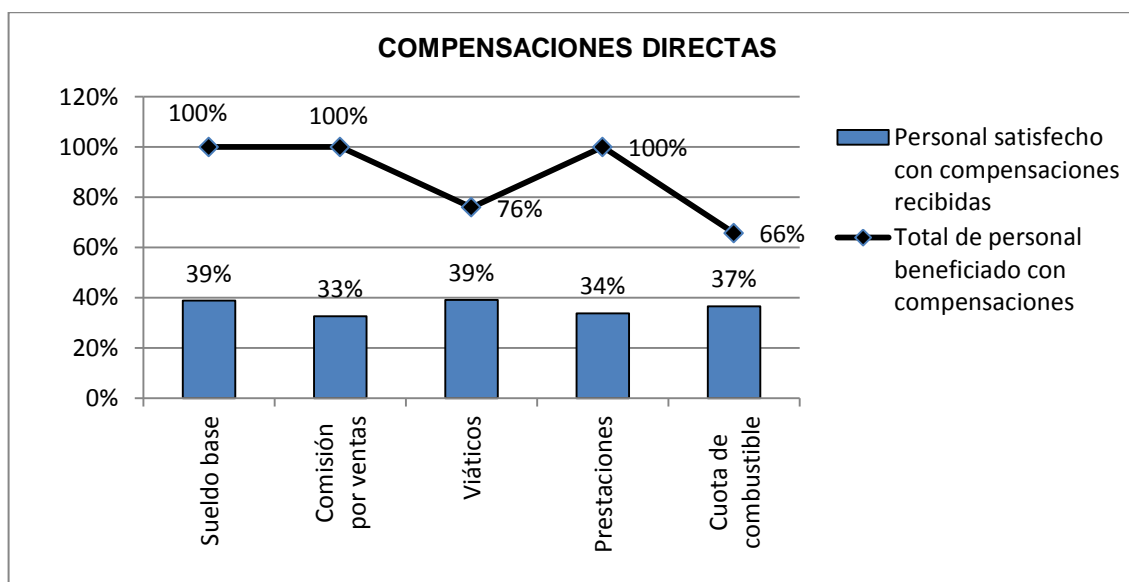
Sin embargo, el 25% de los empleados que no alcanzan las metas, indican que estas no se cumplen debido a que las mismas establecen porcentajes demasiado altos en áreas donde el producto no es comercializado de la misma forma que en otras áreas; desmotivándolos y bloqueando así, sus posibilidades de crecimiento en la empresa.



Asimismo, se pudo observar que dentro del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, se reciben compensaciones directas e indirectas las cuales incluyen beneficios monetarios y no monetarios; por lo que a efecto de evaluar la conformidad de los empleados se presentan los siguientes resultados:

### De las siguientes compensaciones directas ¿Cuáles le da la empresa?

**GRÁFICA No. 13**



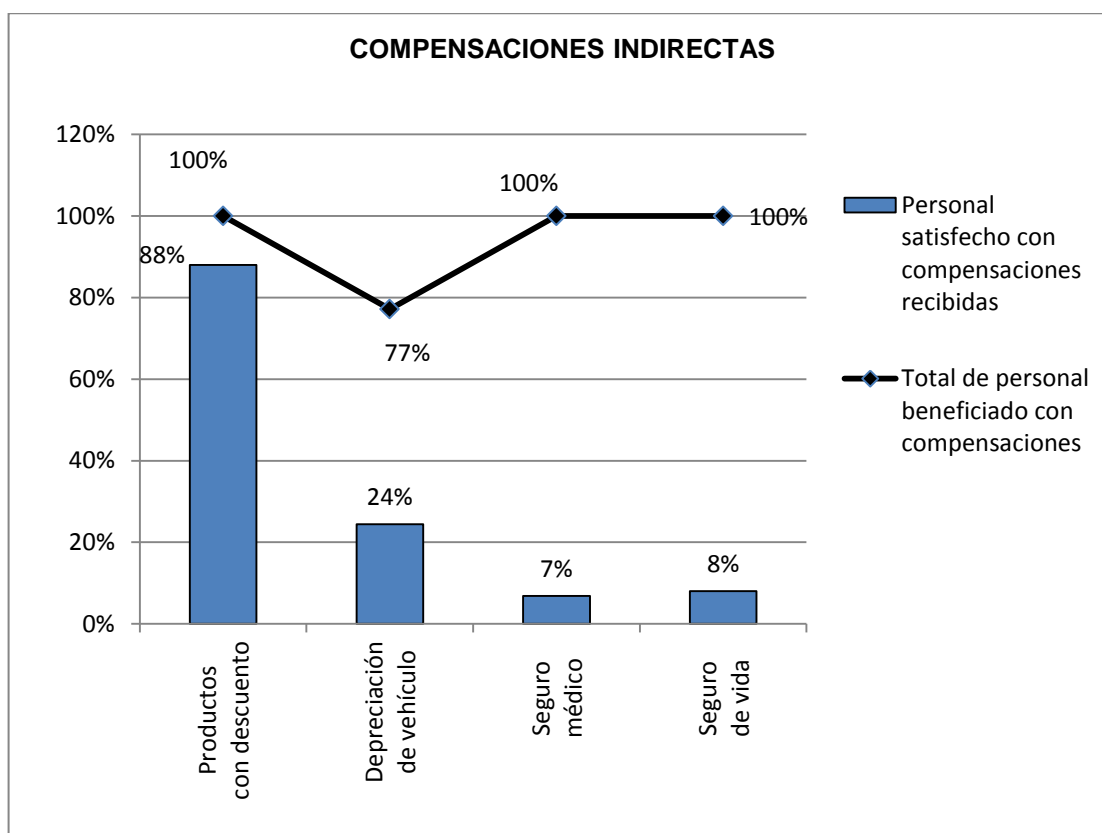
Fuente: Encuesta a personal del área de ventas. Octubre 2016

De acuerdo con los resultados obtenidos que pueden observarse en la gráfica anterior, para el análisis del sector de producción y comercialización de productos cosméticos, no todas las empresas brindan la totalidad de las compensaciones directas a sus vendedores, ya que los viáticos son recibidos únicamente por las empresas 1, 2 y 4 constituyendo así el 76% de la muestra de vendedores analizada y la cuota de combustible es recibida por las empresas 2, 3 y 4 siendo el 66% de las mismas; es importante resaltar que al consultar a los vendedores si están conformes con dichas compensaciones, las respuestas afirmativas no superan el 50%, lo cual se traduce dentro de las empresas en descontento y bajo rendimiento en las actividades realizadas.

Por medio de las encuestas realizadas que se presentan en la siguiente gráfica, se evidenció que las empresas del sector brindan a sus empleados compensaciones indirectas, las cuales se encuentran incluidas dentro de las cláusulas de contratación y el plan de prestaciones y servicios de cada empleado de acuerdo a sus actividades y responsabilidades dentro de las empresas.

**De las siguientes compensaciones indirectas, señale ¿Cuáles le da la empresa? Y si su respuesta es afirmativa indique si le satisfacen o no:**

**GRÁFICA No. 14**



Fuente: Encuesta a personal del área de ventas. Octubre 2016

De la misma forma que la gráfica anterior, se observa que de las cuatro empresas tomadas como muestra para el análisis del sector, no todas brindan la totalidad de las compensaciones indirectas a sus vendedores ya que únicamente las empresas 1,3 y 4 que representan el 77% reciben depreciación de vehículo.

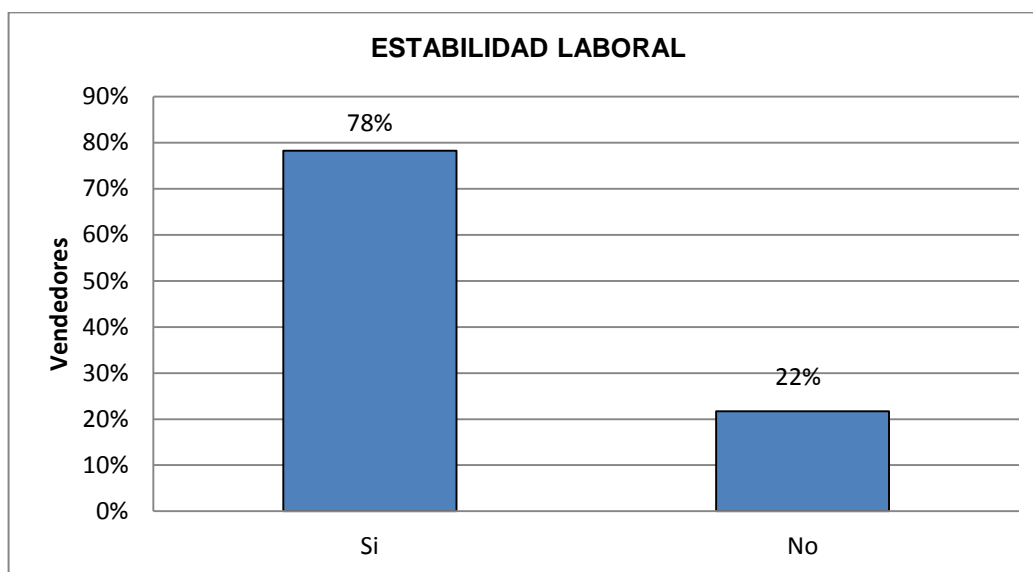
Llama seriamente la atención, que de las cuatro compensaciones indirectas analizadas, el 88% de los vendedores indican estar conformes el recibir productos con descuento debido a que esto significa un gran aporte en su economía familiar; contrario a esto, al consultar con relación al seguro médico y seguro de vida, los vendedores indicaron que dichos seguros son personales lo cual no contribuye en su economía, ya que los mismos en un 79% tienen más de tres dependientes familiares, por lo que se ven en la necesidad de pagar seguros a otras empresas que oscilan entre los Q. 300.00 y Q.500.00 mensuales, con el fin de obtener una cobertura familiar.

Contrario a la información proporcionada por los vendedores, la percepción de Recursos Humanos es que los empleados se encuentran conformes con las compensaciones recibidas y no han analizado las causas por las que rotan los vendedores ni han tomado las medidas de previsión que frenen, a la fecha, la constante rotación que se da en el área de ventas; percepción que contradice los motivos del retiro del personal del área de ventas, donde claramente, los supervisores indican que el mayor motivo por el cuales los vendedores se retiran de la empresa, es la renuncia por búsqueda de una mayor remuneración.

La información obtenida, comprueba la veracidad de la teoría planteada por Frederick Herzberg al indicar que el nivel de rendimiento en las personas, varía en función del nivel de satisfacción; esto quiere decir, que las respuestas hacia el trabajo son diferentes cuando sus factores motivacionales son óptimos; sin embargo, cuando estos afectan las relaciones laborales los niveles de satisfacción disminuyen, afectando directamente el rendimiento del trabajador y por lo tanto su desempeño dentro de la empresa, en este caso, el factor extrínseco de compensaciones, afecta la satisfacción laboral.

## ¿La empresa donde trabaja le brinda estabilidad laboral?

GRÁFICA No. 15



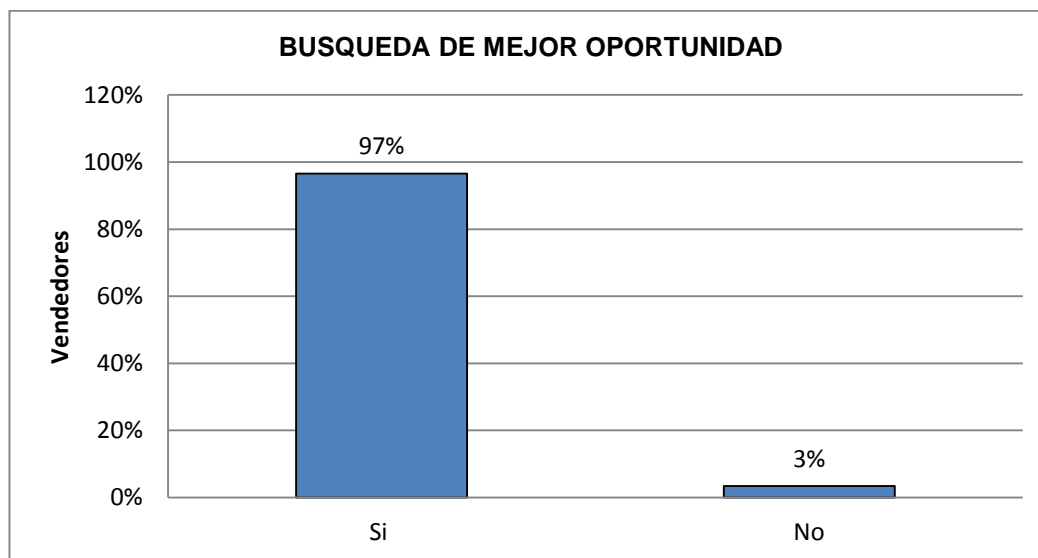
Fuente: Encuesta a personal del área de ventas. Octubre 2016

Tomando en consideración la actividad comercial de este sector, es evidente que alcanzar las metas por parte de los vendedores es un factor fundamental para la permanencia dentro de las empresas, por lo que resulta obvio que el 22% del personal opine que no existe estabilidad laboral ya que el 25% no alcanzan las metas, y al no cumplirlas, el personal considera que en algún momento se puede prescindir de sus servicios, lo cual no es positivo, ya que esta incertidumbre incide directamente en la productividad de los trabajadores, generando dudas con respecto a su futuro laboral.

Es importante resaltar que el 78% considera que si existe estabilidad laboral lo cual concuerda con el 75% de vendedores que indican que si cumplen las metas; esto quiere decir que a criterio de los vendedores al cumplir con los parámetros establecidos por las empresas, la relación laboral es estable, sin embargo de acuerdo a los resultados obtenidos en el Cuadro No. 1 el índice de rotación de personal promedio es de 16.24% lo cual concuerda con el porcentaje de personal que considera que no existe estabilidad laboral dentro de las empresas.

¿De tener una mejor oportunidad para trabajar con otra empresa, la tomaría?

GRÁFICA No. 16



Fuente: Encuesta a personal del área de ventas. Octubre 2016

Al haber observado la insatisfacción que muestra el personal del área de ventas con respecto a las compensaciones, no sorprende la respuesta afirmativa al consultar si se aprovecharía una mejor oportunidad laboral, ya que las compensaciones directas de salario y/o comisiones vendrían a ser la remuneración global que reciben los trabajadores de acuerdo a los programas con que cuentan las empresas.

La recompensa más tangible que un trabajador recibe por su trabajo y esfuerzo es la remuneración, lo cual le resta importancia a los factores intrínsecos tales como, el ambiente laboral y la estabilidad laboral que brindan la empresas, lo que actualmente debería ser un factor fundamental, debido a la situación económica del país; sin embargo, como se pudo observar anteriormente, no es un factor que los empleados consideren para tomar una decisión tan importante, ya que la necesidad de un ingreso superior es el mayor impulso para permanecer o no en un trabajo.

Interpretar la satisfacción económica de un trabajador por el salario recibido resulta complejo, ya que no solamente se deben tomar en cuenta los beneficios económicos

sino que es necesario contemplar el paquete completo de compensaciones que ofrecen las empresas. Es por ello que, al analizar la presente gráfica se verifica que los vendedores consideran que el salario que perciben, no se encuentra acorde a las funciones que desempeñan.

Se toma en cuenta que para el año 2016 el salario mínimo para el sector no agrícola es de Q.2,747.04 y los vendedores tienen un sueldo base superior a dicho monto, oscilando entre los Q. 4,000.00 a Q.6,000.00 en función de la ruta de ventas asignada, este debería satisfacer las necesidades fisiológicas, como establece la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

Sin embargo, de acuerdo a información obtenida del Instituto Nacional de Estadística para el mes de octubre del año 2016, la canasta básica alimentaria tiene un costo de Q.3,697.00, la cual incluye el mínimo alimentario que debe satisfacer por lo menos las necesidades energéticas y proteínicas de un hogar de referencia; y la canasta básica vital tiene un costo de Q.6,747.09 la cual incluye, alimentación, bebidas alcohólicas y tabaco, vestuario, vivienda, mobiliario, salud, comunicaciones, transporte, recreación, cultura, educación, restaurantes, hoteles, bienes y servicios. En Guatemala se calcula para una familia promedio de cinco integrantes.

Tomando dicha información como referencia, la percepción de los trabajadores debería ser contraria ya que según indica el Departamento de Recursos Humanos existen comisiones mensuales y anuales por ventas pudiendo los vendedores alcanzar hasta Q,7,200.00 en comisiones sobre ventas; por lo que con el ingreso percibido sobrepasa tanto la canasta básica alimentaria como la canasta básica vital.

A efecto de una mejor comprensión se presentan tres ejemplos de proyección de comisiones sobre ventas que se otorga en las empresas de producción y comercialización de productos cosméticos para vendedores, de acuerdo a los formatos con que cuentan los supervisores de ventas en la entrega mensual de los reportes respectivos al Departamento de Recursos Humanos:

**CUADRO No. 5**  
**No se alcanza meta de ventas establecida**

DEL _____ AL _____						
<b>CUOTA DE VENTAS 2016</b>						
<b>XXXX</b>	<b>CUOTA</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>%</b>	<b>PREMIO</b>		<b>TOTAL</b>
Producto A	14,500.00	7,200.00	50%	1,100.00	550.00	-
Producto B	3,900.00	1,900.00	49%	500.00	250.00	-
Producto C	14,000.00	6,900.00	49%	800.00	400.00	-
Producto D	4,000.00	1,100.00	28%	500.00	250.00	-
Producto E	25,000.00	12,497.00	50%	1,000.00	500.00	-
<b>CUOTA TOTAL</b>	<b>61,400.00</b>	<b>29,597.00</b>		<b>3,900.00</b>		<b>-</b>
<b>ALCANCE CUOTA 100%</b>	61,400.00	48%		1,000.00		482.04
<b>ARRIBA DEL 110%</b>	67,540.00		2,100.00			
<b>100% DE LOS PREMIOS</b>	3,900.00	-		1,200.00		0.00
<b>TOTAL ALCANZABLE:</b>				<b>7,200.00</b>		<b>482.04</b> <b>ALCANZADO</b>
<b>UN POCO MÁS DE ESFUERZO Y LO LOGRARÁS!!!! ÁNIMO!!!!</b>						
Si no se llega al 100% de los premios se PAGARA SOBRE 50% Si no llega al 50% no se pagara premio LAS CUOTAS SON VENTAS NETAS (SIN IVA INCLUIDO)						

Fuente: Registros de Supervisores de ventas. Octubre 2016

El cuadro anterior, refleja que la empresa fija determinadas cuotas a alcanzar por producto, sin embargo, tal y como se evidencia, al no cumplir con dicha cuota, el vendedor no recibe premios sobre ventas ni la comisión mensual total que es de Q.1,000.00 extras, únicamente recibe el monto correspondiente al porcentaje de ventas alcanzadas con respecto a la cuota fijada de la siguiente manera:

Ventas alcanzadas	<u>29,597.00</u>	=	48%	x	1,000.00	=	<b>482.04</b>
Cuota fijada	61,400.00						

**CUADRO No. 6**  
**Alcanzan las metas establecidas**

DEL _____ AL _____						
<b>CUOTA DE VENTAS 2016</b>						
<b>XXXX</b>	<b>CUOTA</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>%</b>	<b>PREMIO</b>		<b>TOTAL</b>
Producto A	14,500.00	14,500.00	100%	1,100.00	550.00	1,100.00
Producto B	3,900.00	3,900.00	100%	500.00	250.00	500.00
Producto C	14,000.00	14,000.00	100%	800.00	400.00	800.00
Producto D	4,000.00	4,000.00	100%	500.00	250.00	500.00
Producto E	25,000.00	25,000.00	100%	1,000.00	500.00	1,000.00
<b>CUOTA TOTAL</b>	<b>61,400.00</b>	<b>61,400.00</b>		<b>3,900.00</b>		<b>3,900.00</b>
<b>ALCANCE CUOTA 100%</b>	61,400.00	100%		1,000.00		1,000.00
<b>ARRIBA DEL 110%</b>	67,540.00			2,100.00		1,000.00
<b>100% DE LOS PREMIOS</b>	3,900.00	3,900.00		1,200.00		1,200.00
<b>TOTAL ALCANZABLE:</b>				7,200.00		6,100.00
						<b>ALCANZADO</b>
<b>!!!MUY BIEN!!!, UN POCO NADA MÁS Y ALCANZAS TODOS LOS PREMIOS!!!</b>						
Si no se llega al 100% de los premios se PAGARA SOBRE 50%						
Si no llega al 50% no se pagara premio						
LAS CUOTAS SON VENTAS NETAS (SIN IVA INCLUIDO)						

Fuente: Registros de Supervisores de ventas. Octubre 2016

El cuadro anterior refleja el resultado de un vendedor que alcanza todas las metas fijadas por la empresa, para lo cual se cancela el monto correspondiente a todos los premios, el bono extra por alcanzar la cuota del 100% y un bono incentivo que se otorga a los vendedores que alcanzan la cuota en todos los productos, de la siguiente manera:

Monto total en premios	3,900.00
Alcance cuota 100%	1,000.00
100% de los premios	1,200.00
	<b>6,100.00</b>



### CUADRO No. 7 Sobrepasa la meta establecida

DEL _____ AL _____																										
<b>CUOTA DE VENTAS 2016</b>																										
XXXX	CUOTA	ALCANCE	%	PREMIO		TOTAL																				
Producto A	14,500.00	17,000.00	117%	1,100.00	550.00	1,100.00																				
Producto B	3,900.00	4,200.00	108%	500.00	250.00	500.00																				
Producto C	14,000.00	15,000.00	107%	800.00	400.00	800.00																				
Producto D	4,000.00	5,000.00	125%	500.00	250.00	500.00																				
Producto E	25,000.00	27,000.00	108%	1,000.00	500.00	1,000.00																				
<b>CUOTA TOTAL</b>	<b>61,400.00</b>	<b>68,200.00</b>			<b>3,900.00</b>	<b>3,900.00</b>																				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>ALCANCE CUOTA 100%</b></td> <td style="width: 20%; text-align: right;">61,400.00</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">111%</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">1,000.00</td> <td style="width: 15%; text-align: right;">2,100.00</td> </tr> <tr> <td><b>ARRIBA DEL 110%</b></td> <td style="text-align: right;">67,540.00</td> <td></td> <td style="text-align: right;">2,100.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>100% DE LOS PREMIOS</b></td> <td style="text-align: right;">3,900.00</td> <td style="text-align: right;">3,900.00</td> <td style="text-align: right;">1,200.00</td> <td style="text-align: right;">1,200.00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><b>TOTAL ALCANZABLE:</b></td> <td style="text-align: right;"><b>7,200.00</b></td> <td style="text-align: right;"><b>7,200.00</b></td> </tr> </table> <p style="text-align: center; color: orange; font-weight: bold; margin-top: 10px;">FELICIDADES, ALCANZASTE TODOS LOS PREMIOS, SIGUE ADELANTE!!!!!!</p> <p style="text-align: center; font-size: small; margin-top: 10px;">Si no se llega al 100% de los premios se PAGARA SOBRE 50% Si no llega al 50% no se pagara premio LAS CUOTAS SON VENTAS NETAS (SIN IVA INCLUIDO)</p>							<b>ALCANCE CUOTA 100%</b>	61,400.00	111%	1,000.00	2,100.00	<b>ARRIBA DEL 110%</b>	67,540.00		2,100.00		<b>100% DE LOS PREMIOS</b>	3,900.00	3,900.00	1,200.00	1,200.00	<b>TOTAL ALCANZABLE:</b>			<b>7,200.00</b>	<b>7,200.00</b>
<b>ALCANCE CUOTA 100%</b>	61,400.00	111%	1,000.00	2,100.00																						
<b>ARRIBA DEL 110%</b>	67,540.00		2,100.00																							
<b>100% DE LOS PREMIOS</b>	3,900.00	3,900.00	1,200.00	1,200.00																						
<b>TOTAL ALCANZABLE:</b>			<b>7,200.00</b>	<b>7,200.00</b>																						

Fuente: Registros de Supervisores de ventas. Octubre 2016

El cuadro anterior refleja el resultado de un vendedor que sobrepasa todas las metas fijadas por la empresa, para lo cual se cancela el monto correspondiente a todos los premios, el bono que se otorga por obtener ventas superiores a un 110% y un bono incentivo que se otorga a los vendedores que alcanzan la cuota en todos los productos, de la siguiente manera:

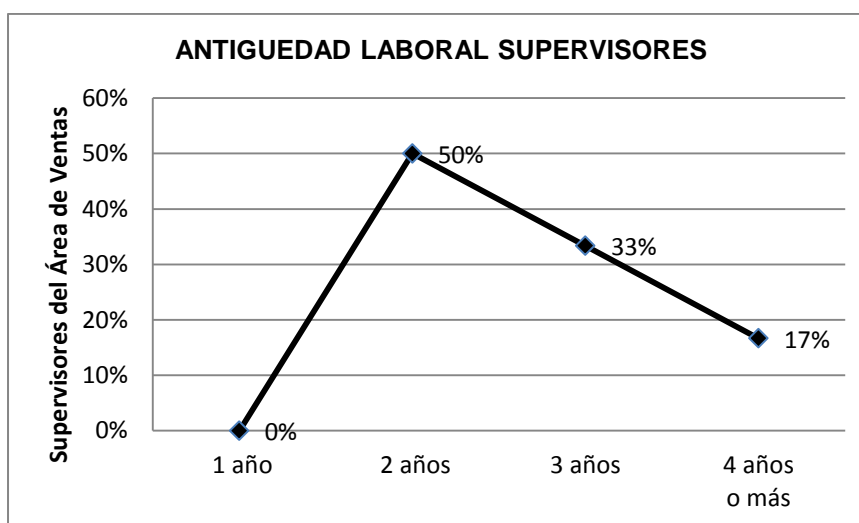
Monto total en premios	3,900.00
Arriba del 100%	2,100.00
100% de los premios	1,200.00
	<b>7,200.00</b>

#### 4.4. Resultados obtenidos de encuesta realizada a supervisores de ventas

Dentro de la estructura de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos, el área de ventas está dividida por regiones, y cada una de ellas cuenta con un supervisor como se evidenció en la tabla de estratificación de la muestra (ver página 31); para el presente análisis se realizó una encuesta a 12 supervisores que comprenden las regiones analizadas del área de ventas a efecto de contar con la opinión de los responsables del enlace directo de los vendedores con la empresa.

#### Tiempo de estar trabajando en la empresa

GRÁFICA No. 17

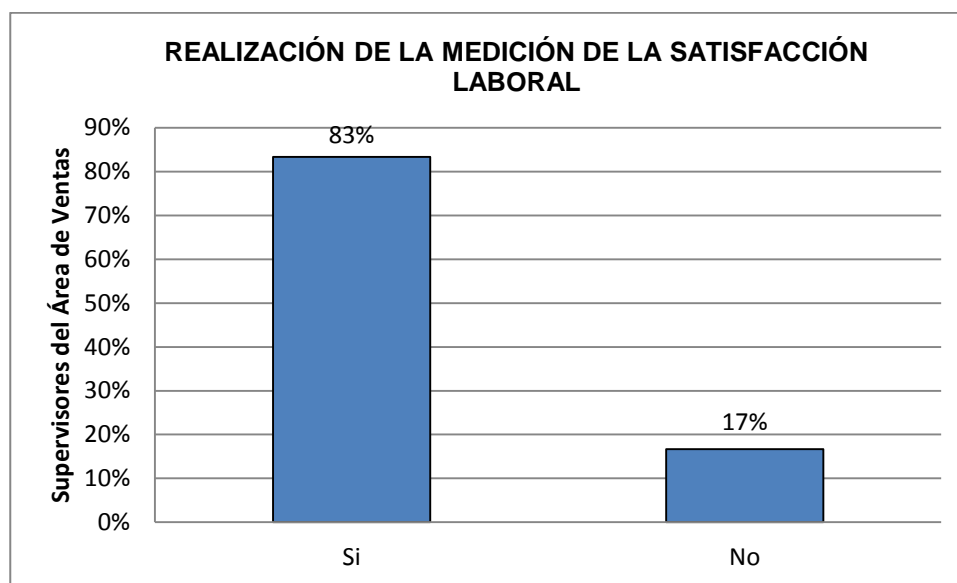


Fuente: Encuesta a supervisores del área de ventas. Octubre 2016

De conformidad con la gráfica anterior, se puede establecer que el puesto de supervisor dentro del sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, muestra un mayor grado de estabilidad laboral, debido a que la totalidad de ellos han laborado en las empresas por más de dos años, lo cual no sucede con los vendedores, en donde únicamente el 47% de estos han laborado en la empresa por más de dos años.

¿En la empresa donde trabaja miden el nivel de satisfacción laboral de los vendedores?

GRÁFICA No. 18

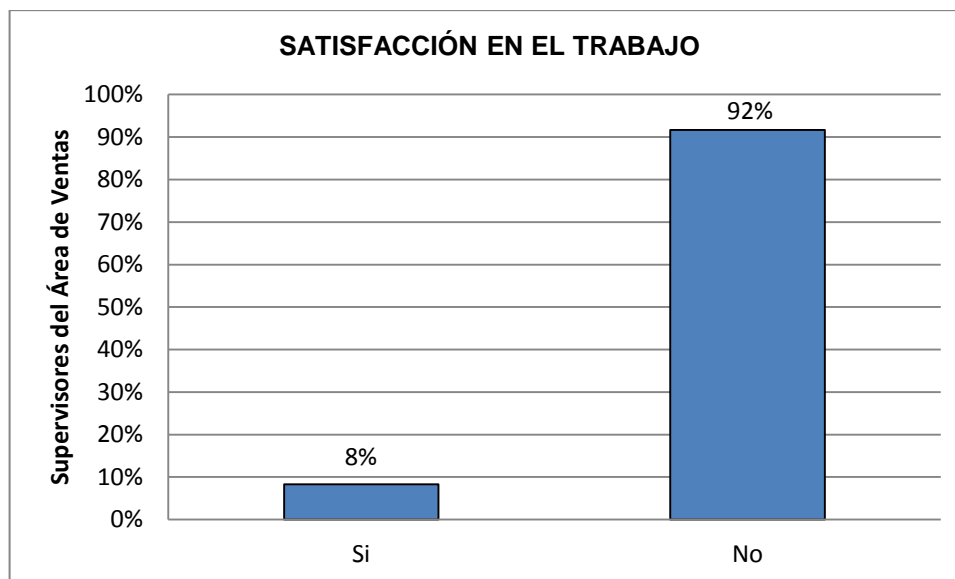


Fuente: Encuesta a supervisores del área de ventas. Octubre 2016

Para verificar lo indicado anteriormente, se solicitó a los supervisores de venta que indicaran si la empresa donde laboran realiza una evaluación de satisfacción laboral a los vendedores, manifestando el 83% que dicha evaluación si se realiza; sin embargo, es importante mencionar que 2 supervisores de ventas indican que esta no se realiza lo cual se contradice con la información proporcionado por el personal de Recursos Humanos, toda vez que éstos indican que la misma se realiza cada año por medio de una herramienta práctica y útil, con el objetivo de obtener resultados que permitan mejorar la satisfacción laboral de los vendedores lo que desemboca en mejores resultados de venta para las empresas y por ende un mayor índice de ganancias.

¿Cree usted que los vendedores están satisfechos con su trabajo?

GRÁFICA No. 19



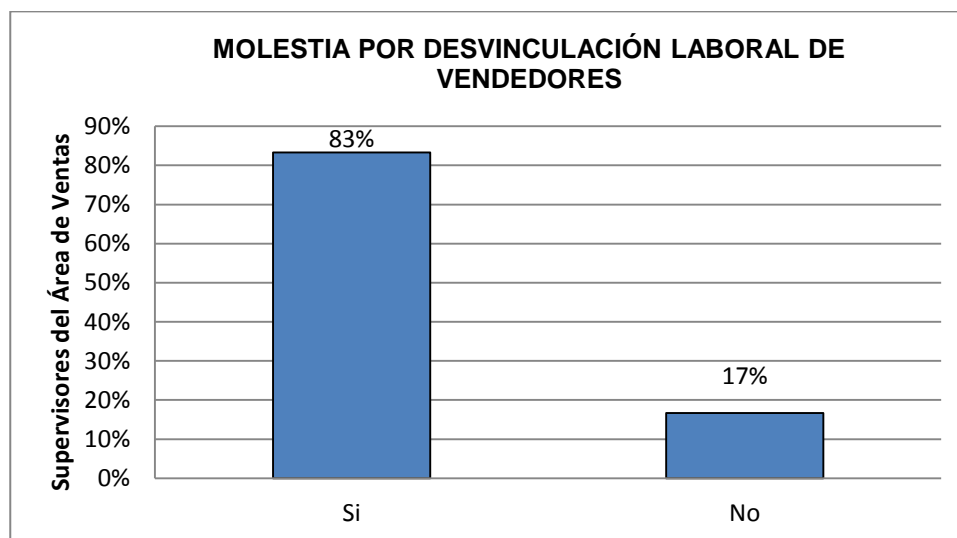
Fuente: Encuesta a supervisores del área de ventas. Octubre 2016

Esta información concuerda con las respuestas obtenidas de los vendedores con respecto a la conformidad por las compensaciones directas e indirectas recibidas, lo que brinda certeza de los datos obtenidos. La razón principal es que los supervisores en su mayoría han sido vendedores y saben que el tema económico es el principal motivante para un vendedor, por lo que, coinciden en que las herramientas administrativas son útiles, pero no son el principal factor para alcanzar la satisfacción de una persona en esa área de trabajo.

Es importante resaltar que cuando un empleado está insatisfecho con las compensaciones, puede tener menos atractivo el puesto, pudiendo ocasionar ausentismo y rotación de personal, entre otras; haciendo necesario garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a las empresas a obtener, mantener y retener la fuerza de trabajo productiva.

**¿La desvinculación (retiro de la empresa) de los trabajadores del área de ventas genera molestia en los compañeros?**

**GRÁFICA No. 20**



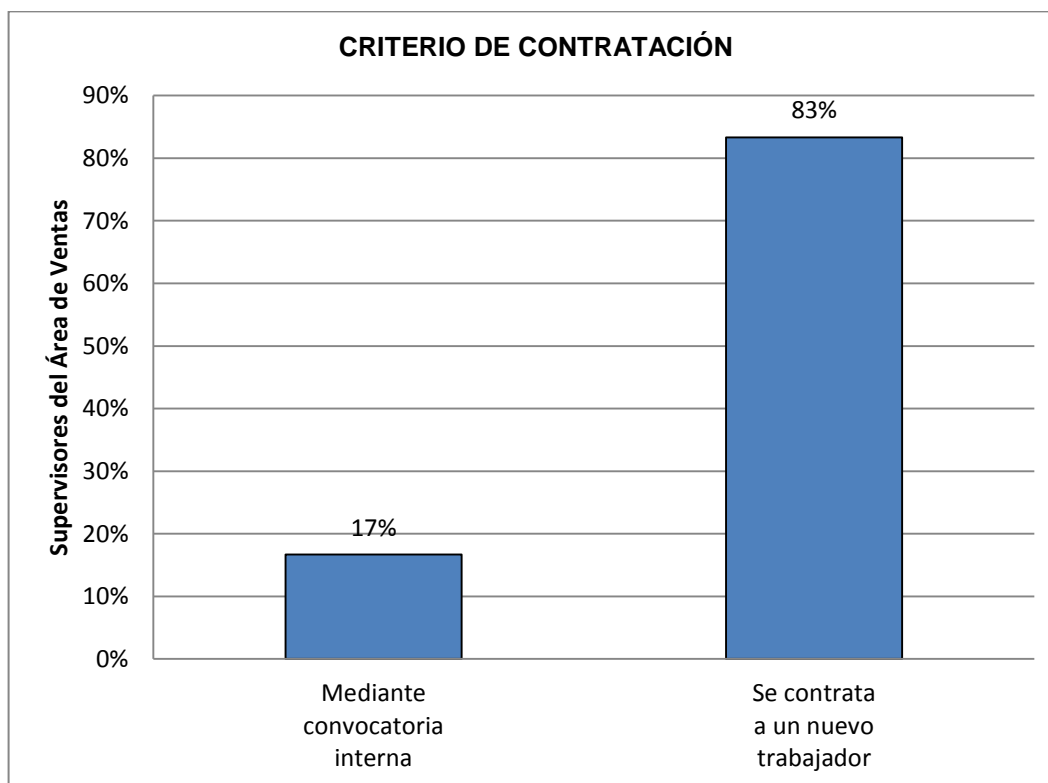
Fuente: Encuesta a supervisores del área de ventas. Octubre 2016

Los supervisores de ventas indican que pese a la buena relación laboral que generalmente se presenta dentro del grupo de trabajo, la desvinculación de un compañero de trabajo genera molestia, con las consecuencias de sobrecarga de trabajo para los vendedores. El incorporar a un nuevo miembro dificulta el apoyo que constantemente estos se prestan entre sí, debido al desconocimiento del nuevo integrante con respecto a los horarios y procedimientos que realizan; es importante mencionar que debido al tipo de trabajo que se realiza, con rutas asignadas a los vendedores, al personal contratado no se le brinda capacitación, sino que el vendedor más cercano, si se encuentra dentro de su ruta, brinda acompañamiento con los primeros clientes.

Pese a la molestia que causa la desvinculación laboral de un compañero, la evaluación de satisfacción realizada refleja que la relación del vendedor con sus jefes y compañeros de trabajo es el porcentaje más alto, por lo que esta situación afecta directamente el trabajo y no así, la relación entre compañeros.

**Al momento de la separación de un trabajador del área de ventas, ¿Qué criterio cree que utiliza el Departamento de Recursos Humanos para cubrir la vacante?**

**GRÁFICA No. 21**



Fuente: Encuesta a supervisores del área de ventas. Octubre 2016

La presente gráfica refleja las respuestas proporcionadas por los supervisores del área de ventas, los cuales indican que existen altos porcentajes de contrataciones a nuevos trabajadores, demostrando que la convocatoria interna no es efectiva.

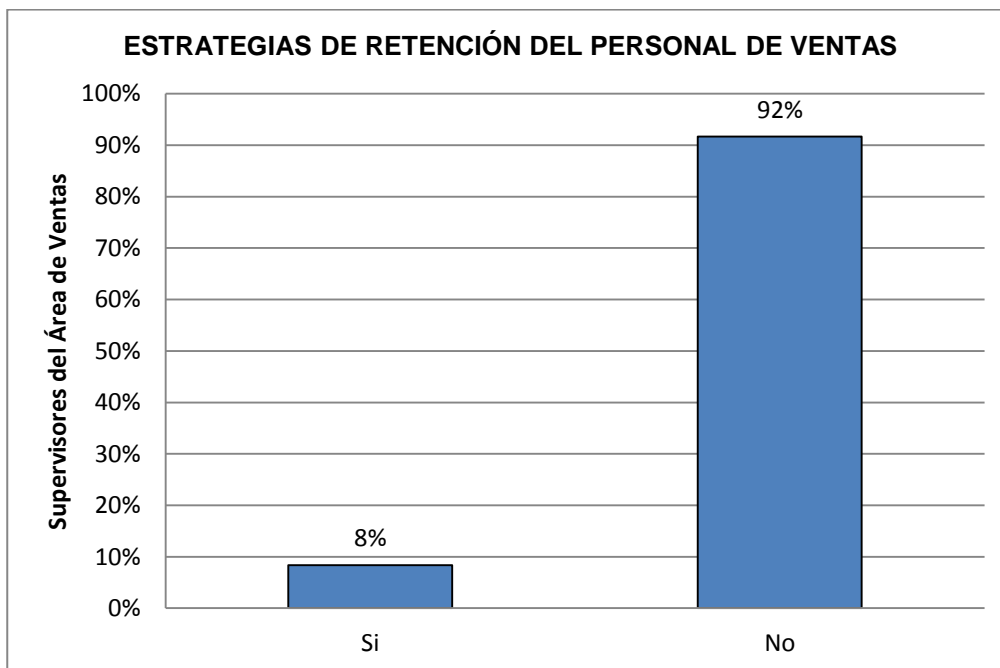
Los supervisores de ventas indicaron que consideran que las autoridades de las empresas toman la decisión de contratar a un nuevo trabajador, debido al vínculo creado entre vendedores y clientes, lazo que no se desea romper, creando descontento entre los vendedores que han ingresado las solicitudes para asignación de una nueva ruta geográfica que les acerque a su familia, a su vivienda y a sus estudios, entre otros.

De igual manera al consultar si la empresa informaba a los vendedores previo a la separación laboral de un compañero, el 92% de los supervisores de ventas indicaron que este procedimiento no se realiza, debido a que no se considera necesario por parte de Recursos Humanos, tomando en cuenta la constante rotación que existe entre compañeros y que no corresponde dar a conocer dicha información a los trabajadores ya que muchas veces los vendedores realizan su trámite de una manera muy privada y no sería ético hacer pública su decisión; sin embargo, esto afecta a los vendedores al no contar con un tiempo prudencial para ordenar su trabajo y recibir una carga laboral extra mientras se contrata al nuevo personal que deberá cubrir la ruta vacante.

Asimismo, con base en la información proporcionada por los supervisores de ventas, el retiro del personal genera pérdida de clientela, lo que reduce las ventas y genera pérdidas económicas, perjudicando enormemente al sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, ya que en la economía de la iniciativa privada, el principio básico es generar riqueza.

## ¿La empresa cuenta con estrategias para la retención del personal de ventas?

GRÁFICA No. 22



Fuente: Encuesta a supervisores del área de ventas. Octubre 2016

La perspectiva de los supervisores de ventas dentro de las empresas con respecto a la existencia de estrategias para retención del personal es nula, para ellos resulta hasta lógica la inconformidad de los empleados, debido a que, las compensaciones ofrecidas no logran satisfacer las necesidades de los trabajadores, por lo que terminan abandonando sus puestos, lo que provoca una constante rotación de personal.

Claramente éste es un punto negativo para las empresas, porque genera desconfianza e inestabilidad, además de que incrementa los costos en la búsqueda y reclutamiento de personal. Por ello, mantener satisfechos a los empleados es un requisito fundamental para su sostenibilidad y éxito.



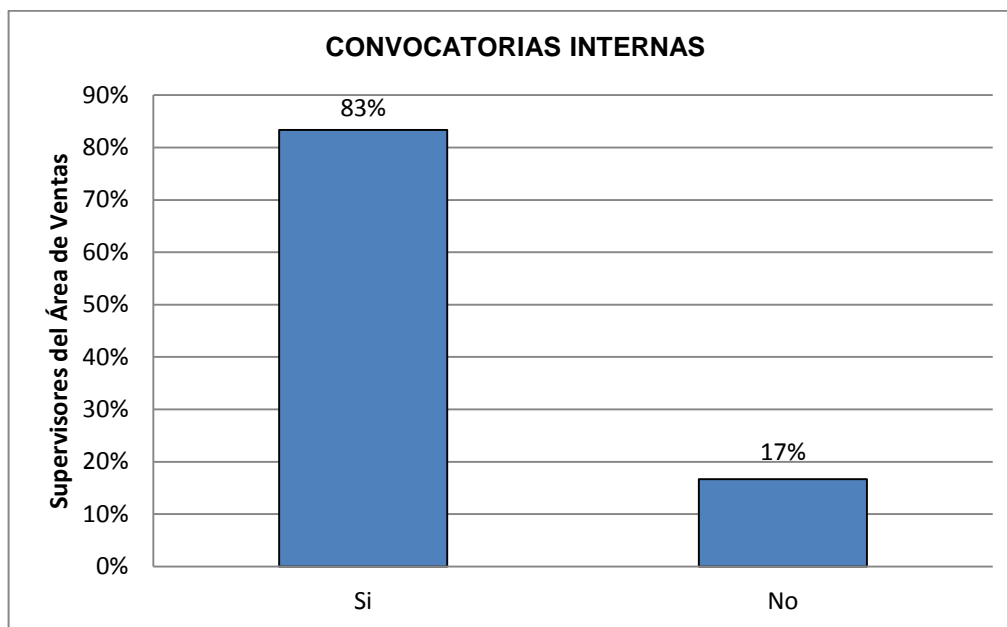
#### **4.5. Resultados obtenidos de encuesta realizada a personal de Recursos humanos**

Con el fin de conocer el punto de vista de las empresas con relación a la satisfacción laboral de los vendedores, las compensaciones que ofrecen así como las medidas que han tomado con respecto a la rotación de personal, se realizó una encuesta a 26 trabajadores del área de Recursos Humanos, evidenciando que el personal del área administrativa tiene mayor estabilidad laboral ya que el 88% de los trabajadores tienen cuatro años o más de laborar dentro de las empresas, contrario los resultados de los vendedores de los cuales únicamente el 5% tiene cuatro años o más de laborar dentro de las empresas.

Derivado de dicha información, se verificó si las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos, realizaban una evaluación de satisfacción laboral, quedando de manifiesto, que si se efectúa una evaluación de los niveles de satisfacción laboral de forma anual, lo cual se realiza por medio de cuestionarios y reuniones de trabajo, con el fin de desarrollar las actividades laborales en un ambiente agradable con las herramientas que faciliten el trabajo y valorando el desempeño de cada colaborador para alcanzar las metas propuestas; sin embargo dicha información difiere con la proporcionada por dos supervisores de ventas, los cuales indican que no se realiza ninguna evaluación del nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa.

**¿Para ocupar las plazas vacantes se realizan convocatorias internas previamente a sacar convocatorias externas?**

**GRÁFICA No. 23**



Fuente: Encuesta a personal del área de recursos humanos. Octubre 2016

De acuerdo al análisis realizado, el 83% del personal de Recursos Humanos afirma que si se realizan convocatorias internas previamente a realizar convocatorias externas; sin embargo, con base a la información de los supervisores de ventas, es posible que los medios o canales de comunicación que utilizan las áreas de Recursos Humanos para transmitir la información relacionada con las convocatorias no son adecuados, y los mismos no permiten que los trabajadores conozcan las vacantes previo a publicarse de forma externa, lo cual puede generar un conflicto dentro de la empresa, haciendo que estos busquen otras oportunidades laborales al sentir que el trabajo que realizan es poco valorado.

Esta información es importante ya que los vendedores indican estar satisfechos con la relación que tienen con los supervisores de cada área, por lo que es necesario

mantenerlos informados, socializando las directrices de forma correcta a efecto de incentivar esa fortaleza dentro del sector.

Dentro de las empresas, el área de Recursos Humanos cuenta con un registro del retiro del personal, el cual tiene como base la entrevista de salida que se registra al momento de finalizar la relación laboral con los trabajadores; la misma se realiza con el fin de conocer las razones por las cuales una persona ha decidido causar baja voluntaria en las empresas e iniciar una nueva relación laboral con otra.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por el área de Recursos Humanos el 92% de los vendedores se retiran de la empresa por una mejor remuneración lo cual es preocupante, ya que encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción laboral con las compensaciones obtenidas y la capacidad competitiva de las empresas constituye el objetivo principal en cuanto a la retribución laboral; por tal motivo, para las empresas es importante procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado, buscando que para la empresa resulte una relación atractiva costo-beneficio.

Al verificar los registros de datos secundarios, se pudo establecer que el personal de recursos humanos si da seguimiento a los motivos por los cuales se retiran los trabajadores, lo que genera que existan estrategias de retención de personal de ventas tales como: productos con descuento, depreciación de vehículo, seguro médico y seguro de vida, aunque estas estrategias están relacionadas con compensaciones intrínsecas, que no corresponden al salario. Es importante resaltar, que según los registros, esta información es del conocimiento de los supervisores, los cuales son los que tienen el contacto directo con los vendedores; sin embargo, éstos dicen desconocer la existencia de estrategias para la retención de personal lo que se traduce en deficientes canales de comunicación con los vendedores.

## 5. CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis planteada, toda vez que se pudo determinar que el nivel de satisfacción del personal del área de ventas es bajo debido al inadecuado sistema de compensaciones dentro de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos, ya que la remuneración global que recibe el empleado no cubre las necesidades planteadas por cada trabajador, incidiendo en las renunciaciones de fuerza de trabajo productiva e incumpliendo las metas de ventas proyectadas.
2. La evaluación de satisfacción laboral a los vendedores, determinó que los factores positivos más altos son la relación con los compañeros de trabajo y la relación con los jefes y supervisores; es decir, los factores higiénicos o factores extrínsecos, los cuales se encuentran fuera del control de las personas. Por el contrario, los factores de insatisfacción laboral más señalados son la falta de promoción y la organización del trabajo, los cuales son de carácter motivacional o intrínsecos; comprobando así la teoría de Frederick Herzberg al indicar que cuando los factores higiénicos son óptimos se evita la insatisfacción de los empleados.
3. Alcanzar las metas para los trabajadores es de suma importancia, ya que con ello podrán obtener una mejor remuneración; tanto los supervisores de venta como el personal de recursos humanos, que es donde se concentra la información relacionada con el personal de ventas, coinciden en la necesidad que expresan los trabajadores de contar con una mejor remuneración, los demás factores se consideran importantes más no influyentes en la desvinculación laboral de los vendedores por insatisfacción laboral; esto es alarmante para el sector ya que refleja un índice de rotación de personal promedio del 16.24%, demostrando de esta forma, que el deseo de obtener mejor remuneración disminuye la estabilidad laboral en una empresa.

4. El área de Recursos Humanos considera que los empleados se encuentran conformes con las compensaciones económicas otorgadas por el sector de producción y comercialización de productos cosméticos, lo cual contrasta con el alto índice de rotación de personal reflejado, evidenciando así, que el nivel inadecuado de compensaciones económicas recibidas, principalmente en el seguro médico y seguro de vida, no generan atractivo para los trabajadores ya que no se considera que éstos contribuyan a su economía familiar.
  
5. El alto porcentaje de rotación de personal en el sector dedicado a la producción y comercialización de productos cosméticos, ha generado aumento en costo de contrataciones, molestia por desvinculación y sobrecarga de trabajo entre los vendedores, lo cual ha incidido de manera directamente proporcional en la pérdida en ventas durante los años 2013, 2014 y 2015; generando con ello pérdida de ventaja competitiva y económica para las empresas.

## 6. RECOMENDACIONES

1. Readecuar la herramienta utilizada para evaluación de satisfacción laboral, a efecto de conocer las necesidades reales de los empleados, con el fin de ofrecer un paquete de compensaciones que cumpla no solamente con las disposiciones legales, sino que garantice la relación con el trabajo realizado, ofreciendo un programa racional que contribuya a que las empresas del sector obtengan y retengan al personal adecuado al mejor costo.
2. Rediseñar el programa de comisiones otorgadas, logrando así que estas coincidan con los objetivos personales de los vendedores, los cuales deben ser alcanzables y medibles, ya que si los trabajadores consideran que pueden alcanzar las metas planteadas, crearán un vínculo de pertenencia con la empresa en la cual prestan sus servicios.
3. Que el Departamento de Recursos Humanos, programe reuniones y talleres, que permitan a los vendedores expresar sus necesidades e inquietudes con respecto a las actividades laborales, con el fin de elaborar un paquete de compensaciones económicas que cubra las necesidades materiales, de seguridad y de estatus de los trabajadores, permitiendo retener el recurso humano y garantizando la igualdad de condiciones en el mercado.
4. Es necesario que el área de Recursos Humanos, se enfoque no solamente en identificar el problema que causa la rotación de personal por medio de las entrevistas de salida ya que estas únicamente indican que el mayor porcentaje se retira de la empresa por una mejor oportunidad, sin especificar los beneficios que se recibirán fuera de la empresa, por lo que es necesario diseñar estrategias para conservar el talento humano como la redistribución de rutas, a fin de evitar la sobrecarga laboral e incentivar a los trabajadores que han ingresado solicitudes para trasladarse de una ruta de venta a otra.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, O. H. (2011). La Descentralización Empresarial y la Responsabilidad Laboral en América Latina y España. España: Editorial Tirant lo Blanch.
2. Astor, E. N. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la comunidad valenciana. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
3. Blogoll. (s.f.). Powered by Blogger. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/funciones-de-la-administracion-de.html>
4. ButterisMs, M. (2000). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Barcelona: Ediciones Gestiones.
5. Calderón, A. A. (2013). Las compensaciones económicas como factor de motivación y productividad del recurso humano que labora en las microempresas manufactureras de textiles del municipio de san pedro sacatepequez, san marcos. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar.
6. Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill Interamericana, S.A.
7. Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
8. Chiavenato, I. (2014). Administración, Proceso Administrativo. México: Mc. Graw Hill.
9. Coulter, S. P. (2013). Administracion. México: Prentice Hall.
10. Española, A. d. (2014). Diccionario de la Lengua Española. España: Real Academia Española.
11. Galicia, F. A. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: Trias 3a reimp.
12. Gómez, C. (2011). El salario emocional. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
13. Gómez, N. A. (24 de Noviembre de 2015). Prezi. Recuperado el 12 de Marzo de 2016, de <https://prezi.com/ncwaxkhhnmx/administracion-de-recursos-humanos/>

14. González, A. V. (2005). Gestión en las Compensaciones I. Chile: Mc Graw Hill.
15. González, M. (2006). Habilidades directivas. España: Innovación y Cualificación S.L.
16. J., D. K. (2014). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.
17. Juárez, J. O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México: Patria S.A.
18. León, J. B. (2005). Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
19. Martínez, M. R. (2010). Estrategias para Reducir el Índice de Rotación de Personal en una Empresa de Plásticos. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
20. Pañeda, J. B. (2014). Administración. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
21. Pastore, S. C. (2003). Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Madrid: Mc Graw Hill.
22. Paul, G. C. (2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su empresa. México: Portavoz.
23. Pinto, M. A. (2011). Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del personal administrativo del hospital "Dr. adolfo prince lara" Puerto Cabello, Estado Carabobo. Puerto Cabello: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacinal de la República Bolivariana de Venezuela.
24. Portales, E. Z. (2006). La planeación estratégica, para la optimización de los recursos de la Municipalidad de Amatitlán. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
25. Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. Madrid: Mc Graw Hill.
26. Robbins, S. (2014). Comportamiento Organizacional. México: Edificios Pearson.
27. Tracy, B. (2000). Estrategias eficaces de ventas. España: Paidos.
28. Valencia, J. R. (2012). Administración Moderna de Personal. Estados Unidos: Thomson Internacional.



29. Wehrich, H. K. (2012). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.
30. Weiss, H. (2002). *Deconstructing job satisfaction*.
31. Zeissig, J. M. (28 de Diciembre de 2016). *Perspectivas Económicas para 2016*. Obtenido de Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales.

## 8. APÉNDICES

### 8.1. Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo



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



#### CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que refleje la relación de la satisfacción laboral en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y no lo comprometerá en su desempeño laboral, por lo que se agradece su colaboración y apoyo.

#### PARTE I

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M = Muy Satisfecho; B = Bastante; P = Poco; N = Nada.

Esta usted satisfecho:	M	B	P	N
¿Con su salario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Relación con los jefes y supervisores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Relación con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con sus posibilidades de promoción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con la organización del trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Índice General de Satisfacción en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Parte II**

Instrucciones Retroceda mentalmente en el tiempo, hasta el día en que usted experimento una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente insatisfecho por algo en relación a su trabajo. Piense unos momentos y escriba brevemente lo que paso en los espacios en blanco a continuación, según se plantean: Por favor describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo (bien en su empresa actual o en otra anterior) le haya producido una gran satisfacción.

	Factor No.

Describa asimismo un hecho que a lo largo de su vida de trabajo le haya causado una gran insatisfacción o disgusto:

	Factor No.

Anote en los cuadros de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones mencionadas, tres como mínimo en cada casilla.

<b>FACTORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES</b>
1. LOGROS	Metas alcanzadas, resultados del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2. RECONOCIMIENTO	De su trabajo, procedentes de su jefe, compañeros, subordinados. Elogios, censuras.
3. EL TRABAJO MISMO	Trabajo atrayente, desafiante, creativo, variado.
4. RESPONSABILIDAD	Nivel de supervisión, responsable del propio trabajo o el de otros. Trabajo importante
5. PROMOCIÓN	Cambio de nivel. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.
6. COMPETENCIA DEL SUPERIOR	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Claridad de Políticas.
7. REMUNERACIÓN	Sueldos, comisiones, bonos, incentivos, ventajas económicas
8. DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS	Relaciones con superiores, colegas y subalternos. Ambiente de trabajo.
9. CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente físico (instalaciones, iluminación, confort, acceso); cantidad de trabajo, condiciones de salud y seguridad.

## 8.2. Boleta de encuesta a personal de ventas



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



### BOLETA DE ENCUESTA A PERSONAL DE VENTAS

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje la relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y no lo comprometerá en su desempeño laboral, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes

Tiempo de estar trabajando en la empresa:

(Hasta 1 año)  (Hasta 2 años)  (Hasta 3 años)  (Hasta 4 años o más)

Dependientes familiares: Ninguno  (1 –3)  (4 – 6)  (7 o más)

Ruta de ventas asignada: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecue a su opinión, únicamente puede marcar una opción por respuesta.

1. ¿Alcanza las metas mensuales?

Si   
No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué apoyo recibe usted del supervisor para alcanzar las metas de ventas?

- Establece estrategia por región Si  No
- Realiza reuniones periódicas Si  No
- Plantea las metas y objetivos a alcanzar Si  No
- Proporciona las herramientas necesarias Si  No

3. De las siguientes compensaciones económicas, señale ¿cuáles le da la empresa? y si su respuesta es afirmativa indique si le satisfacen o no:

Compensaciones	Las recibe		Le satisfacen	
	Si	No	Si	No
Sueldo base				
Comisión por ventas				
Viáticos				
Prestaciones				
Cuota de combustible				
Productos con descuento				

Depreciación de vehículo				
Seguro médico individual				
Seguro de vida individual				

4. ¿La empresa donde trabaja le brinda estabilidad laboral?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿De tener una mejor oportunidad para trabajar con otra empresa la tomaría?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 8.3. Boleta de encuesta a supervisores de ventas



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



#### BOLETA DE ENCUESTA A SUPERVISORES DE VENTAS

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje satisfacción del personal respecto a la situación laboral en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y no lo comprometerá en su desempeño laboral, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Tiempo de estar trabajando en la empresa:

(Hasta 1 año)  (Hasta 2 años)  (Hasta 3 años)  (Hasta 4 años o más)

Región de ventas supervisada: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecue a su opinión, únicamente puede marcar una opción por respuesta.

1. ¿En la empresa donde trabaja miden el nivel de Satisfacción Laboral de los vendedores?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cada cuánto realizan la medición de la Satisfacción Laboral?

Una Semana

Un mes

Seis meses

Un año

Nunca

3. ¿Cree usted que los vendedores están satisfechos con su trabajo?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿La desvinculación (retiro de la empresa) de los trabajadores genera descontento en los compañeros?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué clase de pérdidas genera el retiro de los vendedores para la empresa?

Pérdida de clientela                       Pérdida económica                       Otra   
 Especifique: \_\_\_\_\_

6. Al momento de la separación de un trabajador del área de ventas, ¿Qué criterio se utiliza para cubrir la ruta vacante?

Se nombra al vendedor más antiguo	<input type="checkbox"/>
Se toma en cuenta la solicitud más antigua	<input type="checkbox"/>
Se nombra al vendedor con mejor porcentaje de ventas	<input type="checkbox"/>
Se realiza de forma conjunta con los vendedores	<input type="checkbox"/>
Toman la decisión las autoridades	<input type="checkbox"/>
Mediante convocatoria interna	<input type="checkbox"/>
Se contrata a un referido	<input type="checkbox"/>
Se contrata a un nuevo trabajador	<input type="checkbox"/>

7. ¿Se les informa a los trabajadores previo a la separación de un compañero de trabajo?

Si   
 No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. ¿La empresa cuenta con estrategias para la retención de personal de ventas?

Si   
 No

Si su respuesta es afirmativa, indique dos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 8.4. Boleta de encuesta a recursos humanos



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



### BOLETA DE ENCUESTA A RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje la relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y no lo comprometerá en su desempeño laboral, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Tiempo de estar trabajando en la empresa:

(Hasta 1 año)  (Hasta 2 años)  (Hasta 3 años)  (Hasta 4 años o más)

**Instrucciones:** Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecue a su opinión, únicamente puede marcar una opción por respuesta.

1. ¿Realizan evaluaciones de satisfacción laboral? Si  No   
Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué herramienta utilizan para medir el nivel de Satisfacción Laboral de los vendedores?

Encuesta	Cuestionario	
Entrevista	Reunión de trabajo	

Otra, especifique: \_\_\_\_\_

2. ¿Cada cuánto realizan la medición de la Satisfacción Laboral?  
Una Semana  Un mes  Seis meses  Un año  Nunca
3. ¿Para ocupar las plazas vacantes se realizan convocatorias internas previamente a sacar convocatorias externas?  
Si   
No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Poseen un registro del retiro del personal?  
Si   
No



Si la respuesta es afirmativa, indique los motivos más frecuentes del retiro

Despido	Embarazo	Renuncia por insatisfacción laboral
Abandono de trabajo	Licencia de Enfermedad	Reestructuración de la empresa
Invalidez	Fallecimiento	Renuncia por mejor remuneración

5. ¿Realizan entrevista de salida al momento de la separación de un trabajador?

Si   
No

Si su respuesta es afirmativa, indique con qué fin:

Conocer los motivos por los cuales se separa el trabajador	<input type="checkbox"/>
Conocer las debilidades de la empresa	<input type="checkbox"/>
Retención de empleados valiosos	<input type="checkbox"/>
Evaluar la satisfacción de los trabajadores durante el tiempo laborado	<input type="checkbox"/>
Aplicar las recomendaciones planteadas por el trabajador	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuenta con las siguientes estrategias para la retención de personal de ventas?

Si   
No

Si su respuesta es afirmativa, mencione dos: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuántos vendedores se retiran anualmente?

(0 a 5)  (6 - 10)  (11-15)  (16 -20)  (21 o más)