UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

RELACIÓN ENTRE COMPENSACIÓN INDIRECTA FINANCIERA VS. SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD.

Tesistas:
Maria Fernanda Antonini
Jenny Valentina Baliache

Profesor Guía:
Eduardo Quevedo

Caracas, 27 de Octubre de 2008

RESUMEN

El nivel de ventas constituye un aspecto crucial para la supervivencia de las empresas. Uno de los factores con más incidencia en el mismo, se refiere al equipo de ventas y su óptimo funcionamiento. Dentro de las actividades de dirección de ventas, consideramos de máxima importancia la retribución de la fuerza de ventas.

El presente trabajo tendrá por finalidad establecer si existe relación entre la compensación indirecta financiera versus la satisfacción laboral y la productividad, de la fuerza de venta en una empresa de consumo masivo.

Para la elaboración del estudio se aplicará un instrumento denominado "Escala General de Satisfacción", traducida de la original «Overall Job Satisfaction» (OJS) (Warr, Cook y Wall, 1979), el cual está basado en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959). Esta es una de las escalas de satisfacción laboral más utilizadas que permite la obtención de tres puntuaciones: satisfacción general, satisfacción extrínseca y satisfacción intrínseca.

Por ser un estudio descriptivo- correlacional se pretende obtener el grado de relación entre las variables a estudiar.

Dedicatoria

A nuestros padres y familiares, por su comprensión y apoyo incondicional durantes estos últimos meses de dificultades y tropiezos.

Agradecimientos

A Eduardo Quevedo, por ser nuestro guía incondicional desde el primer momento.
A todos los profesores de esta escuela, que nos apoyaron y nos guiaron en este proyecto.

ÍNDICE

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN 8

CAPITULO I:

A. Planteamiento del problema 11

B. Objetivos de la investigación 15

1. Objetivo General 15

2. Objetivos Específicos 15

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

A. Compensación Total 16

1. Definición de la Compensación Total 16

2. Importancia de la Compensación Total 18

3. Competentes de la Compensación Total 19

3.1 Compensación Intrínseca 19

3.2 Compensación Extrínseca 19

3.2.1 Recompensas no Financieras 20

3.2.2 Recompensas Financieras 20

3.2.2.1 Compensación Financiera Directa 20

32.2.2 Compensación Financiera Indirecta 22

B. Planes de Beneficios 22

1. Definición de Planes de Beneficios 22

2. Evolución de los Programas de Beneficios 23

3. Importancia de los Planes de Beneficios 24

4. Objetivo de los Planes de Beneficios 25

5. Ventaja de los Programas de Beneficios 28

6. Determinantes de la composición de un Programa de Beneficios 29

7. Clasificación de los Beneficios Sociales 32

7.1 Según Dolan, Schuler y Valle 33

7.2 Según Chiavenato 34

7.3 Según Morales y Velandia 37

7.4 Según Hay Group 38
7.5 Según World at Work 43
C. Compensación de los Vendedores 43
1. Objetivos de un Programa de Retribución de ventas 45
2. Componentes del Paquete Retributivo del personal de ventas 47
3. Tipos de Planes de Retribución para vendedores 49
4. Estudio Hewitt 53
5. Estudio Hay Group 54
D. Satisfacción 55
1. Definición de Satisfacción Laboral 56
2. Factores determinantes de la Satisfacción Laboral 60
3. Otras variables determinantes de la Satisfacción Laboral 62
4. Efectos de la Satisfacción Laboral 64
5. Importancia de la Satisfacción Laboral 67
E. Insatisfacción Laboral 68
1. Formas en que los empleados demuestran su Insatisfacción 69
2. Causas de Insatisfacción Laboral 70
F. Teoría de los Dos Factores de Herzberg 71
G. ¿Productividad, Rendimiento o Desempeño Laboral? 76
H. Productividad 77
1. Concepto de Productividad 78
2. Tipos de Indicadores 79
3. Factores que determinan la productividad en una organización 79
4. Factores que pueden limitar la productividad 82
6. Importancia de la Productividad Laboral 83
7. Satisfacción y Productividad 83
I. Consideraciones Teóricas para el Estudio 85
1. Planes de Beneficios 85
2. Medición de la Productividad 88
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL 91
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

A. Tipo de Investigación 93
B. Diseño de Investigación 93
C. Definición y Operacionalización de Variables 94
D. Unidad de Análisis 103
E. Población y Muestra 104
F. Técnica de Recolección de Datos 105
1. Instrumento 105
2. Validación del Instrumento 107
3. Procedimiento de Recolección de datos 108
G. Procesamiento Estadísticos datos 109
CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS
A. DATOS DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.
1. Entrevista con el Departamento de Compensación y Beneficio 113
2. Entrevista con el Departamento de Comercialización 115
B. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA.
1. Determinación del nivel de Satisfacción Laboral General. 116
2. Relación entre Satisfacción Laboral General y Productividad. 116
3. Relación entre Satisfacción de los Beneficios y la Productividad. 118
4. Relación entre Satisfacción sobre los Beneficios y Satisfacción Laboral General. 119
5. Relación entre Satisfacción Laboral General, Satisfacción sobre los Beneficios otorgados por la empresa y Productividad. 119
6. Calculo del peso del conjunto de Beneficios que disfruta cada vendedor. 120
7. Relación entre Satisfacción sobre los Beneficios y el peso de los Beneficios sobre el paquete salarial anual. 121
8. Análisis descriptivos de la Satisfacción sobre los Beneficios. 121
9. Análisis de otros Beneficios. 125
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 127
ANEXO 1: Instrumento de Recolección de Datos 129
ANEXO 2: Libro de Códigos 134
ANEXO 3: Tabla de Costos de Beneficios Anual por Vendedor 136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 140

INTRODUCCION

La organización es un sistema que se ve afectado por el entorno y por todos aquellos elementos que interactúan con ella, es necesario mencionar, que el hombre como sistema individual, desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de la misma. Por ello es esencial la estimulación, considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Dentro de la gestión empresarial nos encontramos cada día más, con la importancia de gestionar adecuadamente los recursos humanos de la empresa, ya que una buena gestión de éstos puede incrementar su productividad y en consecuencia, los beneficios de la empresa. Una parte importante de la gestión de recursos humanos es la motivación y satisfacción de los trabajadores. Un trabajador satisfecho será un trabajador más productivo ya que estos toman una actitud positiva frente a su trabajo.

Es importante resaltar que para los vendedores la remuneración es un factor clave para lograr los resultados deseados, ya que constituye una de las formas fundamentales de motivar al personal.

Es por ello, que un vendedor suficientemente motivado ha de ser uno de los objetivos prioritarios de la empresa, y su consecución estará influida por múltiples factores, entre los que cabe destacar todos aquellos relacionados con la política de recursos humanos de la misma.

Para la presente investigación se tomará como muestra al grupo de vendedores de una empresa de consumo masivo con la finalidad de conocer los niveles de satisfacción de los mismos, ante el paquete de beneficios otorgado por la organización, y comprobar a su vez si dicha satisfacción aumenta los niveles de productividad del vendedor.

La muestra estará sometida a la aplicación de un instrumento denominado Escala General de Satisfacción, traducida de la original «Overall Job Satisfaction» (OJS) (Warr, Cook y Wall, 1979), la cual está basada en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959). Es una de las escalas de satisfacción laboral más utilizadas que permite la obtención de tres puntuaciones correspondientes a: la satisfacción general, la satisfacción extrínseca y la satisfacción intrínseca.

Previamente a la aplicación de dicho instrumento, el área de Compensación y Beneficios de la empresa, nos proporcionará mediante una entrevista no estructurada los datos referentes al paquete de compensación indirecta financiera otorgados por la misma. Y a su vez, será entrevistado el encargado del Departamento de Comercialización para obtener la información en cuanto a los niveles de productividad de cada uno de los miembros de la fuerza de ventas de la empresa.

De esta manera, al obtener toda la información necesaria, se procederá a relacionar las variables de estudio: compensación indirecta financiera, satisfacción laboral y nivel de productividad de los vendedores; para determinar si existe y/o dependencia entre dichas variables.

La presente investigación consta de seis (6) capítulos. En el primero se expone, el problema, donde se puntualiza el planteamiento del problema; posteriormente se indican los objetivos tanto el general como los específicos; En el segundo el Marco Teórico, donde se abordan los conceptos teóricos y las teorías que sustentan la investigación; el tercero, Marco Referencial, donde se proporciona una pequeña reseña de la empresa seleccionada, respectivamente; el cuarto capítulo, Marco Metodológico, se incorpora la tipología del estudio, se describen los procesos de la investigación y se explican las técnicas utilizadas; el quinto, Análisis y Discusión de los Resultados, contiene los resultados debidamente procesados, tabulados y graficados; finalmente, el sexto capítulo,

Conclusiones y Recomendaciones, en donde se presentan los puntos más importantes resultantes de ésta investigación, así como una serie de recomendaciones que podrían ser útiles para aquellos que desean realizar investigaciones similares a la presente.

CAPITULO I

A. Planteamiento del Problema

En términos generales, podría decirse que la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, en donde, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado, el cual es proporcionar bienes o servicios a cambio de un precio que le permita la reposición de los recursos empleados y la consecución de los objetivos fijados.

El nivel de ventas constituye un aspecto crucial para la supervivencia de las empresas. Uno de los factores con más incidencia en el mismo, se refiere al equipo de ventas y su óptimo funcionamiento. Dentro de las actividades de dirección de ventas, consideramos de máxima importancia la retribución de la fuerza de ventas.

En este contexto, la elección de un sistema de remuneración resulta crucial para aumentar la motivación y las ventas. Un sistema de remuneración adecuadamente concebido y ejecutado debe adaptarse tanto a las necesidades de la empresa como a los productos o servicios que ésta vende. Al mismo tiempo debe ser capaz de atraer y conservar a buenos vendedores (Azorín, 2003).

La elección correcta del plan de remuneración ante cada situación, se traducirá en un incremento de la productividad de los recursos humanos en los cuales la empresa ha invertido; aspecto importante para la economía, si tenemos en cuenta que el aumento del nivel de vida depende de la capacidad de las empresas de un país para alcanzar altos niveles de productividad e incrementarla con el transcurso del tiempo (ídem).

La compensación de los vendedores es una compensación mixta, compuesta por salario fijo, salario variable (incentivos, bonos, etc) más beneficios sociales.

Cuando un trabajador ingresa a la organización, es contratado para dar algo de sí mismo a cambio de algo que le da la empresa. En este intercambio, el individuo busca satisfacer las necesidades o metas que son importantes en su vida. El le dará a la organización, en la medida en que perciba que el intercambio es relativamente equitativo, pero si lo considera desigual, no se sentirá satisfecho con su trabajo y como consecuencia deberá decidir entre irse de la organización o bajar su rendimiento hasta el nivel que él considere que es un intercambio justo.

Muchas empresas han tratado el problema de la productividad de los recursos humanos a través de la satisfacción de sus trabajadores, debido a la común creencia de que "Un trabajador feliz es un trabajador productivo". En efecto, visto el problema desde esta perspectiva, se supone que la gente estará motivada a desempeñarse en forma efectiva, en la medida que estén satisfechos con su trabajo. Sin embargo, nuevas investigaciones demostraron que los trabajadores productivos pueden estar satisfechos como insatisfechos (Botbol y Hernández, 1982).

Considerando la posible relación entre la satisfacción y la productividad, si los empleados están insatisfechos, es muy posible que la baja productividad sirva como una forma de agresión que refleja la hostilidad de los trabajadores hacia la administración. Igualmente si los trabajadores están satisfechos, la producción debe aumentar monótonamente de acuerdo al incremento de la satisfacción. Esta afirmación, aparentemente, se basa en la suposición de que el trabajador demostrará su gratitud incrementando la producción, o que el empleado satisfecho aceptará las metas de los administradores, los cuales incluyen una alta producción.

Con lo expuesto anteriormente, no es difícil comprender el porqué se llegó a aceptar popularmente la hipótesis de que "cualquiera que sean las causas, el aumento de satisfacción hace que los trabajadores más motivados produzcan más".

Esta hipótesis se verificaba en los estudios de la Western Electric, donde el experimento realizado en la sala de pruebas de ensamblaje de relays demostró un aumento en la productividad de empleados, asociado con incremento en la satisfacción en el trabajo (Miller y Form, 1969).

Basándonos en la idea de que el paquete de compensación es un aspecto clave que sirve como motivadores del desempeño de la fuerza de venta y como causante de la satisfacción en el trabajo, nos es de gran interés estudiar si existe relación entre la compensación indirecta financiera y la satisfacción laboral de los vendedores.

La compensación indirecta financiera, llamados también beneficios sociales, se ofrece con la intención de satisfacer la necesidad básica de seguridad y status del vendedor. Con este beneficio el vendedor se siente más arraigado a la empresa y leal, lo cual repercute favorablemente a la hora de reducir el ratio de rotación. La compensación indirecta financiera es importante a la hora de atraer vendedores deseables.

Aquí se incluyen ciertos elementos de recompensas que tienen el mismo efecto que las recompensas monetarias, aunque su pago es menos directo que un salario o una comisión.

Algunos beneficios habituales son los planes de pensiones, los seguros médicos y de vida, vacaciones pagadas y algunas retribuciones en especie, como un automóvil de empresa.

Aunque la composición e importe de los beneficios sociales suelen ser un asunto de política de la empresa, y se le aplican a todos los empleados, en el

caso del personal de ventas adquieren una importancia capital, ya que pueden ser un arma decisiva en la retención del personal valioso (Churchill, 1997).

Se expone a continuación algunos de los argumentos más importantes por los cuales se considera que el estudio dará aportes a la investigación científica social:

1.- Se pretende profundizar con el estudio el concepto de satisfacción laboral relacionado con la compensación indirecta, y de esta manera proporcionar una herramienta que permita tomar decisiones efectivas en cuanto a la compensación de la fuerza de ventas, con el propósito de mejorar la productividad de los mismos.

2- Como futuras científicas sociales e industriólogas, se siente inquietud por abordar esta situación que acontece en el mundo laboral. Resulta interesante por ser un tema actual del cual no existe un número significativo de investigaciones, que relacionen las tres variables de estudio.

3- Se espera que esta investigación sirva para que se inicien posteriores estudios sobre el tema propuesto.

Para llevar a cabo la investigación, se tomará una empresa de consumo masivo ubicada en el área Metropolitana de Caracas, la cual nos facilitará la información acerca del paquete de beneficios otorgados por la empresa y la productividad de cada miembro del equipo de la fuerza de venta. . Y así, bajo este contexto, medir la satisfacción de dichos trabajadores. Para luego correlacionar las tres variables de estudio: compensación indirecta financiera, satisfacción laboral, productividad.

Es por esto que nos preguntamos ¿Cuál es la relación de la compensación indirecta financiera versus la satisfacción laboral y la productividad de la fuerza de venta en una empresa de consumo masivo?

B. Objetivos De La Investigación

1. OBJETIVO GENERAL:

Determinar cual es la relación de la compensación indirecta financiera con la satisfacción laboral versus la productividad de la fuerza de ventas en una empresa del sector consumo masivo.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los componentes del paquete de compensación indirecta financiera que reciben los trabajadores del área de ventas.
- Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de ventas.
- Identificar en cada miembro del equipo de la fuerza de ventas su nivel de productividad, determinado previamente por la empresa.
- Analizar la relación que existe entre la compensación indirecta financiera con la satisfacción laboral versus la productividad de la fuerza de venta.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

A. COMPENSACIÓN TOTAL

La compensación siempre ha estado unida a la existencia del ser humano. El ser y recibir son fundamentos del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad. Las compensaciones se manifiestan en dinero o en especie, en satisfacciones personales, retribuciones, reconocimientos, etc.

A lo largo de la historia el hombre ha sufrido diversos cambios de vida que han implicado la incorporación continua de nuevas actividades económicas. En los primeros tiempos se utilizaba el trueque "el poder de cambiar" o compensar a los demás; el hombre recibía la compensación en forma de techo, comida y protección, tierras, semillas y herramientas. Luego como consecuencia de la desmedida ambición del hombre por la posesión de nuevas tierras surge la moneda. Más adelante, con la transformación del sistema de trabajo doméstico por el sistema industrial y la abolición de las restricciones feudales, se creó una base para el sistema general de compensaciones; el trabajador ofrece su fuerza de trabajo mientras el empresario ofrece a cambio una compensación a la cual denominamos salario. En la actualidad la mayor parte de las compensaciones se reciben en dinero y otros incentivos financieros y sociales (Morales y Velandia, 2001).

1. Definición de la Compensación Total

La función de compensación es la actividad mediante la cual las organizaciones evalúan las contribuciones de sus empleados para así distribuir recompensas directas e indirectas, monetarias y no monetarias, dentro de un marco legal y de acuerdo a la capacidad de pago de la organización. La compensación total es el valor total de los pagos directos e indirectos dados al empleado (Dolan y Schuller, 1994).

Según Milkovich (1999), la compensación se refiere a toda forma de retribución financiera, beneficios y servicios tangibles que el empleado recibe como parte de una relación de trabajo.

La compensación es un concepto bastante complejo en virtud a que puede tener diferentes significados en diferentes países y sociedades, en tal sentido su significado depende de la perspectiva que se utilice para su análisis.

La compensación puede evaluarse desde dos puntos de vistas fundamentales: desde **la perspectiva de las empresas**, en un principio la compensación estuvo básicamente orientada a la búsqueda de la productividad y al cumplimiento de los planes estratégicos de desarrollo de las empresas, representando únicamente un gasto y un costo laboral; sin embargo en la actualidad esta concepción sobre la compensación ha cambiado un poco ya que para las organizaciones no significa solamente un costo laboral sino una inversión, que le permite a sus fuerzas laborales ser más productivas, estar altamente motivados y utilizarlas como una herramienta para lograr los comportamientos requeridos por parte de los empleados para el logro de los objetivos de la organización, lo cual se traduce en el éxito de las mismas. Por otro lado, desde **el punto de vista de los empleados**, la compensación representa su principal fuente de ingreso, un pago por sus servicios prestados, una recompensa por su trabajo, o "el valor de sus habilidades y capacidades personales, o el entorno de la educación y el entrenamiento que han adquirido". (Milkovick & Newman, 1999, p.5).

Las políticas de compensación al personal deben estar fundamentadas en los principios de equidad interna y de competitividad externa, el primero, se refiere a la diferencia salarial que debe existir entre los diversos cargos que componen una organización en función de sus contenidos y el segundo se refiere a la posición relativa de los salarios de los cargos de una organización en relación a los salarios de esos mismos cargos en otras empresas.

2. Importancia de la Compensación Total

La Compensación se considera como el instrumento mediante el cual las organizaciones retribuyen, ya sea de manera directa o indirecta, las contribuciones de los empleados con miras a lograr los objetivos de éstos. Es por ello que la compensación persigue una serie de fines concretos que le aseguran a la empresa contar con un nivel adecuado de Recursos Humanos capacitados para llevar a cabo las funciones necesarias que contribuye a la consecución de sus objetivos sociales y económicos, ofreciendo productos y/o servicios a la comunidad y obteniendo beneficios para la actividad realizada (Morales y Velandia, 2001).

Pero en segundo lugar, las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercado. Su adecuado diseño guiado por la cultura, la misión y la visión organizacional, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.

Según Dolan y Shuler (1999), la importancia de la compensación se justifica con sus fines, los cuales son:

- *Atraer trabajadores potenciales.* Un programa de compensación total puede ayudar a asegurar que el pago es suficiente para atraer a la gente correcta, en el momento adecuado para determinado trabajo. En este aspecto la función de compensación trabaja en conjunto con los esfuerzos de reclutamiento y selección.

- *Retener buenos empleados.* Esto se logra si el programa de compensación total es percibido como competitivo a nivel externo y equitativo a nivel interno, de otra forma los empleados pueden irse de la organización cuando se les presente la oportunidad.

- *Motivar empleados.* La compensación total puede ayudar a producir una fuerza de trabajo motivada ligando las recompensas al desempeño, siendo esta la esencia de los pagos basados en desempeño.

- *Administrar los pagos dentro del marco legal.* Dado que existen regulaciones legales sobre la compensación, las organizaciones deben cumplirlas en su programa.

- *Facilitar objetivos estratégicos organizacionales.* Para crear un clima gratificante y de apoyo, y para atraer a los mejores aplicantes, la organización puede diseñar un paquete de compensación total atractivo. Los sistemas de compensación deben ser congruentes con las estrategias formuladas.

- *Ganar una posición competitiva mediante el control de costos laborales.* En la mayoría de la organizaciones la compensación representa una porción significativa del total del presupuesto operativo por ello el control de estos costos tiene relevancia.

3. Componentes de la Compensación Total:

Según el Esquema de Compensación de la ACA (American Compensation Association), la compensación se divide en dos grandes grupos:

3.1. Compensación Intrínseca, "por lo que se entiende aquella satisfacción que obtiene el individuo por ejecutar su labor independientemente de los planes formales de compensación que establezca la organización" (Urquijo et al, 2004: 28).

3.2. Compensación Extrínseca, "es la que tienen relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado" (Urquijo et al, 2004: 28), a su vez este concepto se divide en:

3.2.1. Recompensas no-financieras: Está relacionada con la satisfacción directa que recibe el individuo de su trabajo, de las condiciones laborales que le proporciona la organización y es conocida como "Clima Laboral" (Urquijo, et al, 2004:28).

3.2.2. Recompensas Financieras: Implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores (…) y se centra en atraer, mantener y motivar al personal para cumplir con los objetivos de la organización (Urquijo, et al, 2004).

La compensación de carácter financiero puede ser a su vez directa e indirecta. "Las compensaciones financieras directas son: salario base, incremento por mérito, incentivos y ajustes por costos de vida y las compensaciones indirectas denominadas también beneficios sociales son los programas de protección, tiempo libre de trabajo y servicios, y se otorgan por pertenecer a la empresa". (Morales y Velandia, 1999:6). La compensación total de un trabajador posee entonces dos componentes uno directo que corresponde a todos los pagos que el trabajador recibe monetario o financieramente y el indirecto que es todo aquello que el trabajador recibe de carácter no financiero.

3.2.2.1 Compensación Financiera Directa: las cuales agrupan a todos aquellos costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos por su trabajo.

Según Morales y Velandia la compensación directa se basa en los siguientes componentes:

a) Salario Base

Definido como la cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por el desempeño del puesto de trabajo, en función del nivel de complejidad y del tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada. Paralelo a esto se deben dar ajustes periódicos en el salario básico basándose en el aumento del costo de vida y

de la inflación, a cambios en el mercado salarial o cambios de las habilidades, desempeño o antigüedad del empleado. El salario básico es otorgado quincenal o mensualmente al trabajador.

b) Incrementos por Mérito

Este pago reconoce trabajos y logros obtenidos en el pasado, incrementando así el salario básico; es típico que estos programas varíen de acuerdo al desempeño.

Para otorgar este pago, se utilizarán los siguientes criterios (Morales y Velandia, 1999):

- Niveles de Productividad
- Calidad
- Utilización de equipos
- Utilización de materiales y materia prima
- Evaluación basada en el desempeño en el trabajo o consecución de los objetivos planteados

Según Gómez- Mejía (1997), este sistema representa para los gerentes una excelente oportunidad para alinear los intereses de los empleados con los de la organización.

c) Incentivos Salariales

Se consideran incentivos, el monto que se otorga a los empleados de acuerdo a criterios previamente definidos, tales como: niveles de productividad, calidad, utilización de los equipos, utilización de los materiales y materias primas y, la consecución de los objetivos planteados (Morales y Velandia, 1999). Estos pueden ser: individuales y grupales.

- **Individuales:** identifica y bonifica los aportes de cada empleado. Es uno de los más aplicados, ya que se incluye aspectos de reducción de costos en la producción.

- **Grupales:** Se les paga a cada miembro de un equipo, en función al resultado grupal, generando un apoyo entre ellos mismos, para mejorar en el futuro.

d) Ajustes por Costo de Vida

Los cuales varían de acuerdo a la influencia de los factores macroeconómicos dentro del entorno organizacional y el contexto donde la empresa se desenvuelve.

3.2.2.2. Compensación Financiera Indirecta: constituye un tipo de contraprestación, la cual "se otorga al empleado por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto en el trabajo. Habitualmente se le denomina beneficio y generalmente, son de tipo no salariales" (Morales y Velandia, 1999).

Mondy y Noe (1997), consideran que la mayor parte de las empresas reconocen que tienen que dar a los trabajadores seguros de diversas clases y programas relacionados con la salud, seguridad y bienestar general. Algunas de estas prestaciones son de carácter legal y muchas otras las ofrecen las empresas de forma voluntaria.

B. PLANES DE BENEFICOS

1. Definición de Planes de Beneficios

Los planes de beneficios sociales son un conjunto de servicios y prestaciones que constituyen un complemento del salario, otorgados a los trabajadores como un derecho adquirido por el hecho de pertenecer a la empresa y no están relacionados con el desempeño de éstos en sus cargos.

Según Hay Group (1990) los planes de beneficios sociales son aquellos factores que forman parte de la compensación indirecta, tienen como objetivo

preestablecido garantizar la satisfacción de las necesidades básicas, seguridad, financieras y otras.

2. Evolución de los Planes de Beneficios

Los Planes de Beneficios han alcanzado su auge desde los inicios del siglo XX al surgir los Sistemas de Seguridad Social luego de las dos Guerras Mundiales ocurridas en dicho período, siendo estas "prácticas poco frecuentes, totalmente unilaterales por parte del empleador y generalmente de un monto modesto" (Herbert , 1984 c.p. Quevedo,2000).

Con el pasar del tiempo, los costos relacionados con el otorgamiento de beneficios fueron aumentando, en relación con la estructura de costos de personal de las empresas.

Dado que su relación con el desempeño y la productividad es débil, están dirigidos a prestar cierto nivel de bienestar y tranquilidad mental a los empleados, llegando a convertirse desde el punto de vista de estos, como un derecho adquirido, desligándolos del concepto de compensación total, "generando satisfacción pero no necesariamente efectividad organizacional, con el riesgo de que se registre un descenso en el sentido de responsabilidad"(Morales y Velandia, 1999).

Estos Planes de Beneficios tuvieron como justificación "la posibilidad de aumentar el promedio de vida del hombre de la época pre-industrial"(Brito Aurora, 1995 c.p. Quevedo, 2000), así como el nivel de subsistencia de éste, siendo la cuna del desarrollo de estos planes los países industrializados, debido a los constantes movimientos obreros en búsqueda de mejores condiciones de trabajo.

Los planes de servicios y beneficios sociales tienen su origen y han evolucionado por los siguientes factores, según Chiavento (1994, p: 343):

- Nueva actitud del empleado en cuanto a beneficios sociales;
- Exigencias de los sindicatos;
- Legislación laboral y de previsión impuesta por el gobierno;
- Competencia entre las empresas en la disputa por los Recursos Humanos disponibles, ya sea para atraerlos o para mantenerlos;
- Controles salariales ejercidos por el gobierno, principalmente en el caso de los salarios elevados, ya sea en la reglamentación de índices oficiales de reajuste salarial por querella o acuerdo sindical, o en los controles efectuados de manera indirecta en los reajustes de precios de los productos o servicios;
- Los altos impuestos asignados a las empresas, las cuales entraron a localizar y explorar medios lícitos de hacer deducciones de sus obligaciones tributarias.

Debido a estos factores surge gradualmente un compromiso y responsabilidad por parte de las organizaciones con objeto de proporcionar un intercambio armónico con sus empleados, al otorgárseles facilidades, ventajas, y servicios complementarios al salario.

3. Importancia de los Planes de Beneficios

Dolan y Schuler (1994) afirman que, son muchos los empleados que muestran preocupación por las compensaciones indirectas (beneficios), otorgándoles un gran valor. Estos autores plantean varios propósitos que debe cumplir la compensación indirecta (beneficios). Algunos de estos propósitos son semejantes a los de un plan de compensación total. Dichos propósitos son:

- *Atracción.* Los beneficios deben resultar atractivos para así poder atraer trabajadores calificados. Esto abarcaría dos aspectos: 1) los beneficios por sí solos deben promover el deseo de querer producir, y 2) que los beneficios logren establecer en la personas la creencia de que esa es una buena compañía para trabajar.

- *Retener*. Los beneficios también deben proveer medios para mantener dentro de la organización a los miembros deseables. Los trabajadores que están satisfechos son menos proclives a dejar la organización.
- *Control de costos.* Tomando siempre en cuenta los dos factores anteriores, debemos adicionar la productividad, es decir, que los beneficios deben establecerse y revisarse de acuerdo a la situación de productividad de la empresa.
- *Subir la moral del empleado*
- *Reducir el índice de rotación*
- *Aumentar la satisfacción en el trabajo*
- *Motivar a los empleados*
- *Mejorar la imagen de la organización ante los empleados*

Adicionalmente, para que los beneficios funcionen deben ser acorde a las necesidades del individuo para ese momento.

Por otra parte, los planes de beneficios dentro de la organización deben estar en estrecha relación con los objetivos estratégicos de la empresa para así asegurar que se logren los efectos deseados con la implementación de dichos programas. Por otra parte deben cuidarse las vías que se utilizarán para informar acerca de dichos planes, en lo concerniente a su contenido y valor, ya que los empleados pueden tomar por sentado que los beneficios son derechos adquiridos sin tomar en cuenta la ventaja directa que dichos planes le generan, perdiéndose así uno de sus mejores objetivos como lo es el de generar un sentimiento de pertenecía e identificación con la organización por parte de sus empleados.

4. Objetivo de los beneficios

En muchas empresas, los planes de beneficios sociales se orientan en principio hacia una perspectiva paternalista y justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. En la actualidad los beneficios sociales de las empresas, además del aspecto competitivo en el mercado

de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

En este sentido, cada organización posee su plan de beneficios, los cuales se adaptan a sus cualidades intrínsecas como sector productivo; calificación de la mano de obra; tipo de empresa (privada o pública) e inclusive posee planes de beneficios según clasificación en la nómina de los empleados en la misma, mostrando un plan para empleados de Contrato Colectivo, empleados de Confianza o empleados Ejecutivos, cada uno con sus características particulares.

Según Chiavenato (2002), los beneficios ofrecidos a los empleados tratan de satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales.

- **Individuales:** tratan de atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándole una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva, para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones diarias y concentrarse en las actividades laborales. Deberían constituir un esquema integrado capaz de satisfacer los factores higiénicos y algunos de los factores de motivación.

- **Económicas:** deben ser un elemento de atracción y mantenimiento de personal, lo que buscan es; reducir la fatiga física y psicológica, apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos, reducir la rotación del personal y fijar a las personas en la empresa, reducir el ausentismo, mejorar la calidad de vida de las personas y minimizar el costo de las horas trabajadas.

- **Sociales:** procura llenar de eficiencia lagunas o ausencias de la previsión social, el sistema educativo y de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad, como transporte, seguridad, etc.

Por otra parte, autores como Luis, Gómez-Mejía, David Balkin y Robert Cardy (1998) c.p. Quevedo (2000), resaltan la importancia de la existencia del grado de conocimiento y familiaridad que debe tener la Gerencia, con los beneficios que se otorgan, para lo cual exponen las siguientes razones:

1. **Los Beneficios son importantes para los empleados**. El gerente debe ser capaz de explicarle al empleado todo lo referente a los beneficios que la empresa ofrece, y como éste puede hacer uso de ellos."El gerente necesita entender las cuestiones genéricas de beneficios y las específicas del plan de la empresa para aconsejar al empleado de una manera efectiva" (Idem).

2. **Los beneficios pueden ser una herramienta poderosa de reclutamiento**. "Las empresas que ofrecen beneficios atractivos pueden usar esta ventaja para reclutar aspirantes de alto calibre"(Idem).

3. **Ciertos beneficios juegan un papel importante en las decisiones gerenciales.**

4. **Los beneficios son importantes para los gerentes.** Los gerentes necesitan estar enterados de sus propias opciones de beneficios, ya que algunos tienen consecuencias a largo plazo, influyendo en el nivel de vida a futuro.

En definitiva, los planes de beneficios están dirigidos a solucionar ciertas contingencias que se les puedan presentar a los trabajadores de una empresa, así como a sus familiares, que al no contar con un instrumento como éste, no podrían salir de cualquier situación imprevista.

5. Ventajas de los programas de beneficios

Actualmente se pueden encontrar diversas bibliografías que señalan innumerables ventajas de los programas de beneficios. A continuación se presenta algunas de las ventajas que pueden obtener tanto la organización como los empleados, cuando se ofrecen estos programas:

- **Para la organización:** "elevan la moral de los empleados, reduce la rotación y el ausentismo, eleva la lealtad del empleado hacia la empresa, aumenta el bienestar del empleado, facilita el reclutamiento y la retención del personal, aumenta la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo, demuestra las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados, reduce molestias y quejas, promueve las relaciones públicas con la comunidad" (Chiavenato, 2000, p. 470). Estos programas son utilizados como elemento motivador de la fuerza laboral, aunque éste "es un descubrimiento relativamente reciente". Sin embargo debe tenerse en cuenta que "para que las retribuciones indirectas impulsen los resultados deseados, deben planearse cuidadosamente, considerando las necesidades de los empleados (Dolan, 1999, p. 208).

- **Para el empleado:** estos planes brindan seguridad física y económica al proporcionarles asistencia frente a las contingencias que se pueden presentar como consecuencia de enfermedades, daños, muerte, etc. Así mismo "ofrecen ventajas no disponibles en dinero, asistencia para la solución de problemas personales, ofrecen medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados, reducen los sentimientos de inseguridad, ofrecen oportunidades adicionales de asegurar status social, ofrece compensación extra, mejora las relaciones con la empresa, reducen las causas de insatisfacción, contribuyendo al desarrollo personal y al bienestar individual" (Chiavenato, 2000, p.470).

Es importante tomar en consideración que también estos programas de beneficios pueden generar una serie de problemas, tales como: "acusación de paternalismo, costos excesivamente elevados, pérdida de vitalidad cuando se torna hábito, mantiene a los trabajadores menos productivos, negligencia en cuanto a otras funciones de personal, nuevas fuentes de quejas y reclamos, relaciones cuestionables entre motivación y productividad" (Chiavenato, 2000, p. 353).

6. Determinantes de la composición de un programa de beneficios sociales

Los programas de beneficios sociales desarrollados por las organizaciones varían en cada una de ellas según sus características propias. En general, dichos programas de beneficios deben estar relacionados con la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización, por lo que "…la configuración del paquete de beneficios debe diseñarse de tal manera que sea congruente con la estrategia del sistema de compensación general y que ayude a alcanzar los objetivos de la organización…" (Milkovich y Boudreau, 1994:518).

De esta manera, existe una serie de factores que han de ser considerados con el objeto de que los programas de beneficios guarden estrecha relación con los objetivos organizacionales y con las características particulares de la organización. Morales y Velandia (1999) consideran que el diseño de los programas de beneficios está determinado por los siguientes factores:

1) Competitividad externa frente al mercado: las organizaciones deben considerar los beneficios ofrecido por sus competidores con el fin de atraer y retener el recurso humano.

2) Eficacia en los costos: es necesario que los programas de beneficios sean atractivos a la vez que no excedan la capacidad financiera y administrativa de la empresa.

3) Atender a las preferencias de los empleados: las organizaciones deben identificar las necesidades reales de sus empleados con el fin de establecer programas de beneficios que respondan efectivamente a éstas.

4) Cumplir con la normativa legal: existen ciertos beneficios exigidos legalmente por lo que las organizaciones deben incluirlos en sus programas de beneficios, pudiendo otorgarlos con mejoras que excedan los parámetros mínimos exigidos por la ley.

Además, existen una serie de factores referentes a la fuerza laboral de la organización y sus características, tales como la edad, sexo, estado civil y personas dependientes al trabajador, así como la percepción por parte de los empleados con respecto a los beneficios otorgados a otros cargos, cuestión que esta muy ligada a la equidad interna de una organización.

Por otra parte es importante para las organizaciones tomar en cuenta ciertos asuntos de los beneficios que otorga y cómo los administra. Dolan y Shuller (1994) contempla 3 asuntos administrativos de la compensación indirecta, a saber:

1) Determinar el paquete de beneficios

El paquete de beneficios debe ser seleccionado de acuerdo a la conveniencia del empleado y del empleador. El conocer las preferencias de los empleados puede ayudar al empleador a determinar qué beneficios debería ofrecer. En cuanto a la determinación del paquete de beneficios, Gómez-Mejía et al (1997), argumentan que para diseñar un paquete efectivo se debe alinear su estrategia de beneficios a su estrategia completa de compensación. Tal estrategia de beneficios de acuerdo a estos autores, requiere tomar decisiones en tres áreas:

- *Mezcla de beneficios*: es el paquete completo de beneficios que una compañía decide ofrecer a sus empleados. Para esto debe considerar tres

aspectos: la estrategia de compensación total, los objetivos organizacionales y las características de la fuerza de trabajo.

- *Monto de beneficios***:** se refiere al porcentaje que dentro del paquete de compensación total será conferido a los beneficios. Una vez que la gerencia establece el monto disponible para todos los beneficios, puede establecer un presupuesto y conocer en qué medida podrá financiar los beneficios y si requerirá contribuciones del empleado.

- *Flexibilidad de los beneficios***:** trata sobre el grado de libertad que tienen los empleados de ajustar o diseñar el plan de beneficios de acuerdo a sus propias necesidades. Algunas organizaciones tienen un paquete de beneficios estándar que deja a los empleados pocas opciones, pero sólo tiene sentido si la organización posee una fuerza de trabajo homogénea. Debido a la diversidad de la fuerza de trabajo actual hay también gran diversidad de necesidades, por lo tanto, una organización que no pueda establecer un perfil típico de empleado, debe preferir un paquete de beneficios descentralizado que enfatice en varias opciones.

2) Proveer flexibilidad de beneficios:

Cuando los empleados pueden diseñar su propio paquete de beneficios, se ven beneficiados tanto ellos como la empresa. Si es diseñado efectivamente, un paquete flexible debe incrementar el número de planes/opciones disponibles sin incrementar el costo para el empleador. Existen tres formas para desarrollar un paquete flexible:

- "*Core plus options"* (programa central con opciones): se ofrece un programa central o básico de beneficios. Adicionalmente se otorga un incremento o expansión de la cobertura y en algunos casos, se permite que los empleados reciban montos de dinero en vez de beneficios.
- "*Modular approach"* (módulos): este método permite a los empleados seleccionar el paquete que prefiera entre varias opciones de un portafolio, Los

módulos son estructurados de forma tal que satisfagan situaciones comunes dentro de la fuerza de trabajo.

- *"Flexible expending*" (gasto flexible): funciona como una cuenta bancaria en la cual el empleador deposita el dinero equivalente al o a los beneficios que el empleado no use, recibiendo así un reembolso, que si es usado en beneficios queda libre de impuestos.

3) Comunicar el paquete de beneficios

Proveer flexibilidad a los beneficios es importante no solo porque da al empleado lo que quiere, sino también porque hace que se entere de qué beneficios está recibiendo. Muchos empleados desconocen las características de su paquete de beneficios y de los costos que implican. Si esto sucede, es difícil que los objetivos de la compensación indirecta se logren. S veces los objetivos no se logran porque la comunicación de los mismos no es efectiva, por ello es recomendable realizar una comunicación personalizada, usar videos, presentaciones, charlas, etc. Los empleados deben llegar a entender el contenido de su paquete de beneficios, si esto se logra, la estrategia de comunicación aplicada ha sido la apropiada.

7. Clasificación de los Beneficios Sociales

Existen diversos autores que han dado diferentes clasificaciones de los planes de beneficios sociales que están contenidos en la compensación del trabajador, pero aunque sean estos diferentes enfoques, todas esas clasificaciones están dirigidas a satisfacer las necesidades del trabajador. Chiavenato (2000) indica que los planes de beneficio social están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).

- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).
- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

7.1. Planes de beneficios sociales según Dolan, Schuler y Valle (1999)

Los planes de beneficios los clasifican de la siguiente forma:

a) Programas de protección públicos y privados:

Los programas públicos son todos aquellos que se desarrollan dentro del marco legal, por ello su cumplimiento es obligatorio y es de gran importancia que se respeten dentro del paquete de beneficios, a fin de evitar quebrantar la ley. Estos beneficios son:

- El Seguro Social
- Ley de política habitacional

Por otra parte, los programas de protección privados son ofrecidos por las empresas debido a las deficiencias en los servicios de salud pública o a los elevados costos que implican contratar dichos servicios de forma individual. Están constituidos por los siguientes beneficios:

- Beneficios de retiro
- Beneficios de seguro
- Beneficios de suplemento por desempeño

b) Sueldo correspondiente a tiempo no trabajado.

Estos pagos requieren una administración menos compleja que los programas de protección, pero resultan casi igual en cuanto a costos.

Se distinguen dos categorías:

- Fuera del trabajo:
  - Vacaciones
  - Reposo médico
  - Días feriados
  - Días personales

- En el trabajo:
  - Entrenamiento
  - Receso
  - Períodos de descanso por metas cumplidas

C) Servicios para los empleados y retribuciones en especie.

Son aquellas prestaciones dirigidas a mejorar la calidad de vida personal o de trabajo del empleado. En esta clasificación podemos colocar toda la gama de beneficios restantes que una empresa ofrece a sus empleados como productos y/o servicios de la empresa, préstamos, planes de ahorro, becas, asesoría financiera, transporte o vehículo con o sin chofer, etc..

7.2. Planes de beneficios sociales según Chiavenato (2000)

Plantea que los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1) En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

a) Beneficios legales: son aquellos exigidos por la legislación, seguridad social o por convenios colectivos con sindicatos. Estos beneficios son:

- Prima Anual
- Vacaciones
- Pensión
- Seguro de accidentes de trabajo

- Auxilio por enfermedad
- Subsidio familiar
- Salario por maternidad
- Horas extras
- Recargo por trabajo nocturno

b) Beneficios Voluntarios: son los que están concedidos por la empresa y que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva. Estos beneficios son:

- Bonificaciones
- Seguro de vida colectivo
- Restaurante
- Transporte
- Préstamos
- Asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio
- Complementación de la pensión

2) En cuanto a su naturaleza. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios, de acuerdo a su naturaleza

a) Beneficios monetarios: se otorgan en dinero, mediante la nómina de pago y generan obligaciones sociales pertinentes que se derivan de ellos. Estos beneficios son:

- Prima Anual
- Vacaciones
- Pensión
- Complementación de Pensión
- Bonificaciones
- Planes de Préstamo
- Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad
- Reintegro o subsidio de medicamentos

b) Beneficios no monetarios: se traducen en provechos derivados de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios. Estos beneficios son:

- Servicio de Restaurante
- Asistencia médico-hospitalaria y odontológica.
- Servicio Social
- Club o asociación recreativa
- Seguro de vida colectivo
- Transporte de la casa a la empresa y viceversa.

3) En cuanto a los objetivos. Los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

a) Planes asistenciales: son los beneficios que buscan proporcionarle al empleado seguridad en condiciones de emergencias tanto para el trabajador como para su familia, que muchas veces están fuera de control o de su voluntad. Estos beneficios incluyen:

- Asistencia médico- hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera mediante préstamos
- Servicio social
- Complementación de la pensión
- Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad
- Seguro de vida colectivo
- Seguro de accidentes personales

b) Planes recreativos: son los beneficios que buscan darle al empleado el esparcimiento y recreación que se merece para el descanso mental y físico, y en algunos casos estos beneficios se extienden a los familiares. Estos beneficios incluyen:

- Asociación recreativa o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo

- Música ambiental
- Actividades deportivas
- Paseos y excursiones programadas

c) Planes supletorios. Son los servicios y beneficios que le proporcionan al empleado cierta comodidad y facilidad para el mejoramiento y calidad de vida. Estos beneficios son:

- Transporte o conducción de personal
- Restaurante en el lugar de trabajo
- Estacionamiento privado para los empleados
- Horario móvil de trabajo
- Cooperativa de productos alimenticios
- Agencia bancaria en el lugar de trabajo

7.3. Planes de beneficios sociales según Morales y Velandia (1999)

Estos autores consideran a los planes de beneficios como un complemento del salario, que son otorgados a los trabajadores como un derecho adquirido por el hecho de pertenecer a la empresa y no están relacionados con el desempeño de éstos en sus cargos. Los planes de beneficios se clasifican en:

a) Seguridad Social

a.1) Servicio de salud

a.2) Sistema de pensión

- Pensión de jubilación o vejez
- Pensión por invalidez
- Prestaciones por accidentes de trabajo o enfermedad profesional
- Prestaciones por desempleo

a.3) Prestaciones familiares

- Subsidio familiar
- Asignaciones por matrimonio
- Asignaciones por nacimientos de hijos
- Asignaciones por cónyuge inválido
- Ayudas escolares

b) Prestaciones Adicionales

- Seguro médico
- Permisos remunerados
- Planes de jubilación
- Seguro de vida
- Seguro por incapacidad a largo plazo
- Otros servicios (se refiere a servicio de salud, alimentación)

7.4. Planes de beneficios según Hay Group (2003)

De acuerdo a Hay Group (2005) los planes de beneficios son aquellos factores que forman parte de la compensación indirecta que tienen como objetivo preestablecido garantizar la satisfacción de las necesidades básicas, seguridad, financieras u otras.

Los beneficios se clasifican de la siguiente manera:

a) Beneficios para cobertura de necedades básicas: son aquellos que ofrecen las empresas a fin de satisfacer las necesidades básicas relativas a la alimentación y vivienda de sus empleados. Estos beneficios son:

- **Vivienda provista por la empresa:** se refiere a las facilidades que la empresa le otorga al empleado, asignándole una vivienda o una ayuda monetaria para que el empleado tenga más facilidades en el pago de la misma.

- **Comedor de la empresa**: se refiere a la ayuda que la empresa proporciona a sus empleados a través del servicio de comedor, el cual puede ser gratuito o pagado en forma parcial por el empleado. Es un beneficio adicional al otorgado por el Decreto Gubernamental.

b) Beneficios socioeconómicos de seguridad: son todos aquellos beneficios relacionados con la vejez y la salud ofrecidos por las empresas que permiten satisfacer las necesidades de seguridad de sus trabajadores. Este grupo esta compuesto por los siguientes beneficios:

- **Seguro de vida:** es un seguro que permite cubrir contingencias que se ocasionen por la muerte del trabajador, mediante una póliza pagada total o parcialmente por la misma.

- **Seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM):** es un seguro que permite cubrir contingencias de enfermedades del empleado, cónyuges y/o familiares directos.

- **Seguro de accidentes personales**: seguro facilitado por la empresa para cubrir daños y lesiones en caso de accidentes, para realizar revisiones periódicas y para evaluar el estado de salud de los empelados y que no incluyen conceptos de los seguros anteriores.

- **Seguro de automóvil:** referido a la facilidad que ofrece la empresa de contratar un seguro dirigido a asegurar los vehículos de los empleados y de la empresa.

- **Chequeo médico:** consiste en proporcionar a los empleados de la empresa, exámenes médicos preventivos para la conservación de la salud.

- **Servicios médicos ambulatorios:** este beneficio contempla el pago total o parcial por parte de la empresa de las consultas médicas, exámenes de laboratorios, medicinas, servicios odontológicos, etc.

- **Planes de jubilación/ pensiones:** planes ofrecidos por la empresa a fin de planificar el retiro de los empleados durantes su vida activa dentro de la misma, como un complemento a los planes otorgados por las instituciones públicas, específicamente por la seguridad social.

c) Beneficios socioeconómicos financieros: se refiere a los beneficios que otorgan las empresas con el objetivo de facilitar la obtención de bienes y promover el ahorro e inversión en los trabajadores.

- **Préstamo para adquisición de automóviles:** Se refiere a los préstamos en efectivo que hace la empresa para adquisición de automóvil.
- **Préstamos para vivienda:** Este beneficio incluye los préstamos en efectivo que hace la empresa al empleado, para adquisición, construcción y/o remodelación de vivienda, adquisición de terrenos o finalidades relacionadas.
- **Prestamos para diversos fines:** Se refiere a los préstamos que otorga la empresa a sus empleados, para gastos menores tales como: mobiliario, educación, viajes, gastos médicos, etc.
- **Caja de ahorro:** Este beneficio se refiere a la existencia de planes provistos por la compañía, tendentes a fomentar el ahorro de los trabajadores y por ende la adquisición de bienes durables.
- **Adquisición optativa de acciones:** Este beneficio se refiere a la posibilidad de adquirir acciones de la empresa.

d) Beneficios socioeconómicos de transporte: son aquellos que ofrecen las empresas a fin de brindarles movilización a sus trabajadores, tales como:

- **Automóvil:** Se refiere a la asignación de vehículos de la empresa (sea propio o rentado por ésta) para uso personal o exclusivo de la empresa.
- **Estacionamiento:** consiste en una ayuda monetaria o subsidio que ofrece la empresa a sus empleados para cubrir los costos del estacionamiento, en caso que ésta no cuente con estacionamiento propio o la asignación de un puesto cuando posee estacionamiento propio.
- **Pago de uso de automóvil personal:** Contempla la indemnización que hace la empresa al empleado por el uso de su automóvil, en asuntos de trabajo.

e) Beneficios recreacionales: son los beneficios que otorgan las empresas a fin de proporcionarles esparcimiento a sus trabajadores y favorecer el desarrollo y formación de las relaciones sociales. Estos beneficios son:

- **Disfrute de club privado:** se define como la asignación de acciones en clubes privados a algunos de sus empleados, cubriendo el pago total o parcial de las cuotas de mantenimiento y/o consumos realizados dentro de dicho club.
- **Actividades deportivas:** organización de actividades deportivas por parte de la empresa, con la finalidad de garantizar el bienestar social de los trabajadores.
- Viajes

e) Otros beneficios: se refiere a otros beneficios que no se ubican en las categorías anteriores, tales como:

- **Tarjeta de crédito corporativa:** consiste en el otorgamiento de tarjetas de crédito al personal en nombre de la compañía.
- **Planes de transferencias Internacionales:** consiste en que la empresa otorga posibilidades de ser transferido a otras sucursales.

- **Planes de transferencias Nacionales:** consiste en que la empresa otorga posibilidades a sus empleados de ser transferidos a otras sucursales y la medida en que cubre los costos de la transferencia.
- **Gastos de representación:** consiste en la posibilidad que otorga la empresa a sus trabajadores de recibir una fracción del sueldo mensual como gastos de representación y/o el reembolso de gastos incurridos por los trabajadores en representación de la empresa.
- **Pago de estudio para hijos:** se refiere a las ayudas monetarias o las facilidades que le empresa otorga al empleado para la educación de sus hijos.
- **Asignación de celular:** consiste en la dotación de un equipo telefónico con línea a los empleados de la empresa, pagado total o parcialmente por la misma.
- **Cupones y Vales:** Se refiere a los cupones que otorgan las empresas a los empleados para la adquisición de bienes o servicios.
- **Política de Viáticos:** consiste en el pago de estadía y/o gastos en los que el empleado incurre durante el trabajo.
- **Fondo de ahorro:** se refiere a los aportes del sueldo mensual del empleado que realiza la empresa en un Fondo de Ahorro para reducir el impacto de estos pagos en Prestaciones Sociales e Impuesto Sobre la Renta.
- **Otros beneficios:** se refiere a cualquier otro beneficio otorgado por las empresas participantes y que no ha sido cubierto anteriormente. Tales como: descuento, cursos de inglés, guardería infantil, pago de estudio para los empleados, gimnasio.

7.5. Planes de beneficios según World at Work

a) Legales:

- Seguro Social
- Paro Forzoso

b) Salud y Bienestar:

- Plan medico
- Plan odontológico
- Plan oftalmológico
- Seguro de Vida
- Plan de salud mental
- Jubilación o retiro:
  - Plan de Beneficio definido
  - Plan de Contribución definido
  - Plan de participación en ganancias

c) Pago por tiempo no trabajado:

- Vacaciones
- Días feriados
- Reposo por enfermedad
- Permisos
- Ausencias (personales o familiares)

C. COMPENSACIÓN DE LOS VENDEDORES

La compensación ha demostrado ser una herramienta eficaz para alinear a la fuerza de ventas con la estrategia del negocio, así como para orientar su comportamiento hacia el logro de las metas comerciales establecidas. El adecuado diseño de un esquema de compensación que reconozca las competencias individuales, así como los resultados medibles de la gestión de ventas puede actuar como un elemento motorizador para asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados y permitir un monitoreo y ajuste permanente de acuerdo con la evolución y prioridades del negocio.

La dirección del personal de ventas es la actividad responsable de la planificación, organización, administración y control del sistema y personal de ventas de la empresa. Implica tres conjuntos de decisiones o procesos

interrelacionados (Churchill et al., 1997): la formulación de un plan estratégico de ventas, la puesta en práctica de dicho plan y la evaluación y control del rendimiento del personal de ventas. Dentro del proceso de implantación o puesta en práctica del plan se encuentra la función de motivación y remuneración del personal de ventas, que es una de las responsabilidades primordiales de la dirección, de forma que dediquen un mayor esfuerzo a la tarea de conseguir los objetivos de la organización (Churchill t al., 1997).

Es importante que los programas retributivos se adapten a las características y necesidades de la empresa, de sus empleados y a las exigencias del entorno.

El diseño de sistemas retributivos adecuados es una tarea difícil, por distintos factores (Podsakoff et al., 1998; Lawler, 1990 c.p. Tacoronte, 2003): (1) la gran variedad de recompensas existentes; (2) las distintas valencias de los empleados, lo que hace que unos prefieran un tipo de recompensas y otros, otro tipo distinto; (3) la dificultad de vincular adecuadamente los resultados requeridos a las recompensas más atractivas para los empleados; y (4) el cambio continuo en las necesidades empresariales y de los individuos, que obligan a ajustar permanentemente los planes de recompensas.

Sin embargo, y a pesar de la diversidad de formas de recompensar al personal, varios estudios (Churchill et al., 1979) permiten concluir que el orden de importancia de las recompensas está muy claro para las fuerzas de ventas. La retribución ocupa consistentemente el primer lugar, por encima del reconocimiento, la seguridad en el puesto y el respeto.

1. Objetivos de un programa de retribución de ventas

El diseño de un plan retributivo de ventas es una tarea importante y compleja (Smyth, 1968; John et al., 1987; Coughlan y Sen, 1989 c.p. Tacoronte, 2003). Las exigencias que se le plantean a los directivos encargados de la formulación de un plan retributivo son cada vez mayores, y han evolucionado con

el paso de los años. Así, se puede decir que actualmente no basta con ofrecer unos niveles salariales que atraigan y retengan a la cantidad y calidad de vendedores que requiera la empresa. La adecuada motivación de los empleados, para que mantengan un elevado nivel de rendimiento y para que la empresa cumpla con sus objetivos, se ha convertido en un objetivo de primer nivel en la formulación del plan retributivo de ventas (Churchill et al., 1997).

Distintos autores consideran que el plan de retribución debe ser estimulante, flexible, sencillo de entender y administrar, equitativo, competitivo y que garantice la seguridad del personal de ventas. Como principales funciones destacan las siguientes (Smyth, 1968 c.p. Tacoronte, 2003): (a) remunerar al vendedor por su trabajo (compensación); (b) canalizar el esfuerzo del vendedor hacia actividades variadas de acuerdo a los objetivos y prioridades de la empresa (organización y control); e (c) incluir al vendedor a dedicar la mayor cantidad de esfuerzo a su tarea (motivación).

La motivación es aún más importante en el caso del personal de ventas por la dificultad que existe en supervisar a los vendedores, principalmente a los de campo. Por ello, a la hora de diseñar un plan retributivo hay que tener en cuenta las circunstancias especiales de este personal (Milkovich y Newman, 1996) y las repercusiones del trabajo de los vendedores en la marcha de la empresa o unidad de ventas. Así, a la hora de diseñar un plan retributivo se tendrán que alinear las necesidades de los empleados con las de la organización.

Según Edgardo Frigo, un programa de retribución de ventas, desde la **perspectiva del vendedor**, debe por lo menos:

- **Ser equitativo:** Debe tener equidad interna (relación con el esfuerzo realizado, los resultados obtenidos y las remuneraciones de otros empleados de la empresa) y también equidad externa (relación con las remuneraciones vigentes en el mercado)

- **Dar estabilidad:** Proteger a los vendedores, al menos hasta cierto grado, contra pérdidas de ingresos ajenas a la voluntad del vendedor.
- **Dar incentivos:** El mejor trabajo, en cantidad o efectividad, debe tener recompensa.
- **Ser entendible:** El vendedor debe poder calcular en forma sencilla y exacta el ingreso esperado.

Desde la **perspectiva de la empresa**, el plan de remuneración de los vendedores debe:

- **Ser atractivo:** La empresa debe poder atraer y retener a vendedores competentes. Para esto son decisivos tanto la magnitud del ingreso como la forma en que se lo recibe. El costo de la rotación de vendedores es muy alto; el de la lealtad es aún más alto pero la empresa que busque una fuerza de ventas profesional, estable y competente debe pagarlo.
- **Motivar:** Debe fomentar actividades específicas, relacionadas con las prioridades de la empresa. De otro modo el vendedor se concentrará sólo en lo que le da comisiones más altas, descuidando actividades críticas como la prospección o el servicio post venta.
- **Premiar:** El programa de compensaciones debe suministrar el marco para otorgar recompensas rápidas y específicas, cuando el vendedor está haciendo lo que la empresa espera de él.
- **Equilibrar:** Lograr que las recompensas sean proporcionales a los resultados. Lograrlo puede ser difícil, sobre todo en actividades tales como la capacitación de clientes o la atención adecuada de las quejas, cuyo impacto directo a corto plazo es imposible de medir.
- **Fidelizar:** En empresas de Seguridad, el plan de remuneraciones de los vendedores debe estimular la creación de relaciones a largo plazo con los clientes. En esto hay que ser cuidadoso: uno de los intangibles más difíciles de medir es la calidad de la relación entre los vendedores y sus clientes, que puede ser más fuerte que la relación entre los clientes y la empresa.

- **Ser fácil de administrar:** Cualquier plan de remuneraciones debe ser fácil de comprender, de implantar y de ajustarse cuando sea necesario.

2. Componentes del paquete retributivo del personal de ventas.

La retribución del personal de ventas suele estar compuesta por varios elementos, cada uno con distintos objetivos estratégicos (Churchill et al., 1997). Se pueden dividir estos elementos en comunes y menos comunes. Los más comunes son el salario fijo, las comisiones, los bonus o bonificaciones, los concursos o competiciones de ventas y los beneficios sociales, también llamados retribución extrasalarial. Dentro de éstos, los principales son las comisiones, los bonus y el salario fijo (Coughlan y Sen, 1986 c.p. Tacoronte, 2003). Entre los menos comunes estarían las stock options y la participación en el capital de la empresa.

El elemento más tradicional es **la comisión**, que es un pago basado en resultados a corto plazo, normalmente las ventas en unidades físicas o monetarias, aunque también pueden referirse a otros resultados como el margen bruto obtenido u otro tipo de medidas de rentabilidad (Basu et al., 1985; John et al., 1987; Watson Wyatt, 1998 c.p. Tacoronte, 2003).

El **salario o salario fijo** es una cantidad fija de dinero que se entrega en intervalos regulares de tiempo y que está garantizado independientemente del resultado que se obtenga durante el período inmediatamente anterior al cobro (John et al., 1987 c.p. Tacoronte, 2003). El nivel de salario recibido por un vendedor es función de su experiencia, competencia y del tiempo por el que se le ha contratado para la realización de un conjunto de tareas y funciones. Además, puede guardar relación con la opinión que el rendimiento del vendedor merezca a sus supervisores.

El **bonus, bonificación** o **prima** es un pago concedido por lograr o superar algún nivel fijado de rendimiento o de resultado (e.g., una cuota u objetivo

de ventas o logro de clientes nuevos) y se suele expresar como un porcentaje del salario fijo recibido por el vendedor (Dalrymple y Cron, 1999 c.p. Tacoronte, 2003). Así, mientras que las comisiones se pagan normalmente por cada venta realizada, un bonus no se paga hasta que el vendedor supere un nivel de ventas. Cuando el vendedor alcanza el mínimo establecido recibe el bonus. Sin embargo, la cantidad final puede depender del grado en el que el vendedor supere ese mínimo. En esos casos, los planes de bonus se parecen a los de comisiones, lo cual puede ser parte del motivo por el que en la práctica profesional se confundan estos dos elementos retributivos (Diez de Castro, 1991 c.p. Tacoronte, 2003).

Los bonus sirven para orientar a los vendedores hacia objetivos concretos, no necesariamente de ventas, y esta versatilidad ha hecho que su uso se haya popularizado recientemente (Churchill et al., 1997).

Otro componente de la retribución de los vendedores son los **concursos o competiciones de ventas,** que sirven para estimular un esfuerzo extra dirigido a la consecución de objetivos específicos a corto plazo. Por ejemplo, una competición puede ofrecer una cantidad en metálico, o algún premio en mercancías, a los vendedores que obtengan un número concreto de pedidos de clientes nuevos durante un período de tres meses. Si bien es muy habitual que en una unidad de ventas se realice un concurso o más al año, no suelen ser considerados como parte del sistema retributivo normal (Churchill et al., 1997).

Por último, otro elemento habitual es el paquete de **beneficios sociales.** Estos beneficios se ofrecen con la intención de satisfacer la necesidad básica de seguridad de los vendedores. Algunos beneficios habituales son los planes de pensiones, los seguros médicos y de vida, y algunas retribuciones en espacie, como un automóvil de empresa. Aunque la composición e importe de los beneficios sociales suelen ser un asunto de política de la empresa, y se aplican a todos los empleados, en el caso del personal de ventas adquieren una importancia capital, ya que pueden ser un arma decisiva en la retención del personal más valioso (Churhill, 1997).

Si bien pueden existir otro tipo de elementos retributivos, como los opciones para la compra de acciones (stock options) o la participación en capital, éstos con menos frecuentes. En concreto, y según los datos de Osorio (1997) c.p. Tacoronte (2003) solo un 7 % de los comerciales reciben incentivos basados en objetivos a nivel de empresa.

3. Tipos de planes de retribución para vendedores.

A pesar de que casi todas las empresas ofrecen algún tipo de beneficio social y llevan a cabo una competición de ventas de tanto en tanto, la literatura consultada coincide en indicar tres tipos principales de retribución de ventas: el salario puro, la comisión pura y los planes combinados o mixtos (Steinbrink, 1978; Basu et al., 1985; Stanton et al., 1991; Churchill et al., 1997 c.p. Tacoronte, 2003).

Churchill et al. (1997) afirman que se ha evolucionado de los sistemas puros de comisiones o de salario fijo, a planes combinados. De hecho, en 1997, estos autores informan de que hay un 83% de planes combinados, frente a un 12,4% de planes basados en comisiones únicamente.

a) Planes de salario fijo:

Los planes de salario fijo son apropiados cuando (1) la dirección quiere que los vendedores alcancen objetivos diferentes al volumen de ventas a corto plazo, y (2) cuando el impacto individual del vendedor en la cifra de ventas es difícil de medir en un período de tiempo razonable (Churchill et al., 1997, Basu et al., 1985; Stanton et al., 1991 c.p. Tacoronte, 2003).

Concretamente, la ventaja principal del salario es que la dirección puede exigir a los vendedores que dediquen su tiempo a actividades que no van a tener como resultado directo a corto plazo un aumento del volumen de ventas (Lal et al., 1994 c.p. Tacoronte, 2003). Por tanto, una empresa que pague sólo salario fijo o un porcentaje muy alto del mismo, querrá que sus empleados realicen actividades

de servicio a los clientes, que analicen sus problemas, que controlen sus niveles de almacenamiento o colaboren en las promociones de ventas.

La retribución vía salario fijo también es deseable cuando es difícil para la dirección medir la influencia individual en la cifra de ventas o en otros aspectos del rendimiento. Por tanto, las empresas pagarán un 100% de salario fijo cuando: (a) sus vendedores realicen venta misionera; (b) cuando otros aspectos del programa de marketing como la publicidad o las promociones sean los principales determinantes del volumen de ventas; o (c) cuando el proceso de ventas sea complejo y requiera la venta en equipo o multinivel (Churchill et al., 1997).

Por otra parte, el salario fijo ofrece seguridad y estabilidad financiera a los vendedores. Así, también es apropiado cuando haya incertidumbre sobre la capacidad de los vendedores para generar ventas a corto plazo, como con los vendedores en formación, o cuando una empresa está introduciendo una nueva línea de productos o se está introduciendo en nuevos territorios (Churchill et al., 1997; Stanton et al., 1991 c.p. Tacoronte, 2003).

La mayor limitación del salario fijo como plan retributivo es que no hay una relación clara entre el rendimiento y la retribución. Los directivos pueden ajustar los salarios en función del rendimiento de los empleados, sin embargo, la cantidad del aumento y la forma de evaluar al individuo dependen del juicio de valor de esos directivos. Como consecuencia de ello, los vendedores tienden a tener peores percepciones acerca de lo que recibirán como resultado de un aumento en el volumen de ventas, en la rentabilidad o en otros aspectos de los resultados o actividades de ventas (Stanton et al., 1991 c.p. Tacoronte, 2003). En definitiva, el salario fijo está más orientado a cubrir la necesidad de seguridad que la de logro.

b) Los planes de comisión pura.

Una comisión es un pago por unidad física o monetaria vendida. Se paga a los vendedores por los resultados que obtengan. Aunque lo habitual es pagar en función del volumen de ventas, cada vez es más popular pagar las comisiones en función de la rentabilidad de las ventas, para motivar a los vendedores a vender los productos más rentables de la empresa, o bien a los clientes más rentables (Churchill et al., 1997).

Además, se pueden utilizar distintas tasas de comisión para que los vendedores insistan más en determinados productos, como los de reciente introducción en la empresa (Stanton et al., 1991; Osorio, 1997; Watson Wyatt, 1998 c.p. Tacoronte, 2003).

Los planes de comisión únicamente, o de un alto porcentaje de comisión sobre la retribución total, estimulan el esfuerzo de forma clara y directa. Hay un vínculo directo entre el rendimiento de ventas y la retribución percibida por el vendedor. Por tanto, el vendedor se sentirá fuertemente motivado para aumentar su nivel de ventas, al menos hasta que llegue al punto en que seguir aumentado su nivel de esfuerzo se vuelva poco atractivo. También desde el punto de vista de la gestión del plan hay ventajas, ya que las comisiones son fáciles de procesar y administrar. Además, el coste retributivo varía según el volumen de ventas. Esta es una ventaja para las empresas con pocos recursos financieros, ya que no tienen que preocuparse por pagar altos salarios a la fuerza de ventas, salvo que generen altos niveles de ventas (Chuchill et al., 1997; Stanton et al., 1991; Meret y Dervaux, 1998 c.p. Tacoronte, 2003).

Sin embargo, los planes de comisiones también presentan inconvenientes, entre ellos está el que la empresa tiene poco control sobre la fuerza de ventas, por lo que puede resultar difícil conseguir que los vendedores realicen actividades por las que no van a recibir ingresos a corto plazo.

En el caso de los vendedores, la dificultad consiste en el cálculo de la retribución y en la estabilidad financiera (Churchill et al., 1997). En momentos de ventas bajas, la rotación de la fuerza de ventas puede ser muy alta, porque los empleados encontraran difícil vivir con menores ingresos. Este problema se acentúa en empresas con vendedores muy contrarios al riesgo, es decir, cuando prefieren un ingreso predecible que un ingreso más alto pero más incierto (Krafft et al., 1996; Outland, 1992; Lal et al.; 1990 c.p. Tacoronte, 2003).

c) Los planes combinados.

Los planes retributivos mixtos o combinados son los más comunes, tanto en el ámbito norteamericano (Basu et al., 1985; Joseph y Kalwani, 1995; Churchill et al., 1997 c.p. Tacoronte, 2003) como en el español (Osorio, 1997; Berné et al., 1997; Varela, 1991; Diez de Castro, 1991 c.p. Tacoronte, 2003). Tienen muchas ventajas y evitan la mayoría de las limitaciones de los planes puros.

Los planes combinados pueden utilizar diferentes formas: salario fijo más comisiones, salario fijo más bonus o salario fijo más comisiones más bonus. Cuando se ofrecen comisiones el funcionamiento es igual que en el plan de comisiones puro, pero las tasas de comisiones suelen ser más pequeñas. Además, se suele incluir un nivel mínimo de ventas para empezar a generar comisiones, de forma que la empresa recupere el salario fijo que le da al vendedor antes de pagarle cantidades extra por niveles de desempeño más altos.

Una de las mayores dificultades a la hora de utilizar los planes mixtos es decidir la proporción de retribución variable sobre el total, lo que denominaremos intensidad de incentivos (Azorín, 1999 c.p. Tacoronte, 2003). Uno de los motivos más habituales por los cuales los planes combinados pueden no ser muy efectivos para motivar a los vendedores es porque la parte de incentivos es demasiado pequeña como para generar muchos intereses (Churchill et al., 1997).

En definitiva, la elección del nivel de intensidad de incentivos que se le va a ofrecer a una fuerza de ventas es una decisión que tendrán que tomar los responsables del diseño del plan retributivo de ventas, con el fin de responder al conflicto entre la motivación y la participación en el riesgo empresarial de los vendedores (Coughlan y Narasimhan, 1992 c.p. Tacoronte, 2003), o, dicho de esta forma, la búsqueda del equilibrio entre incentivación y seguridad financiera de la fuerza de ventas (Stanton et al., 1991 c.p. Tacoronte, 2003).

La retribución juega un papel central en la determinación de las conductas de los empleados. Por tanto, parece razonable pensar que debe haber una relación entre el nivel retributivo y la composición del paquete retributivo y la efectividad de la empresa. Sin embargo, esta relación puede ser no directa.

4. Estudio Hewitt (Incentivos a Corto Plazo para los Vendedores).

Según un estudio realizado por Hewitt en el 2007, en el sector de consumo masivo venezolano, sobre la tendencia en el país de la paga de los incentivos a corto plazo para el personal de ventas, se dice que el 25% de las empresas tiene un plan de incentivos a corto plazo solo para los vendedores, un 12% ofrecen un plan de incentivos desde los supervisores de ventas hasta los vendedores y el 63% de las empresas le ofrecen un plan de incentivos a todo el personal de ventas.

Dentro de estos planes de incentivos, existen varios diseños; el 75% de las compañías tienen un plan de incentivos a corto plazo formal, para su fuerza de ventas y no tienen planes diferenciados por área de negocios, es decir, tienen un sólo diseño de plan. El 25% restante sí tienen programas diferenciados por tipo de negocios, cabe destacar que existen porcentajes de pago fijo y variable de acuerdo al tipo de negocios. Cuando el área de negocios es más especializada, el porcentaje de paga fija es mayor que la paga variable.

En cuanto a la frecuencia de pago de estos incentivos, es práctica común que el 87,5% de las empresas ofrecen pagarlos mensualmente, y el resto de las empresas lo paga trimestralmente.

Como se ha dicho anteriormente, la remuneración de la fuerza de ventas suele ser mixta; es decir tiene una compensación fija y variable, el esquema promedio de remuneración para este tipo de personal es: un 70% fija y un 30% variable, para el caso de los vendedores, en el caso de los supervisores es 75% fija y 35% variable y para los gerentes un 80% fija y un 20% variable.

El pago de estos incentivos se basa en la medición de su desempeño, entre las empresas participantes en el estudio un 12,5% miden este desempeño individualmente, mientras que el 25% lo mide al equipo de trabajo y al desempeño individual, y el 37,5% mide el desempeño para toda la unidad de negocios y el desempeño individual; el 12,5 % mide el desempeño para toda la unidad de negocios; y el 37,5% mide el desempeño para toda la unidad de negocios, para el equipo de trabajo y el desempeño individual.

A veces el pago variable se encuentra dividido o distribuido, en este estudio se pudo obtener que el 75% la porción de pago variable se encuentra establecida en un 100% por los objetivos individuales, para el resto de las empresas el 25% la porción de pago variable se encuentra establecida en un 80% por los objetivos individuales y un 20% por los objetivos grupales.

6. Estudio Hay Group sobre beneficios de Vendedores.

En el año 2003 Hay Group hizo un estudio sobre las tendencias en los beneficios en Venezuela, en él participaron 28 empresas del sector de consumo masivo. En el reporte hace especial referencia a aquellos beneficios que tienen mayor incidencia en la fuerza de ventas, especialmente en los vendedores; entre estos están:

Beneficio	Sobre 100% de la muestra (28 empresas)
Seguro de automóviles	81%
Chequeo médico	37%
Servicios médicos ambulatorios	86%
Prestamos de adquisición de vehículos	34%
Automóvil provisto por la empresa	18%
Pago de uso de automóvil personal	37%
Tarjetas de crédito de la empresa	28%
Planes de transferencias nacionales	88%
Teléfono y línea celular provisto por la empresa	63%
Política de viáticos	88%
Fondo de ahorro	78%

D) SATISFACCIÓN

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983 c.p. Martín, 2006).

"La satisfacción es siempre satisfacción con algo (o alguien) que tiene que ver, a su vez con algo que se quiere (que se espera, que se desea, etc.) y con lo que se entra en relación a la espera de un cierto efecto" (Barbara Zas Ros; 2004).

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la

sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000).

1. Definición de Satisfacción Laboral

Algunos empleados obtienen gran placer y encuentran significado a su trabajo mientras otros lo consideran una labora monótona. Para dar respuesta a esta diferencia surge una exploración de una variable organizacional, la cual hasta el día de hoy ha sido ampliamente estudiada dentro del campo del comportamiento organizacional, y ha recibido el nombre de satisfacción laboral (Muchinsky, 2002).

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (l987: 297-8) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.

b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.

c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del

comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, 1999. p. 24).

Weinert (l987) destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

"En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)" (Weinert, 1987: 298).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Robbins (1996: 181) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción laboral, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola "como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él".

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el

cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Por otro lado, Spector (1997), afirma que la satisfacción laboral es, simplemente, el cómo la gente se siente acerca de sus trabajos y sobre los diferentes aspectos de sus empleos; esto es, el grado en el cual la gente se siente a gusto (satisfacción) con sus trabajos. Igualmente, afirma que la satisfacción laboral es evaluada generalmente como una variable actitudinal, y que esta perspectiva actitudinal se ha convertido en la predominante en los estudios de satisfacción, pues en la mayoría de éstos se tiende a focalizar la atención en el proceso cognitivo más que en la satisfacción de necesidades per se.

Según Spector (1997), la satisfacción laboral puede ser considerada como un sentimiento global acerca del trabajo o como una constelación a actitudes relacionadas con varios aspectos o facetas del trabajo. La aproximación global es usada cuando el interés reside en el monto total o la actitud base, como por ejemplo, cuando se quiere determinar los efectos que genera el hecho de que los sujetos gusten o no gusten de sus trabajos. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones evalúan la satisfacción laboral en distintas facetas, en relación con otras variables o aspectos de interés. Esta aproximación parcelada es usada con la finalidad de descubrir qué partes del trabajo producen satisfacción o insatisfacción, lo cual puede ser usado por las investigaciones que desean identificar las áreas de insatisfacción con el propósito de mejorarlas.

Churden y Sherman (1986) suponen que la satisfacción en el trabajo es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.

Para Loitegui (1990: 83) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción

general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Los estudios que abarcan de forma más amplia la satisfacción en el trabajo, conocidos como los estudios Cornell de cotejo o verificación de asuntos descriptivos de la situación total de trabajo, muestran que la satisfacción se compone de cinco aspectos relativamente independientes del ambiente de trabajo. Estos aspectos son el trabajo mismo, la compensación, la supervisión, las oportunidades de promoción y las características de los compañeros de trabajo. Además se muestra en el estudio que cualquiera de estos factores pueden servir como una fuente de insatisfacción para otro grupo. También estos factores cambian en significación para un individuo determinado; esto es, lo que es satisfactorio hoy, puede no serlo mañana según las necesidades y metas del individuo (Smith, Kendal y Hulin, 1969).

De todo lo planteado anteriormente se desprende que no existe una única visión teórica que explique la satisfacción en el trabajo, por el contrario, hay distintas posturas capaces de explicar dicho comportamiento.

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral (…) las circunstancias y características del propio trabajo y las individualidades de cada trabajador condicionarán la respuesta de éste hacia diferentes aspectos del trabajo (Pérez, et al., 2004).

2. Factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se consideran que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- **Reto del Trabajo**

Empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

- **Sistema de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tienen en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no deben permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- **Satisfacción con el salario**

Los suelos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy

importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementa el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

- **Condiciones favorables del trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

- **Colegas que brinden apoyo**

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Tener compañeros amigables que brinden apoyo, lleve una mayor satisfacción en el trabajo.

El comportamiento del jefe de uno es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es

comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés en ellos.

3. Otras variables determinantes de la satisfacción laboral

Existen otros factores que influyen como determinantes de satisfacción en los empleados, según estudios realizados por Halloran y Bentosn (1987), encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional.

- **Edad**

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

- **Género**

En investigaciones realizadas en Estados Unidos se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados de la investigación indican que están más insatisfechas que los varones. Algunos resultados de la investigación indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sentían más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo...las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa (Schultz, 1998, p.264).

Palma, S (1999) en un reciente estudio realizado en el Perú en la ciudad de Lima Metropolitana, las diferencias por género favorecen a la mujer quien tiene un mejor nivel de satisfacción laboral.

- **Experiencia Laboral**

La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuente en el empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

- **Nivel Ocupacional**

En cuanto al nivel ocupacional de la persona, mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. "En términos generales a

un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad (Dunnette, 1998, p.266).

- **Nivel dentro de la Organización**

Finalmente, la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerente –muchos de los cuales son también propietarios- gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Podemos concluir que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

4. Efectos de la satisfacción Laboral

Las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto de la organización son:

- **Satisfacción y Productividad**

Una revisión cuidadosa de la investigación de Palma (1999) indicó que existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas-cercanas a +0.14. Esto significa que no más de 2% de la varianza en la producción puede tomarse en cuenta para la satisfacción del empleado. Sin embargo, la introducción de variables modernas ha mejorado la relación. Un ejemplo de esto se da que la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está restringido por factores externos. En el caso de los trabajadores que laboran con máquinas la productividad va ha

estar más influenciado por la velocidad de la misma que por su nivel de satisfacción. El nivel de trabajo también parece ser una variable moderadora importante. Las correlaciones entre la satisfacción y el desempeño son más fuertes para los empleados con niveles más altos. Una de las razones por las que no se ha obtenido un fuerte apoyo para la tesis de que la satisfacción estimula la productividad es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en la organización y que las mediciones de la productividad a nivel individual no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

- **Satisfacción y ausentismo**

El ausentismo se manifiesta mediante "enfermedades", "problemas familiares", etc. El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo. Se ha encontrado en los estudios una correlación moderada (por lo común menos de 0.40).

El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. "La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo" (Dunnette, 1998, p.265.).

Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo. Uno puede estar feliz con su trabajo, pero goza más practicando un determinado deporte, y en ocasiones falta.

Un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. El punto es determinar cuánto ausentismo es aceptable para la organización. Si bien existe una relación directa entre la satisfacción y el ausentismo, no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral.

- **Satisfacción y Rotación**

La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo (Robbins, 1999).

La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación no toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral.

Según las pruebas, un moderador importante en la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. En particular, el grado de satisfacción es menos importante para precedir la rotación de los que mejor se desempeñan, esto se debe porque la organización hace esfuerzos considerables para conservar estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc. Casi todo lo contrario ocurre con los que tienen rendimiento bajo. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Por tanto, si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

- **Satisfacción y la salud de la persona**

La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva. Es necesario determinar hasta que punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral. Como lo señala Dunnette (1998), diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. La asociación entre salud y satisfacción no indica que una causa la otra. Si bien no existen muchas evidencias que respalden esta postura es necesario tener en cuenta

que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo tendrá actitudes más positivas hacia la vida lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

5. Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es de vital importancia para el buen funcionamiento de los recursos humanos en la empresa. El estudio de la satisfacción laboral es sin duda alguna de gran interés, pues que permite conocer la salud de la empresa, y gracias a eso, se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general.. En los últimos años, la satisfacción laboral, por su importancia constituye un resultado organizacional, un indicador que expresa el grado de eficiencia, eficacia y efectividad alcanzado por la empresa, permitiendo incluso, que de su análisis se deriven políticas y se tomen decisiones.

Al descubrir actitudes sobre factores relacionados con el trabajo, una empresa puede corregir ciertas situaciones dañinas o perjudiciales, mejorando en esa forma la satisfacción en el trabajo (Blum y Naylor, 1981).

Una organización puede beneficiarse materialmente si sabe cuáles son las actitudes individuales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo. La aplicación de estos conocimientos dará como resultado mejores procedimientos de selección y una mejor orientación vocacional (Blum y Naylor, 1981).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos (Martín, 2006).

Por otra parte, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a menos variaciones provocando el ausentismo o las

renuncias de los buenos empleados. Los empleados satisfechos tienen tasas más bajas de rotación y ausentismo. La satisfacción guarda una fuerte y consistente relación con la decisión del empleado de dejar la organización (Robbins, 1996).

Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de buena salud y tienen mayor extensión de vida, por lo tanto, un personal satisfecho reduce los costos por concepto de gastos médicos y la pérdida prematura de empleados valiosos en razón a problemas cardiovasculares.

E) INSATISFACCIÓN LABORAL.

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente (Pérez, 2005).

La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad.

La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como familia o amigos. Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

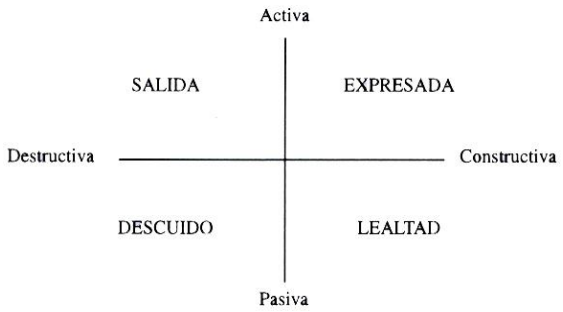
1. Formas en que los empleados demuestran su insatisfacción

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir

parte de sus responsabilidades. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Figura 1. Respuestas a la Insatisfacción Laboral



Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 N.° 1, 1985

En resumen los comportamientos de abandono y de negligencia comprenden las variables de productividad, rotación y ausentismo. Este modelo además añade la expresión y la lealtad, que constituyen los comportamientos constructivos que permiten que las personas aguanten aquellas situaciones no satisfactorias o restablezcan las condiciones de trabajo satisfactorias.

2. Causas de la Insatisfacción Laboral

Trinidad Aparicio (2005), señala que existen una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Las principales causas que producen en algunos trabajadores insatisfacción laboral son:

- **Salario bajo**. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
- **Mala relación con los compañeros o jefes**. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de algunos de los compañeros. En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador.
- **Escasa o nulas posibilidades de promoción**. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que se espera y lo que se ha obtenido.
- **Personas inseguras**. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor, inseguridad e insatisfacción.
- **Dificultad para adaptarse al ambiente laboral**. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

- **Malas condiciones laborales**. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.
- **Circunstancias personales y laborales**. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

F) TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

En 1959 se publica "The Motivation of Work" de Herberg, Mausner y Snyderman, quienes apoyándose en los estudios de Argyris (1957), Lewin (1950), Maslow (1943), McGregor (1958) y el histórico experimento de Moyo en Hawthorne (1924), proponen la teoría de los dos factores, basándose en el ambiente externo y en el trabajo del individuo para explicar la satisfacción laboral. Se concentraron en la manera de elevar la satisfacción en el trabajo, en lugar de motivar a los trabajadores explícitamente para que mejoraran se desempeño. Dividieron el trabajo en dos tipos de elementos, factores motivadores y factores de higiene.

Factores higiénicos o factores extrínsecos: "se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas" (Chiavenato, 1995:527). Por lo tanto, los factores se concentran no en el trabajo en sí, sino mas bien en las características del contexto en el cual se hace el trabajo, tales como: salario, beneficios sociales, etc.

Según Herzberg, estos factores eran considerados como mecanismos motivadores de los individuos hacia sus puestos, ya que el trabajo era contemplado como una actividad molesta y los empleados requerían de incentivos, premios salariales, de políticas empresariales abiertas, entre otros aspectos, para estimular a los individuos que formaban parte de sus organizaciones. No obstante los factores higiénicos, únicamente logran evitar la insatisfacción de las necesidades de evitación. Por el contrario si la manifestación de estos factores en la organización no es óptima, originan insatisfacción de los empleados, motivo por el cual Herzberg los denominó insatisfactores o factores de insatisfacción.

Se consideran como **factores higiénicos:**

- **Salario:** es la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.
- **Beneficios y servicios sociales:** gratificaciones que recibe el individuo diferentes al salario, que se encuentran relacionadas con servicios sociales que se otorgan al individuo por la prestación de sus servicios (seguros, pensiones, ayuda de vivienda), así como aquellos beneficios adicionales, tales como asignación de vehículo, teléfono, celulares, planes de préstamo, entre otros.
- **Relaciones interpersonales:** calidad de las interacciones entre los individuos que conforman la organización, lo cual incluye la existencia de una comunicación abierta, permanente y fluida entre los mismos.
- **Supervisión:** se refiere al tipo de liderazgo que ejercen los supervisores sobre sus trabajadores.
- **Condiciones de trabajo:** son los factores ambientales a los cuales se expone el individuo durante la ejecución de sus labores.

- **Seguridad en el puesto:** consiste en la estabilidad que experimenta el individuo en su puesto de trabajo, de no ser despedido ni desmejorado de sus condiciones laborales.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: "están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo control del individuo, pues se relaciona con aquello que él hace y desempeña" (Chiavenato, 1995: 527).

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Se consideran como **factores motivacionales**:

- **Logro:** se refiere a la consecución de los objetivos organizacionales e individuales planteados por medio de la solución efectiva de problemas y por la obtención e resultados exitosos en el desempeño del individuo en su puesto de trabajo.

- **Reconocimiento:** es una recompensa organizacional referida a la aprobación, aceptación y apreciación de las labores ejecutadas por un individuo en su puesto de trabajo y en general por el desempeño de éste en el mismo.
- **Oportunidad y crecimiento:** consiste en la posibilidad que la organización brinda al empleado en su puesto de trabajo, de adquirir nuevas habilidades, destrezas y conocimientos, con el fin de que éste logre superarse profesionalmente.
- **Responsabilidad:** expresa la capacidad del individuo de asumir retos dentro de los límites fijados y afrontar las consecuencias que implica la ejecución de actividades la toma de decisiones y la solución de problemas.
- **Ascenso:** implica un cambio jerárquico dentro de la estructura organizacional, es decir una promoción en función de las capacidades, potencialidades y desempeño de los individuos dentro de la organización.
- **Participación en la toma de decisiones:** indica la libertad que posee el individuo para tomar decisiones sobre las actividades que le competen y que afectan su trabajo, así como la libertad de expresar su opinión sobre asuntos referentes a la organización, dentro de los límites y parámetros fijados previamente.
- **Trabajo mismo:** se refiere a la satisfacción inherente a la naturaleza del puesto de trabajo.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su cargo).	Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en relación con su empresa).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente Pérez, J.; Fidalgo, M. NTP 394, 1994

Herzberg señala que los factores responsables de la satisfacción profesional de los individuos, están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él lo opuesto de satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción (Chiavenato, 1994).

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

1. Criticas a la teoría de Herzberg

Esta teoría desencadenó numerosas críticas y controversias, tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica. Gran cantidad de investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de su teoría; muchas otras, en cambio, confirman sus resultados.

Michael Wash (1991) ha criticado a Herzberg por decir que uno de los dos factores causa satisfacción y el otro no, y piensa que cualquiera de ellos puede correctamente provocar en la persona sentimientos diferentes.

Los dos factores mencionados pueden o no satisfacer a la persona. Muchas personas se pueden sentir motivadas con los factores higiénicos y no necesitar los motivacionales para su satisfacción. Por otra parte, hay quienes sólo se sienten motivados con los motivacionales y desinteresarse por los otros factores.

En conclusión, todo depende del deseo que el trabajador quiera satisfacer para sentirse bien.

F) ¿PRODUCTIVIDAD, RENDIMIENTO O DESEMPEÑO LABORAL?

Desempeño del trabajador: es el esfuerzo individual que está dirigido por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo, y por otra, por la percepciones que él tiene del papel que desempeña (Chiavenato, 1995: 260-261).

También se puede decir que el desempeño laboral es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales está obligada a ejecutar.

El Rendimiento Laboral se refiere a los resultados o logros que involucran actividades que pueden o no estar formalmente prescritas (en la descripción de cargo), y que no son específicas o particulares a un trabajo o área de especialización, pero que apoyan al ambiente organizacional, social y psicológicos en el cual el trabajo específico, técnico o el desempeño de una tarea ocurre (Pearlman, 1997)

Una de las principales características del rendimiento laboral es su discutida delimitación, por un factor determinante: la evaluación del desempeño.

La manera de determinar o precisar cuánto rinde un trabajador en particular en un área laboral es a través de las evaluaciones de desempeño; e incluso, determinar la fuerza laboral y su rendimiento, en una empresa cualquiera, en relación a su productividad, competitividad, servicio, u otros elementos está sujeta a la evaluación de desempeño.

Muchos autores señalan como sinónimos al rendimiento y a la productividad. Es importante resaltar que para efectos de nuestra investigación, utilizaremos el termino **productividad** definido como "la relación entre el número de unidades de trabajo realizadas y el número de unidades de tiempo

consumidas" (Huber Hilf, 1963); es decir se tomará como base el cumplimiento de los objetivos establecidos para un periodo determinado.

H) PRODUCTIVIDAD.

"Productividad es, primero que todo, un principio que rige las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza. Relaciones que se nos presentan de diferentes formas: ecológicas, tecnológicas, productivas. En otras palabras es un principio guía de las actividades de los seres humanos en la utilización que hacen de la naturaleza, lo cual debe hacerse efectiva y correctamente, para reproducir la raza humana y mejorar la sociedad como un todo" (Kazukiyo y Kurosawa, 1983).

Esta concepción de la productividad, como principio guía de la actividad de los seres humanos, tiene una importancia capital en la obtención de resultados y conclusiones coherentes, cuando la misma es aplicada a diferentes niveles y aspectos del quehacer humano.

En el mundo competitivo de hoy en día es vital mejorar la productividad, por lo tanto es esencial conocer exactamente la definición del término productividad. Algunos definen la productividad desde un punto de vista económico. Otros la consideran bajo un prisma de gestión, mientras que otros incluso ven la productividad desde otras perspectivas. Una definición simple, que es aplicable a todas las empresas e individuos, es la que considera a la productividad como la media de la eficiencia con la que se proporcionan los productos y los servicios. La productividad en el sentido amplio de la palabra esta relacionada con la eficiencia global de lograr que se hagan las cosas. En un sentido empresarial más restringido, la productividad es hacer lo que corresponda para ganar más dinero. Productividad significa utilizar mejor los recursos que se tengan disponibles. Significa trabajar más inteligentemente en vez de más arduamente. Desde una perspectiva personal, la productividad hace posible ganar un ingreso (Juan Luque, 2003).

1. Concepto Productividad

Para Drucker (1985), la productividad puede ser entendida como el equilibrio existente entre todos los factores de producción (tierra, trabajo y capital), que dará como resultado el más elevado producto con el menor esfuerzo posible.

Por otra parte Kurozawa (1983), la productividad es en su esencia, es una medida para evaluar las actividades humanas desde el punto de vista humano y desde el punto de empresarial y debe ser entendida como una filosofía sobre conducir las actividades de las empresas productivamente.

Según Gómez (1985), la productividad puede ser entendida como la razón entre productos e insumos utilizados. Para este mismo autor la productividad debe convertirse en aquel principio en el cual debe basarse cualquier tipo de función gerencial, es decir, debe ser un principio que guié los aspectos de toda actividad empresarial (producción, mercadeo, etc.).

2. Tipos de Indicadores

Existen dos tipos de indicadores de productividad según Gómez (1985). Estos son:

a) Los parciales: que se obtienen considerando en el denominador un solo tipo de recurso, por ejemplo: productividad laboral, producto de la energía, de los materiales, entre otros.

b) Los totales: en donde se considera la sumatoria de todos los recursos gastados para conseguir una determinada cantidad de producto.

3. Factores que determinan la productividad en una organización.

Las ciencias de la conducta sugieren que existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones: el entorno, las características

de la organización, las características del trabajo, y las características de los individuos.

1) El entorno: las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables de la productividad de las organizaciones: características individuales, de la organización y del trabajo. Los ejemplos del efecto de las condiciones ambientales sobre los factores controlable influyen: reglamentos, estatutos, y resoluciones judiciales; los valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales y los cambios en la tecnología que influyen en las características del trabajo.

2) Las características de la organización: según Kopelman (1988); existen ciertos tipos de prácticas organizacionales que de manera general se suponen que afectan la productividad:

a) Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.

b) Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.

c) Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.

d) Los programas de establecimiento de metas para aumentar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.

3) Características del trabajo: otro factor que influye en la productividad de las organizaciones, es la naturaleza del trabajo desarrollado. Las características más relevantes del trabajo comprenden: la variedad de tareas, el significado, la identidad, la retroalimentación y la autonomía.

4) Características individuales: esta causa determinante de la productividad en las organizaciones, suele ser considerada con frecuencia como una variable que interviene en la red de causalidad. Esto quiere decir, que las prácticas organizacionales y las características del trabajo, se convierten en resultados finales observables, a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, como por ejemplo: las creencias, los valores, las actitudes, el conocimiento, metas e intenciones.

Como determinantes de las conductas laborales individuales, se han encontrado un número de propiedades relativamente perdurables de los individuos, así, como propiedades relativamente transitorias, entre las cuales se encuentran:

- El grado en que se experimenta satisfacción personal como resultado del desempeño de un trabajo efectivo (motivación interna en el trabajo).
- El grado de satisfacción experimentado con el trabajo en general o con facetas particulares del trabajo.
- El grado en que se cree que el esfuerzo realizado conduce al desempeño efectivo del trabajo y a su vez a diferentes resultados (expectativas y medios) y la deseabilidad de esos resultados (valencia).

4. Factores que pueden limitar la Productividad

En toda empresa podemos encontrar factores que pueden limitar la productividad, y entre éstos se puede mencionar aquellos referidos a la tecnología, la administración y los recursos humanos. Estos últimos se pueden clasificar y caracterizar de la siguiente forma:

- **Motivación**

Hay empresas donde la motivación de la gerencia en la mayoría de los casos, no está orientada al logro, sino al poder, y esto, en ningún momento se interpreta como un obstáculo. Además existe un poco identificación de los trabajadores con la empresa, saboteo, alto índice de rotación y ausentismo. El problema de motivación, en este tipo de gerencia suele aludirse a los supervisores de primera línea, a los trabajadores, y a que las metas que se fijan las personas están muy por debajo de las que realmente se pueden alcanzar. Todos estos factores determinan un aumento o disminución de la productividad.

- **Capacitación**

En algunas empresas se da el caso de que las personas se quejan del entrenamiento que reciben. No existe un plan de entrenamiento sistemático y las necesidades reales del puesto no son cubiertas por los programas formales de

entrenamiento. En este sentido, un personal con baja capacitación no podrá desempeñarse de manera productiva.

- **Comunicación**

Este es otro aspecto que puede limitar la productividad. Puede presentarse situaciones en donde las comunicaciones por parte de la alta gerencia no sean tomadas en cuenta y la comunicación entre los departamentos sea escasa. Es por ello que los empleados desconocen lo que esta sucediendo en la organización, y la información fluye de forma lenta y poco confiable, predominando así la desconfianza y el resentimiento, e influyendo esto de forma negativa en la productividad de la organización.

- **Cultura**

Existen organizaciones en donde nos podemos encontrar con una cultura en la que los errores se aceptan como normales, y un intento de mejora no es bien recibido ni cuestionado. Las cosas se realizan generalmente por tradición, y los puntos de vistas se caracterizan por su rigidez.

- **Estilo Gerencial**

Una gerencia que no tenga tiempo para analizar, ni tomar medidas en cuanto a las actividades que deben mejorarse, será una gerencia con pocas probabilidades de influir en el aumento de la productividad de la organización. Por lo general, en este tipo de gerencia hay una gran presión en cuanto al logro de los resultados inmediatos y no existe un control o seguimiento sobre las operaciones que, supuestamente, se han considerado como importantes. Por otro lado, la estructura organizacional y los salarios son puntos intocables, y la participación de los empleados en la toma de decisiones es prácticamente nula ya que ésta se realiza de forma unilateral.

- **Políticas, Normas y Procedimientos**

Hay muchas empresas en donde no hay políticas y normas con relación a los Recursos Humanos, y esto se presta para cada que cada gerente lo maneje a su discreción, encontrándose de esta forma casos de contradicción entre una gerencia y otra. En este tipo de situaciones, es difícil conseguir y mantener un aumento de la productividad

5. Concepto de Productividad Laboral

El concepto de productividad laboral continúa siendo difícil de precisar, a pesar de su gran importancia. A menudo el término mismo, se utiliza de distintas maneras. Para efectos de nuestra investigación, la Productividad Laboral la definiremos como "la relación entre el número de unidades de trabajo realizadas y el número de unidades de tiempo consumidas" (Huber Hilf, 1963).

6. Importancia de la Productividad Laboral

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

7. Satisfacción y Productividad

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaban que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más valida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen

trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins, 1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí ... ».

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus

propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO

1. Planes de Beneficios

Para la elaboración del presente estudio, se adoptó la clasificación de beneficios realizados por Hay Group (2003), ya que cada una de sus categorías busca la satisfacción de las necesidades: básicas, de seguridad, financieras, recreacionales, y otros, también se tomo en cuenta beneficios que a pesar de no ser considerados en la clasificación de Hay Group, formaban parte del paquete de beneficios ofrecidos por la empresa participante.

A continuación se detallan los beneficios contemplados en la clasificación de Hay Group que fueron tratados en la investigación:

- Programa de alimentación: denominado por Hay Group (2003) "comedor de la empresa", y referido al servicio de comedor pagado total o parcialmente por la empresa adicional a lo establecido por la legislación laboral. Sin embargo para efectos del presente estudio este beneficio está constituido por ayudas de carácter indirecto tales como: cupones, subsidios, entre otros.

- Seguro de vida: es aquel que cubre contingencias por muerte del empleado, la cual no suele incluir a los familiares del mismo. Se debe mencionar que en el presente estudio dicha póliza es pagada totalmente por la empresa.

- Seguro HCM para el empleado y familiares directos: Es la póliza de seguro que cubre los aquellos eventos que requieran de hospitalización o cirugía y cubren la parte de maternidad. En nuestro

caso, esta póliza es pagada por la empresa en su 100%, cubriendo al trabajador y sus familiares directos.

- Seguro de automóvil: este concepto comprende, según Hay Group (2003), los automóviles de la empresa y de los empleados, para dicho estudio se tomara las contingencias ocurridas a los vehículos de los empleados.

- Préstamo para diversos fines: estos prestamos tiene el fin de facilitarle al trabajador los medios monetarios para que pueda obtener un bien o servicio que requiera, y este puede ser pagado de distintas maneras de acuerdo a la política de la empresa.

- Caja de ahorro: aporte patronal que tiene como finalidad incentivar el ahorro del trabajador. En dicha investigación el empleado contribuye con un porcentaje de su sueldo base y a su vez, la empresa con el mismo porcentaje.

- Estacionamiento: este beneficio para efectos del estudio, consiste en una ayuda monetaria que ofrece la empresa para cubrir los costos de estacionamiento.

- Pago de uso de automóvil: reintegro al empleado de los gastos derivados por el uso de su vehículo propio para fines exclusivamente laborales. La forma de pago de este beneficio es estableciendo por un monto fijo.

- Actividades deportivas: actividades destinadas a contribuir al esparcimiento y recreación del empleado. Tales como: bowling, softball, entre otros.

- Gimnasio: beneficios que contribuye al bienestar físico y psicológico del empleado. Para efectos del presente estudio se otorga al empleado facilidades de pago para el disfrute del mismo, con descuentos corporativos.

- Asignación de teléfono celular: dotación de un equipo telefónico por parte de la empresa, pagado totalmente por la misma.

- Pago de línea telefónica: se refiere al pago que otorga la empresa para que el empleado pueda contar con un Plan Telefónico Corporativo y así cubrir la necesidad de comunicación.

- Política de Viáticos: pago de estadía y/o gastos que el empleado incurre durante viajes de trabajo.

De la misma manera se incluyo un beneficio que Hay Group (2003) no consideró en su clasificación:

- Pedido de empleado: este consiste en descuentos significativos en los productos que comercializa la empresa.

2. Medición de la productividad

Para efectos de este estudio, la productividad fue medida de acuerdo a las políticas de cada División de la empresa. Esta medición se realiza mensualmente y se hace de la siguiente manera:

División de Productos de Gran Público:

La productividad de los vendedores se mide a través:

- Del cumplimento de la cuota de unidades de productos que tiene que facturar establecido con anterioridad (cumplimiento en ventas).

- Del número de documentos (facturas) cobradas en el mes. El vendedor no debe tener más de 5 documentos con más de 60 días de vencimiento en la calle. Si esto ocurre se le penaliza con un 10% sobre su cuota de cumplimiento en ventas.

- De la Evaluación General de Gestión: esta es una evaluación cualitativa, donde el vendedor se reúne con su supervisor y discuten su desempeño en la calle, el supervisor se asegura de que esta persona haya cumplido con todas sus visitas, tanto para facturar (vender) o cobrar, apertura de nuevos territorios, si envió los pedidos a tiempo, etc. Esta evaluación le permite recuperar hasta un 70% de lo que no alcanzó realizar con la parte cuantitativa.

División de Productos de Lujo:

Al vendedor de esta división se mide a través de tres variables:

- Sell In: se le establece una cuota de venta que debe realizar al canal de distribución.

- Sell Out: también se le estable una cuota de venta, esta venta depende de las unidades compradas por el consumidor final. Esto se hace porque se busca que el vendedor tenga un papel más activo en la venta de los productos de la empresa, no solo es venderlo a la tienda, que cuide del aspecto visual de las marcas de la empresa, que las consultoras tengan un buen desempeño y una buena estrategia de venta, que el lugar este en perfectas condiciones, entre otras cosas; ya que todo esto ayuda a impulsar las ventas de los productos.

- Cobranza: también tienen una cuota mensual de cobro establecida, el cual tiene un peso sobre su evaluación mensual de productividad.

División de Productos Profesionales:

A los vendedores de esta división los miden a través de tres variables, estas son:

- Cuota de ventas: al vendedor se le establece una cuota de ventas, al igual que en las otras divisiones.

- Cuota de cobranzas: también se le establece una cantidad de documentos que debe cobrar y se les exige que no tengas documentos sin cobrar que tengan más de 60 días. Si tienen 3 documentos sin cobrar con estas condiciones se les penaliza con el 10% sobre su evaluación final.

- Evaluación cualitativa: con esta evaluación se busca desarrollar las habilidades que posee el vendedor, o fortalecer aquellas debilidades que la persona presenta al momento de vender o negociar; entonces se le establecen objetivos que debe cumplir, esto también tiene influencia en su evaluación final.

Para efectos de nuestro estudio se tomaran en cuenta la evaluación final que cada uno de estos vendedores tiene, durante un periodo de tiempo de seis meses del presente año (2008); el promedio de esta evaluación fue proporcionado por cada uno de los Directores Comerciales de las tres divisiones que conforman nuestra unidad de análisis.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

La compañía que accedió a proporcionar la información para llevar a cabo esta investigación se desenvuelve en el sector de consumo masivo, cuya casa matriz se encuentra en París, Francia. Este sector de la economía se dedica a la producción de bienes de consumo final, que se ofrecen al público en general y que son en la gran mayoría de los casos productos de uso cotidiano para la mayoría de la población.

En Venezuela, comienza sus primeras actividades en 1960, su sede principal se encuentra en Boleíta Norte (Caracas, Venezuela) y cuenta con un centro de distribución para todo el territorio nacional ubicado en Guatire, Estado Miranda.

Esta empresa se desenvuelve en el mercado de cosméticos, siendo una de las compañías líder en la distribución y comercialización de productos de belleza a nivel nacional, la compañía cuenta con una fuerza laboral de 300 trabajadores aproximadamente.

Ha establecido como **misión** primordial el satisfacer las necesidades diarias de las personas para tener confianza en si mismo y contacto con otros, poniendo todo su conocimiento y recursos de investigación a trabajar para el bienestar de hombres y mujeres, en toda su diversidad, alrededor del mundo, ya que consideran que los cosméticos son parte de la búsqueda de la belleza y el bienestar, como una forma de auto-expresión

La filial venezolana esta compuesta por cuatro divisiones comerciales cada uno con un Director, estas son:

- División de Productos de Lujo (DPL).
- División de Productos de Gran Público (DPGP)
- División de Productos Profesionales (DPP)
- División de Cosmética Activa (DCA).

- Un nivel más arriba de estas se encuentra la Dirección General de la filial.

A su vez, existen otras tres divisiones administrativas que prestan apoyo a las comerciales, tales como:

- División de Recursos Humanos (DRH)
- División de Administración y Finanzas (DAF)
- División de Administración y Operaciones (DAO).

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

A. Tipo de estudio.

El tipo de estudio es descriptivo, el cual consiste en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003) y correlacional, el cual tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables, y también relaciones múltiples. Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver sí están o no correlacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlaciónales es saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

El presente estudio busca determinar la relación existente entre tres variables o atributos del universo de investigación, a saber: indirecta financiera, la satisfacción laboral y la productividad.

B. Diseño de Investigación

Según Hernández, Collado y Lucio (1994), la presente investigación posee un diseño no experimental, la cual se realizó sin manipular deliberadamente las variables, es decir, es una investigación donde se observan los fenómenos como tal, y cómo se dan en su contexto natural, para luego ser analizados. De este modo Kerlinger (2001) señala que este tipo de investigación es la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente los sujetos a las condiciones, sólo se describe en relaciones y características.

Hernández et al (1994), expone que en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes y las variables dependientes ya han ocurrido y no pueden ser manipulados.

En cuanto al tipo de investigación, el presente estudio posee un diseño transversal, en donde se recolectaron datos en un solo momento, en un momento único, año 2008. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Este diseño puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

C. Definición de Conceptual y Operacionalización de las Variables

1. Variable Independiente: Compensación Indirecta Financiera.

Definición Conceptual

Agrupan aquellos costos financieros generados o derivados por el otorgamiento de beneficios para los empleados. Estos pueden ser públicos, porque son un requisito legal; y privado porque dependen de la iniciativa o acuerdo entre los empleadores y los empleados.

Definición Operacional

Diversidad de beneficios que otorga la empresa a sus trabajadores para cubrir sus necesidades básicas, con el fin de proporcionarles y brindarles seguridad y protección, y que serán recolectados a través de una entrevista no estructurada al encargado del departamento de Compensación y Beneficios.

Definición de las Dimensiones:

- **Beneficios para cobertura de necesidades básicas:** son beneficios destinados en primer lugar a apoyar a los trabajadores en la

satisfacción de sus necesidades básicas, tales como alimentación y descanso de los empleados.

- **Beneficios socioeconómicos de seguridad:** son aquellos beneficios que se dirigen a la satisfacción de la necesidad integral de seguridad de los trabajadores, en términos de protección contra eventos fortuitos relacionados con la persona y/o patrimonio, preservación y mejoramiento de la salud y seguridad en la vejez.

- **Beneficios socioeconómicos financieros:** esta categoría incluye beneficios destinados al apoyo de los trabajadores en la adquisición de bienes durables de necesidad primordial y en el pago de servicios, así como instrumentos que favorecen al ahorro y la inversión por parte de los trabajadores.

- **Beneficios socioeconómicos de transporte:** esta categoría agrupa una serie de beneficios que se dirigen básicamente al apoyo de los trabajadores en la satisfacción de sus necesidades de transporte, así como beneficios relacionados con los medios de transporte.

- **Beneficios recreacionales:** son aquellos beneficios destinados a contribuir al esparcimiento y recreación de los trabajadores, así como favorecer el desarrollo de relaciones sociales y de negocio de algunos sectores de empleados.

- **Otros beneficios:** beneficios adicionales que no se ubican en los rubros anteriores.

Cuadro 1 Operacionalización Compensación Indirecta Financiera

Variable	Dimensiones	Indicador
Compensación Indirecta Financiera	**Beneficios para cobertura de necesidades básicas**	Programas de alimentación
		Guardería
	Beneficios socioeconómicos de seguridad	Seguro de vida
		Seguro HCM para el empleado
		Seguro HCM para familiares directos.
	Beneficios socioeconómicos financieros	Préstamos para diversos fines
		Caja de Ahorro
	Beneficios socioeconómicos de transporte	Estacionamiento
		Pago de uso de automóvil personal
	Beneficios recreacionales	Actividades Deportivas
		Gimnasio
	Otros beneficios	Asignación de teléfono celular
		Plan del teléfono celular
		Política de Viáticos
		Descuento en pedidos de empleado

2. Variable Dependiente: Productividad

Definición conceptual

Se define como el resultado de la combinación de las habilidades y destrezas del trabajador con el esfuerzo realizado.

Definición Operacional

Porcentaje de cumplimiento de objetivos estipulados para el puesto a lo largo del período evaluado, dichos datos serán recolectados a través de una entrevista no estructurada al encargado del departamento de Comercialización.

Nuestra unidad de análisis se encuentra dividida en tres Divisiones Comerciales, que miden a cada uno de los vendedores de distinta manera, a saber:

- Div. Productos de Gran Público (DPGP): evalúa a sus vendedores tomando en cuenta: las ventas, la cobranza y por una evaluación cualitativa denominada EGG (Evaluación General de Gestión).
- Div. Productos de Lujo (DPL): evalúa su equipo de vendedores estableciendo una cuota de ventas, que se dividen en dos Sell In y Sell Out, más cobranzas.
- Div. de Productos Profesionales (DPP): mide la productividad de los vendedores a través del cumplimiento de la cuota de ventas, la cobranza y una parte cualitativa, la cual busca mejorar o desarrollar las fortalezas o habilidades de los mismos.

Definición de las Dimensiones:

- **Ventas**: se refiere al número de productos vendidos en un tiempo determinado.

- **Cobranzas:** se refiera al porcentaje cobrado en base a las ventas realizadas en un tiempo determinado.

- **Sell In:** se refiere al cumplimiento de la cuota de ventas establecida al canal de distribución.

- **Sell Out:** se refiere al cumplimiento de la cuota de ventas establecida desde el canal al consumidor final.

- **Evaluación cualitativa (EGG)**: esta evaluación permite medir la productividad del vendedor de una manera cualitativa la gestión o el desempeño del mismo.

Cuadro 2 Operacionalización Productividad

Variable	Dimensiones	Indicador
Productividad	**Ventas**	Cumplimiento de cuota en ventas
	Sell In	Cumplimiento de cuota del Sell In
	Sell Out	Cumplimiento de cuota del Sell Out
	Cobranza	Cumplimiento de cuota en cobranza
	EGG	Cumplimiento de objetivos cualitativos

3. Variables Demográficas

Definición Conceptual

Las variables demográficas que caracterizan a los empleados se definen como aquellas que especifican la condición cuantitativa de la población. Estas son: sexo, edad, estado civil, nivel educativo, antigüedad.

Definición de las Dimensiones

- **Edad**: período de tiempo expresado en años, transcurrido desde el nacimiento del empleado hasta la fecha actual, es decir, el número de años cumplidos por el mismo.

- **Género**: atributo adjudicado a las personas para diferenciarlas entre sí, según su sexo, masculina o femenino, utilizando éstas como categorías de respuestas.
- **Nivel académico**: grado de conocimientos que corresponden a los estudios realizados formalmente por el empleado, considerando el grado más avanzado por el mismo en el sistema de educación formal.

- **Años de antigüedad:** período de tiempo, expresado en años, durante el cual un empleado ha prestado sus servicios en la empresa que actualmente desempeña.

- **Estado civil del empleado:** es el atributo adjudicado a las personas debido a la condición que han adoptado con respecto a una pareja.

Cuadro 3 Operacionalización Sociodemográfica

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
Demografía	Género	Femenino Masculino	**A**
	Edad	Intervalos de edad	**B**
	Estado Civil	Soltero Casado Divorciado Viudo	**C**
	Nivel Educativo	Primaria Secundaria Técnico Medio y Superior Universitaria	**D**
	Antigüedad	Intervalos de antigüedad	**E**

4. Variable Independiente: Satisfacción Laboral

Definición Conceptual

Es el resultado de la actitud general que adopta la persona ante su trabajo y se refiere a factores específicos (tales como salario, supervisión, oportunidad de ascenso, relaciones sociales, reconocimiento, responsabilidad, políticas empresariales) que pueden radicar en el contenido, en el contacto de trabajo o en ambos a la vez (Robbins, 1996).

Definición Operacional

Es el puntaje que obtuvieron los individuos en la Escala de Satisfacción tipo likert (Overall Job Satisfaction), desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979;

está escala se suministró a cada uno de los empleados que conformaron la muestra, en la que se consideró los resultados que obtuvieron en cada una de las dimensiones.

Definición de las dimensiones:

- **Satisfacción Laboral General:** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

- **Factores intrínsecos:**

Los factores intrínsecos son aquellos que son consustanciales al trabajo, tales como: contenido del mismo, responsabilidad, logro, reconocimiento, promoción.

- **Factores extrínsecos:**

Los factores extrínsecos están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como la remuneración, las políticas de empresa, políticas de beneficios, adiestramiento, el entorno físico, la seguridad en el trabajo.

Cuadro 4 Operacionalización Satisfacción Laboral

Variable	Dimensiones	Indicador	Sub-Indicador	Ítems
Satisfacción Laboral	**Satisfacción Laboral General**	Satisfacción Laboral		45

Variable	Dimensiones	Indicador	Sub-Indicador	Ítems
Satisfacción Laboral	**Factores Intrínsecos**	Trabajo mismo		2,38,44
		Responsabilidad		6
		Participación en la toma de decisiones		42
		Reconocimiento y logro		4,10
	Factores Extrínsecos	Salario		7,8,9,11
		Beneficios y Servicios sociales	Programa de Alimentación.	12
			Pedido de empleado	13, 14
			Guardería	15
			Solicitud de préstamos	16
			Caja de ahorro	17,18
			Bono Vacacional	19
			Pago de uso de automóvil personal	20
			Gimnasio	21,22,23
			Estacionamiento	24
			Asignación teléfono celular	25,26
			Política de Viáticos	27
			Póliza de vida	28
			HCM	29,30,31, 32,33
			Seguro de Automóvil	34
			Sociedad de corretaje	35
			Actividades deportivas	36

			Paquete de beneficios	46
		Relaciones Interpersonales		3,39
		Supervisión y/o Liderazgo		5,41
		Condiciones de trabajo		1,43
		Seguridad en el trabajo		44

D. Unidad de Análisis.

"Se refiere a quienes van a ser medidos en una investigación" (Hernández et al, 1991, p.209).

La unidad de análisis esta constituida por los vendedores de una empresa del sector consumo masivo, ubicada en la Zona Metropolitana. Estos vendedores pertenecen a tres divisiones comerciales de la empresa:

- La División Productos de Gran Público: estos vendedores comercializan los productos de las marcas de consumo masivo de la empresa a las grandes cadenas de supermercados y farmacias.
- La División de Productos Profesionales: los vendedores de esta división negocian con los salones de belleza para vender los productos de la línea de uso profesional de la empresa.
- La División de Productos de Lujo: los vendedores que pertenecen a esta división tienen que vender los productos que pertenecen a las marcas de lujo de la compañía, a las grandes cadenas de perfumería exclusivas.

E. Población y Muestra

Según Ander-Egg (1983), la Población "es la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (muestra) que se pretende reúna las mismas características y en igual proporción". Para efecto de esta investigación se tomo como población de estudio una empresa del sector Consumo Masivo.

Los criterios para la elección de la empresa fueron los siguientes:

- Posibilidad de acceso a la información
- Que posee más de 100 trabajadores
- Más de 10 años en el país
- Pertenecientes al sector privado de la economía
- Que se encuentra en el área Metropolitana de Caracas

Es importante destacar que según el tipo de población ésta puede ser finita o infinita (Morin, 1998). El tipo que aplica a la presente investigación es finita, por ser pequeña en su totalidad, conforme con Pineda, Alvarado y Canales (1986)…"esta constituida por un número delimitado o conocido de unidades y elementos", los cuales van a ser escogidos de un modo intencional, es decir, de acuerdo a los objetivos e intereses del investigador y de la investigación, por lo cual no se trabaja con muestra sino con la totalidad de la población definida en la unidad de análisis.

Por consiguiente, la población de estudio en el presente caso, esta conformado por 42 vendedores, que laboran en una empresa de consumo masivo, distribuida de la siguiente manera:

- De la División de Productos de Gran Público 21 vendedores.
- De la División de Productos Profesionales 12 vendedores.
- De la División de productos de Lujo 6 vendedores.

En este sentido, en esta investigación, no se aplicarán criterios muéstrales, dada las características de la población pequeña y finita.

F. Técnica de Recolección de Datos

1. Instrumento

El instrumento de medición consiste en un cuestionario, él cual "es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (Hernández, 1996, p.285) que se aplicó a nuestra muestra de estudio.

El mencionado instrumento consta de una parte A, que contiene 7 ítems que proporcionan información demográfica de los encuestados, como: edad, sexo, nivel de instrucción, estado civil, antigüedad en la empresa, si tenia hijos y miembros en su núcleo familiar.

Y tiene una parte B con el cual mediremos los niveles de satisfacción laboral del equipo de fuerza de ventas, para esto utilizaremos la Escala General de Satisfacción, traducida de la original «Overall Job Satisfaction» (OJS) (Warr, Cook y Wall, 1979), ya que está diseñada para abordar tanto los aspectos extrínsecos como los intrínsecos de las condiciones de trabajo formulados por Herzberg en su teoría bifactorial de la satisfacción. Es una de las escalas de satisfacción laboral más utilizadas que permite la obtención de tres puntuaciones correspondientes a: la satisfacción general, la satisfacción extrínseca y la satisfacción intrínseca. La *Subescala de factores intrínsecos*: recoge la satisfacción del empleado con aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, el nivel de responsabilidad que tiene en su trabajo, las posibilidades de promoción, el tipo de tareas que realiza, etc; y la *Subescala de factores extrínsecos:* evalúa la satisfacción con aspectos como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Además, obtenemos un índice de *Satisfacción general* en el trabajo a partir de la suma de las puntuaciones en cada una de las subescalas.

La escala originalmente contiene 15 ítems, cada uno de los cuales presenta un formato de respuesta tipo Likert cuyo rango de puntuación oscila entre 1 (muy insatisfecho) y 7 (muy satisfecho); pero se le agregó 31 ítems en la subescala de factores extrínsecos, los cuales están relacionados con el aspecto "remuneración", y de esta manera podrá ser medida de forma más específica los diversos componentes de la compensación total que otorga la empresa a estudiar.

Para llevar a cabo la codificación de las afirmaciones de la encuesta se le asignaron una puntuación diferencia a cada una de las siete (7) opciones de respuesta que se presentaban:

Cuadro de puntuación del Instrumento	
Puntuación	**Alternativas**
1	Muy Insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Moderadamente Insatisfecho
4	Ni insatisfecho ni satisfecho
5	Moderadamente Satisfecho
6	Satisfecho
7	Muy Satisfecho

En cuanto a las propiedades psicométricas del instrumento, es importante señalar que los coeficientes de consistencia interna obtenidos para la escala de satisfacción general y para cada una de las subescalas son los siguientes: Satisfacción laboral extrínseca (entre .74 y .78), Satisfacción laboral intrínseca (entre .79 y .85) y Satisfacción general hacia el trabajo (entre .85 y .88).

2. Validación

Para llevar a cabo esta fase, fue necesario someter a consideración de expertos en el área de compensación, la revisión y validación del instrumento de recolección de información utilizado en el presente estudio.

Se le entrego a cado uno de los expertos el instrumento de recolección de información para que éstos procedieran a evaluar el mismo.

A continuación se presenta una tabla como resumen de tal validación, para conocer las correcciones y/o comentarios sobre el instrumento:

Tabla Resumen de Opinión de Jueces Expertos Acerca del Instrumento de Recolección de Información

Validadores	**Observaciones Específicas por # de Ítems**		
Federico López	46	47	
	AI	AI	
Eduardo Quevedo	No hizo observación por ítems		
Lorenza Lupo	10		
	MF		
Raúl Briceño	31	30	
	MF	CI	

Lorenza Lupo	Recomendó agregar un glosario con conceptos técnicos al Instrumento de Recolección de Información.

Federico López **Raúl Briceño**	Sugirieron agregar dos ítems al Instrumento de Recolección de Información, que midieran de forma general el nivel de Satisfacción Laboral y la Satisfacción sobre el paquete de beneficios.

Eduardo Quevedo	Sugirió agregar más ítems al Instrumento de Recolección de Información, con respecto al paquete de beneficio que otorga la empresa a estudiar.

MF= Modificación de Forma del Item.
AI= Añadir Item.
CI= Completar la Información que contiene el Ítem

Prof. Federico López. Egresado en RRII.
Lic. Eduardo Quevedo: Egresado en RRII.
Prof. Lorenza Lupo: Egresada en RRII.
Prof. Raúl Briceño: Egresado en RRII.

Estas propuestas fueron aceptadas por los investigadores por considerarse oportunas y por generar una visión más sencilla del instrumento, lo cual genera un incremento de confianza pues acerca más los datos obtenidos a los resultados.

3. Procedimiento de recolección de datos

- **Fase de revisión bibliográfica/exploratoria**

En ella se utilizaron fuentes primarias (libros, publicaciones periódicos, tesis, testimonios de expertos, entre otras) y secundarias (listados de fuentes primarias) que permitieron obtener la información necesaria para una aproximación al tema de estudio y el acercamiento teórico requerido para su sustento.

- **Fase descriptiva**

Una vez estudiada la base teórica de la investigación se procedió a consultar opiniones de expertos en compensación y beneficios para luego llevar a cabo las actividades de obtención y recolección de información a través de entrevistas y encuestas. En la investigación se diseñaron dos instrumentos: el primero consistió en una entrevista no estructurada, la cual se le realizó al encargado del departamento de compensación y beneficios y al encargado del departamento de comercialización, para que suministraran los datos técnicos y la información necesaria para la investigación (paquete de compensación y beneficios, productividad por vendedor y el listado de los empleados de la fuerza

de venta con su información de contacto), para ello se solicito por vía telefónica o e-mail una cita con los mismos para realizar la entrevista en el momento que ellos lo determinaran.

La información recogida en la entrevista no estructurada sirvió como marco de referencia para la elaboración del segundo instrumento de recolección de información, pues permitió comprobar que los beneficios que ofrecían la empresa se correspondían con la lista de beneficios que contenía el estudio de mercado de Hay Group (2003).

El segundo instrumento de recolección de información utilizado en esta investigación, consistió en una encuesta de satisfacción laboral bajo el formato de una escala de likert (Anexo 1) dirigida a los vendedores de la empresa de consumo masivo. Dichos vendedores fueron contactados vía telefónica y correo electrónico para notificarles que habían sido seleccionados en una investigación académica y pedirles su colaboración para llevar a acabo la presente investigación.

Posteriormente, se procedió a enviar por correo electrónico el instrumento a los 42 vendedores que constituyeron la muestra, concediéndoles una semana de plazo para retornarlos ya complementados.

Una vez que se realizó la recolección de las encuestas, se procedió a la tabulación de los datos y su análisis fundamentado en la teoría y objetivos de la investigación.

G. Procesamiento estadístico de datos

Una vez que las encuestas fueron llenadas se procedió a codificar las respuestas, esta consiste en asignar números iguales a respuestas iguales o a características iguales de las personas (Briones, 1987).

Para poder realizar la codificación se deben efectuar cuatro pasos:

- Codificar las categorías de ítems, preguntas y categorías de contenido u observación no precodificadas.
- Elaborar el libro de código (Anexo 2)
- Efectuar físicamente la codificación

Para la tabulación y el procesamiento de los datos se utilizó el software Excel versión 6.0 y el Sofware para Windows SPSS 15.0.

Para analizar los datos obtenidos, se empleara el análisis multivariable este es un conjunto de métodos que analizan las relaciones entre un número razonablemente amplio de variables (medidas), tomadas sobre cada elemento de análisis, en una o más muestras simultáneamente.

Uno de estos métodos es la correlación, es una técnica matemática que evalúa la asociación o relación entre dos o más variables cuantitativas, tanto en términos de direccionalidad como de fuerza o intensidad, proporcionando un coeficiente e correlación (r de Pearson).

También, usaremos la regresión lineal simple, es un modelo matemático que explora la dependencia entre variables cuantitativas (supone que en el modelo una es variable dependiente y la otra la variable independiente), tratando de verificar si la citada relación es lineal y aportando unos coeficientes que sirven para construir la ecuación de la recta de predicción.

También se calcularan los principales estadísticos descriptivos tales como las medidas de tendencia central, entre ellas; la media la cual representa el punto central alrededor del cual se agrupan los datos; esta es de gran importancia ya que refleja cual es el valor promedio que obtuvieron las variables y las dimensiones que las conforman; y también se calculó la mediana, con el objetivo de obtener el valor que se encuentra en el centro de la distribución ordenada de los datos, eliminando las influencias de los valores extremos y describir los resultados

adecuadamente. Por otra parte, se utilizó una medida de dispersión, la desviación estándar, la cual establece la forma en que los valores fluctúan con respecto a la media; es decir, miden la dispersión promedio.

CAPÍTULO VI: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se procede a presentar los resultados obtenidos a través de los métodos de recolección de datos (entrevista no estructurada y encuesta) que fueron aplicados a la empresa que compone la muestra de nuestro estudio. El análisis de datos vea ser presentado de la siguiente manera:

A. DATOS DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

1. Entrevista con el Departamento de Compensación y Beneficios.
2. Entrevista con el Departamento de Comercialización.

B. ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA

1. Determinación del nivel de Satisfacción Laboral General.
2. Relación entre Satisfacción Laboral General y Productividad.
3. Relación entre Satisfacción de los Beneficios y la Productividad.
4. Relación entre Satisfacción sobre los Beneficios y Satisfacción Laboral General.
5. Relación entre Satisfacción Laboral General, Satisfacción sobre los Beneficios otorgados por la empresa y Productividad.
6. Calculo del peso del conjunto de Beneficios que disfruta cada vendedor.
7. Relación entre Satisfacción sobre los Beneficios y el peso de los Beneficios sobre el paquete salarial anual.
8. Análisis descriptivos de la Satisfacción sobre los Beneficios.
9. Análisis de otros Beneficios.

A. DATOS OBTENIDOS DE LAS NO ESTRUCTURADAS.

1. Entrevista con el Departamento de Compensación y Beneficios:

A través de la entrevista realizada a la persona encargada del área obtuvimos la siguiente información:

El paquete de beneficios que disfruta un vendedor en la empresa se puede dividir en tres clases: los que representan un costo fijo para la empresa y los que no lo son.

- Beneficios que representan un costo para la empresa, estos son:

    1. Bono Vacacional de 25 días los 5 primeros años y 30 días para los que tengan más de 5 años de antigüedad.
    2. Utilidades de 120 días.
    3. Pago de guardería de acuerdo a los lineamientos de la ley, donde el patrono debe dar al trabajador una cantidad de dinero equivalente del 40% del salario mínimo vigente por concepto de matricula y mensualidades. Este beneficio podrán disfrutarlo hasta que sus hijos cumplan 5 años de edad.
    4. Equipo celular más plan corporativo, este lo paga en su totalidad la empresa.
    5. Asignación por Uso de Vehículo Personal, este monto varia dependiendo de los kilómetros recorridos en promedio por la persona.
    6. Beneficio del ticket alimentación: el representante de venta recibe por este beneficio Bs.F 445,4 mensual a través del abono que se le hace a la tarjeta destinada para tal fin.

7. Póliza de HCM, la empresa paga el 100% de dicha póliza y cubre tanto al trabajador como a sus familiares directos. Con una cobertura hasta Bs.F 10.000.
8. Seguro de Vida, este beneficio solo cubre al trabajador, la empresa paga Bs. F 10 por cada póliza; el beneficiario, que es asignado por el asegurado, recibe una indemnización de Bs. F 10.000.
9. Seguro de Automóvil, la empresa solo paga Bs. F 1.925 del costo de la póliza.
10. Caja de Ahorro: la empresa aporta el 10% del salario base del empleado y el trabajador también aporta la misma cantidad.

- Otros beneficios: este grupo de beneficios son aquellos donde la empresa ayudo al disfrute del mismo por un menor costo; así como aquellos que no son un costo fijo para la empresa, si se presenta el caso de hacer uso de ellos la empresa corre con el gasto, estos son:

    1. Descuentos en los productos que la empresa comercializa (Pedido de Empleado), donde gozan hasta de un 40% de descuento sobre el precio al que se les vende a los clientes.
    2. Viáticos, en caso de que el vendedor tenga que viajar o realizar algún gasto extra derivado de su trabajo, la empresa le asigna un monto para dicho gasto y este debe ser reportado.
    3. Gimnasio, este solo lo podrán disfrutar las personas que se encuentran el área metropolitana de Caracas; este consiste en que la persona tiene exonerada la cuota de inscripción y goza de un 30% de descuento en la mensualidad.

2. Entrevista con el Departamento de Comercialización:

La entrevista se realizó al Director Comercial de la división, este nos proporciono la información con respecto a como se mide la productividad de los vendedores de la empresa.

Este proceso fue explicado detalladamente con anterioridad en la pág. 88, en la parte de consideraciones teóricas para el estudio.

Adicionalmente, nos indicaron cual era la mezcla fija – variable para cada división:

División	Fijo	Variable
DPGP	30	70
DPL	60	40
DPP	55	45

Para el momento del análisis, se creo una tabla donde categorizamos el nivel de productividad del vendedor, y de esta manera al obtener el promedio de la muestra poder ubicarlo en un rango. La productividad promedio de la muestra estudiada es de 4, considerados en la categoría de **productivos;** esto nos indica que el promedio de los vendedores tienen muy buenos niveles de productividad donde su nivel de cumplimiento de los objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, se encuentra entre 94% y 90%.

Nivel de Productividad		
%	Cód.	Categoría
>100	1	Alta productividad
100-95	2	
94-90	3	
89-85	4	Productivo
84-80	5	
79-75	6	
74-70	7	Media productividad
69-65	8	
64-60	9	
< 60	10	Baja Productividad

Tabla de elaboración propia

B. ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA

1. Determinación del Nivel de Satisfacción Laboral General:

Para determinar el nivel de satisfacción laboral, fue necesario convenir categorías de puntajes que comunicaran en qué nivel de satisfacción laboral se encontraba la población del estudio, esta realizó de la siguiente manera:

Puntos para el Nivel de Satisfacción	
Puntuación	**Alternativas**
1	Muy Insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Moderadamente Insatisfecho
4	Ni insatisfecho ni satisfecho
5	Moderadamente Satisfecho
6	Satisfecho
7	Muy Satisfecho

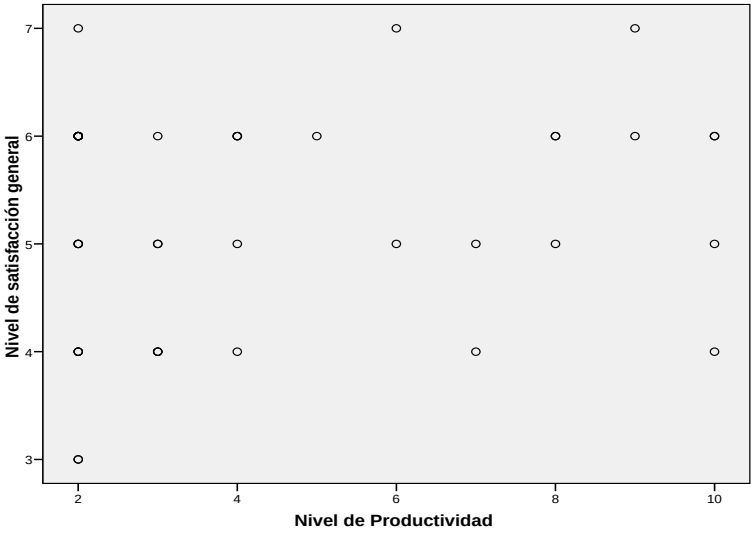
La variable satisfacción laboral obtuvo una mediana de 5 ptos, lo que ubica en la categoría de **moderadamente satisfecho**. Esto supone una actitud positiva hacia las actividades que realiza y el trabajo en general; el trabajador siente que sus carencias y necesidades están completamente. Esto demuestra un gran interés por el trabajo que realiza, siendo su labor muy significativa y valiosa.

2. Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad.

Para analizar los datos que se obtendrán en la investigación y determinar la fuerza de asociación entre las variables se van a desarrollar estadísticas de correlación, con el propósito de saber si están relacionadas las variables; y si lo están, cual es la intensidad de la relación. Para saber estos se necesitan medidas de correlación.

Antes de llevar a cabo alguna prueba estadística, con nuestras variables cuantitativas realizamos una exploración gráfica mediante una nueve de puntos, o gráfico de dispersión.

Gráfico1: Grafico de dispersión entre Productividad y Satisfacción Laboral General



Como se puede ver a simple vista, estas dos variables muestran una escasa correlación lineal, arrojando una nube de puntos muy dispersa, con parejas de valores en los cuatro sectores del plano cartesiano. Por lo que el coeficiente de correlación es más próximo a cero.

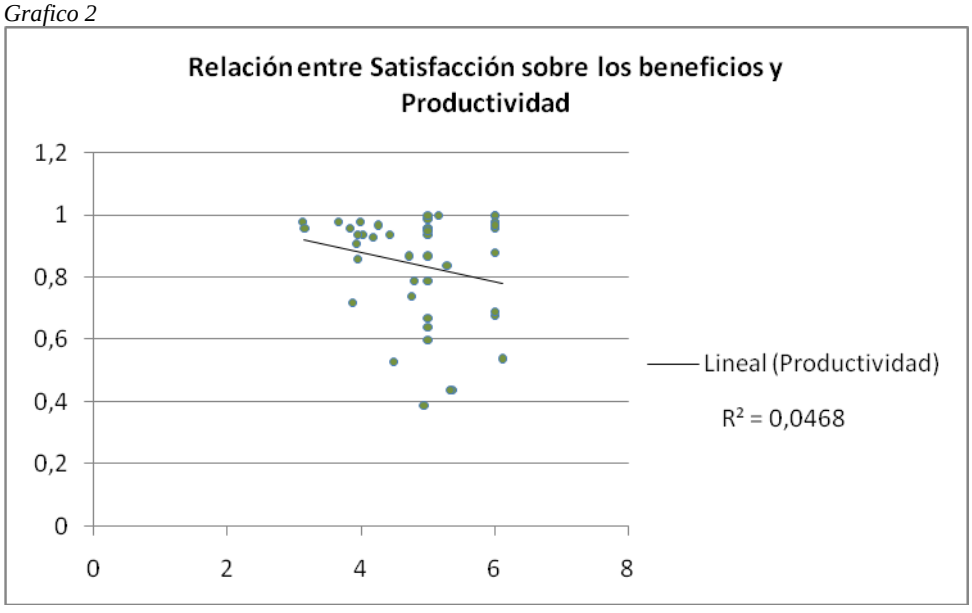
En nuestro estudio el valor del coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue de 0,19 lo que nos indica que existe una baja correlación lineal entre las variables Satisfacción Laboral General y Productividad, este resultado confirma lo que otros estudios de investigación han concluido en cuanto a que no existe una alta correlación entre estas dos variables, como es el estudio de Palma (1999). El coeficiente de correlación en nuestro estudio tiene una significancia de 0,24, lo que indica que el análisis posee un 76% de confiabilidad.

Correlaciones			
		Nivel de satisfacción general	Nivel de Productividad
Nivel de Satisfacción Laboral General	Correlación de Pearson	1	**0,185**
	Sig. (bilateral)		0,240
	N	42	42
Nivel de Productividad	Correlación de Pearson	**0,185**	1
	Sig. (bilateral)	0,240	
	N	42	42

3. Relación entre Satisfacción sobre los Beneficios otorgados y la Productividad.

Para realizar este análisis tomamos el ítem 46, que mide el nivel de satisfacción sobre el paquete de los beneficios otorgados por la empresa, desde un punto de vista general, y se correlacionó con la productividad de cada uno de los vendedores, el coeficiente de correlación obtenido fue de un 0,22; con esto podemos decir que la relación es escaza, la productividad no va a ser modificada significantemente si la satisfacción varia.

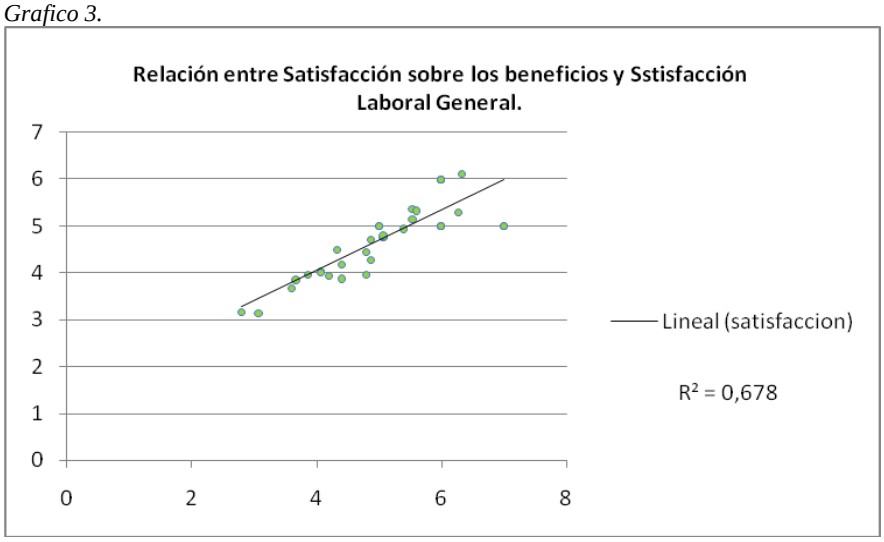
Grafico 2



4. **Relación entre Satisfacción sobre los beneficios otorgados por la empresa y Satisfacción Laboral General.**

Al analizar la posible relación entre estas dos variables, obtenemos que existe una fuerte correlación, ya que resulta un coeficiente de Pearson de 0,82. Esto nos indica que cada vez que aumente la Satisfacción sobre los beneficios que otorga la empresa aumentara positivamente la Satisfacción Laboral General de los vendedores.

Grafico 3.



5. **Relación entre satisfacción laboral general, satisfacción sobre los beneficios otorgados por la empresa y productividad.**

Para este análisis se tomaron los ítems que miden el nivel de Satisfacción Laboral (ítem 45), el nivel de Satisfacción sobre los Beneficios otorgados por la empresa (ítem 46) y el nivel de productividad, para luego establecer una relación lineal entre estas tres variables a través de la correlación lineal parcial, donde la variable dependiente es la productividad y las independientes son las otras dos.

De este procedimiento obtuvimos que la productividad depende de un 20% las variables de satisfacción y en un 80% de otras variables. Por lo tanto,

podemos decir que su relación no es muy fuerte como para que una influya sobre la otra.

Resumen del modelo				
Modelo	**R**	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	**,201**(a)	0,040	-0,009	2,876
a. Variables predictoras: (Constante), Nivel de satisfacción con el paquete de beneficios otorgados., Nivel de satisfacción general				

6. Calculo del peso del conjunto de beneficios que disfruta cada vendedor.

Para este cálculo tomamos los beneficios que representan un costo fijo para la empresa, entre estos están: ticket alimentación, guardería, caja de ahorro, asignación por uso de vehículo personal, plan corporativo de telefonía celular más equipo celular, seguro de vida, póliza de HCM, y seguro de vehículo.

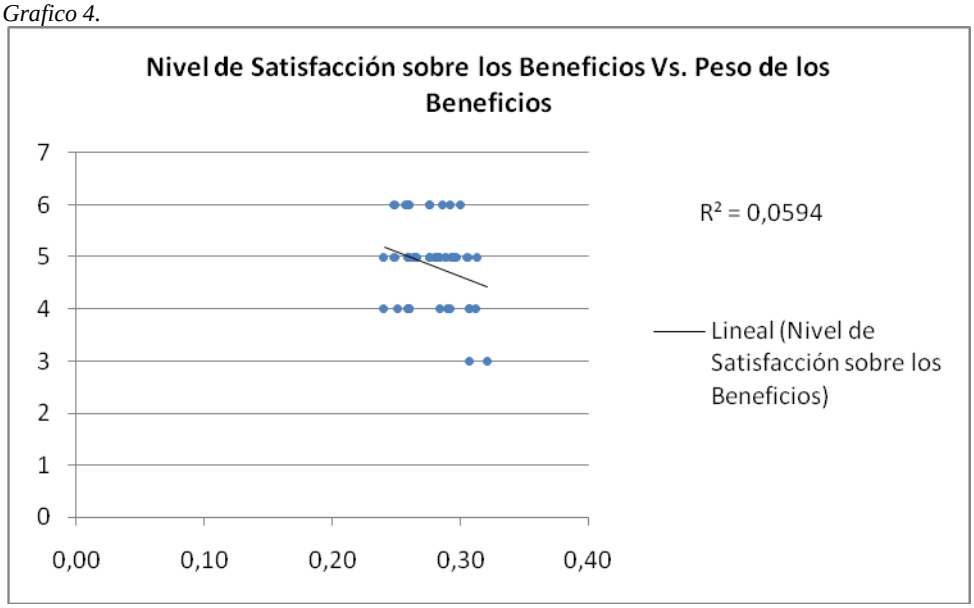
En la tabla anexa se puede apreciar el costo que tiene cada uno de estos beneficios por persona durante un año, el peso que representa dicho beneficio sobre su paquete de compensación total anual y el peso que el paquete de beneficios representa para cada uno de ellos sobre su paquete de compensación anual. A su vez, cada beneficio tiene el puntaje que obtuvo ese beneficio en cuanto a su nivel de satisfacción con respecto al mismo. (Anexo 3)

A través de este cálculo se puede sacar un promedio del peso del paquete de beneficios promedio para la muestra estudiada, en este caso el promedio es de 28%; así como tenemos que la mediana de satisfacción sobre los beneficios otorgados por la empresa es de 5 ptos.

7. Relación entre Satisfacción sobre los Beneficios y el peso de los beneficios.

Al correlacionar las variables satisfacción sobre el paquete de beneficios otorgado por la empresa y el peso del paquete de beneficios que tienen los vendedores, obtenemos que no hay una relación muy fuerte entre ellas, el coeficiente de correlación es de 0,24.

Grafico 4.



Con esto podemos deducir, que el peso (con respecto al costo) del paquete de beneficios que pueda ofrecer una empresa no se relaciona con la satisfacción de sus empleados, esto dependerá de otros factores.

8. Análisis descriptivos de la Satisfacción sobre los Beneficios.

Al observar la tabla donde se representan los cálculos de los costos fijos anuales de los beneficios por persona (Anexo 3), se puede analizar varios aspectos que pueden ser relevantes.

Entre estos beneficios podemos ver que el beneficio que tiene un mayor nivel de satisfacción es lo que referente al "Equipo Celular mas el Plan

Corporativo" que disfrutan estos vendedores, ubicando la mediana de satisfacción en *7*, lo que indica que se encuentran **muy satisfechos** con este beneficio.

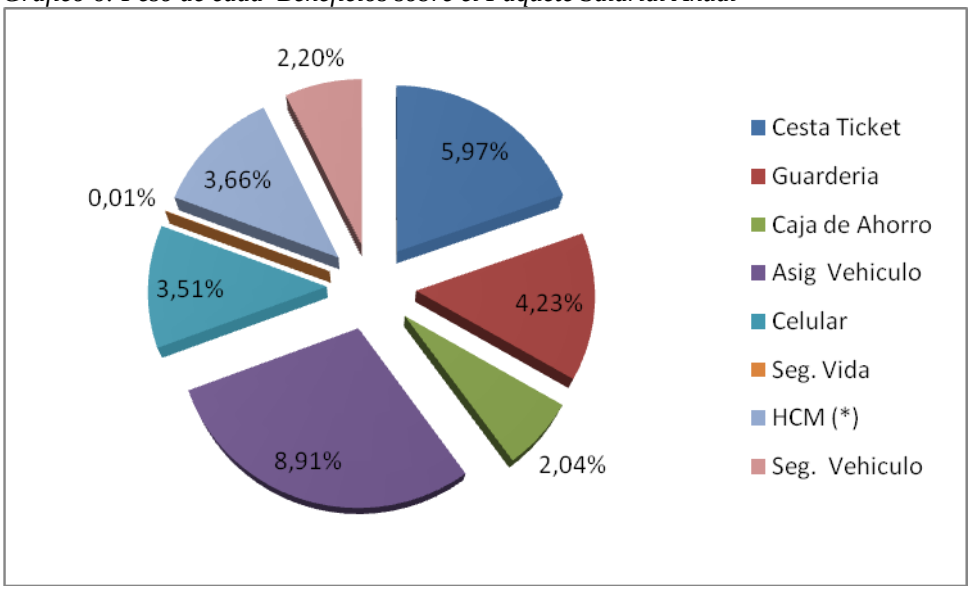
El beneficio "Guardería" es el que posee menor nivel de satisfacción, las personas que disfrutan de este beneficio se encuentran **ni satisfechos ni insatisfechos** *(4)*. Este beneficio se basa en lo que la ley establece, donde se le da al trabajador mensualmente el 40% del salario mínimo vigente para cubrir los gastos de la guardería de sus hijos. Por lo tanto el nivel de satisfacción de estas personas quizás mejorara si la empresa cubriera con todo el gasto que proporciona este aspecto; pero por los momentos la empresa se rige por lo que la ley establece.

Grafico 5: Nivel de Satisfacción por Beneficios

En el *grafico 5* se encuentran expresados los pesos promedios de cada beneficio sobre el paquete salarial anual de la muestra estudiada. En el podemos ver que el beneficio que tiene mayor peso es el de "Asignación por Uso de Vehículo Personal", con un 8,91%, este posee una mediana en la muestra un grado de satisfacción de **moderadamente satisfecho** *(5)*; y el que tiene menos peso es el de "Seguro de Vida" con un peso de 0,01% y también cuenta con el mismo nivel de satisfacción que el beneficio que tiene mayos peso.

Con esto podemos concluir que el peso no va a determinar el nivel de satisfacción de las personas, no es un factor influyente, esto dependerá de otros factores que no se están tomando en cuanta para el estudio.

Grafico 6: Peso de cada Beneficios sobre el Paquete Salarial Anual



Al estudiar la muestra en estudio, tenemos que en promedio de "*edad"* las personas se encuentran en el *intervalo 3*, es decir están entre los 31 y 40 años de edad, con este grupo de personas vemos que los beneficios que más los satisfacen son los de "Caja de Ahorro" y "Celular" con una mediana de *6* ptos, por lo tanto están satisfechos con ellos. Y el que menos satisface es el de "Guardería" donde las personas se encuentran ni satisfechas ni insatisfechas *(4).*

Tabla 1: Niveles de Satisfacción sobre los beneficios/ Edad (Intervalo 3 de 31 a 40 años)

Edad	Cesta Ticket	Guardería	Caja de Ahorro	Asig Vehículo	Celular	Seg. Vida	HCM (*)	Seg. Vehículo
Intervalo 3: de 31 a 40 años	1	4	7	1	7	6	7	2
	7	4	5	5	7	7	3	5
	1	4	5	7	5	2	2	3
	1	1	7	5	7	5	4	1
	5	2	5	3	3	3	3	3
	3	0	7	3	7	3	3	3
	7	0	7	2	2	3	7	2
	2	7	3	3	5	4	4	7
	3	0	7	3	6	5	6	5
	2	0	2	3	7	5	5	4
	6	6	6	6	6	5	5	5
	7	4	7	7	7	5	7	6
	5	7	7	2	3	6	6	6
	4	2	4	7	4	5	2	5
	2	4	6	4	6	6	7	7
	6	4	5	2	7	4	2	2
	5	0	6	3	6	6	6	6
	2	0	6	1	5	3	6	6
	3	0	6	5	7	5	5	5
	6	6	6	6	6	5	5	5
	6	0	6	6	6	5	5	5
	6	0	7	6	6	6	6	6
	5	0	6	5	7	7	6	5
	6	0	7	5	7	6	7	6
	6	0	6	5	7	6	7	6
Mediana de la Muestra	**5**	**4**	**6**	**5**	**6**	**5**	**5**	**5**

Otro grupo significativo analizado fue el de las personas se encuentran casadas, ya que son la mayoría o el promedio de la muestra estudiada, en ellos el beneficio que genera mayos nivel de satisfacción el la "Caja de Ahorro", con un puntaje de **7** ptos, por lo que las personas se sienten **muy satisfechas** con dicho beneficio. Y el beneficio que representa menor satisfacción para ellos sigue siendo el de "Guardería".

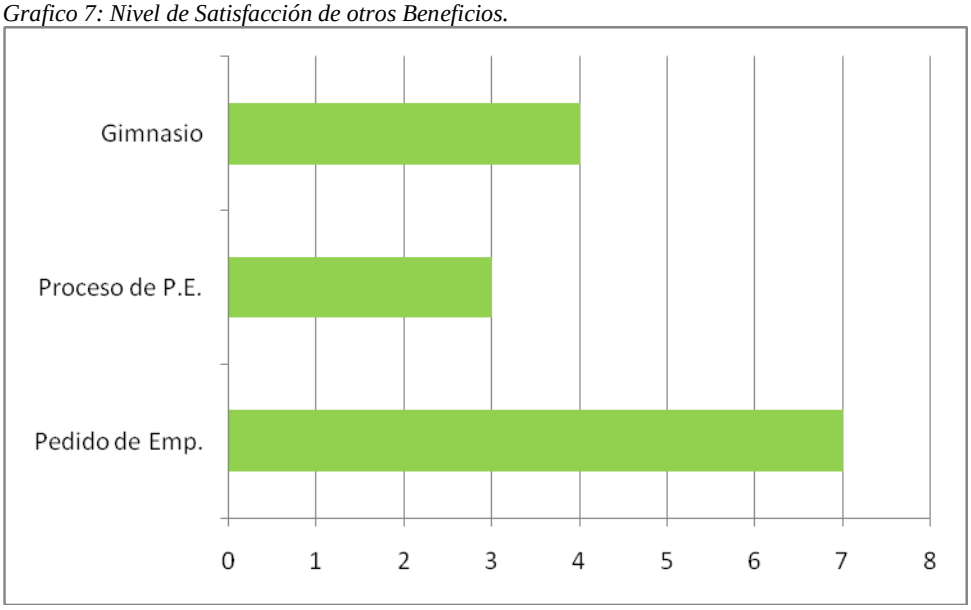
Tabla 2: Niveles de Satisfacción sobre los beneficios/ Estado Civil (Casado)

Estado Civil	Cesta Ticket	Guardería	Caja de Ahorro	Asig Vehículo	Celular	Seg. Vida	HCM (*)	Seg. Vehículo
Casado	1	4	7	1	7	6	7	2
	5	4	7	1	7	2	2	1
	5	4	3	5	7	7	7	6
	1	4	5	7	5	2	2	3
	2	0	7	3	7	2	5	5
	1	1	7	5	7	5	4	1
	5	2	5	3	3	3	3	3
	3	0	7	3	7	3	3	3
	7	0	7	2	2	3	7	2
	2	7	3	3	5	4	4	7
	5	0	7	5	6	6	6	5
	6	6	6	6	6	5	5	5
	7	4	7	7	7	5	7	6
	5	7	7	2	3	6	6	6
	4	2	4	7	4	5	2	5
	2	4	6	4	6	6	7	7
	6	4	5	2	7	4	2	2
	2	0	6	1	5	3	6	6
	3	0	7	1	7	6	7	4
	4	0	7	5	7	6	7	6
	4	0	7	5	6	5	6	5
	6	6	6	6	6	5	5	5
	6	0	6	6	6	5	5	5
	2	0	6	5	6	5	6	5
	6	0	7	6	6	6	6	6
	5	0	6	5	7	7	6	5
	6	0	7	5	7	6	7	6
Mediana de la Muestra	**5**	**4**	**7**	**5**	**6**	**5**	**6**	**5**

9. Análisis de otros Beneficios.

Entre el paquete de beneficios, hay unos que no generan costo para la empresa, su rol es facilitar los medios para que el trabajador disfrute de los mismos por un costo menor. Entre estos tenemos: Gimnasio, Pedido de Empleado y el Proceso de Entrega del Pedido de Empleado.

Grafico 7: Nivel de Satisfacción de otros Beneficios.



Los vendedores expresaron un alto nivel de satisfacción con respecto al Pedido de Empleado; pero no están satisfecho con el proceso de entrega del mismo, ya que como son trabajadores que no se encuentran en las instalaciones de la empresa o están en el interior del país, la empresa debería generar un servicio de entrega a domicilio, porque hay ocasiones en que la persona obtiene su pedido hasta un mes después de haber llegado.

Otro beneficio que presenta bajos niveles de satisfacción es el del Gimnasio, muchos argumentan que este presenta un alto costo para ellos a pesar de que la empresa negocio las tarifas; esta negociación consiste en que a la persona se le exonera la cuota de inscripción y se tiene un descuento del 30% sobre la mensualidad. Y por otro lado los vendedores del exterior no cuentan con este tipo de beneficio y les gustaría tener la posibilidad de disfrutarlo en sus localidades.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber procesado y analizado todos los datos que se obtuvieron en el estudio, se puede determinar cual es el nivel de satisfacción laboral de la muestra seleccionada sobre su paquete de beneficios otorgados por la empresa, y a su vez, como esta influye en la productividad de los mismos. Los resultados y las conclusiones más relevantes se presentan a continuación:

- Se determino que la relación entre la satisfacción sobre el paquete de beneficios de cada vendedor otorgado por la empresa y la satisfacción laboral general, tiene una correlación de 0,82, lo que indica que la satisfacción laboral general depende de un 82% de la satisfacción sobre los beneficios. Lo que mientras mas satisfecho este el vendedor con su paquete de beneficios mayor será su Satisfacción Laboral General.
- Cuando se relacionó las variables de Satisfacción Laboral General y Productividad, se determino que su relación es casi nula, resultado que va acorde a los estudios que se han realizado anteriormente por otros investigadores. Esto nos dice que no es necesario que el vendedor tenga un buen nivel de satisfacción para que sea productivo o alcance los objetivos establecidos; es decir son variables independientes una de la otra.
- También podemos concluir que la relación entre el peso que pueda tener el paquete de beneficios sobre la compensación total no influye sobre los niveles de satisfacción de la muestra.

Entre las recomendaciones que se proponen son las siguientes:

- Para futuras investigaciones se recomienda tomar en cuenta todos los trabajadores para poder generalizar los resultados y determinar de esta manera si existe una diferencia significante entre el grupo de trabajadores de la empresa (nivel jerárquico, entre los vendedores y no vendedores, entre divisiones o departamentos, etc.)

- Tomar en cuenta los niveles de satisfacción sobre el resto de los beneficios que no representan un costo fijo para la empresa ya que estos podrían ayudar a elevar el nivel de satisfacción de los mismos. Entre estos beneficios esta el del proceso de entrega del Pedido de Empleado, ya que como son personas que no están en las instalaciones físicas de la empresa se les hace difícil recoger su pedido y sugieren que este se haga de una manera mas conveniente, sobre todo para los vendedores de que se encuentran en el interior del país.

ANEXO 1

Instrumento de Recolección de Datos

Documento Adjunto al CD

ANEXO 2

Libro de Códigos

LIBRO DE CODIGOS

Codigos para ser utilizados en el programa estadistico de SPSS

Edad	
20 -25	1
26-30	2
31-40	3
41-50	4
51-60	5

Antigüedad en la Empresa	
0-2	1
3-5	2
6-8	3
9-11	4
12-15	5

Sexo	
Femenino	1
Masculino	2

Hijos	
si	1
no	2

Nivel de instrucción	
Primaria	1
Bachiller	2
TSU	3
Universitario	4
Postgrado	5

Miembros en la familia	
1-3	1
4-5	2
6-7	3

Estado Civil	
Soltero	1
Casado	2
Divorciado	3
Viudo	4

Nivel de Productividad	
>100	1
100-95	2
94-90	3
89-85	4
84-80	5
79-75	6
74-70	7
69-65	8
64-60	9
< 60	10

Puntos para el Nivel de Satisfacción	
Puntuación	Alternativas
1	Muy Insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Moderadamente Insatisfecho
4	Ni insatisfecho ni satisfecho
5	Moderadamente Satisfecho
6	Satisfecho
7	Muy Satisfecho

ANEXO 3

Tabla de Costos de Beneficios Anual por Vendedor

Documento Adjunto al CD

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, Ezequiel (1983). **Técnicas de Investigación Social.** Argentina: Editorial Humanitas, Colección Guidance.

Atalaya, M. (1995). **Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado**. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Atalaya, M, (Septiembre, 1999). **Satisfacción y Productividad.** Revista de la Facultada de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Año III, N° 5, PP.45-76

Azorín, A. y Varela, J. (1996). **Planes de Compensación para la Fuerza de Ventas: un contraste empírico de un modelo de teoría de agencia**. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 5: 137-148.

Blum, M. Y Taylor, J. (1981). **Psicología Industrial**. (2° ed.). México: Editorial Trillas.

Briceño, P. y Delfina, P. (1987). **Factores que inciden en el rendimiento laboral.** Tesis de Grado. Especialidad Relaciones Industriales. U.C.A.B. Caracas-Venezuela.

Botbol, M. y Hernández, M. (1982). El **desempeño y las recompensas: una via hacia la satisfacción**. Tesis de Grado. Especialidad Relaciones Industriales. U.C.A.B. Caracas – Venezuela.

Chiavenato, I. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. (2° ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (4° ed.). Colombia. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I., (2000). **Administración de Recursos Humanos.** (5ta ed.). Colombia: Editorial McGraw- Hill.

Chiavenato, I., (2002). **La Gestión de Recursos Humanos.** Colombia: Mc Graw-Hill.

Churchill, G.; Ford, N. y Walter, O. (1979). **Personal Characteristcs of Salespeople and the attractiveness of Alternative Rewards**. Journal of Business Research, 7: 25-50.

Churcill, G. y Ford, N. (1997). **Salesforce Management**. (5° ed.). Editorial: McGraw- Hill.

Churden, H y Sherman, A, (1986). **Administración de Personal.** México: Editorial Continental, S.A,

C. Rusbult y Lowery. (1985). **When Bureaucrats Get the Blues**. Journal of Applied Social Psychologhy. Vol.15 N°

Díaz, B. y Pérez, E. (2001). **Incidencia de la Remuneración Indirecta en la Satisfacción de los trabajdadores.** Caso: Grupo Bekesantos. Tesis de Grado. Especialidad Relaciones Industriales. U.C.A.B. Caracas-Venezuela.

Dolan, S. y Schuller, R. (1994). **Human Resource Management. The Canadian Dynamic.** Internacional Thomson Publising. Nelson Canada. Canada.

Dolan, S. y Shuler, R. (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

Dunnette, M. (1998). **Emerging trends and vexing issues in industrial and organizational psychology.** Applied Psychology: An International Review, (Vol. VII) pp. 129-266

Gómez – Mejía, L., et al. (1997) La **Gestión de Recursos Humanos.** Madrid: Editorial Prentice Hall.

Gómez- Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2001). **Gestión de Recursos Humanos.** (3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Gomez, Luis. (1985). **Productividad, un Enfoque Integral**. Ediciones del Ince

Hay Group. (1990). **La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela.** Venezuela: Editorial IESA

Hay Group. (2003**). Estudio de Beneficios**. Venezuela

Hernández, R, Collado, C., & Lucio, P. (1994). **Metodología de la Investigación.** Colombia: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación.** (3ª ed.). México: McGraw- Hill

Hilf, Hubert Hugo (1963). **La Ciencia del Trabajo.** Madrid: Rialp.

Kazukiyo, Kurosawa. (1983). **Medición y Análisis de la Productividad en la Empresa**. Editorial Yrgoy.

Kopelman, Richard. (1998). **Administración de la Productividad en las Organizaciones.** México: Editorial McGraw- Hill

Locke y otros (1980). The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. **Changes in Working Life.** Londres: Jhon Wilev. Ltd.

Loitegui, Aldaz. (1990). **Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra**. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos**. (6° Edición). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

Milkovich, G., y Newman, J. (1999). **Compensation**. (6ta ed.). Estados Unidos: Irwin McGraw- Hill

Miller C. Debert y Form William H.; **Sociología Industrial.** Ediciones Rialp, S.A., Abril 1969, Pág. 722-729).

Mondy, W. y Noe, R. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Prentice-Hall Hispoamericana, S.A.

Morales,J.A., & Velandia, N. (1999). **Salarios. Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones.** Colombia: McGraw Hill.

Morales,J.A., & Velandia, N. (2001). **Salarios. Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones.** Colombia: McGraw Hill.

Morin, M (1998). **Metodología de la Investigación**. Serie Módulos Didácticos. Caracas-Venezuela.

Muchinsky. (2002). **Psicología Aplicada al Trabajo: una introducción a la psicología organizacional**. (6ta ed.).México: Thomson Learning.

Palma, S. (1999). **Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral En Trabajadores de Lima Metropolitana**. Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol IIX (Vol IX), N°1, 27- 34.

Pérez, J.-Fidalgo,M.(1994) NTP 394: **Satisfacción laboral: escala general de satisfacción**. Madrid: INSHT.

Pineda, Alvarado y Canales (1986). **Metodología de la Investigación**. El Cid.

Pinilla, Antonio. (1982). **Dinámica de la Gestión Empresarial**. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.

Quevedo, E. (2000). **Dos Puntos de Vista sobre los Planes de Beneficios Flexibles y su Aplicación en Venezuela**. Tesis de Grado. Especialidad Relaciones Industriales. U.C.A.B. Caracas- Venezuela

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional**. (7° ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, Stephen, (1998). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. México: Edit. Prentice Hall.

Robbins, S.P. (1999) **Comportamiento Organizacional**. (8va ed.). México: Prentice Hall.

Schultz, D. (1998) **Psicología Industrial** (3era. ed.). México: Editorial McGraw- Hill.

Smith, P.; Kendal, L y Hulin, C. (1969). **Measurement of satisfaction in work and retirement**. Chicago Rand Mcnally

Spector, P. (1997). **Job Satisfaction. Aplication, Assesment, Causes, and Consequences**. California: SAGE

Stephen P. Robbins. (2004). **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.** México: publicado por pearson educación.

Tacoronte, Domingo. (2003). **Influencia de la Retribución Variable en el Rendimiento de la Empresa: una aplicación empírica al diseño de retribución para la fuerza de venta.** Tesis Doctoral de Economía. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

Urquijo J.I, Bonilla Josué, Garcia Gustavo. (2004). **La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios.** Caracas: Departamento de Estudios Laborales UCAB – Caracas – 2004.

Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). **Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psycological Well-Being**. Journal of Occupational Psychology, 52: 129-148.

Weinert, B. (1987). **Manual de Psicología de la Organización**. Barcelona: Herder.

Consultas de Textos Electrónicos

Azorín, A. (1997). **La Remuneración de Vendedores.** Alicante: Biblioteca virtual Miguel de Cervantes. Consultado el día 21 de Marzo de 2008 en http://www.cervantesvirtual.com/FichaMateria.html?Ref=8551&idGrupo=convencional

Carrilero, A y Garbulinski, V. (2002). **Planes de Beneficios Sociales**. Consultado el día 18 de Octubre de 2006 en http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/planesbensocial.htm.

Halloran, T. y Benston, G. (1987). **Job Satisfaction: case study.** University San Francisco. Consultado en la World Wide Web el 16 de Febrero de 2008 en http://www.adm.usf.edu/ad/1999/pub.htm

Hidalgo, M y Pérez, J. **NTP.394: Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción.** Gabinete Técnico Provisional de Cantabria. Consultado el día 20 de Noviembre de 2007 en http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm

Javier, A.; Claudio, B.; Rosa, G. y Mauricio, J. (2000). **Motivación y Satisfacción Laboral.** Universidad Concepción. Consultado en la Web el día 17 de Julio de 2008 en http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis

Jáuregui, A. (2002). **Control sobre las fuerzas de Ventas**. Consultado el día 20 de Octubre de 2006 en. http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/33/controlfdev.htm

Luque, Juan. (2003). **Eficacia en la Productividad.** Consultado en la Web el 13 de Agosto en http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/efiprodpers.htm

Martín, Pilar. (2006). **Diferencias en la Percepción de la Satisfacción Laboral en una Muestra de Personal de Administración**. Boletín de Psicología, N°88. Consultado en la Web el 19 de Junio de 2008 en http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N88-3.pdf

Muñiz, R. (2006). **El manual del vendedor ¿Cómo mejorar mis ventas?.** Consultado el día 18 de Octubre en http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/mejorar_ventas.mspx

Pérez, M. (2002). **Satisfacción Laboral**. Consultado el día 19 de Octubre de 2006 en http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm.

Pérez, T. (2005). **Insatisfacción Laboral**. Consultado el día 8 de Enero de 2008 en http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769

Rangel, B. y Torre, H. (2005). **Satisfacción Laboral**. Consultado el día 18 de Octubre de 2006 en http://www.entrepreneurenespanol.com/pagina.hts?N=14836&Ad=S

Satisfacción Laboral. Consultado el día 25 de Marzo de 2008 en http://www.monografias.com/trabajos7/salab/salab.shtml#mode

Verano, D. **Diseño de Sistema de Incentivos para la Fuerza de Ventas.** Consultado el día 20 de Marzo de 2008 en http://www.eumed.net/tesis/dvt/5.pdf

Zas Ros, Bárbara. (2004). **La Satisfacción como indicador de Excelencia en la Calidad de los Servicios de Salud.** Consultado el día 10 de Diciembre de 2007 en http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-80-1-la-satisfaccion-como-indicador-de-excelencia-en-la-calidad-d.html