

**UNIVERSIDAD GALILEO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COSMÉTICAS Y  
SERVICIOS ESTÉTICOS**

**“ASPECTOS MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN EL NIVEL DE  
PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS EN CENTROS DE BELLEZA  
SITUADOS EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**TESIS**

**PRESENTADA A LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**POR**

**MIRIAM TERESA BATZ MORALES**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COSMÉTICAS Y SERVICIOS  
ESTÉTICOS**

**EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIATURA**

**GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2017**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA**

**RECTOR DE LA UNIVERSIDAD GALILEO DE GUATEMALA**

**Dr. José Eduardo Suger Cofiño**

**VICERRECTORA**

**Dra. Mayra Roldán de Ramírez**

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**Lic. Jean Paul Suger**

**SECRETARIO GENERAL**

**Lic. Jorge Francisco Retolaza M. Se**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD**

**DECANA**

**Dra. Vilma Judith Chávez de Pop**

**ASISTENTE**

**Fredy Alberto Ardón Decaro**

**SECRETARIA**

**Viviana Lorena Tobar Méndez**

**ASESOR**

**Dr. Juan Pablo Solís León**

## DEDICATORIA

**A Dios:** Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por ser el que me dio la sabiduría y entendimiento poder concluir esta meta en mi vida.

**A mis padres:** Agradezco a mis padres René Batz y Sara de Batz por su constante apoyo y soñar conmigo.

**A mis hermanos:** Gaby de Marroquín y Joel Batz por brindarme su apoyo.

**Amigas:** Ashley, Karla, Gaby gracias por su apoyo y soñar juntas, por su tan valiosa amistad que mantenemos desde hace muchos años.

**Universidad Galileo:** A ella y a los catedráticos porque gracias a ellos pude adquirir todos los conocimientos, me siento orgullosa de ser egresada de una universidad tan prestigiosa como lo es Universidad Galileo.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
<b>1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA: .....</b>	<b>9</b>
<b>2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>3. HIPÓTESIS DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>4. ALCANCES.....</b>	<b>12</b>
<b>5. LÍMITES: .....</b>	<b>13</b>
5.5.1 Límites geográficos: .....	13
<b>6. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
6.1 Objetivo general: .....	13
6.2 Objetivos específicos: .....	13
<b>7. MARCO HISTÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>8. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>8.1 Motivación: .....</b>	<b>16</b>
8.1.1 Motivación intrínseca: .....	17
8.1.2 Motivación extrínseca: .....	18
8.2 Proceso de la motivación: .....	19
8.3 Teorías motivacionales: .....	20
8.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow: .....	20
8.4 La teoría de ERG de Alderfer: .....	22
8.5 Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland: .....	23
8.5.1 Teoría de los dos factores:.....	24
8.6 Teoría de la expectativa: .....	26
8.7 Teoría X y teoría Y de Douglas MacGregor: .....	27
8.8 Clima laboral.....	29
8.8.1 Motivación laboral: .....	32
8.9 Factores que pueden determinar la motivación laboral.....	34
8.9.1 Dinero:.....	35
8.9.2 Salario emocional: .....	36

8.9.3 Horario de trabajo: .....	37
8.9.4 Insumos y herramientas de trabajo: .....	39
8.10 Técnicas para medir el desempeño laboral.....	40
8.10.1 Evaluación del desempeño: .....	40
8.10.2 Tipos de evaluación del desempeño: .....	40
8.10.3 Herramientas utilizadas en la evaluación del desempeño: .....	40
8.10.4 Métodos para la evaluación del desempeño: .....	42
8.11 Capacitación: .....	45
8.11.1 Beneficios de la capacitación para los empleados y para la empresa: .....	47
8.11.2 Proceso de capacitación: .....	48
8.11.3 Diagnóstico de las necesidades de capacitación: .....	49
8.12 Reconocimiento a la labor de los empleados de los centros de belleza: .....	52
8.13 Productividad laboral: .....	52
8.13.1 Indicadores de eficacia: .....	53
8.13.2 Indicadores de eficiencia: .....	54
8.14 Los empleados como elementos clave de la productividad de los centros de belleza: .....	54
8.15 Liderazgo como parte de la motivación: .....	56
8.15.1 Tipos de liderazgo empresarial.....	56
8.15.2 Líder Transaccional.....	56
8.15.3 Líder Transformacional.....	56
8.15.4 Líder Trascendente.....	57
8.16 Coaching: .....	57
8.17 Servicio al cliente y su relación con la motivación de los empleados: .....	60
8.17.1 Servicio al cliente: .....	60
<b>9. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>62</b>
9.9.1 Tipo de investigación: .....	62
9.9.2 Diseño de la investigación: .....	62
<b>10. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
10.10.1 Población y muestra: .....	63
10.10.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	64
10.10.3 Técnicas de recolección y análisis de datos: .....	64

<b>11. Análisis de resultados:</b> .....	65
11.11.1 Encuesta de empleados de centros de belleza: .....	65
<b>11.11.2 Conclusión:</b> .....	80
11.11.3 Encuesta de propietarios de centros de belleza: .....	81
11.11.4 Conclusiones: .....	93
11.11.5 Análisis encuesta empleados vrs propietarios: .....	94
11.11.6 Conclusión: .....	96
<b>12. FODA del sector:</b> .....	97
<b>13. PROPUESTA DE TRABAJO</b> .....	98
13.13.1 Fase I propuesta de trabajo interno.....	98
13.13.2 Fase II Programas motivacionales a través de un coaching .....	100
13.13.3 Importancia y beneficios de un coaching .....	100
13.13.4 Propuesta .....	100
13.13.5 Presupuesto de un coaching .....	101
<b>14. CROMONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b> .....	102
CONCLUSIÓN .....	103
RECOMENDACIONES .....	104
BIBLIOGRAFIA .....	105
GLOSARIO .....	107

## INTRODUCCIÓN

La motivación es un proceso que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera es un aspecto fundamental en los centros de belleza. Las empresas buscan personas motivadas y entusiasmadas con su trabajo que les permitan alcanzar sus objetivos a través de un elevado estándar de desempeño. Por ello, motivar a las personas se constituye en un desafío para las organizaciones y sus líderes quienes buscan que sus trabajadores se sientan comprometidos con alcanzar los objetivos propuestos.

La influencia de la motivación en el desempeño de los trabajadores es esencial para alcanzar determinados objetivos establecidos por las organizaciones. Por esta razón los centros de belleza necesitan motivar constantemente a sus trabajadores y generar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

La presente investigación se establece las principales variables de estudio, así mismo se delimito el trabajo en los centros de belleza localizados en la zona 11 de la ciudad de Guatemala, en donde se establece la existencia de 130 centros de belleza, principalmente salones de belleza, spa y clínicas estéticas.

Se menciona toda la teoría con respecto a los factores motivacionales que diversos autores han considerado como importantes, y en donde se hace una descripción detallada de cada uno de dichos factores y la importancia que tienen en la productividad de los empleados de cualquier empresa.

A través del marco metodológico, se graficó los resultados obtenidos de la encuesta a empleados y propietarios de centros de belleza, y que posteriormente se compararon los principales factores y variables que cada uno considero por separado que eran importantes como factor motivacional y en donde las percepciones fueron totalmente distintas,

## **1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

Prestar un servicio de excelente calidad a los clientes en todas las organizaciones, se ha convertido en una filosofía que de aplicarse es un factor significativo en el éxito de todos los centros de belleza. Sin importar el sector al que se dedica es decir salón de belleza, Spa o clínica estética, se puede ofertar un buen producto o servicio innovador y único, con el mejor precio, se puede encontrar una localización privilegiada, pero si todo esto no se acompaña de una excelente atención al cliente, no sirve de nada.

Para asegurar la calidad del servicio, sumado a contar con recurso humano con competencias enfocadas en dicha tarea, los centros de belleza deberán establecer procesos, normas y políticas por escrito que permitan garantizar que sus clientes recibirán un servicio estandarizado, especial, justo y equitativo que sea el referente para que se vaya satisfecho y vuelva a requerir dichos servicios.

En el sector específico relacionado con este estudio, que son los Centros de Belleza, el trato con el cliente se realiza de una forma directa y personal, y se debe tomar en cuenta que debido a la naturaleza del servicio, un cliente puede pasar por las manos de diferentes profesionales. Es aquí donde radica la importancia de que sea estandarizado.

También se debe considerar que los servicios sin importar de la industria que sean son de boca a boca que se transmiten las valoraciones y percepciones positivas o negativas de la atención a un cliente y éste puede ayudar casi de forma instantánea a mejorar la imagen de una empresa, como a destruirla por una mala recomendación o referencia valorada sobre la atención que recibió. Esta recomendación y la fidelidad que se logra con el cliente, se convierte entonces en la salvación de toda empresa.

Partiendo de lo mencionado anteriormente y considerando la relevancia que tiene el recurso humano para las empresas del Siglo XXI, se busca con la presente investigación identificar los aspectos que inciden en la motivación o desmotivación de los empleados de los centros de belleza ubicados en la zona 11 de la ciudad de Guatemala, en donde se pudo observar

que algunos empleados de los mismos trabajan bajo condiciones en las cuales no se sienten cómodos, tales como horarios extensos de trabajo, falta de capacitación, falta de insumos, sueldos bajos, falta de reconocimiento.

Estos en conjunto con otros aspectos, denotan una baja en la productividad, lo cual se traduce en clientes insatisfechos y en disminución de la capacidad de atención en días con mayor demanda.

Por lo que, es importante recordar que, cuando la productividad de un empleado disminuye y causa los efectos mencionados, hay poca rentabilidad.

## 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Vivimos en un mundo globalizado en el que, brindar un servicio de calidad es clave para que los centros de belleza puedan ser mejores y puedan brindar a sus clientes una atención personalizada. Esto se logra a través de administrar de manera eficiente los recursos de los que disponen las empresas. Dentro de estos recursos se encuentra el capital humano. Sin embargo, cuando hablamos de capital humano, no solamente nos referimos a un grupo de personas que desarrolla determinadas tareas dentro de la empresa, sino a personas capacitadas, con habilidades y destrezas que permitan cumplir los objetivos de la empresa y que a la vez puedan desarrollarse como personas, pero para cumplir con esto de forma eficiente, agradable y con la mejor disposición por parte de los colaboradores, es de vital importancia que se encuentren motivados.

En el ámbito de estudio de esta investigación, que son los centros de belleza, el factor motivacional es crítico, debido al contacto que se tiene con el cliente, sin embargo, se ha podido observar que dicha motivación afecta de forma directa la productividad de los trabajadores.

El factor motivación en diversas empresas y centros dedicados a la belleza, tales como spa, salones de belleza y clínicas estéticas, ha sido tomado en segundo plano, esto causa que los dueños o administradores de los mismos no vean la relación entre el bienestar del empleado y la satisfacción del cliente. Este tema es de vital importancia ya que en la medida en que se tome en cuenta las necesidades laborales, personales, psicológicas y profesionales del colaborador, en esa medida se obtendrá un nivel mayor de productividad, así como un compromiso e identificación del personal con la institución.

Sin embargo, este factor no se puede lograr si no se integran diversos factores como el salario, jornadas laborales adecuadas, capacitación constante, lugares adecuados para el trabajo, proporción de insumos necesarios y reconocimiento del trabajo realizado por los empleados. Todo esto en conjunto logra que el centro pueda obtener mejores resultados tanto económicos como de productividad y de bienestar laboral.

### **3. HIPÓTESIS DEL PROBLEMA**

¿Las capacitaciones y el coaching pueden promover una mejora significativa en los aspectos motivacionales que influyen en el nivel de productividad de los empleados en centros de belleza de la zona 11 de la ciudad de Guatemala?

### **4. ALCANCES**

La investigación fue realizada para todos los trabajadores de los centros de belleza de la zona 11, de la ciudad de Guatemala.

La investigación únicamente será una propuesta de los factores motivacionales que pueden estimular la productividad. Por otro lado el tiempo para la realización de las entrevistas fue muy breve, ya que el personal de los centros de belleza cuenta con tiempo limitado por el tiempo que requiere cada cliente según el trabajo que se esté realizando.

En la aplicación del cuestionario dirigido al personal operativo, en cuanto al indicador productividad, únicamente se consideraron dos como relevantes, la eficiencia y la eficacia, por la naturaleza de la organización ya que en la investigación preliminar se observó que eran las de mayor impacto.

Asimismo, dentro de los centros de belleza, el objeto de estudio se observó la ausencia de muchos factores motivacionales que son clave para que la productividad de dichos centros de belleza sea el óptimo.

## **5. LIMITES:**

### **5.5.1 Límites geográficos:**

Se estima que en Guatemala existe una población aproximada de 5,000 centros de belleza, sin embargo, se consideró los centros de belleza localizados en la zona 11, dado que esta zona es una de las zonas comerciales con mayor actividad económica del municipio de Guatemala, por la localización de los principales centros comerciales de la ciudad. Dentro de los centros de belleza localizados en la zona 11, se estableció 130 ubicados principalmente en las colonias Carabanchel, Roosevelt, Miraflores I, Miraflores II, Progreso, San Jorge, Utatlán, Las Charcas, Mariscal y La Colonia Toledo.

## **6. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo general:**

Identificar qué aspectos motivacionales pueden contribuir al incremento o disminución de la productividad de los colaboradores que forman parte de las clínicas estéticas tipo salón y Spa.

### **6.2 Objetivos específicos:**

- Determinar cuáles de los aspectos motivacionales son intrínsecos y cuáles son extrínsecos y la relación entre éstos y el bajo rendimiento de los trabajadores.
- De acuerdo a los aspectos motivacionales identificados, determinar cuál predomina en la población objeto de estudio.
- Identificar estrategias o técnicas que se puedan aplicar para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

## 7. MARCO HISTÓRICO

Antes de la Revolución industrial no hubo un interés real por parte de los empleadores en el bienestar de las personas que laboraban en sus instalaciones, solamente se les veía como parte del inventario o como herramientas. Nadie se preocupó por los conflictos sociales, psicológicos, físicos o de cualquier otra índole que pudieran presentar. Para poder realizar su trabajo, los empleados llevaban su propia herramienta y los patrones no realizaban una inversión significativa. Sin embargo, el hecho de que no se observara o se tomara en cuenta si el empleado estaba o no motivado, no quiere decir que no se tuvieran necesidades que satisfacer por parte de este o que no tuvieran que trabajar en condiciones o ambientes poco agradables.

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los

trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

Al crecer la industria y las ventas por la misma revolución industrial, todo cambió, ya que las empresas tuvieron que cubrir la demanda que aumentó de forma exponencial lo que conllevó mayor exigencia hacia el empleado, pidiendo que aumentaran su productividad. En este momento ellos pudieron observar cómo las condiciones en las que realizaban su trabajo eran desventajosas para lograr ser eficientes.

De todo esto surgió la necesidad de estudiar el comportamiento de las personas para determinar cómo reaccionaban a los distintos cambios o mejoras en su entorno y condiciones laborales.

## 8. MARCO TEÓRICO

### 8.1 Motivación:

Son variados los contextos y el sentido que se le da a este concepto, por lo que definirlo de una forma concreta sería difícil., sin embargo, en términos generales para (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)<sup>1</sup>, la motivación se aplica a las necesidades, a los impulsos, a los anhelos y a cualquier otra fuerza similar que se presenta en las personas.

“La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (Solana, 1993:208)<sup>2</sup>

(Jiménez, 2009)<sup>3</sup>, publicó un artículo en internet para la revista CEMCI, en el que define la motivación como un concepto ampliamente estudiado para comprender el comportamiento de los individuos y considera a la motivación como un concepto utilizado a diario en las organizaciones y una variable determinante en el desempeño laboral.

(Gonzales, 2008)<sup>4</sup>, afirma que el concepto de motivación es un proceso interno y propio de cada persona. Determina la relación que existe entre la persona y el mundo y regula la forma en que cada persona realiza las actividades necesarias para alcanzar sus metas y sus objetivos, los cuales considera como deseables.

La motivación en el trabajo es un proceso mediante el cual el trabajador, impulsado por fuerzas internas, inicia, dirige y mantiene una conducta para alcanzar objetivos que le permitirán

---

<sup>1</sup> Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: McGraw Hill

<sup>2</sup> Solana, F. (1993:208). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Interoceánicas

<sup>3</sup> Jiménez, C. (2009). Motivación y habilidades de Dirección

<sup>4</sup> Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas

satisfacer necesidades y al mismo tiempo intenta alcanzar las metas que la empresa le ha fijado. (Romeo, 2005)<sup>5</sup>.

(Gray, 2008)<sup>6</sup>, por otro lado, afirma que la motivación está constituida por aquellos factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de una persona hacia un objetivo específico. Por lo tanto, conocer estos factores es una ventaja importante para las empresas, ya que de esa forma se podrá fomentar una cultura organizacional adecuada.

(Abarca, 2001)<sup>7</sup>, conceptualiza la motivación como un proceso y prefiere hablar de ella como un proceso motivacional que dice, está constituido por necesidades, intereses y motivos. Afirma que la motivación no nace con las personas, y que tiene una evolución con la vida misma y con la experiencia de cada persona.

### **8.1.1 Motivación intrínseca:**

Representa el grado más alto de la autodeterminación de una persona y se refiere al hecho de realizar una actividad por el simple placer y satisfacción que le provoca la participación, el aprender, explorar algo.

De acuerdo a (Rodríguez, 2016)<sup>8</sup>, este tipo de motivación implica la participación en el comportamiento o sea realizar una actividad por sí misma y no por el deseo de una recompensa externa. Este comportamiento es motivado por el deseo de mejorar y hacer las cosas bien hechas.

Si bien es cierto este tipo de motivación viene de la persona, algunos factores importantes que se deben tomar en cuenta al hablar de este tipo de motivación en el trabajo, entre otros, pueden ser: participación, reconocimiento laboral que no solo sea de forma verbal o escrita, sino también en público o a través de la entrega de un reconocimiento o el tan utilizado método en

---

<sup>5</sup> Romeo, A. (2005). Remuneración, retribución y motivación. España: ESIC.

<sup>6</sup> Gray, P. (2008). Psicología, una nueva perspectiva. Capítulo 6. México: Once Ríos Editores.

<sup>7</sup> Abarca, S. (2001). Psicología de la Motivación. San José Costa Rica: UNED

<sup>8</sup> Rodríguez, E. M. (13 de Febrero de 2016). La Mente es Maravillosa. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/diferencias-entre-la-motivacion-intrinseca-y-extrinseca>

muchas empresas, como lo es el “Empleado del Mes”, un diploma. Esto sumado a la propia motivación del empleado hace que se sienta mejor y sea mucho más productivo.

La capacitación y el enriquecimiento del puesto, es un factor que puede ayudar a generar mayor motivación intrínseca, a través de ser una herramienta que les permita alcanzar logros y como consecuencia tener una mayor autonomía en la realización de sus tareas y menos control por parte de los superiores.

La responsabilidad que se le confiere a los empleados es un factor que también se puede tomar como motivación intrínseca, ya que el que un empleado tenga mayor responsabilidad en el desempeño de sus labores, puede denotar para él un sentimiento de pertenencia con la organización, así como hacerlo sentir importante y tomado en cuenta.

### **8.1.2 Motivación extrínseca:**

(Rodríguez, 2016)<sup>9</sup>, menciona en este mismo sitio web, que la motivación extrínseca al contrario de la intrínseca se produce cuando lo que nos estimula o nos lleva a realizar una actividad determinada es externo o sea que no es una consecuencia natural de la actividad. En otras palabras, se realiza una actividad solo por el deseo de obtener algo a cambio o por evitar un resultado adverso, por ejemplo un castigo, una llamada de atención.

La motivación extrínseca está compuesta de factores como las recompensas e incentivos, lo cuales sin importar a que actividad se dedique el empleado, van a significar más un premio que un pago por el resultado de lo que hace.

Cuando se habla de motivación extrínseca se debe tomar en cuenta que se encontrará una situación de ganar-ganar, ya que los empleados aportarán a la organización en la medida en que ésta le proporcione beneficios que según sus necesidades sean suficientes motivadores para continuar aportando.

---

<sup>9</sup> Rodríguez, E. M. (13 de Febrero de 2016). La Mente es Maravillosa. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/diferencias-entre-la-motivacion-intrinseca-y-extrinseca>

Otro factor que causa un efecto importante en la motivación de los empleados de forma extrínseca es la estabilidad laboral con la que cuenta la empresa. En este estudio se puede observar en la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, que para el ser humano es importante sentirse seguro y esa seguridad también significa tener un ingreso económico constante que le permita hacer planes a futuro y adquirir compromisos sin sentirse amenazado por la pérdida de un empleo.

(Robins, 2005)<sup>10</sup> , hace referencia a la teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg, en la que propone que la satisfacción de un trabajador está relacionada con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en factores extrínsecos. Herzberg llegó a esta conclusión al proponerse la tarea de investigar la respuesta a la pregunta “¿Qué desean las personas en sus trabajos?” después de recabar la información a través de pedirles a los trabajadores que detallaran situaciones en las que se sintieron extremadamente bien o extremadamente mal en sus trabajos. También consideraba que las actitudes de los trabajadores determinaban el éxito o fracaso en lo que realizaran.

Herzberg denominó a los factores extrínsecos que provocan o generan insatisfacción en el trabajo como factores de higiene e indica que cuando estos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas o motivadas. Para que esto último suceda, él sugirió que se destacaran los motivadores, es decir todos aquellos factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo, los cuales se mencionan anteriormente.

## **8.2 Proceso de la motivación:**

El proceso de motivación empieza con una necesidad, la cual crea tensión en el colaborador, esto hace a que tenga el deseo de conseguir una meta, un diploma, un premio, que a su vez va a estimular los impulsos en el interior del individuo, y que genere un comportamiento para encontrar aquello que se desea.

---

<sup>10</sup> Robins, S. P. (2005). Administración, 8va. Edición. México: Pearson Educación

Estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear energía física o mental en el trabajo que realiza para poder alcanzar una meta como consecuencia de que una serie de factores que inducen a comportarse de una forma concreta, lo que significa que en caso de que no existan los estímulos, tal comportamiento no tendrá lugar, para que los intereses de los empleados y los de la organización no se acostumbren y así la labor de los directivos será la coincidencia y esto tenga por una parte, mejores resultados. Está claro que la organización debe encontrar la eficiencia de cada uno de los directivos para que de esta manera los objetivos sean mucho más claros y se puedan poner al servicio de la empresa.

Según (Armstrong, 1991)<sup>11</sup> , el proceso de motivación inicia cuando una persona reconoce de forma consciente o inconsciente que tiene una necesidad insatisfecha. El siguiente paso es establecer el satisfactor para esta necesidad, siguiendo con determinar el curso de acción para alcanzar ese satisfactor, lo que lleva por consiguiente a satisfacer la necesidad.

Conocer este proceso es importante, ya que ayuda a tener claro cuál o cuáles son aquellas necesidades particulares que las personas consideran insatisfechas y entender de mejor forma su conducta.

### **8.3 Teorías motivacionales:**

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las siguientes:

#### **8.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:**

---

<sup>11</sup> Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos, pag. 266. Colombia: Legis Editores, S.A.

Esta es una de las teorías más conocidas en cuanto a teorías de la motivación. La Teoría de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, según (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)<sup>12</sup> estima que las necesidades humanas se pueden jerarquizar en orden de importancia ascendente. Concluye que al satisfacer una serie de necesidades éstas dejan de ser un motivador, lo que hace que busque nuevas necesidades que satisfacer.

En la Pirámide de Maslow, el autor propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

La jerarquía de necesidades básicas que Maslow propone son las siguientes:

- **Necesidades Fisiológicas:**

Son la primera prioridad del ser humano ya que están dadas por una necesidad de supervivencia. Entre ellas la satisfacción del hambre, del sexo y de la sed.

- **Necesidad de Seguridad:**

Son necesidades relacionadas con mantener un estado de orden y seguridad y dentro de estas necesidades se encontrarían la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Estas se relacionan con estar libres de cualquier peligro y tener estabilidad laboral, lo que conllevaría a perder la posibilidad de tener alimentos, abrigo, casa o propiedades, etc.

- **Necesidades de afiliación o pertenencia:**

Las personas son sociales por naturaleza, por lo tanto, pertenecer a un grupo o ser aceptadas por los demás, después de cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad constituye el siguiente nivel de necesidades por satisfacer.

---

<sup>12</sup> Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: McGraw Hill.

- **Necesidades de estima:**

Cuando una persona siente que pertenece o es aceptada empieza a sentir la necesidad de que las tengan en alta estima, lo cual incluye también sentirse estimadas o autoestimarse, lo que genera satisfacciones como poder, prestigio, autoconfianza y estatus.

- **Necesidad de Autorrealización:**

Esta es la necesidad que se encuentra en lo más alto de la jerarquía y varía de una persona a otra. Se refiere a la satisfacción individual en todos los aspectos y es buscada por las personas para sentirse libres de ser ellas mismas. Dentro de estas podemos mencionar satisfacer las capacidades personales, el potencial, las aptitudes.

#### **8.4 La teoría de ERG de Alderfer:**

Clayton Alderfer propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow, referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación. El mismo considera que los trabajadores deben de cubrir:

- **Necesidades de Existencia (E):**

Que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones.

- **Necesidades de Relación (R):**

Agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica.

- **Necesidades de Desarrollo (D):**

Que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad.

### **8.5 Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland:**

McClelland considera que los impulsos motivacionales están en relación con necesidades de logro, afiliación y poder. Las características que definen a los que se orientan hacia el logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables. El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen. En el ámbito laboral, las personas motivadas por el logro siempre quieren mejorar todo en su medio ambiente, tratan de encontrar maneras más eficaces para hacer una tarea, de dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas.

El autor también afirma que, además del motivo de logro, las necesidades de poder y afiliación son importantes pero deben de estar subordinadas a las de logro. Las personas con alta necesidad de poder desean poseerlo en su trabajo, e influir en las personas y en las situaciones, para lo que están dispuestos a correr riesgos. Suelen realizar acciones que afectan a la conducta de otros y despiertan en ellas fuertes emociones.

David C. McClelland contribuyó a entender la motivación en las personas con su teoría que identifica tres tipos de necesidades básicas: Poder, afiliación y logro.

- **Poder:**

Quienes tienen una alta necesidad de poder son personas que buscan ejercer influencia en los demás, les gusta imponerse a los demás, se expresan fácilmente, son obstinados y

exigentes, así como personas que disfrutan mucho hablar en público y enseñar respecto a lo que saben.

- **Afiliación:**

Les gusta sentir que los demás los aman y su mayor temor es sentirse rechazados por los demás. Están dispuestos a ayudar y apoyar a los demás, así como disfrutan de interactuar de forma amistosa con todos.

- **Logro:**

Son personas que tienen una necesidad de sentirse exitosos y en la misma intensidad, miedo al fracaso. Les gusta ser desafiado, se proponen metas exigentes o difíciles, pero que se puedan alcanzar. Son personas que asumen riesgos controlados y realistas. Son personas inquietas y les gusta asumir retos, así como trabajar jornadas largas.

La teoría de McClelland se adapta a la investigación porque los individuos muchas veces no necesitan factores que los inclinen a estar motivados en sus acciones, simplemente sienten una motivación por lograr algo y su motivación se centra únicamente en alcanzarlo, es decir, una motivación intrínseca.

### **8.5.1 Teoría de los dos factores:**

Denominada también como motivación-higiene, según (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)<sup>13</sup>, menciona que Frederick Herzberg encontró que los insatisfactores no son motivadores, pero sí lo son los satisfactores. Esto significa que un empleado puede sentirse insatisfecho, pero no necesariamente esto lo motivaría a hacer cambios, sin embargo, si los motivadores, los cuales encontrará en relación al contenido del trabajo. Un motivador en este caso sería el

---

<sup>13</sup> Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: McGraw Hill.

reconocimiento de logro, el grado de desafío del trabajo, el avance y crecimiento que el empleado tenga en su trabajo.

Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción.

Herzberg investigó la pregunta ¿qué quieren las personas de su trabajo De las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- **Factores motivadores**

Que incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos.

- **Factores de higiene:**

Incluyen las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Llevando esto al ámbito

laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).

Si se compara esta teoría con la teoría de Maslow, se puede decir que la principal diferencia es que Herzberg se centra en la motivación en el trabajo, mientras que Maslow permite una visión más general de la motivación como naturaleza de las personas y de sus necesidades.

En conclusión, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo.

## **8.6 Teoría de la expectativa:**

La base principal de esta teoría defendida por Víctor H. Vroom, (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)<sup>14</sup> es que las personas pueden ser motivadas para que hagan cosas que los lleven a alcanzar una meta si creen en el valor de esta meta y tienen bien claro que lo que hacen los ayudará a lograrla.

Según Vroom una persona tendrá la motivación suficiente para hacer cualquier cosa de acuerdo al valor que da al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tiene que su esfuerzo ayudará a materializar o alcanzar dicha meta. En otras palabras, si el esfuerzo es mucho y lo que obtendrá es poco, su motivación no será suficiente.

---

<sup>14</sup> Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: McGraw Hill

En los términos de Víctor Vroom, la teoría de la Expectativa puede expresarse como:  
***Fuerza = valor × expectativa***

Donde ***fuerza*** es la fortaleza de la motivación de una persona, ***valor*** es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y ***expectativa*** es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado.

Una característica de esta teoría es que reconoce la importancia de las necesidades y las motivaciones de las personas. También es importante mencionar que, a nivel organizacional, las metas de las personas suelen ser diferentes muchas veces a las metas de la organización, sin embargo, al conocer ambas, pueden llegar a complementarse y lograr una ventaja para ambos.

Esta teoría tiene la ventaja de que, al ser llevada a la práctica, se puede observar que a diferencia de lo simple de la teoría de Maslow y Herzberg, quienes solamente definen cuales son las necesidades que tienen las personas, Vroom hace notar que lo que es útil para una organización es no solo conocer esas necesidades, sino también saber en comparación con las de la empresa, si pueden ser compatibles y crear un ambiente que permita satisfacer ambas expectativas.

### **8.7 Teoría X y teoría Y de Douglas MacGregor:**

Es considerado uno de los primeros modelos del estudio del comportamiento humano, (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)<sup>15</sup>. Consiste en considerar la percepción de la naturaleza humana. Son dos series de supuestos relacionados con la naturaleza de las personas y la idea de McGregor al denominarlas con estos términos se debe a que deseaba que fuera una terminología neutral sin que tuviera una connotación de buenas o malas.

---

<sup>15</sup> Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: McGraw Hill.

**La teoría X, se refiere a lo siguiente:**

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo.
- Debido a ese desagrado por el trabajo, será necesario obligarlos, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo en su trabajo que sea el adecuado para alcanzar las metas organizacionales.
- Las personas promedio prefieren ser dirigidas por otras y evitan la responsabilidad y tienen poca ambición y sobre todo prefieren la seguridad.

**La teoría Y, por el contrario, se refiere a lo siguiente:**

- El ser humano considera que gastar esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el gastado en jugar o descansar.
- No consideran el castigo y amenaza como el único medio para que alcancen los objetivos organizacionales, por lo que se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo a los objetivos con los que estén comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos organizacionales será proporcional al tamaño de las recompensas obtenidas o asociadas al logro de los mismos.
- Las personas promedio aprende en condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla..
- Existe una amplia capacidad por parte de las personas de poner en práctica la imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales.
- Las personas promedio en las condiciones industriales actuales, solo utilizan parcialmente su potencial intelectual.

Son teorías opuestas; una es pesimista, estática y rígida en donde el control lo ejerce quien dirige al empleado y la otra es optimista, dinámica y flexible y está centrada en la autodirección e integración de las necesidades de cada persona con las de la organización.

## 8.8 Clima laboral

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra; y dentro de un individuo de un momento a otro.

Clima Laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento determinado por parte de los trabajadores (Llaneza Álvarez, 2008). Si esta valoración es negativa provocará que el trabajador se sienta estresado y molesto o insatisfecho. El comportamiento de un trabajador al valorar estos elementos no será resultado de las condiciones específicas de su trabajo sino va a depender de cómo perciba esos factores, lo que relaciona las características individuales y organizacionales.

(Llaneza Álvarez, 2008), en lista entre otras, las siguientes variables que pueden incidir de forma negativa en la percepción que tienen las personas de la calidad de sus condiciones de trabajo: Exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, Relaciones interpersonales, estructura organizacional, liderazgo, reconocimiento profesional, cultura organizacional, salario y criterios de equidad.

Medir el clima organizacional debe tener un objetivo bien claro para la organización, ya que no se trata solamente de aplicar encuestas y pasar entrevistas, sino de tener un objetivo que entiendan tanto las personas que dirigen la empresa como los empleados a quienes se les hace la medición. No tener claro esto puede significar una pérdida de tiempo y de dinero.

Con un estudio o evaluación del clima organizacional no se pretende causar un problema ni para la organización, ni para el trabajador, sin determinar y analizar bajo qué condiciones se

está trabajando y de esa forma encontrar puntos débiles y fuertes que permitan mejorar dichas condiciones para crear el mejor clima laboral posible, por lo tanto el objetivo de toda medición del clima laboral siempre será mejorar.

Esta medición del clima laboral en las organizaciones es importante ya que tiene una estrecha relación con la motivación de los trabajadores. En la medida en que realicen sus actividades laborales en un ambiente favorable, en esa medida encontrarán las condiciones adecuadas para desarrollarse y ser más productivos.

El nombre de clima organizacional se le da al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación e interés.

Cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a disminuir y sobreviven estados de depresión, apatía, y desinterés, hasta llegar a estados de agresividad y agitación, característicos de situaciones que los empleados se enfrentan abiertamente contra las empresas.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización
- Influye en su comportamiento

El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los empleados. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y desfavorables cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Algunos aspectos que contribuyen a elevar la motivación de los empleados de una organización son:

- **Puesto de trabajo:**

Es importante que el trabajador este identificado con lo que se espera de él y de las responsabilidades del puesto, incidiendo en una mayor motivación e identificándose con lo que le corresponde ejecutar.

- **Participación:**

Una dirección participa posibilita una mayor implicación de cada uno de los miembros el colectivo, elemento éste que decide en la pasión de lo que se hace.

- **Conservación y desarrollo de la autoestima:**

La dirección participativa conduce a cada empleado sentirse “importante” y esto hace posible una mejor consideración de sí mismo, ya que el rendimiento depende del conocimiento que se tenga de lo que se espera de cada persona.

- **Reforzar el comportamiento:**

Cada momento constituye una ocasión para perfeccionar la adecuación a partir de reconocimientos que se empleen adecuadamente, sin excesos, ni defectos.

- **Evaluación del desempeño:**

Se evalúa la marcha del trabajo y permite introducir las correcciones que permitan resultados más acabados.

- **Tacto personal:**

Los trabajadores se sienten motivados cuando son comprendidos y aceptados por su jefe. Es necesario inspirar confianza y estima en todos. Se deben crear habilidades para tratar a cada empleado a partir de sus características individuales.

- **Alta estimulación:**

Es un elemento intransferible entre las responsabilidades de cada jefe que desea hacer de la satisfacción y de la motivación sus herramientas para acabar con la monotonía y la formalidad que destruye a las empresas.

### **8.8.1 Motivación laboral:**

(Vélaz Rivas, 1996)<sup>16</sup> , explica que el trabajo es la actividad característica que las personas realizan dentro de la empresa. De allí parte la interrogante sobre si la motivación de las personas en el trabajo coincide con la motivación por la empresa. La motivación que una persona tenga para trabajar en una empresa puede interpretarse de dos formas:

El interés de una persona por pertenecer a una organización que le proporcione un puesto de trabajo.

Logrado obtener ese puesto, la disposición que tenga la persona para cumplir con las tareas inherentes a ese puesto.

---

<sup>16</sup> Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A

La motivación laboral entonces se define como los estímulos que recibe la persona de forma interna como externa que lo llevan a dar lo mejor de sí y a tomar acciones que lo lleven a obtener resultados positivos o negativos en el desempeño de su trabajo de acuerdo a la situación que esté experimentando, tanto dentro como fuera de la empresa en la que labora.

Los directivos de las empresas deberán comprender los factores que influyen en esa dinámica entre el desempeño de la labor que corresponde a cada empleado y la motivación que éste experimente al realizar dicha labor. Entre estos factores se pueden mencionar:

Roles en los que las personas participan, tanto dentro como fuera de la empresa. Sin olvidar que son parte de un ente social que demanda de ellos atención a diferentes roles como padres, hijos, hermanos. Estos roles pueden motivarlos o desmotivarlos de acuerdo a las circunstancias que estén viviendo.

Considerar que todas las personas son diferentes y su individualidad es un aspecto importante porque no se motivan de igual forma y tampoco tienen las mismas necesidades.

Considerar la personalidad de cada empleado y tomar en cuenta que cuando se habla de motivación laboral, no se podrá aplicar en términos generales ya que no existe una persona promedio a la que un incentivo funcione igual que funciona con otra.

En conocer y aprender de estos factores es donde radica el éxito en los resultados que se obtengan al motivar al personal de una empresa.

De aquí nace entonces la necesidad que dentro de toda organización también exista un clima laboral que permita que las personas se sientan cómodas, seguras y felices de desempeñar las tareas que les corresponden, así como un liderazgo efectivo, que se involucre en crear ese clima laboral.

En cuanto al clima laboral, los aspectos más importantes son:

- **El aspecto físico de la organización:**

Sus instalaciones, espacio físico disponible para cada persona, el equipo adecuado instalado, nivel de iluminación, nivel de ruido, temperatura, hasta el color de las paredes.

- **Estructura organizacional:**

Estilo de dirección, estructura formal e informal, departamentos, funciones, autoridad, el tamaño de la organización.

- **Ambiente social dentro de la empresa:**

Compañeros de trabajo, comunicación, empatía con los demás, conflictos entre las personas, identificación con la empresa o el que se sientan parte de esa empresa.

- **Características individuales:**

Actitudes, aptitudes, conocimientos, habilidades, destrezas, expectativas, motivaciones.

- **Comportamiento organizacional:**

Ausentismo, nivel de tensión, exigencias por parte de la empresa en el cumplimiento, accidentes, rotación de personal, inestabilidad laboral, productividad, satisfacción laboral.

## **8.9 Factores que pueden determinar la motivación laboral**

No se puede afirmar que los mismos factores que motivan a una persona motivan a otro. Partiendo de la premisa de que no existe una persona promedio y que cada persona tiene

necesidades diferentes, se mencionan a continuación algunos de los factores más comunes que puede determinar la motivación por la que los empleados dentro de los centros de belleza.

### **8.9.1 Dinero:**

Gan (2007)<sup>17</sup> Indica que la compensación de los trabajadores puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del departamento de recursos humanos además de la adecuación entre salario recibido y necesidades, con la consiguiente seguridad de que aquellas serán satisfechas, se debe enfocar la atención a la percepción de otros factores de calidad de vida, horario, condiciones del puesto y estabilidad

Es un factor que no se puede subestimar y representa un reforzador de la motivación a nivel mundial. Se puede presentar en forma de salarios, o como cualquier incentivo de pago, como bonos, acciones. El dinero no solo es un valor monetario, para muchos significa estatus y poder.

Frederick Taylor fue el primero en popularizar el uso del dinero como un incentivo económico. Esto significa claro que este incentivo correspondería a ser aplicado a las personas que excedían el estándar previamente establecido en cuanto a lo que producían. Según (Dessler, 2001)<sup>18</sup>, Taylor al estar encargado de la producción de Midvale Steel Company, se preocupó por

---

<sup>17</sup> Gan F. (2007) 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano, Barceló UOC, rambla.

<sup>18</sup> Dessler, G. (2001). Administración de Personal, 8va. Edición. México: Pearson Educación.

lo que él llamó “vida militar sistemática” o lo sea la tendencia de los empleados de ese entonces en trabajar al ritmo más lento posible para producir el nivel mínimo aceptable, razón por la que consideró necesario utilizar el dinero como incentivo, lo que contribuyó a aumentar la productividad.

Sin embargo, se debe considerar que el dinero no tendrá una función de motivación para todas las personas. Algunas personas sin importar la cantidad de dinero que ganen prefieren sacrificar ese factor y considerar otros factores como pasión al trabajo, estabilidad laboral, prestaciones adicionales, ambiente laboral.

Por otro lado, los centros de belleza utilizan el dinero no como motivador, sino para atraer y retener a los empleados con competencias clave y específicas, que les permitan tener competitividad.

Los salarios de los salones de belleza, Spas y clínicas estéticas también pueden significar un desmotivador, al no ser proporcionado en forma de bonos por un desempeño individual y de forma equitativa. Esto puede hacer sentir a los estilistas y esteticistas descontentos y con deseos de renunciar y buscar una oportunidad laboral en otro centro de belleza que tenga un plan de recompensas equitativo.

### **8.9.2 Salario emocional:**

Se ha vivido un cambio generacional en las fuerzas de trabajo, en la actualidad se busca un crecimiento profesional acompañado de prestaciones que le permitan al trabajador crecer personalmente y una estabilidad económica. No concretándose la prestación del centro de belleza como solo económica, el trabajador busca beneficios emocionales. Si los estilistas y esteticistas se encuentra motivados, estará más capacitado y con mayor compromiso para la obtención de las metas o de los objetivos del salón de belleza o clínica estética según el lugar donde labore, buscando cubrir sus necesidades o conseguir sus objetivos individuales, simultáneamente se conseguirá el logro de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia que los trabajadores de los centros de belleza estén motivados.

Salario emocional es la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral.

### **Factores y variables del salario emocional:**

A través del salario emocional, el centro de belleza busca potenciar las siguientes variables:

- Buscando los beneficios emocionales y sociales
- Manejando flexibilidad en la vida laboral, la cual busca un equilibrio con la vida persona.
- Mejorando la calidad de vida de sus trabajadores y de su familia.
- Predicando valores sociales que se lleven a la práctica en la organización.
- Potenciando el factor emocional, el cual se convierte en un diferenciador.
- Consiguiendo que sus trabajadores sean leales y se sientan parte integral del centro de belleza en la que trabajan.
- Involucrando personalmente a todos los propietarios y jefes en el manejo del salario emocional, buscando que se maneje a los empleados como el cliente interno del centro de belleza.

### **8.9.3 Horario de trabajo:**

Un horario de trabajo dependerá del tipo de industria en el que se desempeñe un empleado. Sin embargo, de acuerdo al Artículo 116 del Código de Trabajo de Guatemala, en Guatemala existen tres tipos de jornadas laborales:

- **Jornada Diurna:**

Esta jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de 8 horas diarias, ni exceder las 48 horas a la semana. Y se entiende en un rango de horario entre las 06:00 a.m. y 18:00 p.m.

- **Jornada Nocturna:**

Esta jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno o puede ser mayor de 6 horas diarias, ni exceder las 36 horas a la semana. Y se entiende en un rango de horario entre 18:00 p.m. a 06:00 a.m.

- **Jornada Mixta:**

Esta jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de 7 horas diarias, ni exceder las 42 horas a la semana. Y se entiende en un rango de horario que combina la jornada diurna y nocturna, sin embargo si más de cuatro horas corresponden a la jornada nocturna, no se considera mixta, sino nocturna.

Considerar un horario de trabajo como motivador para mantenerse en una empresa y ser productivo se deberá basar en la necesidad particular de los empleados en situaciones como: tiempo para pasar con la familia o días de descanso, transporte y traslado de su hogar al lugar de trabajo, si cuenta con vehículo o no, compatibilidad de horarios de estudio y crecimiento personal, distancia de su vivienda al lugar de trabajo y seguridad.

Otro aspecto a considerar son las jornadas largas de trabajo que pueden incluir fines de semana y días festivos, las cuales son comunes en los centros de belleza que son el objeto del presente estudio.

Una consecuencia de jornadas laborales demasiado extensas es el ausentismo. Esta condición se da como consecuencia de que los empleados se sienten cansados o enfermos por tener que cumplir con dichas jornadas, lo que conlleva a que sin otra opción se ausenten de sus labores.

Algunas opciones para aumentar la productividad en los centros de belleza son:

- **Horarios flexibles**, Tiene varias ventajas como: reducir el ausentismo, las horas extras, la hostilidad por parte de los esteticistas y estilistas hacia la gerencia de las empresas de belleza o los jefes, mayor autonomía para realizar su trabajo y mayor responsabilidad a los empleados, que a la larga se traduce en satisfacción laboral.
- **Horarios de trabajo compartido**, esto se da cuando dos empleados comparten un puesto que requiere 40 horas por semana. Tomando cada uno de ellos ciertas horas en turnos lo que permite que se puedan tomar el día completo en días alternados para descansar.

#### **8.9.4 Insumos y herramientas de trabajo:**

Hace muchos años las empresas proporcionaban oportunidades laborales a las personas bajo condiciones en las que ellas debían contar con su propia herramienta de trabajo, por ahorrar costos y porque consideraban poco relevante las condiciones de los trabajadores.

El que una empresa proporcione las herramientas y los insumos necesarios para que un empleado realice su trabajo es parte de mantener buenas condiciones de trabajo y un factor que los empleados consideran como relevante para mantenerse en ese puesto y en esa empresa.

En algunos centros de belleza de la zona 11 no cuentan con los insumos correspondientes para efectuar o realizar los servicios que ofrece, debido a una mala organización de la persona encargada de distribuir o mantener los recursos que requiere el centro como: tintes de cabello, peróxido, tijeras, etc.

Es importante considerar lo incómodo que resulta para un estilista que quiere ser productivo y brindar un buen servicio a los clientes, tener que encontrar la forma de realizar su trabajo sin las herramientas e insumos necesarios y sobre todo tener que invertir en comprar con su propio dinero éstos para poder cumplir con las tareas que le fueron asignadas.

Por lo tanto, este también es un factor que puede tener un efecto en la forma como se sienta el empleado y qué tan productivo sea.

## **8.10 Técnicas para medir el desempeño laboral**

### **8.10.1 Evaluación del desempeño:**

(Dessler, 2001), define la evaluación del desempeño como calificar a un empleado comparando sus acciones presentes o pasadas, con las normas establecidas para su desempeño. Estas normas o criterios obviamente se deben establecer con anticipación y deberán estar en concordancia con las políticas de la empresa y la descripción de las actividades que el empleado deberá realizar de acuerdo al puesto que ocupa dentro de la empresa.

### **8.10.2 Tipos de evaluación del desempeño:**

Este proceso puede variar de acuerdo a cada empresa, sin embargo (Dessler, 2001), describe algunos pasos a considerar:

1. Establecer las normas o criterios del trabajo
2. Evaluar el desempeño real del empleado contra las normas o criterios establecidos.
3. Presentar de nuevo la información o retroalimentar al empleado con el objeto de que se motive para que elimine las deficiencias de su desempeño encontradas o en caso contrario para que continúe desempeñándose por arriba de la media.

### **8.10.3 Herramientas utilizadas en la evaluación del desempeño:**

(H. Rider, 2015), en su blog, describe, entre otras, las siguientes razones por las cuales es importante evaluar el desempeño laboral:

- **El incremento de la productividad:**

No se puede ser productivo cuando se desperdician los recursos. Por lo que medir el desempeño de los empleados y como consecuencia los resultados que éstos obtienen de las

actividades que realizan en los centros de belleza es vital. Estos resultados deben ir encaminados a lograr los objetivos que se plantearon. Así también considerar cuáles son los resultados en el desempeño de su labor, ayuda a generar en el empleado un sentido de logro, de responsabilidad, de compromiso y lo motiva a mejorar y como consecuencia a ser más productivo.

- **Contribución al desarrollo profesional de los empleados:**

Evaluar el desempeño es el punto de partida para un proceso de mejora continua y fundamental para las empresas que brindan servicios de belleza, que se verá reflejado en el desarrollo a nivel profesional y personal del empleado y que a la vez permitirá alinear los objetivos individuales y organizacionales para permitir ver resultados del tiempo dedicado a las tareas realizadas.

Es primordial entonces que tanto los centros de belleza como los empleados se responsabilicen por crear un programa de crecimiento profesional que con las oportunidades de crecimiento que la empresa pueda ofrecer permita que ambos obtengan beneficios.

- **Comunicación:**

Sin duda alguna los mayores errores en las empresas que se dedican a ofrecer servicios de belleza se cometen por falta de un canal efectivo de comunicación interna, es importante que el gerente tenga comunicación con los trabajadores. Esto ayudará que cuando un empleado sabe que puede comunicarse de forma abierta, comentará todo tipo de asuntos. Entonces, se podrá saber cómo se siente y cómo generante canalizar esta situación para mejorar su rendimiento y resultados.

- **Prevenir y detectar problemas:**

Es normal que dentro de un centro de belleza existan conflictos, el problema es no detectarlos a tiempo para evitar que causen pérdidas en muchos aspectos. El proceso de evaluación del desempeño permite hacerlo y solucionarlos con prontitud.

- **Tomar Decisiones:**

Independientemente del tamaño del salón de belleza o clínica estética, las personas son las que forman parte de la misma desde su creación, por lo que conocer la forma en que piensan o actúan los empleados dará el poder de anticipar cómo evolucionará y se consolidará el negocio. Por lo tanto, evaluar el desempeño de los empleados sirve de apoyo en la toma de decisiones, sumado a otros aspectos propios de la empresa.

- **Detectar y mantener el Talento Humano:**

Una de las ventajas competitivas de todos los centros de belleza es contar con talento humano con competencias únicas para satisfacer las necesidades de los clientes. A través de evaluar el rendimiento o desempeño de los empleados es identificar al recurso humano valioso a corto, mediano y largo plazo y crear un plan que permita cuidar y mantenerlo como parte de nuestro capital. Esto también permite que participen en promociones internas, bajo procesos justos y equitativos para todos.

- **Motivación:**

El desempeño por parte de un empleado en un ambiente justo y equitativo en el cual todas las personas conocen y siguen las reglas de comportamiento establecidas, donde existe igualdad de oportunidades mediante una medición del desempeño con criterios claros para evaluar resultados, es una persona motivada.

#### **8.10.4 Métodos para la evaluación del desempeño:**

Según (Alles, 2006), los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. De estos los más usados son los que están basados en características, aunque no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencia), tienen la ventaja de que brindan a los empleados información que los orienta más

a la acción, por lo que se considera son los mejores para el desarrollo de las personas. El basado en resultados es popular porque se enfoca en las contribuciones del empleado en la organización.

- **Basados en características:**

**Método de escala gráfica de calificaciones (Dessler, 2001):** Técnica simple y popular en la evaluación del desempeño que consiste en un formulario que enumera características, como confiabilidad y calidad, y un rango de valores para el desempeño, que va desde insuficiente hasta sobresaliente de cada característica. El supervisor es el encargado de calificar a cada subordinado con una marca o un círculo en la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y luego se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Los formatos utilizados en este método pueden variar dependiendo si es un salón de belleza, Spa o clínica estética y del criterio que deseen evaluar. Algunas empresas cambian las características o factores genéricos como calidad y cantidad y especifican las obligaciones que evaluarán de su personal.

Al final de estos formatos se recomienda un espacio en blanco que permita anotar los comentarios, así como anotar la evaluación de los atributos generales de desempeño, como puntualidad en sus horarios y cumplimiento de las reglas de trabajo, entre otros.

**Método de Escalas Mixtas (Alles, 2006):**

Modificación del método de escala básica, ya que, en lugar de evaluar las características con una escala, se le proporciona al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio o inferior.

**Método de distribución forzada:**

Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, que comúnmente son puestas en pares y que parecen de igual forma favorables y desfavorables. No es muy usado.

### **Método de formas narrativas:**

Se requiere al evaluador que presente un ensayo en el que describa con la mayor precisión posible al empleado que evalúa. Es una oportunidad para que el jefe pueda expresar su opinión sobre el empleado. Sin embargo, es muy subjetivo porque depende del criterio muy particular del jefe.

- **Basados en comportamiento**

### **Método del incidente crítico:**

Se refiere a la conducta de la persona evaluada cuando esta origina un éxito o fracaso que es poco común o usual en alguna parte del desempeño de su trabajo. Tiene la ventaja de que abarca todo el periodo evaluado, lo que facilita el desarrollo y autoevaluación por parte del empleado. Sin embargo, se debe cuidar considerar aspectos tanto favorables como desfavorables, de lo contrario la evaluación puede estar incorrecta.

### **Escala fundamentada para la medición del comportamiento:**

Evalúa el comportamiento a través de una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral del empleado. Se hace una por cada puesto y requiere mucho tiempo y esfuerzo.

### **Escala de observación de comportamiento:**

Mide la frecuencia observada en una conducta. Deberá diseñarse para medir la frecuencia con que cada conducta es observada, para facilitar el comunicarle al empleado los resultados.

- **Basados en resultados:**

### **Mediciones de productividad:**

Vendedores según volumen de ventas, empleados de producción según unidades producidas. Estos serían dos de los ejemplos más comunes de este tipo de evaluación basado en resultados. Esta medición permite alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Sin embargo, pueden existir problemas al contaminarse los resultados con factores externos sobre los que los empleados no tienen influencia.

### **Administración por Objetivos (APO):**

Es una filosofía administrativa que califica el desempeño de las personas basada en que las mismas cumplan las metas fijadas mediante un acuerdo entre la empresa representado por el jefe o director de área responsable y el empleado.

### **8.11 Capacitación:**

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo Aguilar, 2004).

(Werther, 2008), define la capacitación como una actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.

La capacitación se refiere a los conocimientos teóricos y prácticos que adquiere un estilista o esteticista, las cuales permiten incrementar su desempeño dentro del centro de belleza donde labore es decir en un salón de belleza o clínica estética.

La capacitación laboral es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal<sup>19</sup>.

En la actualidad, la capacitación en las empresas que ofrecen servicios estéticos es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, los centros de belleza deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la empresa.

Las empresas han comprendido la importancia de que la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad en la organización y en lo propio con el trabajador.

Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Reduce la necesidad de supervisión.
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.

Es indiscutible la trascendencia que tiene la capacitación laboral como inversión empresarial en los centros de belleza para lograr crecimiento a nivel técnico, de cultura organizacional, de competencias y de imagen para el salón de belleza, spa o clínica estética.

---

<sup>19</sup> <http://www.formacionejecutivadf.cl/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/dffe/2016-06-08/105803.html>

### **8.11.1 Beneficios de la capacitación para los empleados y para la empresa:**

Según (Werther, 2008), existen beneficios tanto para el individuo como para la empresa, entre los que se mencionan:

- **Para el individuo:**

Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, adquiere confianza, asertividad y desarrollo, ayuda a resolver conflictos de forma positiva, mejora la comunicación, forja líder, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permite que alcance metas individuales, elimina temores de incompetencia o ignorancia.

- **Para la empresa:**

Se mantiene la competitividad empresarial, ayuda a incrementar la productividad y calidad del trabajo, por lo tanto también la rentabilidad, eleva la moral, ayuda a mantener bajo los costos en algunas áreas, proporciona información con respecto a necesidades futuras, ayuda a comprender y a adoptar nuevas políticas.

¿Se pueden medir los resultados de la capacitación?

Muchas empresas consideran la capacitación como un gasto más que como una inversión. Esto se debe precisamente a lo difícil que resulta medirla en términos cuantitativos y monetarios. Sin embargo (Dessler, 2001), hace referencia a algunos aspectos que ayudan a evaluar resultados reales de la capacitación para la empresa en términos de:

- a) Cambio real de conocimientos
- b) Nuevas actitudes del personal
- c) Cambio en la apertura hacia el conocimiento por parte de los empleados

- d) Mejora en la calidad de vida laboral
- e) Incremento en la productividad
- f) Mayor integración a la empresa

### **8.11.2 Proceso de capacitación:**

(Emprende Pyme, 2016), en su artículo “Los pasos del proceso de capacitación”, propone 6 pasos a seguir para realizar una capacitación:

1. Detección de necesidades de capacitación. Es recomendable detectar dichas necesidades y enfocar el esfuerzo en satisfacerlas para obtener mejores resultados. Una herramienta que es utilizada de forma regular por las empresas para tal efecto es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que según (Dessler & Varela, 2005), “Consiste en determinar qué tipo de capacitación requieren los trabajadores del establecimiento. Identifica las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.”
2. Clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación: Ordenar de acuerdo a la importancia que tiene en ese momento para el empleado y para los objetivos de la organización la capacitación. Esto ayuda a definir cuáles son a corto, mediano y largo plazo.
3. Definir objetivos: Es importante definir los objetivos de la capacitación, ya que sirven como criterios para realizar la evaluación de los resultados.
4. Elaborar un programa de capacitación: Se determina qué contenido, cómo se realizará, es decir que técnicas o metodología se utilizará, cuándo, o sea en que horarios se programará la capacitación, a quién va dirigida, quién la impartirá y cuánto costará o el presupuesto con el que se deberá contar.
5. Ejecutar la capacitación: Realizar la capacitación.
6. Evaluar los resultados de la capacitación: Se debe realizar antes, durante y después de ejecutada la capacitación.

### 8.11.3 Diagnóstico de las necesidades de capacitación:

Según Dessler y Varela, (2005)<sup>20</sup>. Las DNC consisten en determinar qué tipo de capacitación requieren los trabajadores. Identifica las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.

Si se realiza de manera correcta la detección de necesidades del personal, la capacitación traerá consigo varios beneficios, como lo es, el incremento de la producción, reducción de errores, reducción de rotación, menor necesidad de supervisión, cambios de comportamientos por parte de los asistentes, cambios de actitudes y enriquecimiento del puesto de trabajo.

Mondy y Noé (2005)<sup>21</sup> indican que un DNC es “determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo”. En el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas lo hacen es meterse en problemas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

Para Reza (2006)<sup>22</sup> un diagnóstico de necesidades de capacitación es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su formulación del plan y de los programas de capacitación.

El autor hace mención que el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa sí aumenta considerablemente la certeza de estar lo más cercano a la realidad que viva en la empresa, al fin y al cabo, el diagnóstico es una fotografía, de una situación dada en un momento determinado.

---

<sup>20</sup> Dessler, G. y Varela, R. (2005). Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano. (5ª. Edición). México: Pearson Educación.

<sup>21</sup> Mondy, R. y Noé, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª. Edición) México: Pearson Educación.

<sup>22</sup> Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. (1ª. Edición). México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

El mismo Reza, menciona tres métodos de DNC, los cuales divide de la siguiente manera:

- **Método reactivo:**

Es solo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características.

- **Método de frecuencias:**

Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja ser un diagnóstico superficial, aunque más preciso que el anterior, capta información más detallada.

- **Método Comparativo:**

La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer.

Para Chiavenato (2009)<sup>23</sup> es el inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Se debe diagnosticar a partir de ciertos censos o investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación de personal de las personas. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización, y sobre todo, para el cliente, debe ser una actividad continua y constante.

Para Siliceo (2010)<sup>24</sup> Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar

---

<sup>23</sup> Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3ª. Edición) Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.

<sup>24</sup> Siliceo, A. (2010). Capacitación y desarrollo de personal. (4ª. Edición) México: Ediciones Limusa, S.A. de C.V

la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

Dentro de las fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de puestos.
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promociones y ascensos de personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Índice de desperdicio y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteada individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspección y auditorías.
- Reconocimientos oficiales.

Para Carrión (2005)<sup>25</sup> el DNC es el primer paso dentro de la administración de capacitación, pues recoge información de la demanda y provee de los datos necesarios para elaborar el diseño curricular y el plan de entrenamiento.

Es por ello por lo que la capacitación es clave para los profesionales que trabajan en los centros de belleza ya que son personas que deben estar a la vanguardia en cuanto a nuevas tendencias, productos, tecnología, atención y administración.

Las exigencias del mundo de hoy para los centros de belleza retan a ser innovador. Debido que las mujeres quieren sentirse bien resaltando su belleza y personalidad. Para ello, no es suficiente con el talento sino se requiere de capacitación en los profesionales con el fin de sacar el mejor provecho de los avances que le ofrece el mundo de la belleza.

#### **8.12 Reconocimiento a la labor de los empleados de los centros de belleza:**

Si bien es de mucha importancia el facto monetario en las recompensas a los empleados, reconocer la labor es un factor de motivación intrínseco que es valorado por ellos.

Según la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012), la necesidad de estima es parte de las necesidades básicas y hace que las personas se sientan apreciadas, valoradas, importantes. Esto incluye el reconocimiento que obtengan de las demás personas o de sus jefes en el desempeño de su labor.

#### **8.13 Productividad laboral:**

Van Der (2005)<sup>26</sup> Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos

---

<sup>25</sup> Carrión, H. (2005). DNC: Detección de necesidades de capacitación aplicada a las TIC. Guía metodológica y de aplicación.

<sup>26</sup> Van Der (2005). Gestión y gerencias empresariales. Eco ediciones

está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

El (Instituto Peruano de Economía, 2012)<sup>27</sup> en su página web define Productividad Laboral como la producción promedio de un trabajador en un periodo de tiempo, la cual puede ser medida en términos de valor o precio por volumen de los bienes y servicios producidos.

En este concepto también se hace referencia a que para aumentar la productividad es necesario contar con una mejor educación, capacitación y mayor tecnología.

Mayor productividad laboral se traduce en mayor competitividad para toda empresa y como consecuencia mayores ganancias.

(Ochoa Calderón, 2014)<sup>28</sup> en su tesis hace referencia a los principios para una buena productividad, entre los cuales menciona:

- Sentido de pertenencia
- Considerar la importancia de cada cargo
- Motivar al personal
- Permitir que se tomen decisiones
- Recompensar salarialmente acorde a resultados

### **8.13.1 Indicadores de eficacia:**

Fleitman (2008)<sup>29</sup> Explica que son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen. Ya sean estos a corto o a largo plazo.

---

<sup>27</sup> Instituto Peruano de Economía. (2012). Instituto Peruano de Economía. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe>

<sup>28</sup> Ochoa Calderón, K. A. (Diciembre de 2014). Motivación y Productividad Laboral. Quetzaltenango, Guatemala: Tesis inédita.

Algunos indicadores de eficacia se describen a continuación:

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la empresa y en el puesto que se desenvuelve cada empleado.
- Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos, para el crecimiento de la empresa y del puesto.
- Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los empleados ocupa dentro de la empresa en cuestión a sus destrezas y habilidades.

La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, que se tienen para alcanzar las metas establecidas.

### **8.13.2 Indicadores de eficiencia:**

Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.

El criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir terminados fines.

### **8.14 Los empleados como elementos clave de la productividad de los centros de belleza:**

Si los salones de belleza, spa o clínica estética desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los de los estilistas y esteticistas tengan una inteligencia emocional apropiada, ya

---

<sup>29</sup> Fleitman J. (2008) Evaluación integral para implementar modelos de calidad. México: Schoenfeld pax.

que de ella influye grandemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral; se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma óptima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales se debe recurrir a los trabajadores más cercanos para programar todo tipo de capacidades, y así el desarrollo será mucho más adecuado para las promociones y elementos de motivación en el aspecto económico.

Existe una relación directa entre los empleados y la productividad del centro de belleza. Sin embargo, como se mencionó en la evolución de la motivación, antes de la Revolución industrial no se tomaba en cuenta las condiciones en las que las personas laboraran como un factor que afectara su motivación, y como consecuencia su productividad.

Los empleados en la actualidad, especialmente en el segmento de servicio, representan a la empresa que ofrece servicios de belleza ante el cliente, son la imagen de la empresa. Si se considera que los clientes como resultado de la variada oferta, el bombardeo de los medios de comunicación que les permite conocer de primera mano información sobre dicha oferta y la competencia que hay en el mercado, cada vez están mejor informados y son más exigentes, no es de extrañar que todas las acciones que el empleado realice en pro de satisfacer las necesidades de los clientes sea importante.

En el segmento de los centros de belleza no es la excepción. Es un mercado exigente y de mucha demanda.

La identificación del empleado con la empresa, el compromiso con su trabajo y la entrega en el servicio al cliente, entre otros hacen que el éste logre para la empresa una imagen competitiva y como consecuencia rentable. Esto se puede dar a través de que la empresa tenga políticas de participación del empleado en toma de decisiones, recompensas y actividades que hagan que se sienta parte de un equipo y considere, que, al lograr los objetivos de la empresa, esté logrando sus propios objetivos y obtenga beneficios de forma más directa.

## **8.15 Liderazgo como parte de la motivación:**

No todo lo que se refiere a tener empleados motivados dentro de la empresa depende solamente de los factores que ya se mencionaron o de la forma en que se sienta el empleado, también es importante la capacidad de dirigir y el liderazgo.

(Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)<sup>30</sup>, define liderazgo como “Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo”.

### **8.15.1 Tipos de liderazgo empresarial**

#### **8.15.2 Líder Transaccional**

Se basa en una relación entre el líder y sus seguidores en la cual lo importante son las recompensas y la disposición de ambos a realizar un esfuerzo que les permita obtener los resultados que se esperan de acuerdo a las metas trazadas por la organización. Este liderazgo se caracteriza porque el líder ocupa un puesto determinado en la jerarquía organizacional y esto hace que facilite a los empleados lo necesario para realizar sus tareas, así como también que ejerza el control sobre su desempeño, sus logros y su cumplimiento.

#### **8.15.3 Líder Transformacional**

Su objetivo primordial es la motivación de los empleados a través de lograr el compromiso y cambiar su visión de lo que se espera de ellos. No solo los motiva, sino también logra cambiar sus vidas, teniendo un efecto transformador en ellos a través del ejemplo y del compromiso propio con la empresa y con su crecimiento personal. Hace que se eleve el deseo de logro y de crecimiento y desarrollo de los seguidores. Tiene características como visión, confianza, coraje, respeto, paciencia, deseo de hacer las cosas.

---

<sup>30</sup> Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y Empresarial. México: McGraw Hill.

#### **8.15.4 Líder Transcendente**

Está definido por una relación de influencia personal. Influye en los demás de manera que logra que puedan encontrar su misión, su razón de hacer las cosas.

Independientemente del tipo de liderazgo que se aplique en los centros de belleza, lo que más afecta positiva o negativamente en la motivación en los trabajadores es la forma en que son dirigidos. No pueden cumplir metas u objetivos de la empresa, ni satisfacer demandas o prestar un buen servicio, si no saben que se espera de ellos y si no cuentan con una buena dirección, lo cual solo se logra a través de un liderazgo efectivo.

Liderar eficazmente significa dedicar tiempo suficiente al equipo de trabajo, a su formación y gestión.

Algunos propietarios de los centros de belleza comenten el error de creer que dedicar unas horas a la semana a su equipo de trabajo sea suficiente, en realidad habría que invertir por lo menos un 60%-70% del tiempo de trabajo total para poder lograr los objetivos de la empresa.

No prestar suficiente atención al equipo provoca que la cultura empresarial sea débil, y poco eficiente. Considerando que la creación de la cultura empresarial tendría que ser su prioridad, este punto los propietarios de dichos centros no deben descuidar en absoluto.

#### **8.16 Coaching:**

(Palomo Vadillo, 2010), Define el coaching como “Un proceso de introspección y entrenamiento bien individualizado y/o grupal, que se caracteriza por estar bien planificado y estructurado, ser confidencial y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial, o adaptarse a las necesidades de la organización”.

Se entiende como resultado del concepto anterior que el coaching es un proceso que parte de ayudar a las personas a ver hacia adentro y ayudarles a identificar y desarrollar las competencias que tiene que les permitan mejorar en lo que realizan dentro de la organización, así como poder utilizar todo ese potencial que tienen y que lo adapten a los requerimientos de la organización.

Por otro lado, es de vital importancia aclarar algunos aspectos del papel que juega el Coach, quien es la persona que lleva a cabo este proceso:

1. El coach no se involucra en las decisiones, solamente ayuda a que la persona vea su capacidad y sus competencias y decida qué hacer con ellas.
2. No es una sesión de psicoanálisis sino solo se pretende encontrar nuevas soluciones a problemas planteados
3. Proporciona un trato equitativo y es cuidadoso y prudente con las relaciones que establece con el coachee, quien es la persona que recibe el coaching.
4. No tiene prejuicios con las personas con las que trabaja y da lo mejor de sí mismo para avanzar y desarrollar al máximo el talento de su coachee.
5. Ayuda a identificar puntos fuertes y áreas de mejora
6. Facilita el seguimiento y la evaluación personalizada del desarrollo tanto a corto como a mediano plazo.
7. Colabora con su coachee para que tenga posibilidades de alcanzar el éxito, sin embargo es él el responsable de este éxito, ya que el coach solo actúa como facilitador.

(L.Dolan, 2012), enumera las principales características del Coach:

- 1) Conocimientos
- 2) Capacidad de Relación
- 3) Capacidad de Escuchar

- 4) Capacidad de autogestión
- 5) Capacidad de indagar
- 6) Capacidad de retroalimentación
- 7) Objetivos, valores y creencias
- 8) Capacidad de diseñar actuaciones y tareas

(Vásquez Morencos, 2017), hace referencia a que existen varios tipos de Coaching: empresarial, Ejecutivo, personal y organizacional.

El coaching empresarial está diseñado para pequeñas y medianas empresas desde su creación, hasta su puesta en marcha y expansión.

El coaching ayuda a los gerentes o ejecutivos a mejorar su desempeño para optar a un mejor puesto dentro de una empresa.

El coaching personal va dirigido al logro de metas del día a día y así poder alcanzar las metas familiares, personales, profesionales y sociales, superando las dificultades que se enfrentan en cada uno de esos aspectos.

El coaching Organizacional, aunque se parece mucho al empresarial la diferencia radica en que va dirigido a empresas grandes con metas y objetivos al igual que el empresarial, pero en un ámbito de mayor expansión.

El coaching también puede ser Interno y Externo, dependiendo de hacia quien vaya dirigido y que fines requiera, se podrá realizar por personas de la misma empresa o por personas ajenas a ésta.

## **8.17 Servicio al cliente y su relación con la motivación de los empleados:**

### **8.17.1 Servicio al cliente:**

Sin importar a el tipo de empresa en el que se labore, ya sea privada o pública, sociedad o de un solo dueño, grande o pequeña, que produzca o solo ofrezca servicios, todos los empleados están involucrados en el servicio al cliente.

Según (Paz Couso, 2005) el Servicio al Cliente no es una decisión solamente operativa, sino se considera un elemento imprescindible para la existencia de toda empresa, constituyendo en lo que se centra el interés de los clientes y por lo tanto la clave de su éxito o fracaso, por lo tanto, depende de los miembros de la empresa mejorarlo o no. La definición amplia que se puede dar al Servicio al Cliente, según (Paz Couso, 2005) es “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente”.

Partiendo del concepto anterior entonces se entiende que todo lo que se hace en la empresa al final resulta ser parte del Servicio al Cliente, por lo que la motivación de los empleados es de suma importancia en este caso. La satisfacción del cliente dependerá de dos factores: 1) Percepción y 2) Expectativa. Esto es porque el cliente calificará la atención desde lo que percibe de acuerdo a las circunstancias en las que se esté dando el servicio y lo que espera recibir de acuerdo a sus propios valores, experiencias anteriores, referencias externas.

La relación que existe entre el servicio al cliente y la motivación de los empleados entonces está basada en cómo el empleado se siente en el momento en que presta el servicio. No se debe olvidar que esto se reflejará en la forma como atenderá al cliente.

Un empleado desmotivado, cansado de jornadas de trabajo largas, con un sueldo bajo, con poca capacitación, con poca o nula identificación con la empresa, con poco reconocimiento de su trabajo, indudablemente trasladará al cliente algo poco agradable.

El servicio al cliente a diferencia de lo que muchos piensan no consiste solamente en el momento en el que se le vende el producto al cliente o se le presta el servicio. Éste comienza con todas las actividades que la empresa realiza para llevar al cliente los productos o servicios. La forma en que programa la compra de sus materias primas, la forma en que produce, la forma en que empaca el producto, hasta que llega al cliente y más allá con el servicio postventa, lo que conlleva que el cliente desee volver a comprar.

Cuando se habla de los centros de belleza que es el objeto de este estudio, es similar y tiene la misma importancia. El atender al cliente desde que llama para reservar, cuando llega, mientras espera su turno, durante el servicio que solicita, en el cobro del mismo y por último pero no menos importante, cuando se va, porque eso hará que quiera volver a utilizar los servicios o que nunca quiera volver.

El cliente comparará la atención recibida en una empresa con la atención recibida en otras, esto hace que tenga una percepción global y está compuesta por elementos tangibles que corresponden a las instalaciones, a equipos utilizados en la prestación del servicio, a los productos, y a las personas. Por otro lado está el elemento intangible que consiste en la confiabilidad o fiabilidad de la empresa, la cual el cliente espera que tenga la capacidad de responder a sus demandas o a sus expectativas, así como lo que la empresa le prometió y la marca e imagen que ésta le vendió al cliente al ofrecerle el servicio.

El servicio al cliente prestado por un empleado desmotivado, podría significar para la empresa un factor decisivo para que el cliente no vuelva y al contrario un empleado motivado y comprometido sería la clave para que no solo vuelva a solicitar el servicio, sino que recomiende a la empresa.

## 9. MARCO METODOLÓGICO

### 9.9.1 Tipo de investigación:

El tipo de investigación que se utilizó fue de carácter descriptivo, y aplicable ya que consiste en la descripción, registros, análisis e interpretación de datos actualizados, y la composición o proceso de los elementos involucrados en el estudio. Puesto que según Tamayo (2001)<sup>31</sup> La investigación descriptiva trabaja sobre la realidad de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

### 9.9.2 Diseño de la investigación:

El diseño de investigación utilizado fue la, no experimental, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (1997)<sup>32</sup> es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignaciones aleatoriamente sujetas a las condiciones. En la investigación experimental o de campo en la variable independiente ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables porque sucedieron al igual que sus efectos. El diseño fue de campo, dado que permitió obtener información directa en el área trabajada donde se realizaron las entrevistas con el personal empleado involucrado en el trabajo, sin manipular o controlar algunas variables.

---

<sup>31</sup> Tamayo, M. (2001). El proceso de la Investigación científica. Limusa Noriega Editores

<sup>32</sup> Hernández, Fernández, y Baptista (2006). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw Hill

## 10. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 10.10.1 Población y muestra:

La población de centros de belleza de la zona 11 de la ciudad de Guatemala, en el municipio de Guatemala la cual está estructurada por Ciento Treinta (130) centros de belleza.

En el caso de la muestra se procedió a tomar un 30% de la población como lo recomienda Malavé (2003)<sup>33</sup>, la cual plantea que "En los estudios sociales con tomar un 30% de la población como muestra es suficiente y se hará de manera no probabilística casual, por cuanto, no todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionado, ya que, no se utilizó ningún criterio para hacerlo, a excepción del número ya establecido de 130 centros de belleza, sin embargo por lo pequeña de la población, es necesario realizar la encuesta a por lo menos 96 centros para que los resultados puedan brindar información dentro del nivel de confianza seleccionado, 95% y con un margen de error del 5%.



#### Calculadora de Muestras

Margen de error:

Nivel de confianza:

Tamaño de Población:

**Margen: 5%**  
**Nivel de confianza: 95%**  
**Población: 130**

**Tamaño de muestra: 98**

#### Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra  
z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la población

<sup>33</sup> Malavé Sifontes, Lenys. (2003). El Trabajo de investigación. Venezuela. Editorial Colegio José Lorenzo Pérez

<sup>34</sup> [http://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)

### **10.10.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

En el caso de esta investigación se empleó la Encuesta, la cual es definida por (Arias 2004)<sup>35</sup> como "Una técnica que pretende obtener información que suministre un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos o en relación con un tema particular", la misma fue llevada a través de un cuestionario de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

### **10.10.3 Técnicas de recolección y análisis de datos:**

El Procedimiento de los datos de esta investigación es presentado a través de estadísticas descriptivas en gráficos de barras y circulares utilizando la herramienta de Google Docs, en el drive de Gmail.

---

<sup>35</sup> Arias, Fidias. (2004). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Venezuela. Editorial Episteme

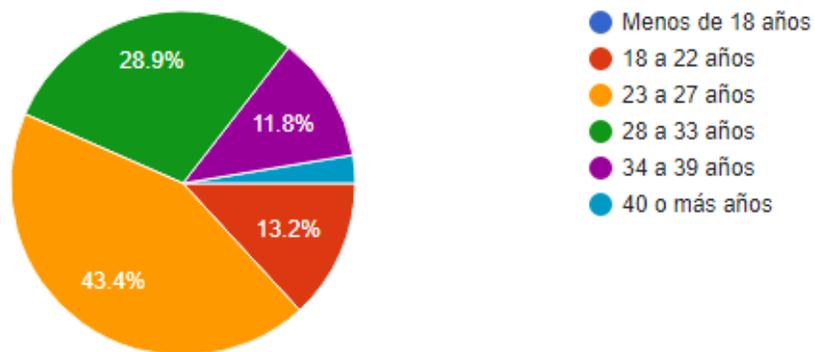
## 11. Análisis de resultados:

### 11.11.1 Encuesta de empleados de centros de belleza:

#### Pregunta 1:

Podría indicar, ¿en que rango de edad se encuentra usted?

76 respuestas



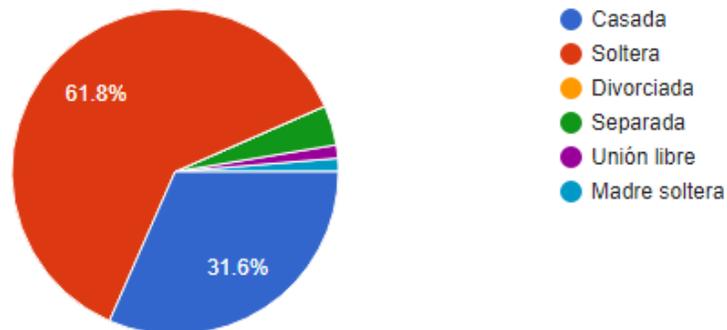
**Objetivo:** Era establecer la edad de las personas que laboran en un centro de belleza, dado que por el tipo de labor, son personas jóvenes que se encuentran por lo regular entre los 18 y 35 años de edad.

**Análisis:** 73% de las personas encuestadas están entre 18 y 33 años, lo que supone que es una población joven la que trabaja en los centros de belleza, y en forma global; un 97% de las personas encuestadas se encuentran entre los 18 y 39 años de edad.

## Pregunta 2:

### ¿Su estado civil?

76 respuestas



**Objetivo:** Establecer el estado civil, ya que esto conlleva mayores responsabilidades de parte del empleado de centros de belleza.

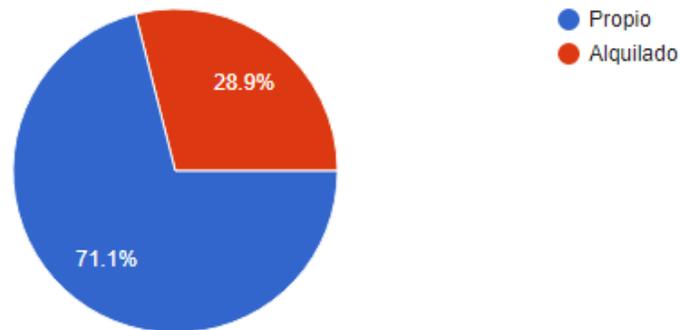
**Análisis:** Un 60% de las encuestadas es soltera, sin embargo, esto no implica que no tenga responsabilidades familiares ya que muchas de estas personas manifiestan que deben aportar para el sostenimiento de su hogar.

Un 30% es casada lo que implica que sus responsabilidades son compartidas, y mayores dado que el sostenimiento de un hogar requiere de al menos dos salarios mínimos según el último reporte del INE (Instituto Nacional de Estadística) sobre el precio de la canasta básica.

### Pregunta 3:

Actualmente, donde usted vive, ¿es?

76 respuestas



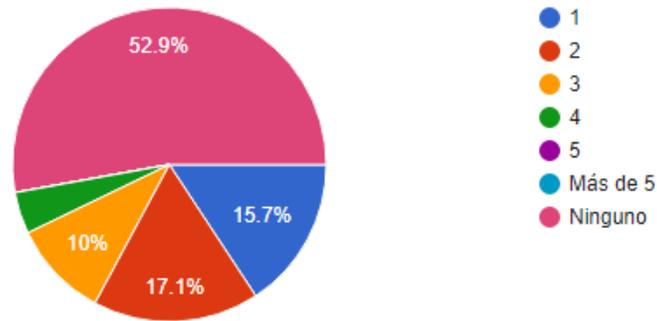
**Objetivo:** Establecer si la vivienda donde reside es propia o alquilada, esto se preguntó con el fin de entender si utiliza parte de su salario para el pago su vivienda.

**Análisis:** 70% de las encuestadas afirmo que vive en casa propia, lo que puede implicar que dicho gasto no debe realizarlo de su salario, por tal razón es un saldo a favor que puede utilizar a favor propio y designarlo a otro gasto; mientras que el 30% restante si paga un alquiler y debe destinar una parte de su salario a dicho concepto.

#### Pregunta 4:

¿Cuántos hijos tiene actualmente?

70 respuestas



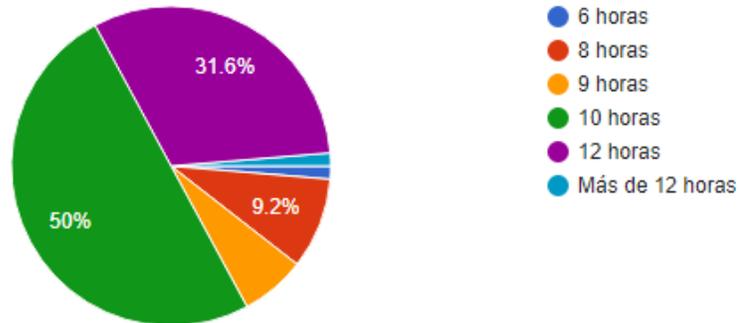
**Objetivo:** Establecer el número de hijos que tienen las personas que trabajan en centros de belleza, con el fin de entender que esto conlleva una motivación de trabajo y una responsabilidad económica.

**Análisis:** El INE establece en su última encuesta nacional de vivienda y condiciones de vida, ENCOVI 2014, que el promedio de personas que componen un hogar es de 4, es decir, 2 adultos y 2 niños. En respuesta a la pregunta, un 45% respondió que, si tiene hijos, y el número oscila entre un hijo y tres por persona. Siendo tres hijos el porcentaje más bajo. Para muchas personas encuestadas, los hijos representan responsabilidad, pero aunado a ello, representan una motivación de trabajo por la misma responsabilidad que conlleva educarlos y criar a un hijo.

### Pregunta 5:

Sus horarios de trabajo, ¿De cuantas horas son al día?

76 respuestas



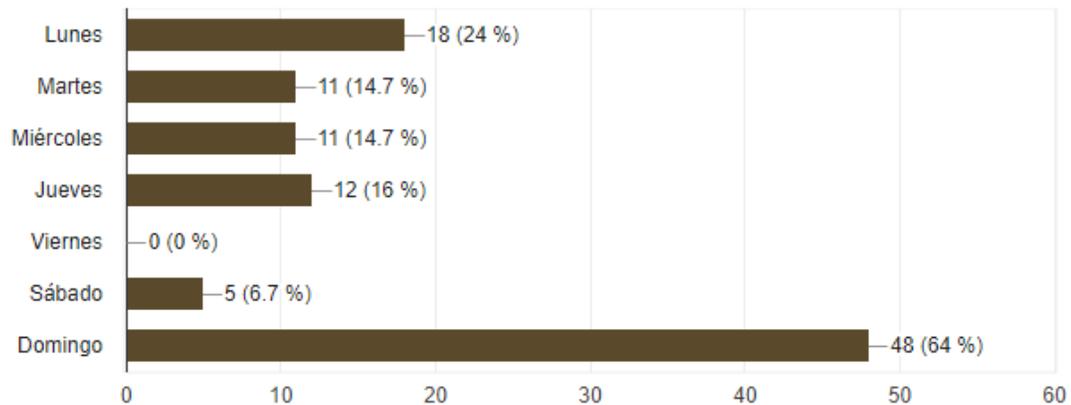
**Objetivo:** Establecer los horarios que las personas que laboran en un centro de belleza tienen, con el fin de entender lo demandante de dicho trabajo.

**Análisis:** El 80% de las personas trabaja entre 10 y 12 horas al día, esto se debe a que los centros de belleza, especialmente los salones de belleza y spa, abren sus puertas desde las 6:00 am para atender al segmento de personas que trabajan y que desean o necesitan irse ya debidamente arregladas, ya sea de pies, manos o cabello a sus respectivos trabajos o actividades programadas.

### Pregunta 6:

¿Qué día a la semana tiene su descanso? Puede marcar más de una opción.

75 respuestas



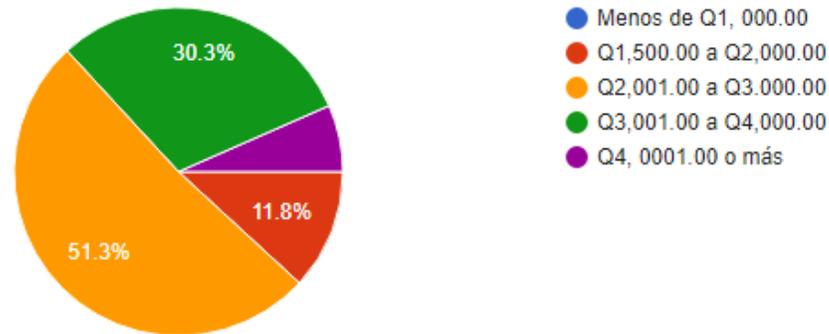
**Objetivo:** Establecer si las personas que laboran en centros de belleza tiene al menos un día de descanso a la semana como lo establece la ley.

**Análisis:** La ley, en el código de trabajo, establece que todo trabajador debe tener al menos un día de descanso a la semana, y la mayoría de las encuestadas indico que este día es el domingo, dado que la mayoría de los centros de belleza encuestados no se encuentran en centro comercial donde el horario es de lunes a domingo y la mayoría de descansos son un día entre semana.

### Pregunta 7:

¿En que rango se encuentra su salario mensual?

76 respuestas



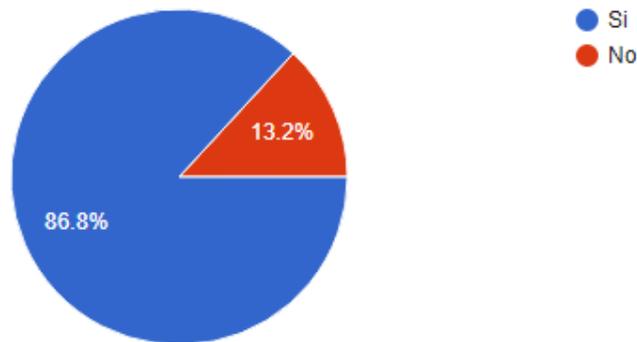
**Objetivo:** Determinar si la persona gana por lo menos el salario mínimo.

**Análisis:** Solamente un 40% de las encuestadas gana arriba del salario mínimo, el 60% restante gana por debajo de dicho salario establecido por la ley en Guatemala. Esto también puede traducirse en que la competencia es fuerte, lo que implica que los precios de los servicios son bajos con el fin de obtener clientela, lo que obliga a que los costos deben ajustarse, siendo el salario de las personas el más afectado de todos, considerando que la necesidad de trabajo es alta en Guatemala, y esto da como resultado que las personas acepten una paga menor a la que la ley obliga pagar al patrono.

### Pregunta 8:

¿Considera usted que trabaja en condiciones adecuadas y cómodas?

76 respuestas



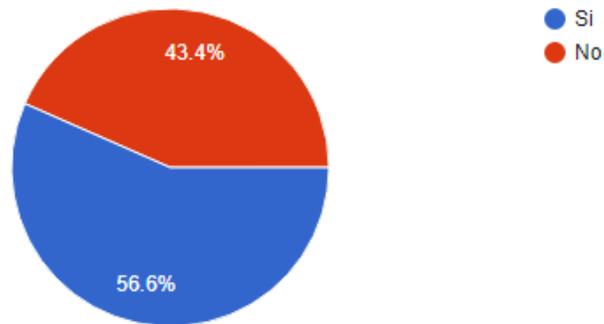
**Objetivo:** Las condiciones de trabajo son un factor de motivación para muchas personas, condicha pregunta se quería establecer como percibían el ambiente de trabajo donde actualmente desarrollan sus actividades laborales.

**Análisis:** Más de un 85% de las encuestadas manifestó que las condiciones donde labora son adecuadas y cómodas, esto tiene un mayor peso cuando las personas han manifestado que trabajan más de 10 horas al día, es decir, que muchas de ellas pasan más tiempo en el trabajo que en su hogar.

**Pregunta 9:**

¿La empresa le proporciona uniforme?

76 respuestas



**Objetivo:** Dentro de variables establecidas, como factores motivacionales, el uniforme.

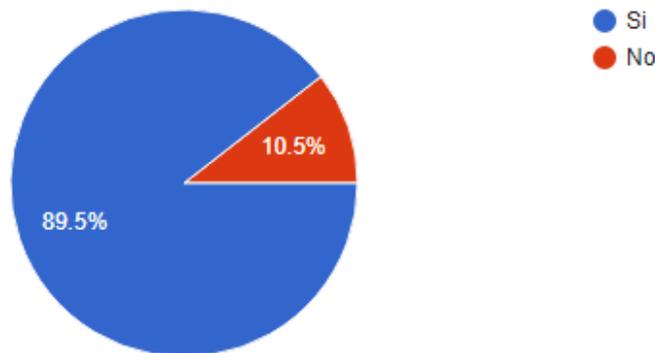
**Análisis:** Los centros de belleza, algunos proporcionan uniforme a sus empleados, y esto es importante a la buena imagen del personal fundamentalmente para la primera carta de presentación, así como es importante por el tipo de material que se utiliza, principalmente los tintes sobre todo aquellos que tienen amoníaco, por ello el uso de uniforme es importante.

\

**Pregunta 10:**

¿La empresa le proporciona todos los implementos y materiales necesarios para hacer su trabajo de manera adecuada?

76 respuestas



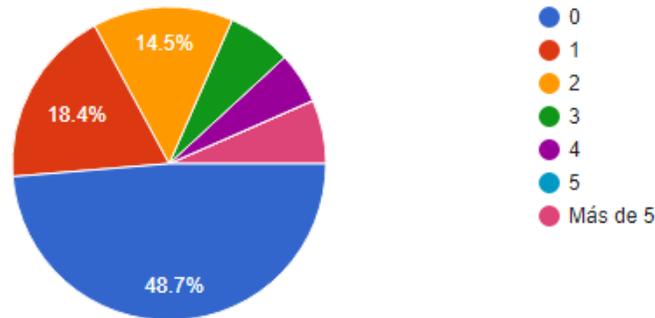
**Objetivo:** Otro factor motivacional que se estableció fue el de los insumos e implemento de trabajo, con dicha pregunta se estableció si el centro de belleza proporciona dichos implementos e insumos.

**Análisis:** Los centros de belleza si proporcionan los implementos, eso respondió el 90% de las encuestadas. El 10% restante respondió que no los trabajadores llevan su propio material. Los implementos cuando son proporcionados permiten trabajar con mayor libertad y se realiza un trabajo de calidad, mientras que el resto que tiene poner los implementos, escoge muchas veces los de menor calidad, que conlleva un trabajo de menor calidad

**Pregunta 11:**

¿Cuántas veces al año recibe cursos de capacitación por parte de la empresa en donde labora?

76 respuestas



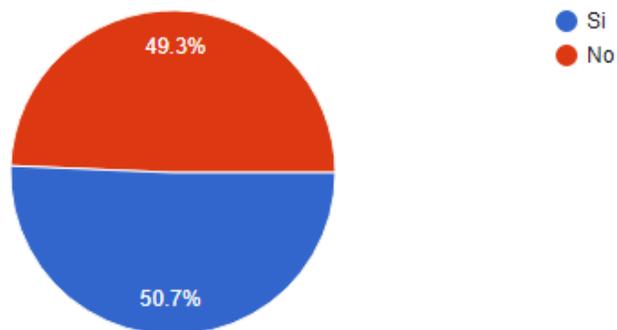
**Objetivo:** Establecer si los empleados de los centros de belleza reciben capacitación, esto con el fin de que la capacitación mejora habilidades de los empleados y con ello su productividad.

**Análisis:** Se estableció que al menos 1 a 5 capacitaciones recibe un 75% de las personas encuestadas, sin embargo, ninguna de las personas a quién se le hizo dicha pregunta, indicaron que no reciben capacitación. La capacitación de las encuestadas se refleja en la mejora de sus habilidades y conocimientos en diferentes trabajos, técnicas y servicios para atender a una clientela que muchas veces por el tipo de servicio busca, atención personalizada.

**Pregunta 12:**

¿Cree usted que en la empresa donde labora hay un buen liderazgo?

75 respuestas



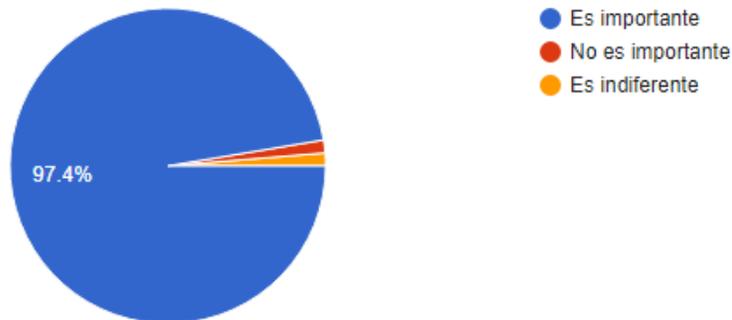
**Objetivo:** Conocer si el actual jefe o propietario ejerce un buen liderazgo o dirección.

**Análisis:** El medir el liderazgo desde la percepción de otra persona es muy subjetivo, debido a que muchas veces puede considerarse por el lado personal de la persona, sin embargo un 50% considera que si lo hay y otro 50% no lo considera bueno. El liderazgo tiene un impacto en la motivación dado que es la persona con la cual comparte un espacio de trabajo y a la cual puede predisponer la productividad del empleado dado que este ya llega a trabajar en un ambiente considerado poco amigable.

**Pregunta 13:**

¿Es importante para usted el reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe?

76 respuestas



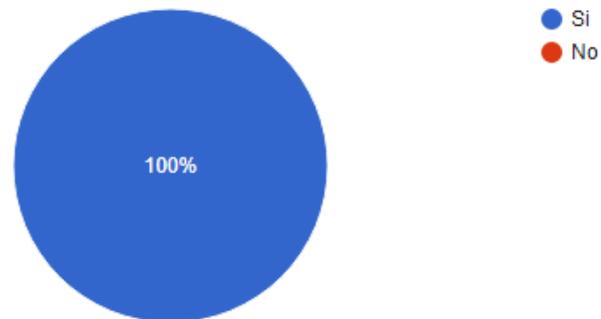
**Objetivo:** Establecer la importancia de una forma de salario emocional para los empleados de centros de belleza

**Análisis:** Se estableció que el reconocimiento por parte del jefe o propietario de un centro de belleza para con sus empleados, es una forma de motivación, ya que se reconoce la buena labor, o acción por parte del empleado y que es reconocida a través de una felicitación verbal, dicha acción.

**Pregunta 14:**

¿Le ayudaría a usted para tener un mejor desempeño que la empresa tenga actividades motivacionales?

76 respuestas



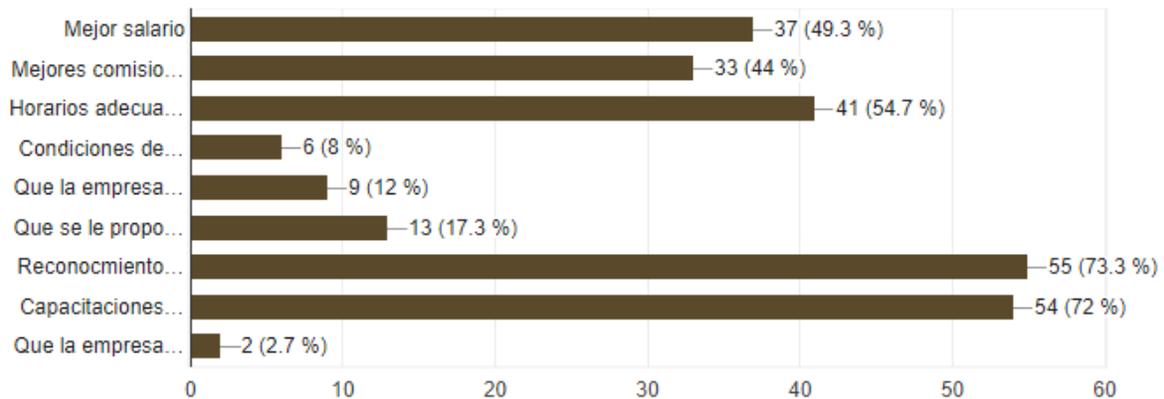
**Objetivo:** La pregunta se orientó a saber que tan importante es para el empleado una motivación a través de charlas que incentiven y valoren su trabajo.

**Análisis:** 100% de las encuestadas indicó que desean recibir este tipo de motivación

### Pregunta 15:

¿Que factor o factores son importantes para que usted realice su trabajo con motivación? Puede marcar más de una opción.

75 respuestas



**Objetivo:** Se quería establecer el orden de importancia que los factores o variables motivacionales que se consideraron para el estudio de esta tesis afecta o no la productividad.

**Análisis:** La motivación no es siempre monetaria, se destacó aspectos como el reconocimiento y la capacitación, así como mejores horarios, mejor salario, como los principales factores que motivan a un empleado y que pueden traducirse en mejor productividad. También se debe considerar que la capacitación contribuye a que los empleados mejoren sus habilidades, haciendo labores de forma más eficiente y de forma más ágil, lo que conlleva a mejorar la productividad y que el cliente quede satisfecho.

### **11.11.2 Conclusión:**

La edad de las personas que trabajan en centros de belleza oscila entre los 18 y 39 años de edad. Se destaca que mucha de las personas encuestadas posee vivienda propia, lo que permite deducir que el gasto de pago de una casa no se presupuesta, sino que dichos recursos monetarios pueden utilizarse para otros fines personales.

Dentro de los puntos relevantes de las variables motivacionales planteadas y que fueron las que se sometieron al escrutinio de las encuestadas, es que se determinó que los factores no monetarios son de vital importancia para que el grado de motivación de los empleados de centros de belleza puedan ser productivos, destacando que el reconocimiento a una buena labor o trabajo realizado, ya que la mejor motivación es ver la satisfacción del cliente y cuando este regresa porque quedó satisfecho con el servicio y el trabajo realizado. Otro punto a destacar dentro de las variables motivacionales es el de la capacitación, dado que han comprendido que entre más puedan mejorar sus habilidades, sus posibilidades de generar mejores ingresos está en el tipo de trabajo, la calidad del mismo y sobre todo la rapidez con el que lo puedan desempeñar. Otro punto importante es con respecto al horario de trabajo y dado que, se estableció que las jornadas de trabajo son de más de 10 horas, es en definitiva que con ese grado de cansancio de una jornada larga, la productividad tenga que mermar, ya que en la mayoría de centros de belleza, el trabajo se realiza de pie.

El salario es una variable importante a pesar de que muchas personas encuestadas no estaban ganando el salario mínimo, este no es un factor determinante como se había establecido al inicio, ya que muchas personas consideran que entre mejor salario se obtenga la productividad aumente, sin embargo, es claro que la empresa no puede decidir en como gasta un empleado su salario, y es endicha administración de su presupuesto que radica si el poco escaso o mucho dinero que recibe por su trabajo, es suficiente o no.

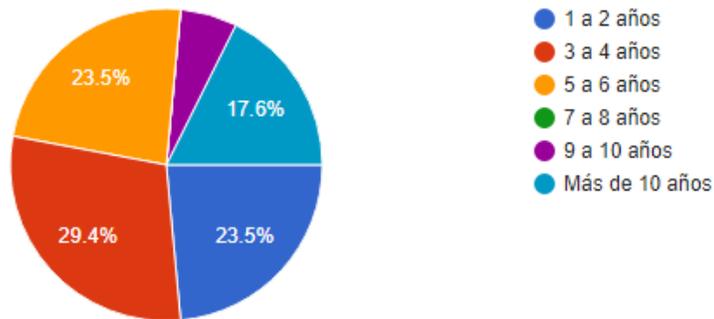
Por último, los empleados de forma unánime consideran que les gustaría poder recibir charlas motivacionales, consideran que estas pueden ayudar a valorar sus factores motivacionales intrínsecos que son finalmente los que impulsan al deseo de hacer mejor su trabajo diario.

### 11.11.3 Encuesta de propietarios de centros de belleza:

#### Pregunta 1

¿Cuántos años tiene de tener su negocio?

17 respuestas



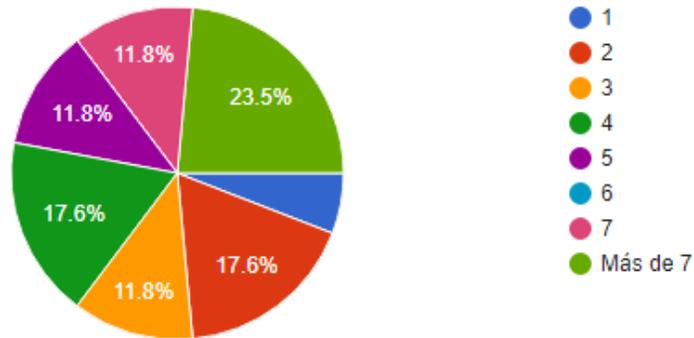
**Objetivo:** Establecer el número de años que tiene el negocio de funcionar, esto con el fin de que si este ya tiene más de tres años, puede decirse que ya es un negocio estable dentro del concepto en que se maneje.

**Análisis:** Más de un 80% tiene más de 3 años de tener un centro de belleza, siendo salón de belleza el principal negocio que se atiende dentro de dicho concepto. Los diversos estudios económicos determinan que un negocio si no sobrevive a los primeros 36 meses de apertura, es posible que su éxito sea poco probable, sin embargo, en este caso particular el número creciente de mujeres en la población guatemalteca, además que muchas de estas mujeres participan en el mercado laboral, hace que los centros de belleza, especialmente los salones de belleza, tengan una mayor posibilidad de sobre pasar a estos 36 meses o 3 años de prueba en un mercado o industria como esta.

## Pregunta 2:

¿Cuántos empleados tiene en la actualidad?

17 respuestas



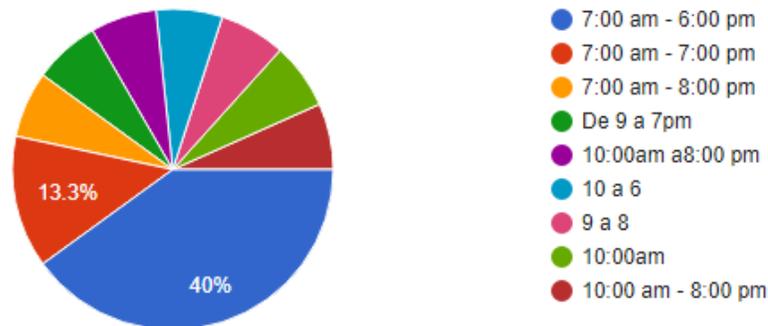
**Objetivo:** Establecer el número de empleados que se tiene en la actualidad, por parte de los centros de belleza, ya que con ello se puede establecer el tamaño del negocio y el potencial del centro de belleza.

**Análisis:** El número de empleos puede ser un factor determinante en el tamaño del centro de belleza. El número de empleados también permite formar una idea del movimiento o demanda que existe por parte de la clientela, lo que significa, que no importando el tamaño del mismo, siempre se requiere que el personal este motivado, ya que se ha comprobado que los clientes de un centro de belleza, no van a dicho centro por el nombre del negocio, sino que van en busca de la persona o personas que les han trabajado acorde a sus necesidades y gustos.

### Pregunta 3:

¿En que horario esta abierto su negocio habitualmente?

15 respuestas



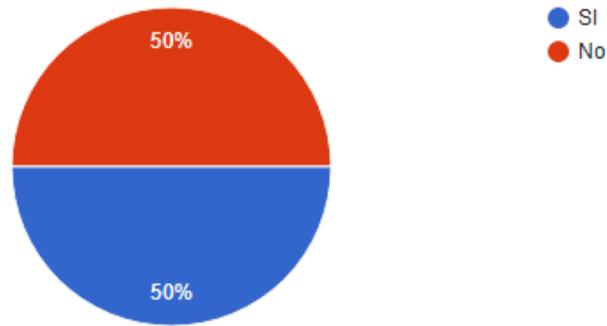
**Objetivo:** Establecer los horarios de apertura y cierre del negocio, para verificar el tiempo de la jornada laboral, un aspecto que puede incidir en la productividad de las empleadas.

**Análisis:** Un alto porcentaje de los centros de belleza están abiertos desde las 7 am, teniendo como horario final, entre las 6 y 7 de la noche, lo que conlleva que las jornadas laborales son de más de 10 horas al día. Los centros de belleza localizados en los centros comerciales, son los que tiene un horario corrido, es decir, de 10 de la mañana a 8 de la noche, con la diferencia es que estos debe trabajar de lunes a domingo, teniendo un medio día de descanso a la semana.

#### Pregunta 4:

¿Sus empleados están en planilla?

16 respuestas



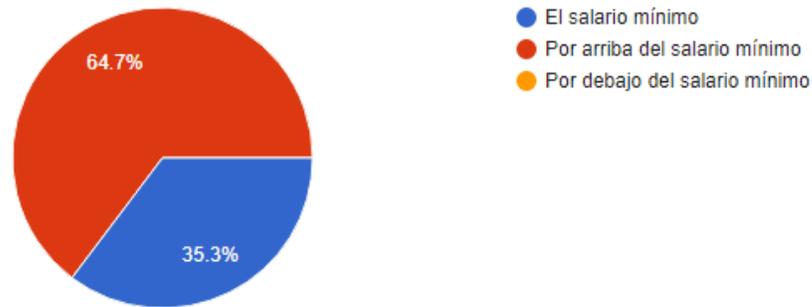
**Objetivo:** Establecer que ventajas y desventajas pueden obtener los empleados de centros de belleza, en relación a si tienen o no prestaciones laborales.

**Análisis:** El 50% de los propietarios consultados indicaron que sus empleados están en planilla, esto quiere decir que el que debe cumplir con ciertos aspectos de ley, como el pago de salario mínimo, y a las prestaciones de ley que son: aguinaldo, bono 14 y vacaciones. El otro 50% que no se le paga prestaciones, no significa que se incurre en un delito, sino que simplemente, existen formas diferentes de poder llevar una contabilidad y reportar dicho gasto que puede ser a través de servicios facturados.

### Pregunta 5:

¿Dentro de que rangos salariales están los salarios de sus empleados?

17 respuestas



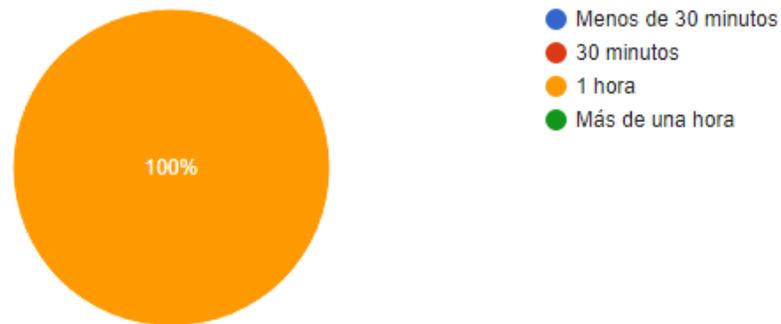
**Objetivo:** Establecer o determinar si el patrono paga por debajo o por arriba del salario mínimo.

**Análisis:** El salario mínimo es el salario que mínimamente se les paga a sus empleados, lo cual es contrastante ya que muchos de los empleados consultados, indicaron que se les pagaba por debajo del salario mínimo. Claro está, el dinero no era el principal factor de motivación en los empleados de centros de belleza.

**Pregunta 6:**

¿Cuánto tiempo le proporciona a sus empleados para el horario de almuerzo?

17 respuestas



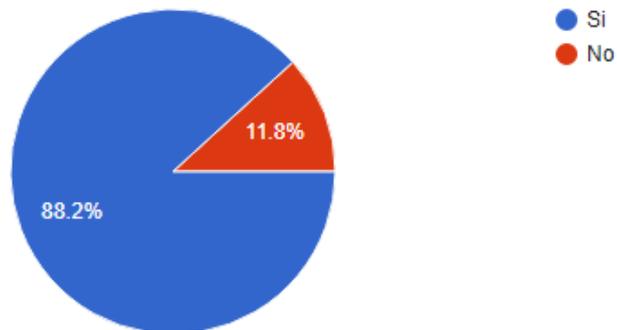
**Objetivo:** Establecer juntamente con la pregunta de los horarios de apertura y cierre de los centros de belleza, las horas que se trabajan y lo que la ley indica acerca de este tema.

**Análisis:** Una hora es lo que se le brinda de horario de almuerzo a los empleados de centros de belleza, sin embargo, en los centros de belleza la hora de almuerzo para los trabajadores no es prioridad debido que los más importantes son los clientes. Esto puede afectar la productividad de las personas que laboran en centros de belleza, ya que se requiere para ser productivo, un horario adecuado, y un tiempo de alimentación acorde a la exigencia del trabajo.

**Pregunta 7:**

¿Le proporciona usted uniforme a sus empleados?

17 respuestas



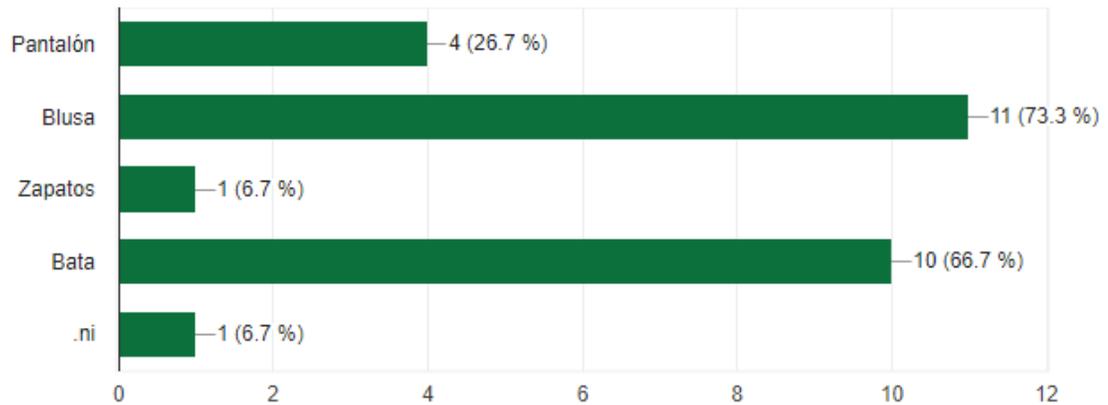
**Objetivo:** Establecer si se le brinda uniforme o no a los empleados, para el mejor desempeño de sus labores diarias.

**Análisis:** El uniforme es parte de la identidad de los centros de belleza, y también sirven para que los químicos que muchas veces se utilizan no sean nocivos para la ropa personal de cada empleado, es por ello que el uniforme para el propietario es más por razones de identidad de marca y de brindar confianza al cliente del tipo de servicio que se presta.

### Pregunta 8:

Si le proporciona uniforme a sus empleados, ¿en que consiste dicho aporte por parte del salón? Puede marcar más de una opción.

15 respuestas



**Objetivo:** Establecer en qué consiste dicho uniforme.

**Análisis:** Blusa y bata es el principal atuendo que se le brinda a la persona por parte de la empresa. En muchas ocasiones es el empleado quien paga por dicho uniforme ya que indica el propietario de centros de belleza que si no se les cobra el mismo, muchas veces no valoran el mismo, es por ello que este implemento de trabajo, se les descuenta por pagos de su paga mensual.

**Pregunta 9:**

Considera importante felicitar o reconocer a un empleado por el buen desempeño de su trabajo?

7 respuestas



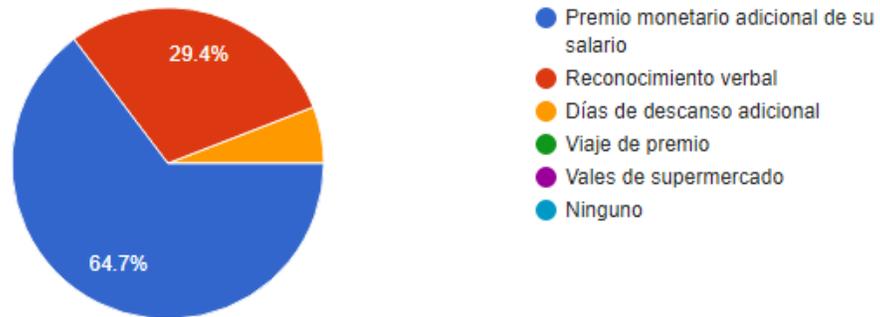
**Objetivo:** Determinar si para el propietario es necesario felicitar a un empleado por su desempeño:

**Análisis:** El buen desempeño debe reconocerse por parte de los propietarios y estos están de acuerdo que sí. Este factor motivacional puede ser importante para todos los involucrados en el negocio, ya que el efecto de un reconocimiento sincero puede conllevar a que la motivación del empleado aumente, ya que con ello el mensaje es que está haciendo su labor de forma adecuada, cumpliendo con las expectativas del cliente y de la empresa

**Pregunta 10:**

¿Cómo reconoce la buena labor o desempeño de sus empleados?

17 respuestas



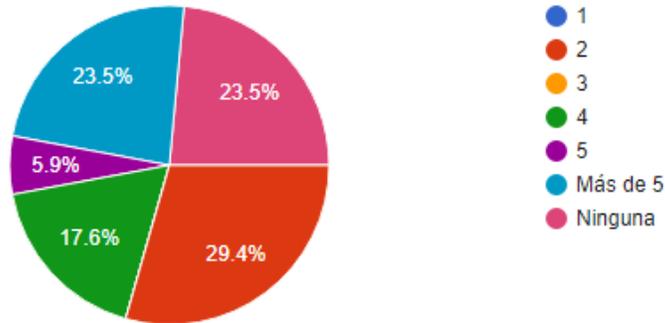
**Objetivo:** Establecer como es el reconocimiento del propietario de un centro de belleza a un empleado.

**Análisis:** Los propietarios consideran que un premio monetario es adecuado para premiar una labor bien hecha por su empleado, sin embargo, este no ha considerado que existen otras formas de poder reconocer la labor de un empleado, ya que además de entregarle efectivo puede pagarle con capacitación, con un reconocimiento verbal o brindándole ascensos, por mencionar algunos potenciales reconocimientos.

**Pregunta 11:**

¿Cuántas capacitaciones al año le proporciona a sus empleados adicional a la que le brinda los distribuidores de productos de belleza?

17 respuestas



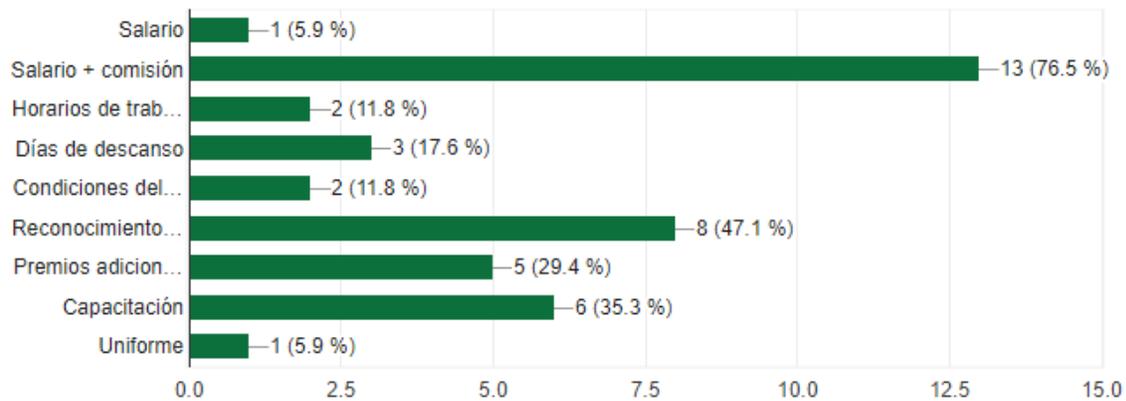
**Objetivo:** Establecer el número de capacitaciones que el propietario les proporciona a sus empleados en el año.

**Análisis:** La capacitación es el primer factor que puede hacer de una marca de centro de belleza sea diferente a los demás competidores, es por ello que el propietario debe considerar que este aspecto puede mejorar el nivel de motivación de sus empleados

**Pregunta 12:**

¿Qué factor de los siguientes considera el principal motivador para sus empleados? Puede marcar más de una opción

17 respuestas



**Objetivo:** Establecer que considera el propietario como los principales factores motivacionales para sus empleados.

**Análisis:** El salario es el principal motivador para un propietario y en segundo lugar el reconocimiento que se les puede brindar a sus empleados.

#### **11.11.4 Conclusiones:**

Los propietarios consultados para este estudio manifestaron que tienen más de tres años de tener su negocio, algunos de estos pagan prestaciones a sus empleados y otros no lo hacen. También se destaca que muchos de estos negocios abren por entre 10 horas para atender su clientela que muchas veces necesita de un servicio desde tempranas horas del día, antes de iniciar sus labores cotidianas.

Ningún propietario de centros de belleza indico que paga menos del salario mínimo, esto tiene que ver un poco con aspectos que la ley establece al respecto, sin embargo, en la encuesta de empleados, muchos manifestaron que si ganan menos que el salario mínimo que la ley obliga a recibir.

El uniforme es un implemento que se estableció que, si le brindan blusa y bata, dado que los tintes que se utilizan, así como otros químicos son penetrantes y pueden dañar la ropa, principalmente aquellos que tienen amoníaco. Sin embargo, este implemento no es un factor motivacional, es decir, si se proporciona el mismo, para el empleado es de ayuda, pero lo tiene que pagar, y si no se le brinda, pues tampoco es que disminuya su responsabilidad y productividad. El uniforme es un aspecto más de imagen que de motivación.

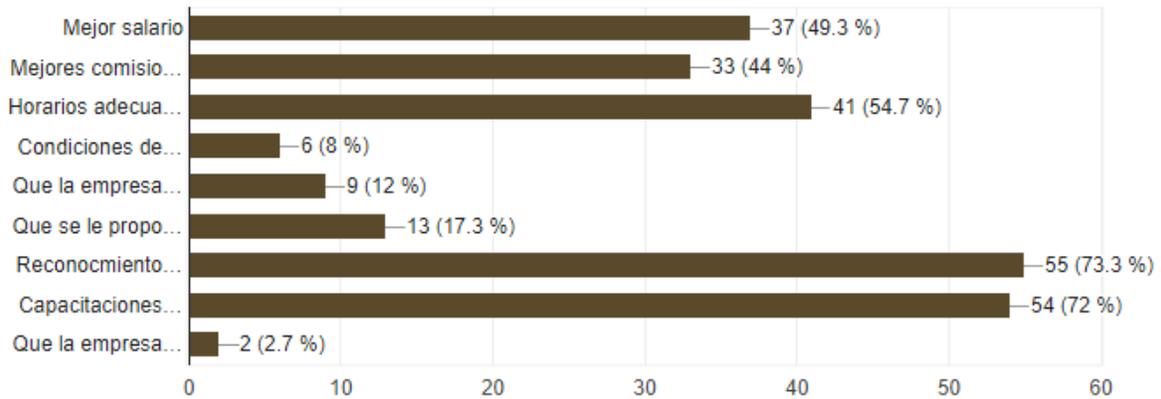
La forma de reconocimiento que principalmente utiliza un propietario es dineraria, es decir, reconocer la labor por medio de dinero, ya que considera que la necesidad principal de todo empleado es el dinero.

Los propietarios de centros de belleza tienen una perspectiva diferente a la del empleado, estos consideran que el reconocimiento no es el principal motivador para un empleado, pero si es importante brindarle el mismo cuando este requiere de una felicitación o reconocimiento por su labor.

### 11.11.5 Análisis encuesta empleados vrs propietarios

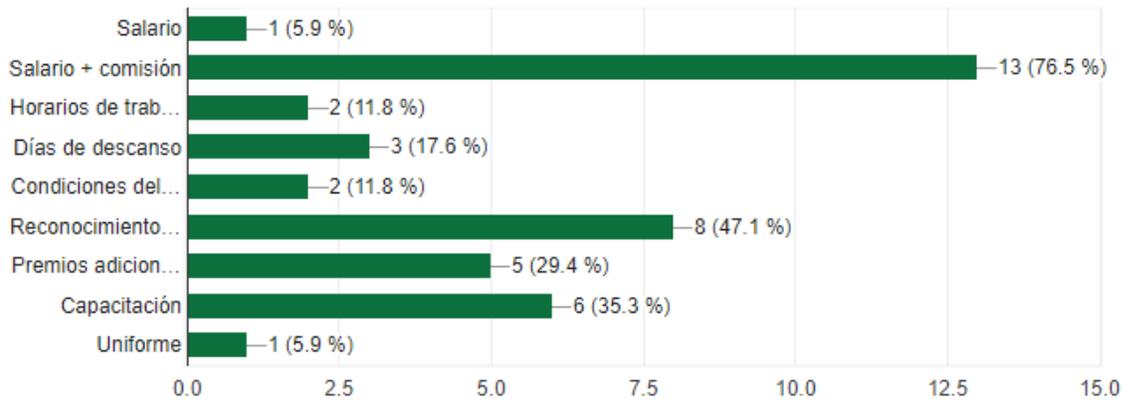
¿Que factor o factores son importantes para que usted realice su trabajo con motivación? Puede marcar más de una opción.

75 respuestas



¿Qué factor de los siguientes considera el principal motivador para sus empleados? Puede marcar más de una opción

17 respuestas



**Objetivo:** Comparar las respuestas y percepciones de cada uno de los encuestados.

**Análisis:** Se colocó en orden de importancia para cada uno de los encuestados, la importancia de los elementos que se establecieron como variable o factor motivacional.

Los resultados se colocan en el cuadro siguiente:

<b>Empleados</b>	<b>Propietarios</b>
Reconocimiento	Salario + comisión
Capacitación	Reconocimiento
Horarios adecuados	Capacitación
Mejor salario	Premios adicionales
Mejor comisión	Días de descanso
Uniforme de trabajo	Horarios de trabajo
Insumos adecuados de trabajo	Condiciones de trabajo

Las percepciones de cada uno, empleados y propietarios son diferentes, las valoraciones de uno con respecto al otro en temas similares son bidireccionales.

Se considera que el salario o el dinero es el principal motivador que tiene un empleado, y esto se debe a que se considera que la necesidad de trabajo es por dinero, sin embargo el empleado valora el dinero o salario que recibe a cambio de su trabajo, sin embargo, este tiene necesidades intrínsecas como lo es el reconocimiento a su buena labor o trabajo, la capacitación, que sabe que es un conocimiento que le queda al empleado, el propietario sacara provecho de ello mientras este en el centro de belleza.

#### **11.11.6 Conclusión:**

Los propietarios de centros de belleza deben prestar atención a los factores motivacionales que impulsan a sus empleados, con los cuales pueden conseguir una mejor productividad, y sobre todo tener empleados identificados con cualquiera de las formas de centros de belleza en donde estos laboren.

## 12. FODA del sector:

Análisis FODA	
Factores INTERNOS Controlables	Factores EXTERNOS No controlables
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de servicios en un solo punto de venta.</li> <li>• Innovación en formas de servicios, algunos ya han industrializado sus procesos.</li> <li>• Centros de distribución de marcas comerciales de belleza, lo que impulsa los ingresos de los centros de belleza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento masculino que cada vez entiende la importancia de su apariencia.</li> <li>• Innovación y producto.</li> <li>• Segmento joven ya que en Guatemala la población joven esta considera en un 60% del total</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios empíricos y muchas veces no tiene una adecuada administración.</li> <li>• Horarios amplios de servicio con el mismo personal.</li> <li>• Estrategia enfocada en precio y no en servicios e innovación de productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia, dado que se estima que en Guatemala existen más de 5 000 centros de belleza.</li> <li>• Delincuencia y extorsiones, según la ubicación del centro de belleza.</li> <li>• Tecnología, dado que muchos servicios pueden ser más eficientes con el uso de equipo y no de forma manual.</li> </ul>

## 13. PROPUESTA DE TRABAJO

Presentación de la propuesta de trabajo:

Se comprobó por medio de la investigación de campo, los niveles de la motivación de parte de los trabajadores de los centros de belleza están variando constantemente debido a diferentes factores planteados anteriormente.

Se observa que los trabajadores de los salones de belleza, Spa y clínicas estéticas de la zona 11 de la ciudad de Guatemala tienen todo el potencial para que puedan aumentar los niveles de motivación, al mismo aumentar la productividad y tener mejores ingresos para la misma.

Como solución para que se logre estabilizar un alto nivel de motivación de los trabajadores de los centros de belleza se establece la utilización continua de programas de motivación, que es una herramienta para lograr mayor productividad con altos niveles de profesionalismo por parte de los colaboradores, Para fortalecer las debilidades y contrarrestar las amenazas que puedan afectar al recurso humano.

La propuesta se ha dividido en dos fases las cuales se realizan en **Fase I:** Diseño de propuesta de trabajo interno **Fase II:** Programas motivacionales a través de un coaching que se dividen en 3 módulos.

### 13.13.1 Fase I propuesta de trabajo interno

- **Formación para propietarios**

Los propietarios de los centros de belleza deben ser los primeros en la formación en nuevas tendencias, así como también en el tema relacionado con gestión y motivación para su recurso humano.

- **Reconocimiento**

Evaluar la capacidad y desempeño del recurso humano para poder agradecer y reconocer la labor que hacen para que el centro de belleza sea reconocido. Así mismo para que el trabajador sienta importante y que sus esfuerzos valen la pena.

- **Capacitación**

Con el objetivo de dar continua capacitación y actualización a los profesionales para que puedan mejorar y expandir sus conocimientos profesionales.

- **Tomarlos en cuenta**

Reunirse periódicamente con cada uno de los trabajadores de los centros de belleza para establecer metas y objetivos en un determinado tiempo, esto genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo.

- **Incentivos**

Es una buena técnica para motivar a los trabajadores mediante bonos o incentivos económicos cuando cumplan ciertos objetivos de venta de productos o servicios.

- **Horarios flexibles**

Implementar un sistema de horario flexible no solamente puede reflejarse en el logro de los objetivos organizacionales, sino también en el aumento de motivación en los empleados, mejorando el clima organizacional e inclusive mejorando la productividad.

- **¡Que no todo sea trabajo!**

Hacer un tiempo para organizar actividades recreativas que les permita alejar la mente del trabajo y fortalecer los vínculos en equipo.

### **13.13.2 Fase II Programas motivacionales a través de un coaching**

El propósito fundamental es proponer la asesoría de un coaching para lograr un desempeño eficiente en los trabajadores de los centros de belleza, además se plantea la importancia que tiene la propuesta de un coaching para los empleados.

El coach hará un diagnóstico de cada centro de belleza, dentro del mismo se da a conocer cómo es percibida la empresa por personas ajenas a la misma, así trazar de manera adecuada un plan estratégico para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo que se desea cumplir en las clínicas estéticas.

### **13.13.3 Importancia y beneficios de un coaching**

La asesoría de un coaching permitirá a los propietarios y trabajadores de los centros de belleza, conocer y desarrollar nuevas estrategias para el cumplimiento de sus funciones que permitan que los salones de belleza, spa y clínicas estéticas ser más eficientes y competitivos dentro del mercado.

### **13.13.4 Propuesta**

Mynor Go, experto en cambio de MENTALIDAD Y CREATIVIDAD, Liderazgo, Productividad, COACHING, Marketing, Motivación, Mejora Continua, Creatividad Estratégica, con más de 10 años de experiencia, la propuesta que ha establecido para incrementar la productividad de los colaboradores de los centros de belleza se ha dividido en 5 módulos en cinco sesiones donde se les enseña a trabajar con su mentalidad por medio de conferencias expositivas y participativas.

**Los módulos radican en los pensamientos de los colaboradores de los centros de belleza.**

- Pensamiento y mentalidad enfocada en resultados
- Como modificar pensamientos y crear mentalidad
- Mentalidad creativa y constructiva
- Ejercicios y entrenamiento mental
- Derribando bloqueos mentales y emocionales que impiden un alto rendimiento

Sugiere Mynor Go que los colaboradores estén en constante capacitación, con el objetivo de lograr que los colaboradores de los centros estéticos cambien su mentalidad y se comprometan con el centro estético y sean altamente efectivos.

### **13.13.5 Presupuesto de un coaching**

<b>Tipo de asesoría</b>	<b>Cantidad de sesiones</b>	<b>Precio</b>
<p><b>Coaching individual</b></p> <p><b>Nota:</b> solo para propietarios o encargados del centro de belleza</p>	1 sesión de 1 hora	Q 780.00
<p><b>Coaching grupal</b></p> <p><b>Nota:</b> Para todos los colaboradores de los centros de belleza</p>	6 sesiones de 2 horas	<p>Q1,220 c/u</p> <p><b>Total, de modulo Q 7,320</b></p>

## 14. CROMONOGRAMA DE ACTIVIDADES

		<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>																											
		<b>PROYECTO VIVO</b>																											
		JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
MESES DEL SEMESTRE	ACTIVIDADES / SEMANA ASIGNADA	SE 1	SE 2	SE 3	SE 4	SE 1	SE 2	SE 3	SE 4	SE 1	SE 2	SE 3	SE 4	SE 1	SE 2	SE 3	SE 4	SE 1	SE 2	SE 3	SE 4	SE 1	SE 2	SE 3	SE 4	SE 1	SE 2	SE 3	SE 4
Clases teóricas / Magistrales						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1	Elaboración y Aprobación de Tema de Proyecto							X	X	X	X	X	X																
2	Elaboración y Estructuración de Proyecto									X	X	X	X																
3	Realización y Ampliación del Marco Técnico											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Preparación de Instrumento de Recolección de Datos													X	X	X	X												
5	Aplicación de Instrumentos															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
6	Sistematización de la Información																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Análisis e Interpretación de Datos																									X	X	X	
8	Redacción del Borrador																									X	X	X	
9	Revisión y Crítica																									X	X	X	
10	Presentación Pública / Examen Final																									X	X	X	

## CONCLUSIÓN

La productividad ha sido un elemento clave que sirve a los centros de belleza para medir la eficiencia y eficacia del uso óptimo de los recursos que utiliza para producir sus productos o servicios, sin embargo, esta ya no solo se logra trabajando largas jornadas de trabajo, así como hay otros factores que intervienen en la productividad. Esos otros factores destacan la motivación, que tantos estudios han tratado de determinar la importancia e impacto que tiene la misma, en los aspectos laborales y de esa se deriva la motivación intrínseca y extrínseca cuyos componentes son diversos.

Se consideró que el salario una motivación extrínseca era el principal motivador empresarial, al interpretar diversos estudios que al existir una proporción directa la productividad aumentaría, es decir a mayor salario mayor productividad algo que puede funcionar en algunas empresas, sin embargo en el análisis de resultados de los centros de belleza de la zona 11 el salario no ocupa un lugar dominante como factor de motivación, se determinó que un factor de motivación para aumentar la productividad, es el reconocimiento a la labor bien realizada así como también el salario emocional y la capacitación, que se puede obtener por cuenta de los propietarios de los centros de belleza, ya que es constantemente retado en aspectos motivadores y donde que es claro que una mejor preparación conlleva a mejores ingresos.

Los jefes deben ejercer un liderazgo conociendo bien a sus trabajadores, y el medio social del cual son parte integrante y que hay mejores maneras de motivar al trabajador, tales como elevar la autoestima de la persona, fomentar su iniciativa para ser creativo y productivo, que la motivación constituye un factor muy importante para llevar a cabo cualquier actividad.

## RECOMENDACIONES

- Que los propietarios de centros de belleza se enfoquen en conocer las verdaderas variables o factores que motivan a sus empleados, encontrará que el dinero o salario es importante, pero no es el principal motivador que espera un empleado.
- Que el centro de belleza ofrezca capacitaciones sobre relaciones personales, interpersonales, comunicación y motivación para mejorar la calidad del medio ambiente en el cual se desenvuelven. Que cultive la cultura del reconocimiento, que se identifique las necesidades de los empleados y que se les escuche.
- Que los jefes deben hacer uso de técnicas adecuadas, como el coaching, para que estén de acuerdo a los intereses y necesidades de los trabajadores ya que con esto se puede lograr una motivación dirigida hacia el alcance de metas definidas
- Evaluar periódica y sistemáticamente las variables de motivación de logro, de afiliación, de poder y liderazgo dada su relación, debidamente comprobada como elementos incentivadores del rendimiento laboral; se recomienda ofrecer charlas y talleres de motivación laboral al personal administrativo en especial a los supervisores directos. También se recomienda implantar un plan de reconocimientos, revisar las tareas que llevan a cabo los trabajadores y brindar más confianza al grupo, así como desarrollar programas de capacitación innovadores en la especialidad de cada empleado, e identificar personas con cualidades de liderazgo para ocupar diferentes responsabilidades o ser reserva de futuros cuadros.
- Que la empresa conozca qué se espera de los trabajadores en relación a los volúmenes de producción, cualidades y características del producto o servicio que hace, y sobre el aprovechamiento de insumos para que la empresa incorpore estos criterios a los esquemas de remuneración y hacerlos del conocimiento del personal

## BIBLIOGRAFIA

1. Abarca, S. (2001). *Psicología de la Motivación*. San José Costa Rica: UNED.
2. Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*, pag. 266. Colombia: Legis Editores, S.A.
3. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
4. Cholíz Montañéz, M. (2004). *Psicología Motivacional: El Proceso Motivacional*. España: Universidad de Valencia.
5. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*, 8va. Edición. México: Pearson Educación.
6. Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
7. Gray, P. (2008). *Psicología, una nueva perspectiva*. Capítulo 6. México: Once Ríos Editores.
8. Hernández González, M. (2002). *Motivación Animal y Humana*. México: Manual Moderno, S.A.
9. Instituto Peruano de Economía. (2012). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe>
10. Jiménez, C. (2009). *Motivación y habilidades de Dirección*.
11. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y Empresarial*. México: McGraw Hill.
12. L.Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. España: LID, Editorial Empresarial.

13. Llanea Álvarez, F. J. (2008). *Ergonomía y Psicología aplicada 10a. Edición*. España: Lex Nova Editorial.
14. Moreno Rondón, M. d. (Abril de 2011). *Motivación y Liderazgo*. Obtenido de <http://motivacionliderazgomdm719.blogspot.com/2011/04/lideres-transformacionales.html>
15. Ochoa Calderón, K. A. (Diciembre de 2014). *Motivación y Productividad Laboral*. Quetzaltenango, Guatemala: Tesis inédita.
16. Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de Trabajo, sexta Edición*. España: ESIC EDITORIAL.
17. Paz Couso, R. (2005). *Servicio al Cliente: La Comunicación y la calidad del servicio en la atención al Cliente*. España: Ideas Propias Editorial, L.S.
18. RAE. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
19. Robins, S. P. (2005). *Administración, 8va. Edición*. México: Pearson Educación.
20. Rodríguez, E. M. (13 de Febrero de 2016). *La Mente es Maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/diferencias-entre-la-motivacion-intrinseca-y-extrinseca>
21. Romeo, A. (2005). *Remuneración, retribución y motivación*. España: ESIC.
22. Solana, F. (1993:208). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas.
23. Vázquez Morencos, M. J. (2017). *Coaching*. España: ICB, Editores.
24. Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

## GLOSARIO

- 1. Motivación:** Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción.
- 2. Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- 3. Eficacia:** Capacidad para producir el efecto deseado o ir bien para determinada persona.
- 4. Salón de belleza:** Es un establecimiento en el que se prestan todo tipo de servicios relacionados con la belleza y el cuidado de la imagen
- 5. Clínica estética:** Es un establecimiento donde realizan procedimientos más agresivos a los pacientes, como lo es la aplicación de botox, rellenos, hilos rusos por médicos estéticos o dermatólogos.
- 6. Spa:** SPA significa “salud por agua”, son instalaciones basadas en la aplicación de agua con diferentes temperaturas para mejorar el estado de salud y belleza.
- 7. Estilista:** Profesional que se dedica a asesorar sobre el peinado y, en general, la imagen y estética de sus clientes, normalmente tomando como guía la moda o tendencias del momento.
- 8. Esteticista:** Persona que tiene por oficio cuidar y embellecer el cuerpo humano, especialmente el rostro, empleando la cosmética o aplicando tratamientos de belleza.