



UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Ingeniería Comercial

NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN PARÍS-CENCOSUD CHILLÁN

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA

RUBILAR OCAMPO JULIA

PROFESOR GUÍA

Alex Medina Giacomozzi

CHILLAN, 2015



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

Chillán, 06 de Agosto de 2015.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN PARÍS-CENCOSUD CHILLÁN", de la alumna Srta. Julia Fernanda Rubilar Ocampo.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,4 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

Alex Medina Giacomozzi
Profesor Guía

Carolina Leyton Pavez
Profesor Informante

Omar Acuña M.
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo

RESUMEN

La investigación tiene por objeto cuantificar el nivel de satisfacción laboral de la empresa. La muestra de este estudio corresponde a 111 vendedores de la multitienda París-Cencosud Chillán.

El instrumento de medición aplicado para la satisfacción laboral consta de 24 ítems dividido en ocho factores: valor que genera al trabajador su labor, habilidades intelectuales y físicas del trabajador, ambiente e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, participación del trabajador en decisiones de la empresa, información entregada al trabajador, motivación y, condiciones ambientales, infraestructura y recursos.

Se concluye que existe satisfacción laboral en la empresa, la que equivale a 64.15%, resultado que está sobre el nivel de exigencia propuesto. La escala está validada y puede ser utilizada para medir el nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas con el propósito de mejorar y corregir estrategias a emplear en capital humano.

ABSTRACT

The target of the research is quantify in the company the level of job satisfaction. The sample of this study corresponds to 111 sellers of the retail "París-Cencosud Chillán"

The tool of job satisfaction consist of 24 items divided in eight factors: value generate to the worker for his labor, intelectual and physical skills, environment and interaction with co-worker, communication and coordination, worker participation in decisions company, information delivered to the worker, motivation and environments conditions, infrastructure and resources.

It is possible to be concluded that there are job satisfaction in the company, equivalent to 64.15%, result above the proposed level requirement. The scale is validated and can be used to measure the level of job satisfaction in publics and privates companies with the purpose of improving and correct strategies in human capital.

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	3
1. PROBLEMA A INVESTIGAR.....	6
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1 OBJETIVO GENERAL:	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	9
3. JUSTIFICACIÓN	10
4. REVISION DE LITERATURA	11
4.1 MARCO CONCEPTUAL.....	11
4.1.1 <i>Diferentes conceptos de Satisfacción Laboral</i>	11
4.2 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	15
4.2.1 <i>Teoría Bifactorial de Herzberg</i>	15
4.2.2 <i>El Modelo de expectativas de Porter y Lawler</i>	16
4.2.3 <i>El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo</i>	17
4.2.4 <i>Teoría de satisfacción laboral y características del puesto</i>	18
4.2.5 <i>El modelo propuesto por Chiavenato</i>	20
A. Aspectos relacionados con el puesto de trabajo	20
B. Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo	22
C. Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo.....	23
D. Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo	25
E. Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores.....	26
F. Información entregada al trabajador	26
G. Motivación.....	26
H. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	28
4.2.6 <i>Teoría de los sucesos situacionales</i>	29
4.2.7 <i>Calidad de vida laboral</i>	30
4.3 EVIDENCIA EMPÍRICA	31
4.3.1 <i>Estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas:</i>	31
4.3.2 <i>Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora:</i>	33
4.3.3 <i>Estudio realizado por la Universidad de Salamanca:</i>	33
4.3.4 <i>Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento:</i>	34
4.3.5 <i>Satisfacción Laboral en Trabajadores de Dos Tiendas por Departamento: Un Estudio Comparativo</i>	34

5. MARCO METODOLÓGICO	36
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
5.2 HIPÓTESIS	37
5.3 DELIMITACIÓN	37
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	38
5.5 FUENTE	38
5.6 ENCUESTA.....	39
5.6.1 Validación de encuesta	42
5.7 DATOS PROCESADOS	42
5.8 MÉTODO DE CONTRASTE H_0	44
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS	46
6.1 FACTORES SIGNIFICATIVOS QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	46
6.2 EXPOSICIÓN RESULTADOS PARA FACTOR: ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PUESTO.	53
6.3 EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS PARA EL FACTOR: CAPACIDADES DEL EMPLEADO PARA DESENVOLVERSE EN SU TRABAJO.....	55
6.4 EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS PARA EL FACTOR: AMBIENTE E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	57
6.5 EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FACTOR: COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.	59
6.6 EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FACTOR: ASPECTOS RELACIONADOS CON MEJORAS GENERADAS POR LOS TRABAJADORES	61
6.7 EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FACTOR: INFORMACIÓN ENTREGADA AL TRABAJADOR	63
6.8 EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FACTOR: MOTIVACIÓN	65
6.9 EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FACTOR: CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	67
6.10 ANÁLISIS GENERAL	69
7. CONCLUSIÓN	73
7.1 SUGERENCIAS	75
8. BIBLIOGRAFIA.....	77
9. ANEXOS.....	80

1. PROBLEMA A INVESTIGAR

El punto de partida de una investigación es la existencia de una situación que ha llamado la atención del investigador, por lo que todo estudio nace de alguna problemática que se desea resolver. Este apartado comienza exponiendo las razones por las que hay que realizar la investigación. Se desarrolla el problema a investigar mediante el enunciado y formulación del problema.

1.1 Enunciado del problema

Paris Cencosud comenzó su participación en la industria del retail específicamente en tiendas por departamento mediante la adquisición de Empresas Almacenes Paris S.A., una de las mayores empresas chilenas en este sector. La actividad principal de Paris Cencosud es la venta minorista de ropa, que representa aproximadamente el 50.5%. Electrodomésticos, electrónica y productos de tecnología representan el 49,5% restante. Además de estar presentes en Chile, en el año 2013 se expandió al mercado peruano. Se observa tras este debut en el exterior, los constantes intentos expansivos y la importante internacionalización que está realizando a nivel latinoamericano en los últimos años. Estos hechos son de gran ayuda para la competitividad de la empresa, dejando al descubierto las metas a alcanzar y anhelando una cuota importante de mercado en el mediano plazo.

“Hay que aprovechar los puntos débiles de la competencia” menciona Felipe Bayly Letts, gerente general de la empresa en Perú. Teniendo claro que a nivel nacional, París Cencosud actualmente rivaliza con Falabella y Ripley como sus principales competidores; y en base a esto el ejecutivo apunta a estrategias de precios agresivos y concentración en la calidad del servicio. (Economía y Negocios, 2013)

El foco de esta empresa está en la eficiencia de las operaciones, por lo que sus esfuerzos se centran en puntos esenciales como producto, comunicación, clientes y tiendas. En base a lo anterior, las estrategias a utilizar son también

falencias y debilidades que posee la empresa, específicamente en la calidad del servicio y el no invertir lo suficiente en el capital humano.

Lo cierto es que todavía muchas empresas no logran percatarse de la importancia que tiene el factor humano, teniendo como principales causas problemas de necesidades no satisfechas, conflictos internos, ausentismo laboral, entre otros, derivando en personal insatisfecho con su trabajo.

El mercado de tiendas por departamento se concentra en tres actores principales, con presencia tanto nacional como internacional, los cuales son Falabella, Ripley y Paris. Además compiten en este mercado La Polar, Hites, ABC-Din, Corona, entre otras.

El gran crecimiento que han experimentado las distintas empresas de esta industria se explica principalmente por aumentos en la superficie de ventas. Todas las cadenas de retail están enfocadas fuertemente en agresivos planes de inversión en los países donde operan.

Según análisis del cuarto trimestre del año 2014 realizado sobre los estados financieros de cada empresa, Falabella lideró el ranking de ventas por metro cuadrado alcanzando \$1.346.378, seguido de Ripley con \$880.969 y en tercer lugar Paris-Cencosud con \$810.000. “Falabella tiene una estructura mucho más liviana, es más eficiente en comparación con otras compañías”, señala la analista de CorpResearch Josefina Güell.

En Falabella, Ripley y Paris-Cencosud se pueden encontrar marcas propias y comunes que caracterizan la oferta de estas tiendas por departamento, entre ellas Alanis, Marquis, Index, Sybilla, Basement, Foster, Lee, Wrangler, Wados, Ellus, Mossimo, Nike, Elle, Adidas en vestuario y marcas como Samsung, Apple, Panasonic y Philips en electrohogar y tecnología entre otras, entonces ¿Por qué Paris-Cencosud no logra ser líder en el mercado? ¿Qué marca la diferencia entre Paris-Cencosud y Falabella? Falabella destacó entre las empresas de retail en el ranking mejores empresas para trabajar en Chile (Grace Place to Work, 2014),

ocupando el puesto número 22, destacando factores claves del éxito como la confianza y transparencia que transmiten los colaboradores de la empresa. El estudio está enfocado a la excelencia en el lugar de trabajo y a las prácticas de liderazgo, siendo el más extenso y respetado a nivel mundial.

Según Peiró, J. (2006) la satisfacción del personal dentro de la empresa es un aspecto relevante a la hora de buscar cumplir con la misión y alcanzar la visión de las organizaciones, por lo tanto es responsabilidad de tanto de los directivos, como de los colaboradores el desarrollo de esta.

Autores como Clegg, Mangione, Robbins & Coulter coinciden en la importancia de los estudios de satisfacción entre otras razones; la baja satisfacción de sus empleados constituye uno de los principales síntomas de mal funcionamiento de la organización.

Por lo tanto, por esta razón, es interesante el estudio del área de recursos humanos referente a la multitienda Paris Cencosud, específicamente haciendo mención a la sucursal ubicada en la ciudad de Chillán donde se realizará la investigación de los temas mencionados anteriormente.

1.2 Formulación del problema

- ¿Cuáles son los factores relevantes que inciden en la satisfacción de la fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán?
- ¿Es favorable el clima laboral y la satisfacción laboral en la empresa?

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación se divide en objetivo general y objetivos específicos, los cuales se mencionan a continuación.

2.1 Objetivo General:

Determinar el nivel de satisfacción laboral de la fuerza de venta en la empresa Paris-Cencosud de la ciudad de Chillán.

2.2 Objetivos Específicos:

- 1) Seleccionar variables que influyen en la satisfacción laboral de la fuerza de venta de Paris-Cencosud de Chillán.
- 2) Identificar factores relevantes en orden jerárquico que afecten en la satisfacción laboral de la fuerza de venta señalados por los propios colaboradores de Paris-Cencosud de Chillán.
- 3) Categorizar la satisfacción laboral de la fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán de acuerdo a: condición laboral, departamento en el que trabaja, género, edad, estado civil y tiempo trabajado en la empresa.
- 4) Establecer el grado de satisfacción laboral de la fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán en cuanto variables extrínsecas e intrínsecas.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las organizaciones no han sido capaces de gestionar apropiadamente los aspectos motivacionales, donde los focos de gestión se han centrado fundamentalmente en cumplir con aspectos básicos y condiciones mínimas, como el pago de sueldos en forma oportuna, tareas bien definidas, seguridad e higiene, y han descuidado variables motivacionales que se asocian a aspectos que promueven el sentimiento de logro, desarrollo, reconocimiento y auto realización en los trabajadores, que ejercen mayor influencia sobre la satisfacción de los empleados.

En base a lo anterior, la perspectiva de estos aspectos contextualizado a las condiciones de trabajo que ofrece París-Cencosud Chillán permitirá analizar específicamente cómo los trabajadores las perciben. La fuerza de venta será el objetivo de análisis de investigación, debido a que ella es relevante para el logro de las metas de la organización por tener directa relación con los clientes y son los únicos generadores de ingresos.

Existe una mayor probabilidad que los empleados satisfechos con su trabajo se desempeñen de forma amistosa, optimista y amena en su interrelación con los clientes. Además, un trabajador satisfecho será más productivo que uno no satisfecho. (Robbins & Coulter, 2005.)

Por lo tanto, es útil poder determinar, para toda organización o institución que trabaje permanentemente con capital humano, si efectivamente el tener personas satisfechas con su trabajo, incide en la productividad, de tal manera que una vez identificados los factores, estos puedan mejorar la calidad de las decisiones organizacionales referente al personal por parte de gerencia al intentar potenciar estas variables, en base a un instrumento que logré cuantificar la satisfacción laboral dentro de la organización.

4. REVISION DE LITERATURA

La revisión de literatura se divide en tres etapas: marco conceptual, teorías de la satisfacción laboral y evidencia empírica.

4.1 Marco conceptual

El marco conceptual de la investigación va destinado a exponer los diferentes conceptos que tienen distintos autores con respecto a la Satisfacción Laboral.

4.1.1 Diferentes conceptos de Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral es considerada por la Comisión Europea como un indicador de la calidad de los puestos de trabajo. La satisfacción de un trabajador con su trabajo y con su entorno laboral es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa. Son numerosas las investigaciones que han comprobado que la fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de ausentismo o su rotación laboral, dependen en un alto grado de su nivel de satisfacción laboral.

Por la relevancia que tiene la Satisfacción Laboral para las organizaciones y los trabajadores es conceptualizada por muchos autores. A continuación se detallan algunos de estos conceptos, con el fin de tener una visión más clara de este elemento.

Werther y Davis (1982) definen Satisfacción Laboral como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo. Lo significativo es reconocer que la satisfacción es un sentimiento de relativo placer o al dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos factores en conjunto los que ayudaran a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo.

En Caballero (2002) se hace referencia que Satisfacción Laboral es uno de los temas más relevantes dentro de una organización y como se relaciona con la administración de las organizaciones, además de cómo éstas han evolucionado a lo largo del tiempo. Dicho autor expone las siguientes conclusiones de la relación entre la Satisfacción Laboral y el manejo de las organizaciones:

- Existe una posible relación entre la productividad y la satisfacción laboral.
- Existe una posible relación negativa entre la satisfacción laboral y una administración deficiente de los horarios del trabajo.
- Existe una posible relación entre satisfacción y clima organizativo.
- Existe conciencia por parte de la dirección de la organización de la importancia de las actitudes y sentimientos de los trabajadores.
- Existe conciencia de que las actitudes y sentimientos de los trabajadores se ven modificados por: el estilo de dirección imperante en la organización.

De este concepto se puede desprender que la Satisfacción Laboral tiene su origen en los sentimientos afectivos del empleado con su trabajo y cómo éstos modifican su relación con las labores que desempeña, además de estar ligado al accionar de los directivos de la organización.

En Gwavuya (2010) reconocen que en la Satisfacción Laboral influyen las variables demográficas tales como edad, sexo, raza y la educación.

Garmendia y Parra Luna (1993) define que la satisfacción está en función de que las necesidades de los trabajadores sean cubiertas, remuneración, afiliación, logro y autorrealización. Por lo tanto un trabajador satisfecho con su trabajo, experimenta sentimientos de bienestar por ver cubierta adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable la ejecución de la tarea.

Saari y Judge (2004) describen las causas que moldean las actitudes de los trabajadores, entre las que destacan: la influencia que tiene la disposición

que tenga el empleado con su trabajo, la influencia que genera la cultura que rodea al trabajador y la influencia generada por las situaciones propias del trabajo.

Robbins (2004) refuerza el concepto que se acaba de explicar, por lo que se estipula que la Satisfacción Laboral es la actitud del trabajador hacia su trabajo, por lo tanto, cuando el trabajador está satisfecho presenta una actitud positiva hacia su labor, en cambio cuando no está satisfecho tiene una actitud negativa hacia su labor. Elevados índices de satisfacción asegura menor ausentismo, mayor productividad y menor rotación; además, los factores principales que fomentan dicha situación son: el desarrollo de un trabajo que estimule mentalmente al empleado, existencia de un sistema de remuneración equitativo entre los empleados, la presencia de un grupo de trabajo que respalde al empleado y condiciones laborales adecuadas a la actividad que se desarrolla.

Por otra parte, este autor explica cómo los empleados expresan su insatisfacción frente a su trabajo y se diferencian cuatro tipos de actitudes. Las actitudes son la de salida, voz, lealtad y negligencia. Cada una de estas se definen en Robbins (2004, pp. 197) como:

- Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización e incluye buscar un nuevo trabajo, además de pensar en la opción de renunciar.
- Voz: Comportamiento dirigido a ayudar a mejorar las condiciones e incluye la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con los superiores y hacerse parte de un sindicato.
- Lealtad: Comportamiento pasivo, pero optimista de que mejoren las condiciones e incluye hablar en favor de la organización ante las críticas del entorno y esperar pacientemente que la administración hará lo correcto.
- Negligencia: Comportamiento permisivo ante situaciones desfavorables para la organización y los superiores no tomen medidas para mejorarlas e

incluye el ausentismo o retrasos, poco esfuerzo y una mayor cantidad de errores en el trabajo.

Por lo tanto, con este concepto se infiere que la insatisfacción laboral tiene consecuencias negativas para una organización, teniendo en cuenta en los niveles en que se encuentre esa actitud negativa frente al trabajo.

Caballero (2002), profundiza los conceptos de satisfacción e insatisfacción laboral, donde el primero es asociado al sentimiento de agrado que tiene el empleado cuando hace su trabajo, provocado por un entorno en el que se siente cómodo y una labor que considera, atractiva y correctamente compensada en materia económica. En cuanto a la insatisfacción, el autor propone el caso contrario, es decir, un sentimiento de desagrado cuando hace su trabajo, provocado por un entorno en el que no se siente cómodo y una labor que no le resulta atractiva y no está correctamente remunerada.

En Caballero (2002) se estipula que la actitud del empleado hacia su trabajo está determinada por los siguientes elementos: que las remuneraciones den la sensación de equidad, interés que genera el trabajo, oportunidades de ascender, el interés que pueden tener los jefes con sus trabajadores y el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los trabajadores. Este autor entrega otra herramienta para medir la Satisfacción Laboral a través de los elementos anteriormente nombrados.

En el párrafo anterior se nombran algunas dimensiones del trabajo que inciden en el nivel de Satisfacción Laboral, sin embargo, en Caballero (2002) se hace un análisis más detallado de estas dimensiones e inclusive se asocian a facetas presentes en el trabajo. A continuación se presentan las dimensiones propuestas por el autor:

- Funcionamiento y eficacia en la organización.
- Condiciones físico-ambientales en el trabajo.
- Contenido interno del trabajo.

- Grado de autonomía en el trabajo.
- Tiempo libre.
- Ingresos económicos.
- Posibilidades de formación.
- Posibilidades de promoción.
- Reconocimiento por el trabajo.
- Relaciones con los jefes.
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo.
- Prestaciones sociales.

De las facetas que nombra el autor se puede concluir que el concepto de Satisfacción Laboral engloba todas las dimensiones del trabajo, considerándolo como un concepto multidimensional.

Por último, en Castillo y Cano (2004) enumeran una cantidad importante de factores que afectan la Satisfacción Laboral de los trabajadores, en donde destaca: el reconocimiento, la posibilidad de crecer, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

4.2 Teorías de la Satisfacción Laboral

Este apartado aborda teorías que anteceden o son bases de la Satisfacción Laboral y Calidad de Vida de los colaboradores. Además, se suma, la explicación descriptiva de los factores que se utilizarán para la cuantificación de la Satisfacción Laboral.

4.2.1 Teoría Bifactorial de Herzberg

Una de las teorías que más ha influido en el área de la Satisfacción Laboral es la planteada por Frederick Herzberg, psicólogo estadounidense que propuso en el año 1959 la Teoría Bifactorial de la Satisfacción.

Herzberg realizó su estudio generando la pregunta, “¿Qué desea la gente de sus puestos de trabajo? Luego de realizar su investigación Herzberg llegó a la

conclusión de que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como otros autores habían planteado. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Este profesional postuló la existencia de dos clases de aspectos laborales, un grupo de factores intrínsecos (a los cuales denominó “Factores Motivadores”) y otro de factores extrínsecos (denominados “Factores Higiénicos”).

- **Factores intrínsecos**: Este tipo de factores se describen como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados, donde se pueden encontrar factores como el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, entre otros.
- **Factores Extrínsecos**: La presencia de estos factores permiten que el individuo no se sienta insatisfecho en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, entre otros.

La Teoría Bifactorial establece que los factores que propician la Satisfacción Laboral no son los mismos que provocan la insatisfacción laboral. Por lo tanto, la teoría estipula que si se satisfacen las necesidades de higiene no se logra la Satisfacción Laboral, el trabajador solo pasa a un estado psicológico neutro, en cambio, si se satisfacen las necesidades de motivación se alcanza la Satisfacción Laboral (Herzberg et al., 1993).

4.2.2 El Modelo de expectativas de Porter y Lawler

Basado en la teoría de la expectativa, Lyman W. Porter y Edward E. Lawler (1967) plantearon un modelo que sostiene que la Satisfacción Laboral es el resultado más que la causa de desempeño. Distintos niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, este produce a su vez disímiles niveles de satisfacción laboral.

Como plantea este modelo, la cantidad del esfuerzo que realice el individuo, depende del valor de una recompensa, más la probabilidad de recibirla. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente un premio se ven influidas a su vez por la capacidad de realizar una tarea. Obviamente, si los individuos se consideran capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener un beneficio.

Pero También se ve influido por el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea. Se entiende a su vez, que el cumplimiento del desempeño conduce a recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas. Lo que el individuo juzgue como una recompensa justa a su esfuerzo, tendrá efectos en la satisfacción que derive de ella.

4.2.3 El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo

Esta modelo ratifica lo expuesto por Porter y Lawler ya que sienta sus bases en conceptos similares sobre la Satisfacción Laboral. En Caballero (2002) se da una explicación del modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, ya que este último es quien inventó el modelo. El autor plantea que la Satisfacción Laboral depende de la diferencia que existe entre lo que el trabajador considera justo y equitativo recibir como consecuencia de su trabajo, y lo que ese mismo trabajador efectivamente recibe como consecuencia de este. Por lo tanto, si existe una igualdad entre lo que el trabajador considera justo y equitativo con lo que efectivamente recibe, éste se encuentra satisfecho. En cambio, si es mayor lo que él considera justo y equitativo en comparación con lo que efectivamente recibe, el trabajador se encuentra insatisfecho. Por último, en el caso que lo que efectivamente recibe el trabajador supera a lo que considera justo y equitativo, éste se encuentra en una situación de sobrecompensación, que no se asocia a la Satisfacción Laboral, ya que el trabajador se siente incómodo con esta situación.

4.2.4 Teoría de satisfacción laboral y características del puesto

Esta teoría fue elaborada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldham (1975), como resultado de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto de trabajo que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo. Existe un grupo que experimenta una influencia mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Shultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influyen sobre la satisfacción del empleado (Brief y Aldag, 1975; Hackman y Lawler, 1971).

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionario «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.

- Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.
- Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la autoidentidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley y Yuki, 1990).

Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos prever que el interesado pensará que su trabajo es

importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS). La figura anexa indica cómo se halla.

4.2.5 El modelo propuesto por Chiavenato

En Chiavenato (2000) se establece que la Satisfacción Laboral puede ser medida a través de la precedencia de un grupo de factores dentro de una organización. Estos factores se agrupan en los siguientes aspectos de una empresa: Aspectos relacionados con el puesto de trabajo, capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo, ambiente e interacción con los compañeros de trabajo, comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, información entregada al trabajador, motivación y aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores.

Factores que inciden en la Satisfacción Laboral:

A. Aspectos relacionados con el puesto de trabajo

En Chiavenato (2000) se establece algunos estados psicológicos referentes al cargo de los trabajadores que mejoran su desempeño. Los estados tienen relación con: la percepción que tiene el trabajador con el significado y el valor que genera la labor que desempeña, que el trabajador se sienta partícipe de los resultados y objetivos que obtiene la empresa, y que los trabajadores conozcan de manera clara los resultados que generó su labor.

Por lo tanto, es necesario que los puestos de trabajo propicien esos estados psicológicos. Para eso se establecen cinco dimensiones que deben tener los cargos para que eso suceda. Las dimensiones son: Variedad, Autonomía, Significado de la tarea, Identidad de la tarea y Retroalimentación. A continuación se explican las dimensiones que propician los mejores rendimientos de los trabajadores propuestas por Chiavenato (2000).

- Variedad: Tiene relación con el número y variedad de habilidades requeridas por el puesto de trabajo. La idea de este factor es que la labor que desempeña el trabajador no sea repetitiva, por lo tanto, las operaciones y procedimientos del cargo deben carecer de estas características. La variedad en el trabajo también radica en que el trabajador no sólo desempeñe una tarea, sino que pueda realizar más de una labor dentro de la organización, además, esto asegura que el empleado tenga más de una habilidad y conocimiento, haciéndolo un trabajador más integral.
- Autonomía: Es el grado de independencia y el uso de su propio criterio de los trabajadores en el desarrollo de sus labores. La autonomía con que los empleados puedan desarrollar sus tareas favorece a la mejora de su rendimiento, por lo tanto, el grado de autonomía se evalúa con la cantidad de tiempo que el supervisor está en vigilancia directa del empleado; entre menor sea el tiempo de vigilancia, mayor será la autonomía.
- Significado de la tarea: Tiene relación con el grado de responsabilidad que tiene el cargo y el nivel que aporta la tarea que desempeña el empleador en la totalidad de la empresa. El mayor grado de significado de una tarea para la empresa conlleva un mayor grado de responsabilidad para quien la desarrolla. Cuando el empleado siente que su tarea es importante en el resultado final de la empresa, mejora su rendimiento y asimila una mayor responsabilidad como un incentivo a su buen desempeño.
- Identidad con la tarea: Consiste en la identificación por parte del empleado de su aporte al desarrollo total de una tarea. Entre más claro tenga el empleado su aporte a la empresa, mayor será su sentimiento de pertenencia con la institución, lo que provoca que se hagan las labores con una mejor actitud y por ende, sean desarrolladas de mejor manera.
- Retroalimentación: Mide el nivel de conocimiento de la evaluación que tenga el trabajador de su propio desempeño. Es necesario que el

trabajador sepa qué está realizando bien y qué está realizando de manera inadecuada con respecto a sus tareas, esto mejora el rendimiento del trabajador si se realiza de una manera periódica y sin la intención de una evaluación que tenga connotaciones negativas o con resultados que posean castigos severos.

B. Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo

Dentro de una organización existen trabajadores con distintas capacidades intelectuales y físicas, lo que hace que no todos cumplan una labor igual que otro. En Chiavenato (2000) se establece que es necesario identificar las características propias de cada trabajador y ubicarlo donde se sienta más cómodo y cumpla a cabalidad con los objetivos que plantea la gerencia.

Dentro de este contexto, el autor nombrado en el párrafo anterior desarrolla un listado de condiciones que debe considerar la dirección a la hora de ubicar a un trabajador en un puesto determinado. A continuación se nombran dichas condiciones.

- Conocer las habilidades intelectuales y físicas de cada trabajador, sumado a sus preferencias, ya que si se encuentra cómodo cumplirá de manera eficaz sus objetivos. Lo anterior tiene relación con el diseño de los cargos por parte del área destinada a la administración de los recursos humanos.
- Cuando se asigna un trabajo se debe considerar si están bien diseñados de acuerdo a los siguientes principios:
 - Los trabajadores deben tener claro qué están realizando y que no existe incertidumbre.
 - La labor que desempeña el trabajador debe ser aquella en que éste desarrolle sus habilidades.
 - Los trabajos deben ocupar completamente las capacidades de cada trabajador.

- Que exista una amplia gama de tareas que pueda desarrollar el trabajador, con el objetivo de que éste se sienta motivado e interesado en lo que hace.
- Se debe considerar si es que el trabajador necesita capacitación para afrontar la tarea que se ordenó o se debe reubicar en otra que está acorde a sus habilidades.

C. Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo

Este factor tiene relación con el clima laboral imperante en la empresa. En Chiavenato (2000), el clima laboral se define como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

El clima laboral influye en la satisfacción de los empleados y, por ende, afecta la productividad dependiendo de si se está en presencia de un buen o mal clima laboral. Dentro de la empresa, las personas tienen distintas formas de relacionarse entre sí, incluso de relacionarse con las máquinas que utilizan en sus labores, por lo tanto, los directivos de la empresa deben establecer patrones de conducta que beneficien un buen clima dentro de la organización. En consecuencia, son los altos mandos de la empresa los que moldean el clima laboral, con su cultura organizativa y su sistema de gestión de personas. Un buen clima asegura que la empresa se orienta hacia los objetivos generales que se plantearon, en cambio, un mal clima destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento (Chiavenato, 2000).

En Robbins (2004) se destacan algunos elementos que permiten evaluar el clima laboral de una organización. A continuación se explican los elementos de evaluación.

- Independencia: La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

- Condiciones físicas: Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc. Mejoras en estos ámbitos repercuten en un aumento de la productividad.
- Liderazgo: Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Es necesario que los líderes guíen de manera adecuada al grupo que tienen a cargo, pero asumiendo el criterio de escuchar a sus colaboradores.
- Relaciones: Este elemento pretende reflejar la cantidad de relaciones personales que se establecen, el número de amistades, quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo, la cohesión entre los diferentes subgrupos, etc.
- Implicación: Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Puede considerarse como el sentimiento de pertenencia que tienen los empleados para con su lugar de trabajo.
- Organización: La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- Reconocimiento: Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando en una empresa nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora, trayendo consigo condiciones negativas al desempeño y productividad de los empleados.
- Remuneraciones: Es necesario que los sueldos sean un elemento motivador, por ejemplo, estableciendo bonos o premios a los empleados, esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- Igualdad: La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

- Otros factores: La formación académica de los empleados, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub-climas, ya que puede que un departamento de la empresa tenga un buen clima y otro no tenga las mismas condiciones que coexisten simultáneamente.

El clima laboral es un elemento diferenciador dentro de las organizaciones y mantenerlo es tarea de los directivos. Además, deben considerarse las características individuales de cada trabajador, ya que en Malik (2011) se deja en claro que características como la edad, los años que ha trabajado en la misma organización y el rango académico son importantes en el moldeamiento de la Satisfacción Laboral de cada trabajador.

D. Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo

La comunicación dentro del trabajo sirve para transmitir información, ideas, órdenes o conceptos dentro de una organización para que sean entendidos por su receptor y puedan ser ocupados para cumplir algún objetivo.

La comunicación en las organizaciones se plantea como la forma en que los grupos de trabajo expresan sus sentimientos respecto a la gerencia y como éstos se mantienen o mejoran. El autor plantea que las relaciones y las comunicaciones humanas son inseparables, por lo tanto, es imposible que una de éstas no influya en la otra. En consecuencia, cuando se establece comunicación entre dos o más personas se establece que cada una tiene percepción o sentimiento sobre la otra que interviene en la comunicación. (Ivancevich et al., 2002).

Por lo tanto, si se utiliza la teoría mencionada en el párrafo anterior, se infiere que el sentimiento del trabajador influye en la comunicación dentro de una empresa. En consecuencia, si el sentimiento es negativo o desfavorable, se

establece un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral y la comunicación no cumplirá con su objetivo, en cambio, si el sentimiento es positivo o favorable se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas y comunicacionales eficaces, y al ser eficaz asegura que se cumpla el objetivo que tuvo inicialmente, por ejemplo, informar alguna orden desde la gerencia.

E. Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores

En Puchol (1993) se establece que la retroalimentación en el ambiente laboral es la información que reciben los trabajadores sobre su desempeño en el trabajo, información que proviene de la gerencia o de otros empleados. Además, el autor plantea que la retroalimentación favorece a la motivación de los empleados, elemento que forma parte de la Satisfacción Laboral.

F. Información entregada al trabajador

La información entregada al trabajador corresponde a la información directa sobre la tarea que desempeñará, la cual llega desde la dirección de la empresa. Para un trabajador también es importante sentirse participe de las decisiones que tome la empresa, es por esto que ahora existen sindicatos para que la agrupación de trabajadores esté informada de las actividades y decisiones que tome la empresa con respecto a ellos. Los resultados obtenidos por la empresa tienen una relación altísima con los trabajadores, ya que ellos les proporcionan la producción y utilidad. Es por esto, que se deben considerar en todo tipo de cambios que existan en la empresa. El trabajador debe sentirse importante y valorado dentro de una organización para que éste tenga algún motivo para seguir dentro de ella. (Chiavenato, 2000).

G. Motivación

En Robbins (2004) se define a la motivación, dentro del ámbito laboral, como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por lo tanto, la

empresa debe mantener a sus empleados motivados con el fin de procurar que los objetivos que se trazan por los niveles jerárquicos superiores puedan ser cumplidos.

La motivación se traduce en el deseo y rechazo de los trabajadores a ciertos patrones de comportamiento, los trabajadores desean poder y estatus, en cambio, rechazan el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Por lo tanto, es necesario que las empresas mantengan satisfechos esos patrones de comportamiento que mantienen a los trabajadores motivados, ya que esto asegura el cumplimiento de los objetivos impuestos (Robbins, 2004).

Existe una teoría que esquematiza las necesidades que el ser humano debe mantener satisfechas para permanecer motivado. Esta teoría es la Jerarquización de las necesidades de Maslow.

Según Chiavenato (2000), la jerarquización de las necesidades de Maslow permite distribuir las necesidades de los individuos por el nivel de importancia que tenga para éste en el desarrollo de su vida. A continuación, se detallan las necesidades de los individuos desde la menos importante hasta la más importante.

- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades que tienen relación con la subsistencia y existencia del individuo. Por ejemplo: la alimentación, el abrigo, el reposo, etc.
- Necesidades de seguridad: Al igual que las anteriores, están ligadas a la subsistencia del ser humano, pero en este caso tienen relación con la protección de cualquier situación externa que les pueda provocar un daño físico o psicológico.
- Necesidades sociales: Están ligadas a las necesidades del ser humano de asociarse con otros. Los individuos requieren sentirse parte de un grupo, y a la vez participen en las decisiones que se toman ahí.

- Necesidades de autoestima: Son las necesidades que tienen relación con la confianza en sí mismos, la seguridad en sí mismos, necesidad de aprobación de un grupo y la necesidad de reconocimiento social.
- Necesidades de autorrealización: Tienen relación con el sentimiento de aumentar el potencial que lleva consigo cada ser humano, en definitiva, la necesidad de ser más de lo que es actualmente y en cualquier ámbito de la vida, ya sea emocional, laboral, etc.

Por lo tanto, de las necesidades se puede concluir que existe un grupo de necesidades básicas, en las que están las fisiológicas y las de seguridad, y otro grupo más elevado en donde se encuentran las sociales, las de autoestima y las de autorrealización.

La empresa debe aparecer como un ente que propicie la satisfacción de las necesidades más elevadas, por ende, debe implementar herramientas que conlleven a este resultado, que a la larga le favorecerá en el cumplimiento de sus propios objetivos.

Algunas herramientas que puede realizar la empresa son: delegación de nuevas responsabilidades, libertad de elegir como desea realizar sus labores, posibilidad de ascenso jerárquico en la empresa, que el trabajador realice labores en donde ocupe el máximo de sus capacidades, cumplimiento de objetivos y su posterior revisión, y enriquecer los cargos de los empleados agregándoles un mayor número de responsabilidades (Chiavenato, 2000).

H. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Las empresas deben estar conscientes de que las condiciones físicas del lugar donde los trabajadores desarrollan sus labores deben ser óptimas, ya que se aseguran índices elevados de Satisfacción Laboral. La satisfacción de los trabajadores generada por las condiciones ambientales de la empresa se define en cinco dimensiones esenciales: condiciones de seguridad, condiciones

higiénicas, condiciones estéticas, condiciones ergonómicas y condiciones de bienestar (Chiavenato, 2000). A continuación, se definen dichas dimensiones.

- Condiciones de seguridad: Tiene relación a la sensación que perciba el empleado de correr riesgos o daños físicos dentro de su área de trabajo.
- Condiciones higiénicas: Tiene relación con la posibilidad de que el área de trabajo del empleado afecte su salud o concentración.
- Condiciones estéticas: Un ambiente armonioso y limpio favorece a la Satisfacción Laboral, por lo tanto, la estética del área de trabajo no debe ser mirada en menos por parte del empleador.
- Condiciones ergonómicas: Mide el grado en que las máquinas o el lugar de trabajo provoca fatiga en los empleados. Por lo tanto, estas condiciones deben ir de la mano con las características físicas de los trabajadores.
- Condiciones de bienestar: La empresa debe preocuparse de que el ambiente de trabajo asegure al empleado las condiciones necesarias para que se logren los objetivos planteados y pueda optar a la política de recompensas impuesta por la organización.

Cuando la empresa realiza un diagnóstico de las dimensiones anteriormente nombradas, puede conocer en qué sector tiene deficiencias y establecer soluciones que a la larga repercutirán en aumentos de productividad de cada empleado que interaccione con esa área de trabajo.

4.2.6 Teoría de los sucesos situacionales

La teoría de los sucesos situacionales de la satisfacción laboral fue propuesta por Quarstein, McAfee, y Glassman (1992). Los dos componentes principales de esta teoría son las características y los sucesos situacionales. Ejemplos de características situacionales son el salario, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, y la supervisión. Los individuos tienden a evaluar las características situacionales

antes de aceptar un empleo. Los sucesos situacionales tienden a ser evaluados después de aceptar un empleo. Éstos pueden ser positivos o negativos:

- **Los sucesos positivos**: hechos que reportan beneficios a los trabajadores, por ejemplo, dar a los empleados algún receso ocasionado por algún trabajo extraordinario.
- **Los sucesos negativos**: sucesos que reportan malestar y perjuicio a los individuos, por ejemplo, inadecuada comunicación por parte de sus superiores, comentarios de mal gusto de los compañeros de trabajo e implementos de trabajo en mal estado, entre otros.

Quarstein, McAfee, y Glassman (1992) afirmaron que la satisfacción laboral global es función de una combinación de características y sucesos situacionales. Los descubrimientos de su estudio apoyaron dicha hipótesis. De acuerdo con estos investigadores, una combinación de características y sucesos situacionales puede ser un predictor más fuerte de la satisfacción laboral global que cualquier otro factor por sí mismo.

4.2.7 Calidad de vida laboral

El concepto de calidad de vida laboral se explica cómo las condiciones relacionadas con el trabajo que afectan y producen variaciones en la vida de los trabajadores, es decir, toma en cuenta los aspectos subjetivos y objetivos de la situación real del trabajo para evidenciar el nivel de vida de los empleados (Casas et al., 2002).

En Chiang y Krausse (2008) se dan a entender los factores con los cuales se mide la calidad de vida laboral. Los indicadores que la miden son: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo, Organización e Indicadores Globales. Los indicadores se conceptualizan a continuación:

- **Satisfacción Laboral**: Tiene relación con la actitud general que tiene un trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él. El desarrollo de acciones sociales comprometidas por parte de la empresa estimula la

estabilidad y el bienestar de los trabajadores. Este punto es el eje central de la investigación y más adelante se explicará con mayor detalle y se especificarán los aspectos que conforman su medición.

- Condiciones y medio ambiente del trabajo: Tiene relación con las características del cargo de cada trabajador, como por ejemplo, su nivel de jerarquía dentro de la organización o su nivel de remuneraciones. El medio ambiente de trabajo es todo lo relacionado con las condiciones en que se encuentran las instalaciones en donde desarrollan sus labores los trabajadores, las que van de la mano con la seguridad e higiene presente en la empresa.
- Organización: Agrupa las variables relacionadas con los sistemas de trabajo imperantes, políticas y métodos de mando, y la organización que tenga la empresa en la delegación de tareas, cumplimiento de objetivos y productividad.
- Indicadores globales: Tienen relación con los indicadores externos a la empresa que afectan la calidad de vida del trabajador, como por ejemplo, factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

En resumen, es pertinente saber que la Satisfacción Laboral es una de muchas herramientas que miden la calidad de vida de los empleados, pero no por eso menos válida, sino que al contrario, ya que se válida por la amplitud y alcance del concepto, en donde se revelan desde aspectos propios de los trabajadores hasta detalles del ambiente en el que están desempeñándose.

4.3 Evidencia empírica

4.3.1 Estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas:

Merino y Díaz (2008) realizaron un estudio en el que analizaron ciertos objetivos específicos con la finalidad de encontrar la relación que existe entre el trabajo que desempeñan, lugar de trabajo, la relación con los colegas, relación

con los jefes, y la Satisfacción Laboral que les brinda su remuneración, y las capacitaciones que reciben por parte de su empleador.

Aquí se explica que debido a que hoy vivimos en un mundo globalizado, las empresas están en una constante búsqueda por personal más capacitado y que estén dispuestos a los cambios que la tecnología trae consigo, cuando esto no ocurre, la empresa es la gran perdedora por un personal inadaptado, pero esto se deriva del comportamiento que adoptan sus trabajadores cuando estos están descontentos con su trabajo esto trae una serie de inconvenientes como lo son las huelgas, mayor ausentismo laboral, una mayor rotación de personal, desaceleración de la producción, etc. Además, como consecuencia de esto, empeora el servicio a los clientes, aumentan los reclamos, problemas disciplinarios, entre otros. Debido a lo anterior las personas no cuentan con trabajos estables, poseen remuneraciones bajas y muy poca capacitación por parte de las empresas, los resultados de este estudio reflejaron que solo un 30% de los encuestados se encuentra satisfecho, un 36% se siente medianamente satisfecho y un 34% de los trabajadores se sienten insatisfechos con su trabajo. (Estos resultados son de la evaluación de la Satisfacción Laboral en general). Los porcentajes de Satisfacción Laboral con respecto al trabajo que realizan fue el siguiente: un 32% se considera satisfecho, un 33% medianamente satisfecho, y un 35% se encuentra completamente insatisfecho.

En relación a su lugar de trabajo los porcentajes son los siguientes: un 28% se encuentran satisfechos, un 37% medianamente satisfecho, y un 35% marca la baja satisfacción. La relación con sus jefes y compañeros los resultados fueron: 24% alta satisfacción, 40% satisfacción media y un 36% una satisfacción baja.

Y en relación con los incentivos y remuneraciones los porcentajes fueron de tendencia similar (31% satisfacción alta, 33% medianamente satisfechos, y un 36% completamente insatisfechos).

Se obtuvo como conclusión que de la muestra de este estudio correspondiente a 128 trabajadores de los sectores privado y público. En general, solo un 30% de los encuestados se encontraba plenamente satisfecho, lo que concluye que el nivel de la Satisfacción Laboral de las empresas públicas y privadas en Lambayeque es medio y bajo, tanto en las empresas públicas como en las privadas.

4.3.2 Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora:

Ortiz y Cruz (2008) llevaron a cabo una investigación en la que buscaron establecer la relación entre las variables de satisfacción laboral y el clima laboral dentro de una empresa comercializadora. Se explica que realizar un estudio sobre clima laboral y satisfacción laboral como factores relacionados es relevante debido a que de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa. Una investigación de clima laboral es significativa para las organizaciones comerciales, ya que con este indicador se puede predecir diversas situaciones, si el resultado de este indicador es positivo se podrán esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización, en cambio sí es negativo, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones desfavorables que pueden llevar a la empresa a la quiebra.

4.3.3 Estudio realizado por la Universidad de Salamanca:

En este estudio se utilizó como instrumento de medición, una encuesta de tipo escala likert, basada en factores que miden la satisfacción laboral, realizada el año 2004. La Universidad de Salamanca, a través de la Unidad de Evaluación de Calidad, recogió la opinión del Personal de Administración y Servicios para que con los resultados obtenidos de la encuesta se logren promover mejoras en aspectos internos y externos de la organización. Los indicadores o factores que midió la encuesta son: Puesto de trabajo, Dirección de la Unidad, Ambiente de Trabajo e Interacción con los Compañeros, Comunicación y Coordinación,

Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos, Formación, Implicación en la Mejora, Motivación y Reconocimiento.

4.3.4 Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento:

Chiang y Krausse (2008) realizaron una investigación que tuvo por objetivo elaborar un instrumento para conocer la calidad de vida laboral de la empresa tanto pública como privada. El instrumento elaborado para medir la calidad de vida laboral fue dividido en 4 indicadores relevantes: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicadores globales.

De esta investigación se pudo obtener como conclusión que las escalas obtenidas pueden ser utilizadas para medir la calidad de vida laboral de empresas pública y privadas, con ello corregir las estrategias con que operan la organizaciones tanto a sus diversos grupos de interés.

4.3.5 Satisfacción Laboral en Trabajadores de Dos Tiendas por Departamento: Un Estudio Comparativo

Los psicólogos Walter Arias Gallego y Oscar Justo Velarde (2013) realizaron una investigación comparativa, donde se planteó como objetivo comparar los niveles de satisfacción laboral entre dos tiendas de retail.

Una de ellas pertenecía a Perú y otra a Chile. Elaboraron y validaron un cuestionario de satisfacción laboral con índices aceptables de validez y confiabilidad. Este instrumento recoge información relativa a la satisfacción laboral a partir del salario recibido, el tipo de tarea que se realiza, las relaciones interpersonales, las posibilidades de promoción y la organización. El cuestionario cuenta con una estructura de escala tipo Likert y ocho preguntas con un rango

de respuesta que va desde muy satisfecho hasta nada satisfecho. Fue aplicado a 74 trabajadores de la empresa peruana y 148 trabajadores de la empresa chilena.

Las preguntas del cuestionario fueron las siguientes:

- ¿Está usted satisfecho actualmente con su salario?
- ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que usted hace?
- ¿Está satisfecho con los empleados que depende de usted?
- ¿Está usted satisfecho con los jefes y superiores?
- ¿Está usted satisfecho con los compañeros de trabajo?
- ¿Se siente satisfecho con sus posibilidades de ascenso?
- ¿Se siente satisfecho con la organización del trabajo que actualmente hace?
- ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?

Los resultados de la investigación señalaron que entre los factores motivadores que tienen mayor influencia en la Satisfacción en el trabajo de los empleados se tienen el salario (en la medida que permite cubrir las necesidades básicas), el logro de las metas, el reconocimiento y la equidad en el trabajo. Además se obtuvo como conclusión que existen niveles de satisfacción más altos entre los empleados de la empresa chilena, en cuanto al salario recibido, la organización del trabajo, las posibilidades de ascenso y la satisfacción con la empresa. En la empresa peruana se encontraron relaciones bajas, pero significativas entre el sexo del trabajador y su salario, mientras que en la empresa chilena, las relaciones más fuertes se dieron entre el salario y la organización del trabajo, la edad y la satisfacción con los subordinados y superiores.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo), debido a que deriva de un marco teórico y conceptual aceptado científicamente para la medición de características sociales.

La población que compone el estudio, corresponde a la totalidad de la fuerza de venta que se encuentran en actividad dentro de la multitienda París-Cencosud Chillán, ubicada en calle El Roble N°770.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias o directas fueron datos obtenidos por la investigadora mediante entrevistas y encuestas, aplicado a la población de vendedores Paris-Cencosud Chillán. Por otro lado, las fuentes secundarias que se emplearon corresponden a información ya procesada, extraída principalmente de libros, revistas o artículos de estudios realizados de satisfacción laboral y páginas webs, de manera de obtener datos relevantes para realizar análisis y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Además, se diseñó y aplicó como instrumento de medición, una encuesta de tipo escala likert, para cuantificar el nivel de satisfacción laboral de Paris-Cencosud de Chillán. La encuesta fue validada por corroboración de fiabilidad estadística (a través de los análisis de coeficiente fiabilidad compuesta y de varianza extraída), y análisis de validez convergente (por medio de la comprobación significativa de los coeficientes de regresión ítem-variable latente), para que pueda ser utilizada en la medición del nivel de satisfacción laboral en empresas, con el propósito de mejorar y corregir estrategias a emplear en capital humano. Además de aplicar encuestas pilotos para analizar la validez de este instrumento

El análisis de datos constó de la realización de análisis univariado y bivariado descriptivo e inferencial, aplicados a la base de datos obtenida de la encuesta de satisfacción laboral. Para el análisis univariado, se establecieron frecuencias de las distintas variables asignadas (gráficos y tablas) y estadísticos descriptivos, en cambio, para el análisis bivariado se aplicó observación correlativa de variables sociodemográficas con variables asociadas a factores de satisfacción laboral.

5.2 Hipótesis

La hipótesis de la investigación es la siguiente:

La Satisfacción laboral es favorable en los vendedores de la empresa París-Cencosud Chillán.

La hipótesis plantea que si están presentes los factores que definen a la Satisfacción Laboral, es decir, los aspectos relacionados con el puesto de trabajo, capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo, ambiente e interacción con los compañeros de trabajo, comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, información entregada al trabajador, motivación y los aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores; favorece de manera positiva a una Satisfacción Laboral óptima, que derive e implique en el logro de los objetivos estratégicos que cada institución se fija.

5.3 Delimitación

Con el propósito de concretar los objetivos propuestos en la investigación, se realizó un estudio en la ciudad de Chillán, Región del Biobío, en la Multitienda París-Cencosud establecida en Mall Arauco Chillán, ubicado en El Roble 770. Este análisis se realizó en Junio de 2015.

5.4 Población y muestra

La población que compone el estudio, corresponde a la totalidad de vendedores que se encuentran en actividad dentro de la Multitienda París-Cencosud Chillán, donde se realizó la investigación.

El total de trabajadores corresponde a 179 personas que se desempeñan en determinadas actividades dentro de la empresa, donde, 68 personas colaboran en administración, personal de control interno, servicio atención al cliente, expedición (bodega) y personal de seguridad. Por otra parte, 111 personas componen fuerza de venta (población), con 77 vendedores, 14 asistentes y 20 cajeros.

Por lo tanto, se determinó para efectos de estudio y análisis de esta investigación, utilizar la totalidad del número de la población (111), de manera de obtener resultados significativos con máxima confianza e indiscutiblemente representativos.

5.5 Fuente

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias o directas fueron los datos obtenidos por el investigador mediante entrevistas que se necesitaron para realizar el estudio, aplicado a la población de fuerza de venta de París Cencosud Chillán.

Por otro lado, las fuentes secundarias que se emplearon corresponden a información ya procesada, extraída principalmente por libros, estudios realizados que están relacionados con el tema y páginas webs, con la intención de obtener la mayor cantidad de datos relevantes para realizar el análisis y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.6 Encuesta

Se utilizó, como instrumento de medición, una encuesta de tipo escala likert, basada en una modificación de la realizada por la Universidad de Salamanca, 2004 (Ver anexo N° 1 y N°2).

Los indicadores o factores que se evaluaron son: Aspectos relacionados con el puesto de trabajo, Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo, Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo, Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo, Condiciones ambientales, infraestructura y recursos, Información entregada al trabajador, Motivación y Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores; es decir, todos los que componen el modelo propuesto por Chiavenato.

Los ítems que se consultaron en cada factor de la encuesta representan el nivel de satisfacción que posee el empleado, por lo tanto, las preguntas se realizaron desde el punto de vista de que la respuesta que está totalmente de acuerdo será considerada como el nivel máximo de satisfacción que se puede optar en ese factor.

En definitiva, la encuesta se basó en la forma en que el Cuestionario de la Universidad de Salamanca desarrolló un sistema de ítems con un número de preguntas específicas que determinan el nivel de aceptación de determinada sección, separándose en dos etapas; en la primera se establecen preguntas de características generales y, en la segunda etapa se realizarán preguntas que determinan la Satisfacción Laboral. La encuesta se encuentra en el Anexo N° 1 de la presente investigación.

En las preguntas de características generales del individuo se consultaron los siguientes antecedentes:

- Condición laboral: Es necesario que los encuestados especifiquen si su contrato es full-time, part-time o peak time.

- Género: Es necesario que los encuestados especifiquen su género masculino o femenino.
- Rango etario: Es necesario que los encuestados especifiquen su edad dentro de los rangos etarios que tendrá el instrumento de medición.
- Departamento: Es necesario que los encuestados especifiquen a que departamento o área de ventas pertenecen.
- Tiempo: Tiempo trabajados en la Multitienda.

A través de 24 preguntas se determinó la Satisfacción Laboral de los trabajadores. La encuesta tipo (ver anexo N° 1) señaló que para el encuestado existen rangos de satisfacción e insatisfacción, donde “Bastante” es lo máximo, “Medianamente” es lo intermedio y “Algo” es lo mínimo de satisfacción o insatisfacción, además, existe la opción de indiferencia para el encuestado que no tenga antecedentes necesarios para responder la pregunta. Cabe destacar, que dentro del set de preguntas de la encuesta en el documento, no se dividen a través de los ocho factores de forma explícita, más bien, se muestra el listado de preguntas en forma aleatoria sin mayor información que explique al encuestado que pregunta representa a cada factor.

A continuación se muestran las preguntas que representan cada factor.

Aspectos relacionados con el puesto:

- Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.
- La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
- El nivel de responsabilidad que recae sobre usted.

Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo:

- Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
- Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que a usted le gustan.

- Si sus capacidades físicas e intelectuales son usadas adecuadamente.

Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo:

- Las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar al suyo.
- Las relaciones personales con sus superiores.
- Si recibe un trato igual que sus compañeros de nivel jerárquico similar al suyo por parte de sus superiores.

Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo:

- Su conocimiento de los objetivos que persigue su trabajo en su departamento o sección.
- La coordinación de las tareas que realizan entre los distintos departamentos o secciones.
- La coordinación de las tareas que realiza con su grupo de trabajo.

Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores:

- Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a su departamento o sección.
- El conocimiento de su desempeño individual en su trabajo.
- Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de su departamento o sección.

Información entregada al trabajador:

- La claridad de las instrucciones relacionadas con la realización de su trabajo.
- El sistema de información interno (intranet, boletines, circulares, etc.).
- El grado de conocimiento de los resultados o cumplimiento de metas de su departamento o sección.

Motivación:

- Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.
- El nivel de confianza que tienen sus superiores en usted.
- El salario que usted recibe.

Condiciones ambientales, infraestructura y recursos:

- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
- El entorno físico y el espacio con los que cuenta en su lugar de trabajo.
- La disponibilidad de recursos o insumos necesarios para hacer su trabajo.

5.6.1 Validación de encuesta

Para la validación del instrumento se aplicó una encuesta piloto a un total de 10 personas con el objetivo de ver si el instrumento a aplicar es correcto.

Con la finalidad de realizar la validación de la escala utilizada, se corroboró la fiabilidad estadística a través del análisis de coeficiente fiabilidad compuesta y análisis de varianza extraída con el software SmartPLS Versión: 2.0.M3. Esta prueba resultó satisfactoria al superar los puntos de corte de 0.7 para coeficiente fiabilidad compuesta y 0.5 para AVE (Hair, 1998). Además, para el análisis de validez convergente, se comprobó que los coeficientes de regresión ítem-variable latente sean significativos (VER ANEXO N°3).

5.7 Datos procesados

La investigación presente se analizó de manera predominantemente descriptiva, explicativa y su diseño no-experimental, teniendo por objetivo examinar la Satisfacción Laboral de la fuerza de venta de la multitienda París Cencosud.

La investigación que se llevó a cabo responde a un estudio de alcance explicativo, formulando por tanto, una hipótesis causal. Por otro lado, el enfoque

fue de carácter mixto; cuantitativo mediante encuestas y cualitativo por intermedio de entrevistas.

El estudio realizado evalúa si los trabajadores se encuentran realmente satisfechos respecto a su trabajo, ambiente tanto físico como también la interacción con los compañeros de trabajo, comunicación y relación con la dirección que los administra; para ello en primera instancia ésta investigación se dedicó a la observación de situaciones reales ya existentes, analizando factores que se pueden identificar sin influir sobre ellos, por lo tanto se consideró en esta etapa de análisis el tipo de diseño no experimental.

Posteriormente, se aplicó encuestas a cada uno de los trabajadores seleccionados; de manera tal de poder concluir qué factores son los más importantes y determinantes en el nivel de satisfacción.

Para cada uno de los ítems que conformaron la encuesta, se incluyeron los factores que miden la satisfacción laboral de manera de cuantificar esas variables al obtener un número total de respuestas desde la satisfacción hasta la insatisfacción. Se realizaron tablas con las frecuencias totales de cada ítem de los ocho factores vistos en la revisión de literatura. Johnson y Kuby (2004) definieron la frecuencia como el número de veces que se repite cada valor de un conjunto. Sumado a lo anterior, se presentó el promedio de los resultados de las preguntas en porcentaje que representan a cada factor, esto es importante ya que este promedio expresado en porcentaje fue el que se utilizó para contrastar el parámetro planteado en la formulación de la hipótesis.

Además, el análisis de datos consta de la realización de un análisis univariado descriptivo e inferencial más un análisis bivariado descriptivo e inferencial a la base de datos resultante de la encuesta de satisfacción laboral.

Para la realización del análisis univariado se establecieron frecuencias de las distintas variables asignadas (gráficos y tablas) y estadísticos descriptivos.

En cambio, para el análisis bivariado se ejecutó un cruce de información entre las variables sociodemográficas con las variables de las preguntas asociadas a cada uno de los factores del modelo y con tabla de jerarquización de los factores, a través de análisis de correlación.

5.8 Método de contraste H₀

En base a la cuantificación de las respuestas obtenidas de las encuestas, se desarrollaron gráficos de porcentajes por cada factor, donde se muestra cada ítem del factor expresado en los niveles de satisfacción e insatisfacción que tenga para el ítem consultado, es decir, se tiene un rango de satisfacción que tiene en “bastante” el más alto índice de satisfacción que se puede alcanzar, “medianamente” como un índice intermedio de satisfacción y “algo” como un índice menor a los anteriores; ocurre lo mismo si es que el consultado decide elegir insatisfacción como respuesta, donde también presenta tres niveles, comenzando por “algo” como un nivel menor de insatisfacción, luego “medianamente” como un nivel intermedio y por último “bastante” como nivel máximo de insatisfacción. Cabe destacar, que además estará la opción “indiferente”, la cual puede ser utilizada por el encuestado en caso de que no sea capaz de responder la pregunta.

En Johnson y Kuby (2004) se explica el concepto de promedio como la suma de todos los valores de un conjunto dividida por el número de valores. En relación a lo anterior, con el porcentaje promedio de las tres preguntas representativas de cada factor de satisfacción, se realizaron las comparaciones entre la fuerza de venta y la condición laboral de estos trabajadores.

El análisis de la información que se obtuvo se clasifica a través de herramientas de estadística descriptiva, donde se consigue respuesta a las preguntas formuladas en esta investigación y, derivando en rechazo o confirmación de la hipótesis planteada. El resultado de las observaciones de las encuestas fueron datos numéricos y se caracterizan por ser discretos (número

finito de valores). Los datos obtenidos de las encuestas son presentados a través de tablas y gráficos de histograma o polígonos de frecuencia.

En cuanto a la validación de las hipótesis, esta se realizó en función de la información recopilada a través de la aplicación de las encuestas. Se asignó un porcentaje significativo para rechazar o aceptar la hipótesis planteada. Para la visualización de datos se utilizó gráficos de torta, ya que éstos presentan la información como una porción (porcentaje) y de esta manera se simplifica el criterio por el cual se contrasta la hipótesis. Para la validación de la hipótesis, se trabajó con el grupo vendedores.

H0: La satisfacción laboral es favorable en la fuerza de venta de la empresa París-Cencosud Chillán.

El porcentaje a utilizar para validar la hipótesis se basó en la investigación de Cardona & Agudelo (2007) sobre la satisfacción personal realizada en Medellín, donde se valoró la calidad de vida satisfactoria utilizando 75 % sin incluir el factor económico y, 55 % incluyéndolo.

En relación a lo anterior, aplicado al método de los ocho factores propuesto por Chiavenato que considera la variable económica, se determinó utilizar la misma exigencia que el propuesto por Cardona & Agudelo (2007). Testear con 55% para validación de hipótesis y, de esta manera, obtener un resultado más significativo.

Dada la información procesada y recopilada a través de encuestas, no se rechaza la hipótesis planteada si del total del grupo (población) de personas satisfechas en su labor es sobre 55%. Mientras que, si se determina que el número de personas satisfechas en su labor es inferior al 55% se rechaza la hipótesis planteada.

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En esta sección se desarrollan los objetivos de la investigación, donde se exponen resultados para cada factor del modelo propuesto con el fin de determinar los niveles de satisfacción laboral en cada uno de ellos, determinando una conclusión por cada factor, que contribuirá a la conclusión general de la investigación.

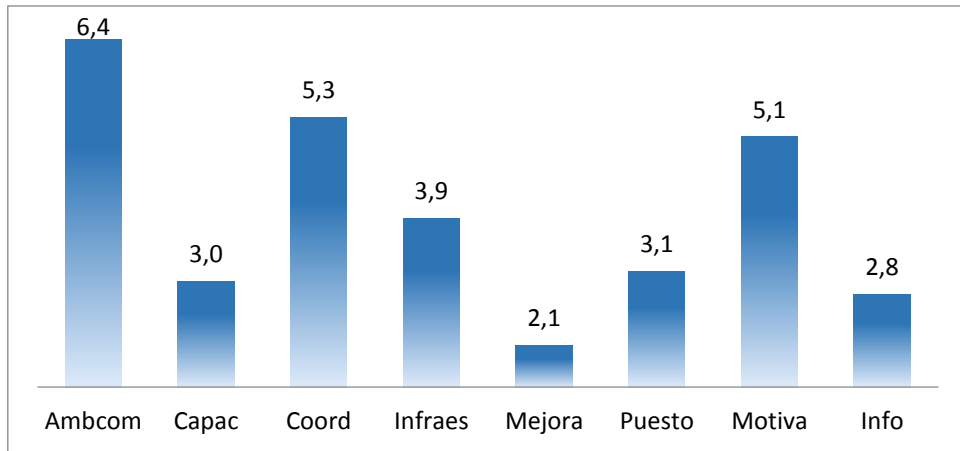
6.1 Factores significativos que afectan la satisfacción laboral.

Para el análisis de las variables más significativas que inciden en la satisfacción laboral de cada persona de la fuerza de venta, se solicitó al encuestado calificar a cada factor según la importancia que este otorgue, con evaluación desde uno a siete, donde siete equivale a la más importante para la satisfacción laboral y uno a la menos trascendente.

En cada figura, se presentan gráficos de barras para comparar factores significativos, donde los nemotécnicos empleados corresponden a:

- AmbCom: Ambiente e interacción con los compañeros.
- Capac: Habilidades intelectuales y físicas del trabajador.
- Coord: Comunicación y coordinación.
- Infraes: Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.
- Mejoras: Participación del trabajador en decisiones de la empresa.
- Puesto: Valor que genera al trabajador su labor.
- Motiva: Motivación (sueldo, confianza superiores sobre encuestado, posibilidades de creatividad).
- Info: Información entregada al trabajador (desde la dirección).

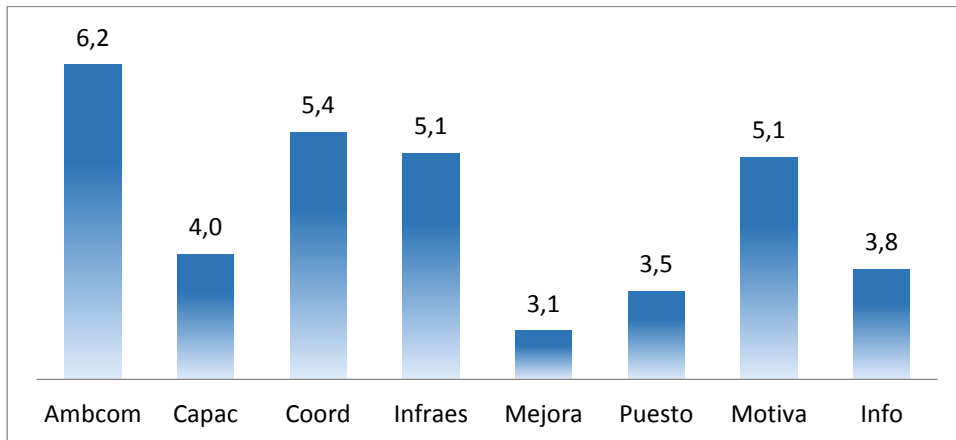
Figura 6.1: Grafico de barra para intervalo de edad menor a 25 años.



Fuente: Elaboración propia

Al consultar directamente a la fuente primaria de información, se obtuvo como resultado para el intervalo de edad menor a 25 años, el factor más importante señalado por los propios colaboradores de la empresa es “ambiente e interacción con los compañeros”, seguido por la variable “comunicación y coordinación”. La fuerza de venta perteneciente a este intervalo etario indicó como factores menos incidentes en su propia satisfacción personal a “participación del trabajador en decisiones de la empresa” e “Información entregada al trabajador”.

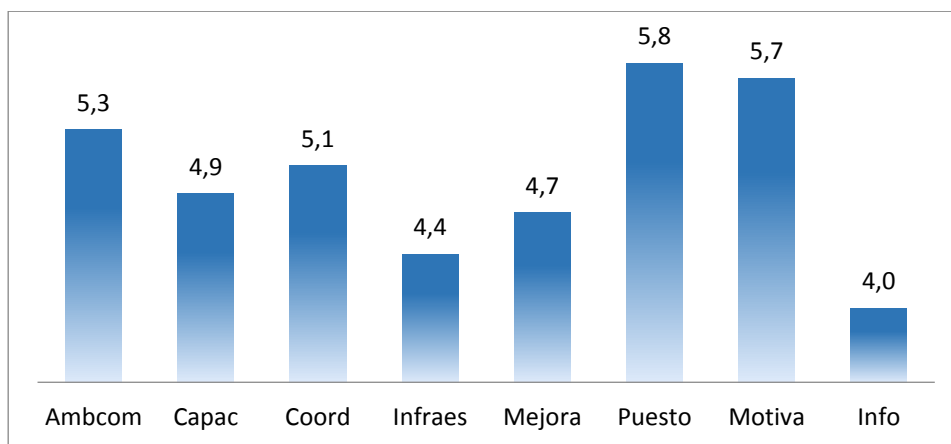
Figura 6.2: Gráfico de barras para intervalo de edad entre 25 y 35 años.



Fuente: Elaboración propia

Al consultar directamente a la fuente primaria de información, se obtuvo como resultado para el intervalo de edad entre 25 y 35 años, que el factor más importante señalado por los propios colaboradores de la empresa es “ambiente e interacción con los compañeros”, seguido por la variable “comunicación y coordinación”. La fuerza de venta perteneciente a este intervalo etario, indicó como factores menos incidentes en su propia satisfacción personal a “participación del trabajador en decisiones de la empresa” y “valor que genera al trabajador su labor”.

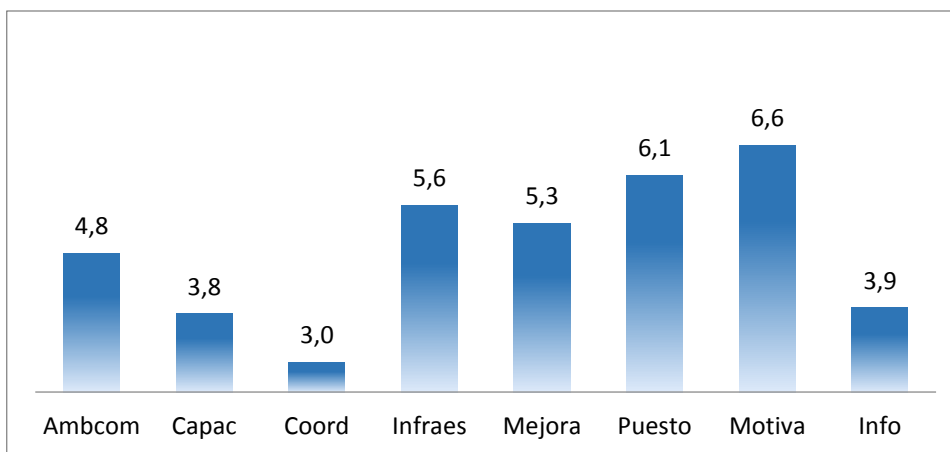
Figura 6.3: Gráfico de barras para intervalo de edad entre 36 y 45 años



Fuente: Elaboración propia

Al consultar directamente a la fuente primaria de información, se obtuvo como resultado para el intervalo de edad entre 36 y 45 años que el factor más importante señalado por los propios colaboradores de la empresa es “valor que genera al trabajador su labor”, seguido por la variable “motivación (sueldo, confianza de superiores sobre encuestado, posibilidades de creatividad)”. La fuerza de venta indicó como factores menos incidentes en su propia satisfacción a “información entregada al trabajador” (desde la dirección) y “condiciones ambientales, infraestructura y recursos”.

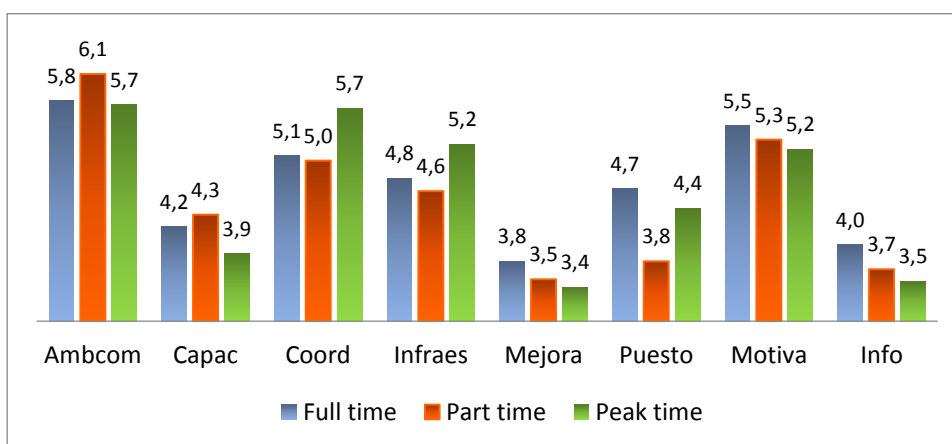
Figura 6.4: Gráfico de barras para intervalo de edad entre 46 y 55 años



Fuente: Elaboración propia

Al consultar directamente a la fuente primaria de información, se obtuvo como resultado para el intervalo de edad entre 46 y 55 años, el factor más importante señalado por los propios colaboradores de la empresa es “motivación”, seguido por la variable “valor que genera al trabajador su labor”. La fuerza de venta indicó como factores menos incidentes en su propia satisfacción personal a “comunicación y coordinación”, “habilidades intelectuales y físicas del trabajador”.

Figura 6.5: Gráfico de barras comparativo para condición laboral.



Fuente: Elaboración propia

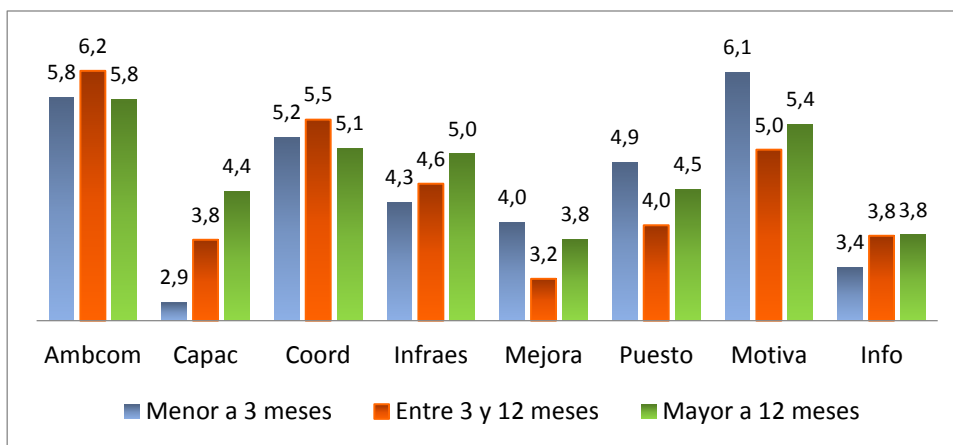
En relación a trabajadores que se desempeñan con condición laboral “full time”, se obtuvo como resultado que el factor más importante señalado por la

propia fuerza de venta de la empresa es “ambiente e interacción con los compañeros”, seguido por la variable “motivación”. Encuestados pertenecientes a la fuerza de venta con condición full time indicaron como factores menos incidentes en su propia satisfacción laboral a “participación del trabajador en decisiones de la empresa” e “información entregada al trabajador (desde la dirección)”.

Respecto a trabajadores que se desempeñan con condición laboral “part-time”, se obtuvo como resultado que el factor más importante señalado por la propia fuerza de venta de la empresa es “ambiente e interacción con los compañeros”, seguido por la variable “motivación”. Encuestados pertenecientes a la fuerza de venta con condición part time indicaron como factores menos incidentes en su propia satisfacción personal a “participación del trabajador en decisiones de la empresa” e “información entregada al trabajador (desde la dirección)”.

De acuerdo a trabajadores que se desempeñan con condición laboral “peak-time”, se obtuvo como resultado que los factores más importantes señalados por la fuerza de venta de la empresa es “ambiente e interacción con los compañeros de trabajo” y “comunicación y coordinación”, seguido por la variable “motivación”. Encuestados pertenecientes a fuerza de venta con condición peak time indicaron como factores menos incidentes en su propia satisfacción personal a “participación del trabajador en decisiones de la empresa” e “información entregada al trabajador (desde la dirección)”.

Figura 6.6: Gráfico de barras comparativo para tiempo trabajado.



Fuente: Elaboración propia

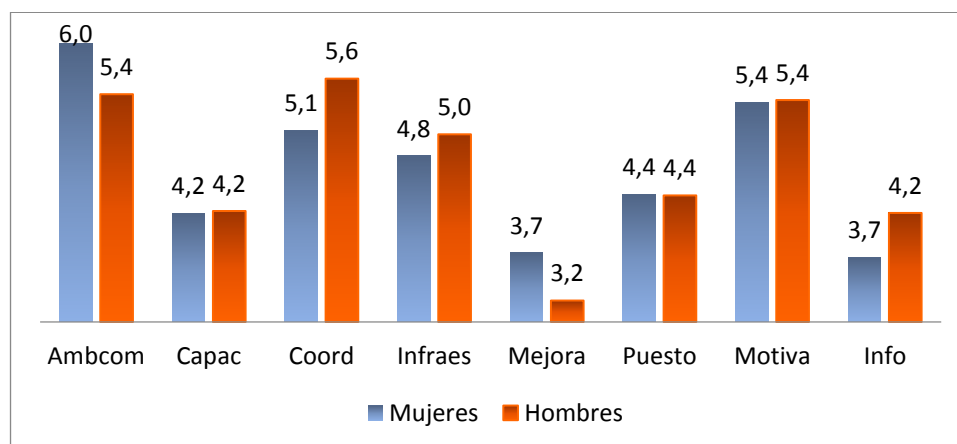
En relación al tiempo trabajado en la multitienda, los trabajadores que suman un tiempo menor a tres meses, señalan como factor más importante para su satisfacción laboral a “motivación”, seguido por la variable “ambiente e interacción con los compañeros”. La fuerza de venta indicó como factores menos incidentes en su propia satisfacción personal a “habilidades intelectuales y físicas del trabajador” e “información entregada al trabajador (desde la dirección)”.

Respecto al tiempo trabajado en la multitienda, los trabajadores que suman un tiempo entre tres meses a un año, señalan como factores más importantes para su satisfacción laboral es “ambiente e interacción con los compañeros”. La fuerza de venta indicó como factor menos incidente en su propia satisfacción personal a “participación del trabajador en decisiones de la empresa”.

De acuerdo al tiempo trabajado en la multitienda, la fuerza de venta que suma un tiempo mayor a un año trabajando tiene un comportamiento similar al de los trabajadores que llevan entre tres meses y un año trabajado, señalan como factores más importantes para su satisfacción laboral a “ambiente e interacción con los compañeros”. La fuerza de venta indicó como factor menos incidente en su propia satisfacción personal a “Información entregada al

trabajador” (desde la dirección) y “participación del trabajador en decisiones de la empresa”.

Figura 6.7: Gráfico de barras comparativo por género.



Fuente: Elaboración propia

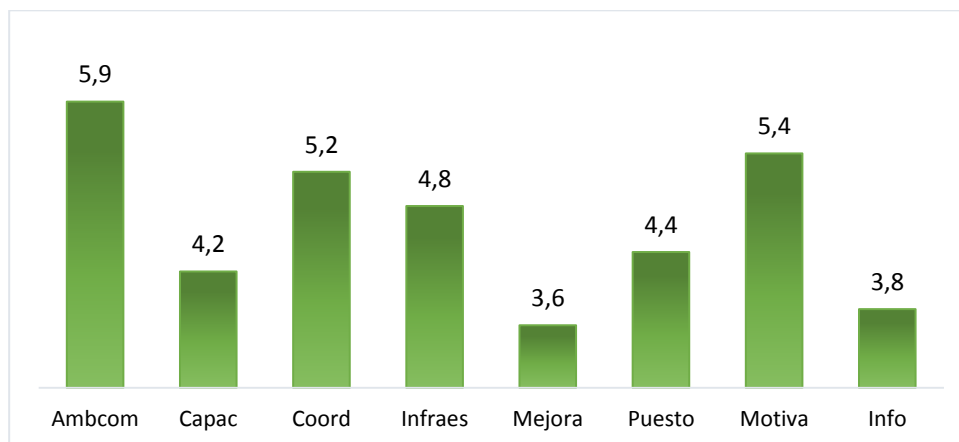
En relación al género del encuestado, los trabajadores de sexo femenino, señalan como factor más importante para su satisfacción laboral a “ambiente e interacción con los compañeros”. La fuerza de venta femenina indicó como factor menos incidente en su propia satisfacción personal a “Información entregada al trabajador (desde la dirección)” y “participación del trabajador en decisiones de la empresa”.

Los trabajadores de sexo masculino, señalan como factor más importante para su satisfacción laboral a “comunicación y coordinación”. La fuerza de venta masculina indicó como factor menos incidente en su propia satisfacción personal a “participación del trabajador en decisiones de la empresa”.

Finalmente, los datos obtenidos de la totalidad de población de estudio, determinó que los factores más influyentes y significativos en el nivel de satisfacción laboral de la fuerza de venta, son “ambiente e interacción con los compañeros” representado con promedio de 5,9 y “motivación” calificado con promedio de 5,4. Mientras que, las variables menos significativas corresponden a “participación del trabajador en decisiones de la empresa” representado con

promedio de 3,6 e “información entregada al trabajador” calificado con promedio de 3,8.

Figura 6.8: Gráfico de barras promedio de significancia de factores.



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, los factores significativos que afectan en la satisfacción laboral ordenados jerárquicamente, señalados por los propios colaboradores de la empresa París-Cencosud de Chillán, se muestran a continuación:

1. Ambiente e interacción con los compañeros.
2. Motivación.
3. Comunicación y coordinación
4. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.
5. Valor que genera al trabajador su labor.
6. Habilidades intelectuales y físicas del trabajador.
7. Información entregada al trabajador (desde la dirección).
8. Participación del trabajador en decisiones de la empresa.

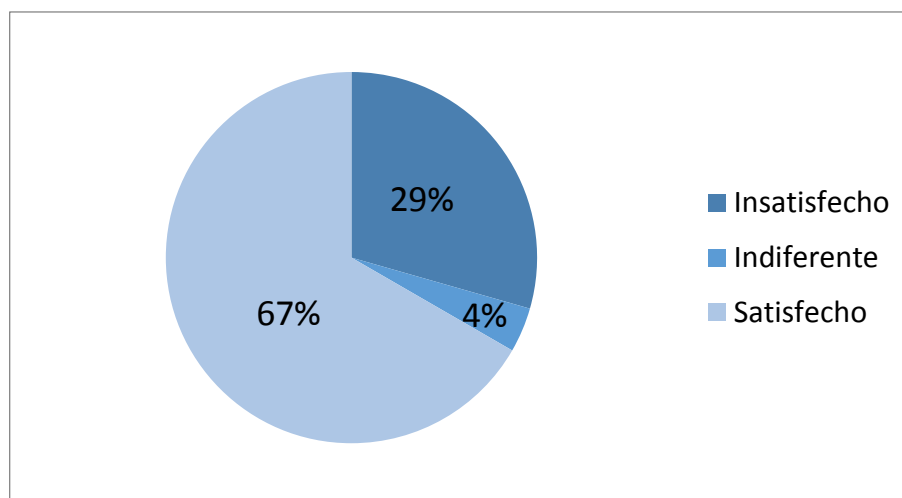
6.2 Exposición resultados para factor: Aspectos relacionados con el puesto.

Es necesario establecer la notación de este factor para aclarar los datos que se muestran en la tabla y que se expondrán en los párrafos de este análisis:

- **Factor N° 1:** Aspectos relacionados con el puesto:
- **P1:** Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.
- **P2:** La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
- **P3:** El grado de responsabilidad que tiene su cargo.

A continuación se expone gráfico con los porcentajes de las respuestas obtenidas tras el desarrollo de la encuesta en el factor “aspectos relacionados con el puesto”.

Figura 6.9: Resultado porcentual de satisfacción, indiferencia e insatisfacción para factor aspectos relacionados con el puesto en fuerza de venta de multitienda París-Cencosud Chillán.



Fuente: Elaboración propia

En la multitienda París-Cencosud Chillán se puede establecer que frente a este factor 5,41% de los vendedores se declara bastante insatisfecho, 7,81% está medianamente insatisfecho, 16,22% indica que se encuentra algo insatisfecho, 3,90% es indiferente frente a las preguntas relacionadas a este factor, 16,82% está algo satisfecho, 26,43% se encuentra medianamente satisfecho y finalmente 23,42% bastante satisfecho.

Por lo tanto, en la fuerza de venta de la sucursal Chillán existe una mayor satisfacción en base a aspectos relacionados con el puesto del trabajo, obteniendo 66,67% como porcentaje satisfactorio y 29,43% como insatisfactorio. Cabe mencionar que la porción que corresponde a la indiferencia de este factor analizado (3,9%) es poco significativo respecto a los anteriores.

En cuanto al porcentaje que corresponde a satisfacción, se puede inferir que la pregunta que más influyó en el porcentaje final del factor fue “el grado de responsabilidad que tiene su cargo”, seguido de “su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza” y, por último, “la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo”, que en este caso obtuvieron el mismo porcentaje de satisfacción. La variable más incidente en el resultado (grado de responsabilidad que tiene su cargo) debe su importancia a que la fuerza de venta, más allá de conocer sus labores fundamentales dentro de su departamento, conocen también que son responsables del funcionamiento de su sección, tanto vendedores, asistentes y cajeros, donde, estos últimos, están conscientes del grado de responsabilidad que recae en ellos al tener que manipular la caja registradora. La fuerza de venta indica que al estar consciente de la responsabilidad asociada a su cargo, sus actividades son realizadas de forma más óptima, retribuyendo buen funcionamiento.

Con estos datos se puede concluir que en el Factor N°1, la satisfacción laboral es favorable en la fuerza de venta de la empresa París-Cencosud Chillán.

6.3 Exposición de los resultados para el factor: Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo

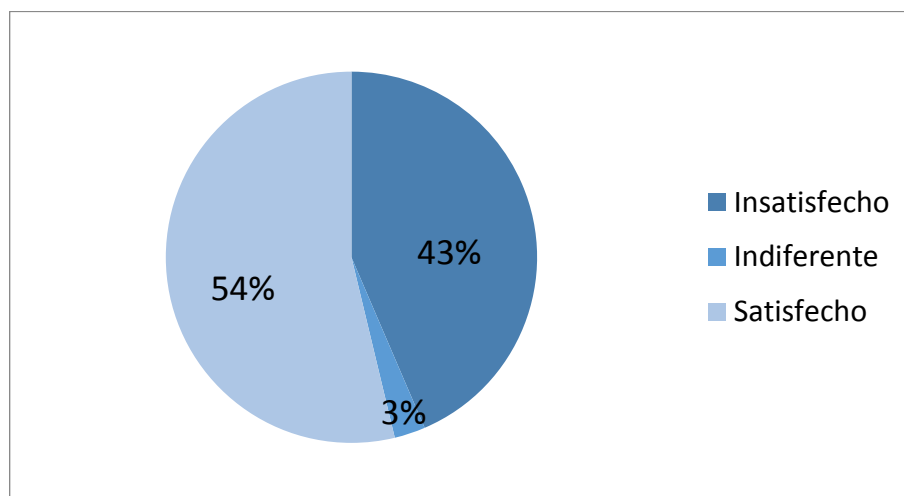
Es necesario establecer la notación de este factor para aclarar los datos que se muestran en la tabla y que se expondrán en los párrafos de este análisis:

- **Factor N°2:** Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo.

- **P1:** Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
- **P2:** Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que a usted le gustan.
- **P3:** Sus capacidades físicas e intelectuales son usadas adecuadamente.

A continuación se expone gráfico con los porcentajes de las respuestas obtenidas tras el desarrollo de la encuesta en el factor “Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo”.

Figura 6.10: Resultado porcentual de satisfacción, indiferencia e insatisfacción para factor Capacidades del empleado para desenvolverse en su lugar de trabajo en fuerza venta multitienda París-Cencosud Chillán.



Fuente: Elaboración propia

En la tienda París-Cencosud Chillan se puede indicar que frente a este factor 14,11% se declara bastante insatisfecho, 16,82% está medianamente insatisfecho, 12,61% algo insatisfecho, 2,70% es indiferente frente a las preguntas relacionadas a este factor, 19,52% algo satisfecho, 15,32% está medianamente satisfecho y finalmente 18,92% se declara bastante satisfecho.

Por lo tanto, para la fuerza de venta de la tienda París-Cencosud Chillán, un 53,73% se encuentran satisfechos en cuanto a las capacidades para desenvolverse en su labor. Un 2,7% se muestra indiferente frente a las preguntas y, se obtiene, que un 43,54% de la fuerza de venta se siente insatisfecha en el Factor N°2.

La pregunta que más influye en el resultado de satisfacción es “si sus capacidades físicas e intelectuales son usadas adecuadamente”, seguida de “las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca”. Los encuestados asignaron menor porcentaje de aprobación a “las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que a usted le gustan”.

Por lo tanto, debido al porcentaje de satisfacción que adquiere la fuerza de venta de París-Cencosud Chillán para el segundo factor analizado y sus respectivas preguntas es menor al 55% de exigencia propuesto, se puede concluir que los vendedores no se encuentran satisfechos con las capacidades que los trabajadores poseen para desenvolverse en su trabajo.

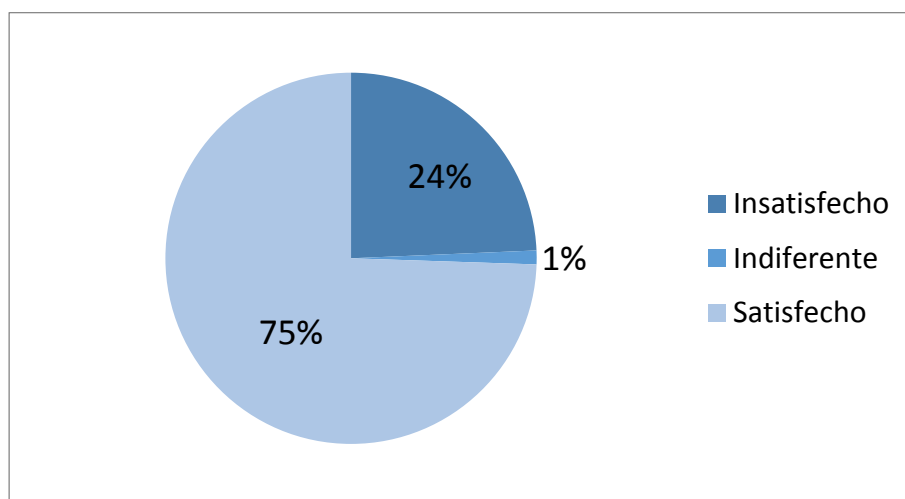
6.4 Exposición de los resultados para el factor: Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo

Es necesario establecer la notación de este factor para aclarar los datos que se muestran en la tabla y que se expondrán en los párrafos de este análisis:

- **Factor N°3:** Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo:
- **P1:** Las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar al suyo.
- **P2:** Las relaciones personales con sus superiores.
- **P3:** Si recibe un trato igual que sus compañeros de nivel jerárquico similar al suyo por parte de sus superiores.

A continuación se expone gráfico con los porcentajes de las respuestas obtenidas tras el desarrollo de la encuesta en el factor “Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo”.

Figura 6.11: Resultado porcentual de satisfacción, indiferencia e insatisfacción para factor Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo en fuerza de venta multitienda París-Cencosud Chillán.



Fuente: Elaboración propia

En la tienda París-Cencosud Chillán se puede indicar que frente a este factor 6,61% se declara bastante insatisfecho, 6,31% está medianamente insatisfecho, 11,41% se encuentra algo insatisfecho, 1,20% es indiferente frente a las preguntas relacionadas a este factor, 17,12% está algo satisfecho, 26,43% se declara medianamente satisfecho y finalmente 30,93% se encuentra bastante satisfecho.

Por lo tanto, los vendedores pertenecientes a fuerza de venta de la multitienda París-Cencosud Chillán se encuentran satisfechos ya que registran un 74,47% de satisfacción, un 24,32% de insatisfacción y un 1,20% de indiferencia. Para la pregunta “relaciones con sus superiores” los encuestados manifiestan en un 76,58% satisfacción, lo que representa el mayor porcentaje de incidencia para este factor. Lo anterior, se explica por el hecho de que en la tienda se observa buen clima laboral y confianza del jefe de departamento hacia

la fuerza de venta, en base a evidencia empírica. Con un 75,68% de aprobación, sigue la pregunta “si recibe un trato igual que sus compañeros de nivel jerárquico similar al suyo por parte de sus superiores”, donde, en gran medida, la fuerza de venta hace mención de que no existen diferencias en el trato que tienen los superiores hacia el personal. Finalmente, al consultar sobre las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar, los encuestados señalan satisfacción en un 71,17%.

Por el alto porcentaje que el factor “Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo” presenta, se determina que los vendedores de la tienda París-Cencosud Chillán se encuentran satisfechos con su entorno laboral.

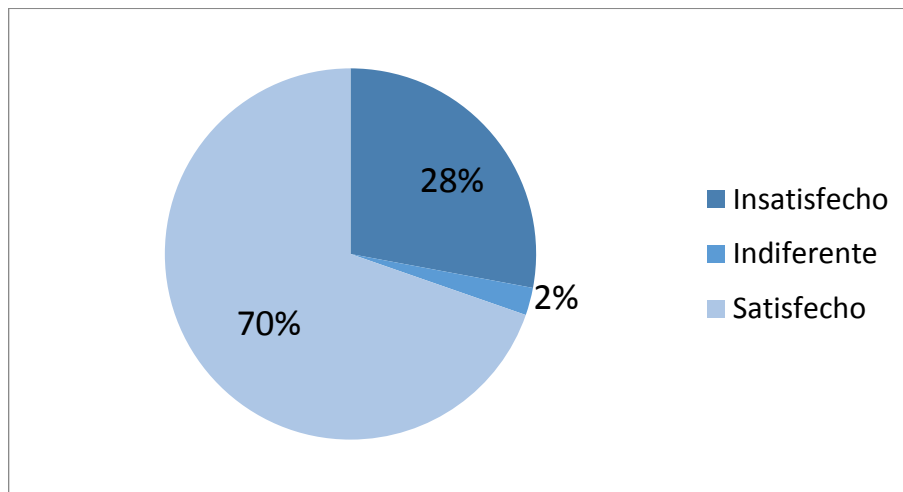
6.5 Exposición de los resultados del factor: Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo.

Es necesario establecer la notación de este factor para aclarar los datos que se muestran en la tabla y que se expondrán en los párrafos de este análisis:

- **Factor N°4:** Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo.
- **P1:** Corresponde a la pregunta: Su conocimiento de los objetivos que persigue su trabajo en su departamento o sección.
- **P2:** Corresponde a la pregunta: La coordinación de las tareas que realizan entre los distintos departamentos o secciones.
- **P3:** La coordinación de las tareas que realiza con su grupo de trabajo.

A continuación se expone gráfico con los porcentajes de las respuestas obtenidas tras el desarrollo de la encuesta en el factor Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo.

Figura 6.12: Resultado porcentual de satisfacción, indiferencia e insatisfacción para factor Comunicación y coordinación en fuerza de venta multitienda París-Cencosud Chillán.



Fuente: Elaboración propia

En la tienda París-Cencosud Chillan se puede establecer que frente a este factor 5,71% se declara bastante insatisfecho, 9,91% se encuentra medianamente insatisfecho, 12,31% está algo insatisfecho, 2,40% es indiferente frente a las preguntas relacionadas a este factor, 22,22% se declara algo satisfecho, 21,92% está medianamente satisfecho y finalmente 25,53% indica estar bastante satisfecho.

Por lo tanto, respecto a la comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo, el 69,67% de los colaboradores de la fuerza de venta de la tienda París-Cencosud Chillán se encuentran satisfechos, donde además, se señalan porcentajes mínimos de trabajadores indiferentes con un 2,40% e insatisfechos con un 27,93%. Una de las preguntas que mayor implicancia tiene para el porcentaje de aprobación en la satisfacción, corresponde a “la coordinación de las tareas que realiza con su grupo de trabajo”, lo que implica un óptimo entorno para el logro de los objetivos y metas de cada sección.

Por otro lado, la pregunta que posee una menor implicancia es “la coordinación de las tareas que realizan entre los distintos departamento o

secciones” dado que los equipos de trabajo solo se limitan a actuar en relación a su departamento, pero de vez en cuando apoyan a los departamentos débiles por obligación de algún jefe de piso.

En consecuencia, la comunicación y coordinación es eficaz en el desarrollo del trabajo, debido a que incorpora un entendimiento claro de los objetivos que plantean los mandos superiores. Por lo tanto, se concluye que para los vendedores de París-Cencosud Chillán el Factor N°4 genera satisfacción.

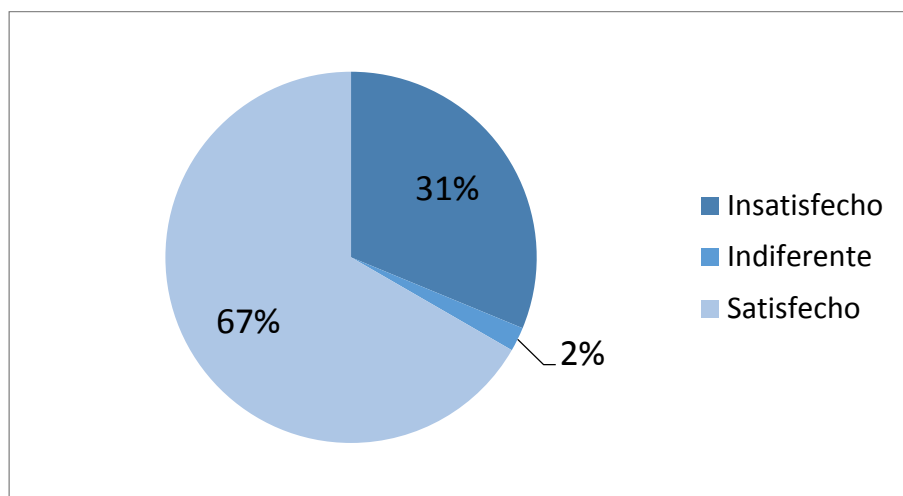
6.6 Exposición de los resultados del factor: Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores

Es necesario establecer la notación de este factor para aclarar los datos que se muestran en la tabla y que se expondrán en los párrafos de este análisis:

- **Factor N°5:** Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores.
- **P1:** Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a su departamento o sección
- **P2:** existe conocimiento de su desempeño o retroalimentación
- **P3:** Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de su departamento o sección.

A continuación se expone gráfico con los porcentajes de las respuestas obtenidas tras el desarrollo de la encuesta en el factor que se está analizando en este punto.

Figura 6.13: Resultado porcentual de satisfacción, indiferencia e insatisfacción para factor Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores en fuerza de venta multitienda París-Cencosud Chillán.



Fuente: Elaboración propia

En la tienda París-Cencosud Chillán, se obtiene que frente a este factor 6,91% se declara bastante insatisfecho, 9,91% está medianamente insatisfecho, 14,41% se encuentra algo insatisfecho, 2,10% es indiferente frente a las preguntas relacionadas a este factor, 15,62% indica estar algo satisfecho, 19,82% esta medianamente satisfecho y finalmente 31,23% manifiesta estar bastante satisfecho.

El Factor N°5 tiene relación con los aspectos relacionados con las mejoras generadas por los trabajadores para su propio trabajo o la organización. Lo principal de este factor es el elemento motivador que genera en los vendedores la retroalimentación que realizan estos mismos, teniendo en cuenta que la motivación es un factor participe de la satisfacción laboral de un trabajador, seguido de su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de su departamento y finalmente la participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a su departamento o sección.

Con respecto a los resultados que se obtuvieron en París-Cencosud Chillán, se alcanza superioridad de fuerza de venta satisfechos en este factor (66,67%) obtenido del promedio de las tres preguntas realizadas para medir el Factor N°5. Existe un considerable 31,23% de la fuerza de venta insatisfechos a las preguntas relacionados con este factor y un 2,10% de los trabajadores de declaran indiferentes.

Por lo tanto, se concluye de los vendedores de París-Cencosud Chillán están satisfechos en el Factor N°5.

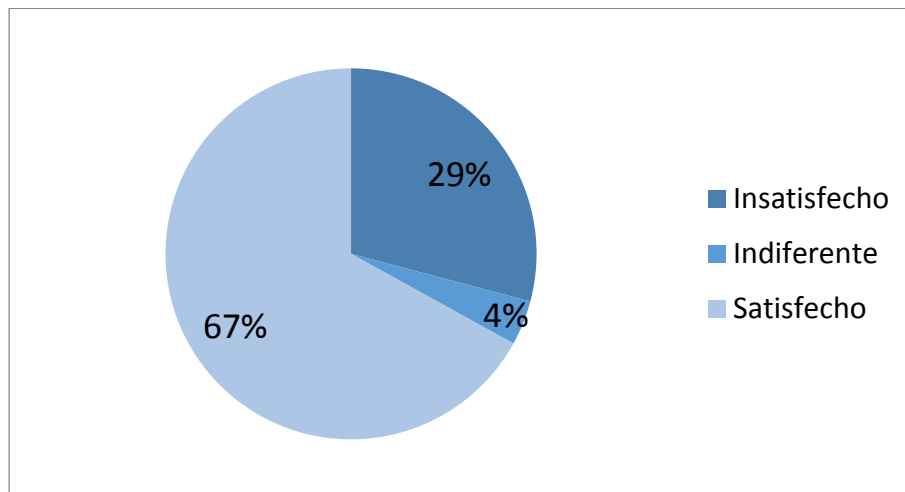
6.7 Exposición de los resultados del factor: Información entregada al trabajador

Es necesario establecer la notación de este factor para aclarar los datos que se muestran en la tabla y que se expondrán en los párrafos de este análisis:

- **Factor N°6:** Información entregada al trabajador.
- **P1:** La claridad de las instrucciones relacionadas con la realización de su trabajo.
- **P2:** El sistema de información interno (intranet, boletines, circulares, etc.)
- **P3:** El grado de conocimiento de los resultados o cumplimiento de metas de su departamento o sección.

A continuación se expone gráfico con los porcentajes de las respuestas obtenidas tras el desarrollo de la encuesta en el factor que se está analizando en este punto.

Figura 6.14: Resultado porcentual de satisfacción, indiferencia e insatisfacción para factor Información entregada al trabajador en fuerza de venta multitienda París-Cencosud Chillán.



Fuente: Elaboración propia

En la tienda París-Cencosud Chillan se obtiene que frente a este factor 7,21% se declara bastante insatisfecho, 7,81% está medianamente insatisfecho, 14,11% se encuentra algo insatisfecho, 3,90% es indiferente frente a las preguntas relacionadas a este factor, 20,42% indica estar algo satisfecho, 15,92% está medianamente satisfecho y finalmente 30,63% expone estar bastante satisfecho.

El Factor N°6 tiene relación con la información entregada al trabajador, ya sea por parte de sus superiores, pares o de la organización misma. Este factor favorece a que el trabajador se sienta partícipe de su organización y crea un sentimiento de apego que apoya a la actitud positiva del trabajador frente a su labor, debido a que se asume que el individuo tiene conocimiento de los detalles de las tareas que desempeña, de los resultados y objetivos que se persigue.

Dado los resultados obtenidos por las encuestas queda en evidencia que el 66,97% de la fuerza de venta de París-Cencosud Chillán están satisfechos, un resultado superior al de los vendedores indiferentes (3,90%) e insatisfechos que representan 29,13%. Por lo tanto, se concluye que los trabajadores en estudio están satisfechos en el Factor N°6, lo que implica que los beneficios

mencionados anteriormente afecten positivamente a los vendedores y por ende, se crean mejoras para la organización.

Sin embargo, una de las preguntas que menor implicancia tiene para el porcentaje de satisfacción corresponde a “el sistema de información interno (intranet, boletines, circulares, etc.)”, debido a que no hay un sistema informativo óptimo en la empresa, y muchos vendedores se han percatado de que es un factor necesario, tanto para los trabajadores como para la empresa. Con los resultados expuestos en el párrafo anterior se concluye que la fuerza de venta de París-Cencosud Chillán se encuentra satisfechos con respecto al Factor N°6.

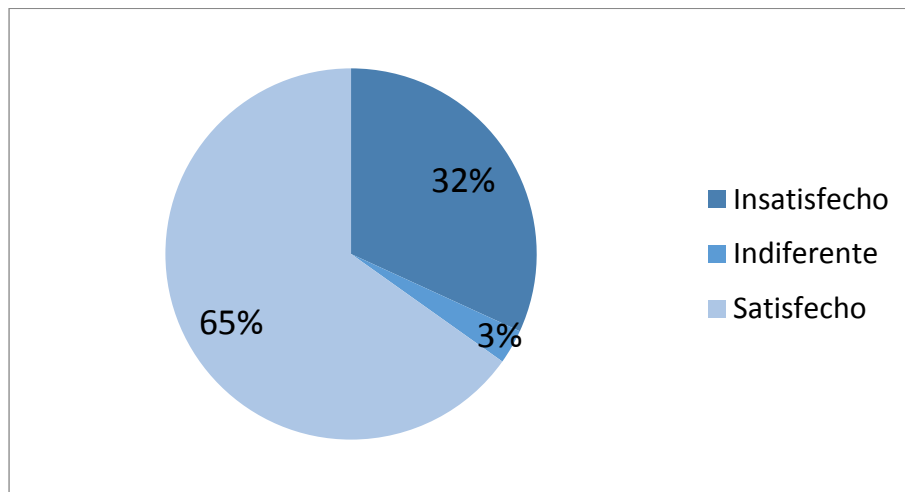
6.8 Exposición de los resultados del Factor: Motivación

Es necesario establecer la notación de este factor para aclarar los datos que se muestran en la tabla y que se expondrán en los párrafos de este análisis:

- **Factor N°7:** Motivación del trabajador.
- **P1:** Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.
- **P2:** El nivel de confianza que tienen sus superiores en usted.
- **P3:** El salario que usted recibe

A continuación se expone gráfico con los porcentajes de las respuestas obtenidas tras el desarrollo de la encuesta en el factor que se está analizando en este punto.

Figura 6.15: Resultado porcentual de satisfacción, indiferencia e insatisfacción para factor Motivación del trabajador en fuerza de venta multitienda París-Cencosud Chillán.



Fuente: Elaboración propia

En la tienda París-Cencosud Chillan se puede establecer que frente a este factor 9,01% se declara bastante insatisfecho, 10,51% está medianamente insatisfecho, 12,31% se encuentra algo insatisfecho, 3,00% es indiferente frente a las preguntas relacionadas a este factor, 14,11% indica estar algo satisfecho, 22,82% se encuentra medianamente satisfecho y finalmente 28,23% está bastante satisfecho.

Por lo tanto, la satisfacción de la fuerza de venta es equivalente a un 65,17% del total. En cuanto a la insatisfacción esta equivale a un 31,83% y por último la indiferencia representa un 3%. Este resultado puede ser explicado en mayor parte por la satisfacción sobre el nivel de confianza que tienen los superiores hacia el trabajador, superando a las posibilidades de creatividad y salario, debido a que los vendedores no se muestran convencidos de que exista oportunidad de generar ideas creativas, ya que por prioridad son las instrucciones del jefe de ventas las que rigen sobre el resto de los vendedores, personal de apoyo y cajeros. En relación al salario que recibe el colaborador, los encuestados manifiestan en un 61% que se encuentran insatisfechos.

En definitiva, debido al porcentaje de satisfacción que adquieren los vendedores de París-Cencosud Chillán para el séptimo factor analizado y sus respectivas preguntas, se puede concluir que los vendedores se encuentran satisfechos motivacionalmente.

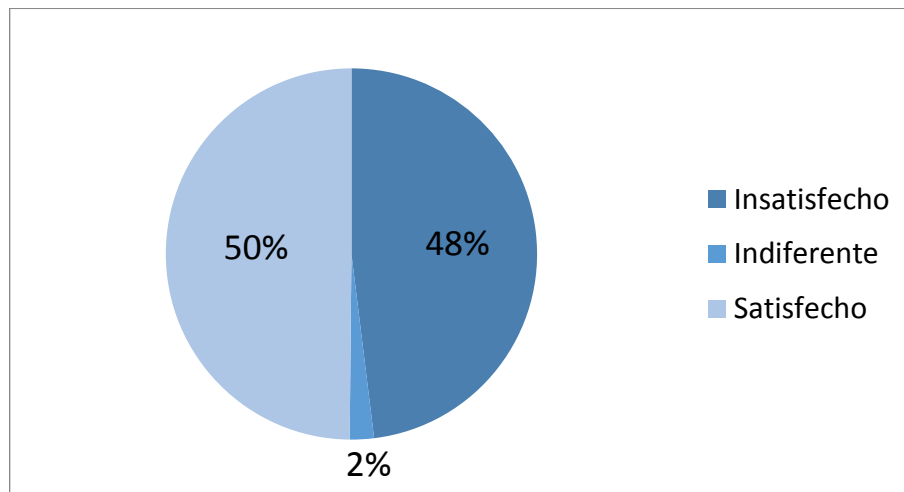
6.9 Exposición de los resultados del Factor: Condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Es necesario establecer la notación de este factor para aclarar los datos que se muestran en la tabla y que se expondrán en los párrafos de este análisis:

- **Factor N°8:** Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.
- **P1:** La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
- **P2:** El entorno físico y el espacio con los que cuenta en su lugar de trabajo.
- **P3:** La disponibilidad de recursos o insumos necesarios para hacer su trabajo.

A continuación se expone gráfico con los porcentajes de las respuestas obtenidas tras el desarrollo de la encuesta en el factor que se está analizando en este punto.

Figura 6.16: Resultado porcentual de satisfacción, indiferencia e insatisfacción para factor Condiciones ambientales, infraestructura y recursos en fuerza de venta multitienda París-Cencosud Chillán.



Fuente: Elaboración propia

En la tienda París-Cencosud Chillán se puede indicar que frente a este factor 11,71% se declara bastante insatisfecho, 13,51% está medianamente insatisfecho, 22,82% se encuentra algo insatisfecho, 2,10% es indiferente frente a las preguntas relacionadas a este factor, 16,52% indica estar satisfecho, 15,32% está medianamente satisfecho y finalmente 18,02% se declara bastante satisfecho.

En el Factor N°8, se incluyen aspectos como la limpieza del lugar de trabajo, el entorno físico donde el trabajador se desenvuelve para cumplir con su trabajo y la disponibilidad de recursos o insumos necesarios. Se debe tener en cuenta, que estos factores son muy importantes para que el trabajador se sienta íntegro y seguro en la realización de su trabajo, que debe desarrollarse en condiciones óptimas para que éste se sienta satisfecho. En cuanto a los resultados anteriormente mostrados, en París-Cencosud Chillán los vendedores tienen un porcentaje levemente mayor de satisfacción obteniendo un 49,85%, contra de un 48,05% de insatisfacción y un 2,10% de indiferencia.

Por otra parte, la pregunta que posee una mayor implicancia en cuanto a la satisfacción es “la disponibilidad de recursos o insumos necesarios para hacer su trabajo” con un 52,3%, seguida de “la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo” con 51,5%. Mientras que, los vendedores al ser consultados por “el entorno físico y el espacio con los que cuenta en su lugar de trabajo” señalan en un 49,6% insatisfacción. Es importante mencionar que los trabajadores se han visto afectados por la ampliación del centro comercial donde se encuentra ubicada la multitienda. Además, hacen referencia a que les gustaría contar con mayores recursos y espacio para realizar de mejor forma su trabajo.

En definitiva, debido a que el porcentaje de satisfacción es menor al exigido, se determina que para el octavo factor analizado, la fuerza de venta se encuentra insatisfecha.

6.10 Análisis general

Con el desarrollo de los objetivos de la investigación finalizados es necesario establecer un análisis general que se sume a las conclusiones realizadas por cada factor. La conclusión tiene como fin establecer la veracidad de la hipótesis que se plantea en la investigación, por lo tanto, es pertinente exponer nuevamente la hipótesis para ayudar al entendimiento de la conclusión:

- La satisfacción laboral es favorable en los vendedores de la empresa París-Cencosud Chillán.

La hipótesis expuesta propone que la satisfacción laboral de los vendedores de la tienda es favorable bajo la perspectiva de los 8 factores de satisfacción laboral mencionadas por Chiavenato, donde cada enfoque logra evidenciar la percepción de cada vendedor de acuerdo a los factores expuestos implícitamente dentro de la encuesta, logrando vislumbrar la presencia o no de Satisfacción Laboral. Por lo tanto, se establecieron dos parámetros de evaluación para conocer la presencia de Satisfacción Laboral en los vendedores:

- El factor se considera satisfecho si la muestra está satisfecha en más del 55% de los encuestados.
- El promedio de los ocho factores del modelo es el resultado final para determinar el grado de satisfacción de los vendedores.

Con los parámetros de evaluación expuestos es necesario destacar que el porcentaje de satisfacción es el promedio de las tres preguntas que componen cada factor.

A continuación se exponen los ocho factores con su nivel de satisfacción laboral tras el desarrollo de la investigación y los beneficios que otorga en el trabajador cuando se encuentra satisfecho:

- **Aspectos relacionados con el puesto:** La fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán se encuentra satisfecha en esta variable, debido a que la muestra supera el 55% de satisfacción. Teniendo en cuenta los beneficios expuestos en el Marco Teórico de la investigación para este factor cuando existe satisfacción, se concluye que los vendedores tienen conocimiento del significado y del valor que genera la labor que desempeñan, sintiéndose partícipe de los resultados y objetivos cumplidos que obtiene la empresa, lo que genera mejoras en su desempeño general.
- **Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo:** La fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán en este factor se encuentra insatisfecha, ya que la muestra no supera el 55% exigido para la satisfacción. Debido a lo anterior, se recomienda intervenir principalmente incrementando las oportunidades que ofrece la empresa para realizar actividades del gusto de los colaboradores, por tener solo un 37% de aprobación y mejorar oportunidades de realización personal.

- **Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo:** Se concluye en esta variable, que la fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán está satisfecha, debido a que la muestra supera el 55% de satisfacción. Considerando los beneficios expuestos en el Marco Teórico de la investigación para este factor cuando existe satisfacción, se concluye que existe un buen clima laboral, lo que favorece la productividad de cada trabajador.
- **Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo:** La fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán está satisfecha en esta variable, ya que la muestra supera el 55% de satisfacción. Considerando los beneficios expuestos en el Marco Teórico de la investigación para este factor cuando se existe satisfacción, se concluye que la comunicación dentro del trabajo es eficaz, lo que sirve para transmitir información, ideas, órdenes o conceptos dentro de la organización y favorece el cumplimiento de los objetivos.
- **Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores:** La fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán manifiesta satisfacción en esta variable, ya que la muestra supera el 55% de aprobación. Considerando los beneficios expuestos en el Marco Teórico de la investigación para este factor, se concluye que existe óptima retroalimentación dentro de la organización, lo que tiene como consecuencia que exista mayor motivación en los trabajadores, siendo éste un elemento significativo de la Satisfacción Laboral.
- **Información entregada al trabajador:** En este factor la fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán se encuentra satisfecha, ya que la muestra supera el 55% de satisfacción. Teniendo en cuenta los beneficios expuestos en el Marco Teórico de la investigación para este factor cuando se encuentra satisfecho, se concluye que los trabajadores se sienten

participes de los objetivos y políticas dentro de su departamento, lo que favorece a que éstos aumenten su sentimiento de pertenencia con la entidad.

- **Motivación:** La fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán se encuentra satisfecha, ya que la muestra supera el 55% de satisfacción. Teniendo presente los beneficios expuestos en el Marco Teórico de la investigación para este factor cuando existe satisfacción, se concluye que los trabajadores sienten tener satisfechas sus necesidades de autorrealización y fisiológicas, lo que tiene como consecuencia trabajadores más eficientes y productivos.
- **Condiciones ambientales, infraestructura y recursos:** La fuerza de venta de Paris-Cencosud Chillán se encuentra insatisfecha, debido a que la muestra no supera el 55% de satisfacción. Teniendo en cuenta que la ausencia de los factores positivos expuestos en el Marco Teórico de la investigación para este factor deriva en insatisfacción, perjudica la productividad y el desempeño, por lo que se recomienda optimizar las condiciones ambientales, de infraestructura y recursos de la organización.

Referente a los elementos mencionados se obtiene:

Tabla 6.1 Factores de la satisfacción laboral

Factores de satisfacción laboral	Satisfacción
1. Aspectos relacionados con el puesto	66,67%
2. Capacidades del empleado para desenvolverse en su trabajo	53,75%
3. Ambiente e interacción con los compañeros de trabajo	74,47%
4. Comunicación y coordinación en el desarrollo del trabajo	69,67%
5. Aspectos relacionados con mejoras generadas por los trabajadores	66,67%
6. Información entregada al trabajador	66,97%
7. Motivación	65,17%
8. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	49,85%
Promedio final	64,15%

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIÓN

La investigación arroja, por medio de aplicación del instrumento encuesta, que en multitienda París-Cencosud Chillán existe un nivel moderado alto de satisfacción laboral, correspondiente a un 64,15%, derivado de la media aritmética de los ocho factores estudiados. Este resultado, se obtiene como consecuencia de distintas situaciones que genera en los colaboradores percepción favorable de factores extrínsecos e intrínsecos.

A través del análisis, se logró determinar que existe diferencia en relación al género del encuestado, donde mujeres establecen mayor importancia al factor ambiente e interacción con compañeros, mientras que, hombres señalan que la coordinación y comunicación incide con mayor valor en su satisfacción. Se suma, que existe una leve diferencia en el nivel de satisfacción laboral, 66% y 63%, donde hombres están más satisfechos que mujeres. Diferencia que adquiere importancia relativa si se considera que 78% de la fuerza de venta de la multitienda está compuesta por el género femenino.

En relación a la edad de los encuestados, existe correlación negativa entre esta variable y el ambiente e interacción con los compañeros de trabajo. Se determina que vendedores jóvenes otorgan mayor importancia a la interacción y comunicación entre compañeros de labor, mientras que, personal de mayor edad concede mayor importancia al factor motivación, por estar estrechamente relacionado con el salario. Además, se añade, que el análisis del coeficiente de Pearson señala que existen fuertes correlaciones positivas de la variable edad con la importancia relativa que asigna un colaborador a “su participación en decisiones de la empresa” y al factor “aspectos relacionados con el puesto de trabajo”, es decir, a mayor edad del vendedor, mas importantes para su propia satisfacción es recibir responsabilidad adecuada a su experiencia, disponibilidad de tomar decisiones en su trabajo de forma autónoma o participar en la elaboración de políticas y objetivos de su departamento. Por otra parte, trabajadores jóvenes, menores a 35 años, están más satisfechos con las tareas,

tipo de trabajo y actividades que realizan. Este rango etario, corresponde a la mayor parte de la fuerza de venta.

Colaboradores con mayor tiempo trabajado, en desmedro de los nuevos, conceden mayor importancia a oportunidades que la empresa ofrece de realizar actividades que destaque sus habilidades, donde sus capacidades físicas e intelectuales sean usadas apropiadamente.

Respecto a los ocho factores estudiados, se determina que los factores más relevantes para los colaboradores, ordenados jerárquicamente son:

1. Ambiente e interacción con los compañeros.
2. Motivación.
3. Comunicación y coordinación
4. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos.
5. Valor que genera al trabajador su labor.
6. Habilidades intelectuales y físicas del trabajador.
7. Información entregada al trabajador (desde la dirección).
8. Participación del trabajador en decisiones de la empresa.

El factor más relevante que incide en la satisfacción laboral y al que la fuerza de venta otorga mayor importancia es ambiente e interacción con los compañeros, explicado principalmente porque gran porcentaje de los integrantes de la fuerza de venta está en un rango de edad entre 25 a 35 años y pertenecientes al género femenino.

En definitiva, la relación entre satisfacción laboral y variables como edad que compone la fuerza de venta, tiempo trabajado en París-Cencosud, género del encuestado, estado civil y tipos de contrato resultan ser significativas. Se puede concluir con respecto a las edades de la fuerza de venta, que a mayor edad menor es su nivel de satisfacción. En cuanto a la relación por género, se establece que el género femenino se encuentra con un menor nivel de satisfacción que el género masculino. Respecto al estado civil, se concluye que

solteros son los que se encuentran más satisfechos con los factores determinantes de su ambiente en el trabajo.

Se puede concluir que en la fuerza de venta de Paris-Cencosud, compuesta por vendedores, asistentes y cajeras, existe satisfacción laboral respecto a los factores evaluados.

7.1 SUGERENCIAS

Analizados los resultados obtenidos respecto al nivel de Satisfacción Laboral presente en París-Cencosud Chillán, se recomienda:

- Jefes de cada departamento deben incentivar a la fuerza de venta a participar de las mejoras que generan los propios trabajadores, impulsando la participación activa en las decisiones relativas a sus respectivos departamentos o secciones.
- Jefes de departamento deben identificar las capacidades intelectuales y físicas de los integrantes de su sección con el objetivo de potenciar sus habilidades, para que la fuerza de venta logre realizar actividades de su interés relacionadas a su cargo de manera óptima, siendo mayor aporte para el logro de los objetivos estratégicos que la dirección fije.
- París-Cencosud debe orientar sus esfuerzos en renovar y optimizar el entorno físico y el espacio con los que cuentan los trabajadores.
- Mejorar el sistema de información interno de Paris-Cencosud Chillán con la finalidad de que los funcionarios se sientan informados de las actividades y decisiones que la empresa toma.
- Aprovechar e incrementar las buenas relaciones interpersonales que existente entre la fuerza de venta de la multitienda, potenciando el trabajo en equipo, por ende la productividad de la empresa.
- Mantener buena coordinación en la realización de tareas en cada departamento.

Estas sugerencias son expuestas con la finalidad de que París-Cencosud Chillán incremente el nivel de satisfacción laboral que existe en la fuerza de venta de la multitienda, además de intervenir y dar mejoras a los factores que reportaron un nivel de satisfacción inferior, para evitar que variables tanto extrínsecas como intrínsecas afecten negativamente la satisfacción de los colaboradores y, por ende, la productividad.

8. BIBLIOGRAFIA

Baltera, P., Díaz, E. y Dussert, J. (2005): "Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y potencialidades en materia laboral", Cuaderno de Investigación N° 25, Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios, Chile.

Caballero, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, Universidad de Granada, España, 6, 1-2.

Cardona, D. & Agudelo, H. (2007). Personal satisfaction as a component of adult's quality of life in Medellin. Journal of Public Health, 4, 541-549.

Chiang, M. y Krausse, K. (2008). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción laboral, Condiciones y medio ambiente del trabajo, Organización e indicador global, Sectores públicos y privados. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento", Revista Horizontes Empresariales, Departamento de Economía y Finanzas, Universidad del Biobío, 23-50.

Chiavenato, I. (2000): "Administración de Recursos Humanos", 5° Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

DIARIO LA NACIÓN, www.lanacion.cl. "Cencosud inaugura primera tienda parís en Perú". Recuperado el 22 de abril de 2015, de <http://www.lanacion.cl/cencosud-inaugura-primera-tienda-paris-en-peru/noticias/2013-03-25/175144.html>

ECONOMÍA Y NEGOCIOS, www.economiaynegocios.cl, "Paris aspira al 20% del mercado peruano, estrategias y enfoques de la empresa dada la internacionalización". Recuperado el 22 de Abril de 2015, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=107448>

EGEA, www.egea.cl. "Satisfacción Laboral: ventaja en la vida y empresa". Recuperado el 6 de mayo de 2015, de <http://egea.cl/satisfaccion-laboral/>

Griffin, R. W y Bateman, T. S. (1986). Job Satisfaction and Organizational commitment. En C. L. Cooper y I. Robertson.

Gwavuya, F. (2010). Factors affecting among civilian staff in the Zimbabwe Republic Police. Journal Academic Leadership Estados Unidos, 8, p17.

Harpaz, I. (1983). Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis. Nueva York: Libra Publishers

Herzberg, F., Mausner, B. y Bloch, B. (1993): "The motivation to work", 2º Edición, Editorial Transaction Publishers, New Jersey, Recuperado el 14 de mayo de 2015, de <http://books.google.com/books?id=KYhB-B6kfSMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

INSHT. www.insht.es. "Satisfacción laboral: escala general de satisfacción". Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Malik, N. (2011). Study on job satisfaction factors of Faculty Members at University of Balochistan, International Journal of Academic Research, Vol. 3, 49-57.

Mangione, T. W. y Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior and drug use at work, Journal of Applied Psychology, vol. 60, 114-116.

Merino, M. y Díaz, A. (2008). El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque. Revista científica Hatun Runa, Artículos de Investigación, 1, 132-142.

Peiró, J. M. (1984). Psicología de la Organización. Madrid: UNED.

PEPSIC, www.pepsic.bvsalud.org. “Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora, universidad tecnológica de México, específicamente definición de satisfacción laboral”. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_arttext

Puchol, L. (1993): “Dirección y gestión de recursos humanos”, 4º Edición, Editorial Esic, Madrid, España.

Robbins, S & Coulter, M. (2005). Administración. (8va Edición), Prentice Hall, México.

Robbins, S. (2004): “Comportamiento Organizacional”, 10º Edición, Pearson Prentice Hall, México

Saari, L. & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, Estados Unidos, Vol. 43, 395-407.

Sharim, D. y Silva, U. (1998). Familia y reparto de responsabilidades. Documento Sernam, Número 58.

Tarazona, D. (2005). Autoestima, satisfacción con la vida y condiciones de habitabilidad en adolescentes estudiantes de quinto año de media, un estudio factorial según pobreza y sexo. Revista IIPSI, 8, 57-65.

Universidad de Salamanca (2004): “Cuestionario de satisfacción laboral del personal de Administración y servicios. Curso 2004-2005”, Consultado el 24 de Mayo del 2015, Universidad de Salamanca, Unidad de Evaluación de la Calidad, España, pagina web <http://qualitas.usal.es/html/53.htm>

Velasco, F. (2004): “La responsabilidad social corporativa o la soteriología empresarial: hacia una ontología como fundamento de la ética empresarial”, IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Universidad Rey Juan Carlos, España.

9. ANEXOS

**Anexo N° 1: Encuesta de Satisfacción Laboral aplicada a los vendedores de
París-Cencosud Chillán.**

ENCUESTA: SATISFACCIÓN LABORAL

Instrucciones:

Las respuestas del cuestionario son totalmente anónimas e individuales por lo que se le invita a no preguntar a sus compañeros sobre el mismo hasta que no lo hayan rellenado completamente.

Para completar el cuestionario debe marcar con una "X" la respuesta que considere se ajusta más a su opinión sobre lo que se le pregunta. En caso de equivocarse en alguna respuesta redondee con un círculo la incorrecta y señale con una "X" la nueva respuesta

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

Complete la información solicitada en los cuadros correspondientes

GENERO	
Femenino	
Masculino	

EDAD	

ESTADO CIVIL	
Soltero	
Casado	
Separado	
Divorciado	
Viudo	

CONDICIÓN LABORAL	
Full Time	
Part Time	
Peak Time	

DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA

TIEMPO QUE TRABAJA EN PARIS-CENCOSUD	
Menos de 3 meses	
Entre 3 meses y 1 año	
Más de 1 año	

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Califique con una “X” de acuerdo con las alternativas propuestas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo. En el caso que la característica preguntada no esté presente en su trabajo marque la alternativa: “Indiferente”. Cada pregunta comienza con el encabezado: “¿Cómo se siente usted respecto a...”

	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Bastante	Medianamente	Algo		Algo	Medianamente	Bastante
El conocimiento de su desempeño o retroalimentación							
Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de su departamento o sección.							
La claridad de las instrucciones relacionadas con la realización de su trabajo.							
El sistema de información interno (intranet, boletines, circulares, etc).							
El grado de conocimiento de los resultados o cumplimiento de las metas de su departamento o sección.							
Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.							
El nivel de confianza que tienen sus superiores en usted.							
El salario que usted recibe.							
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
El entorno físico y el espacio con los que cuenta en su lugar de trabajo.							
La disponibilidad de recursos o insumos necesarios para hacer su trabajo.							

	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
	Bastante	Medianamente	Algo		Algo	Medianamente	Bastante
Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.							
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.							
El nivel de responsabilidad que recae sobre usted.							
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.							
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.							
Si sus capacidades físicas e intelectuales son usadas adecuadamente.							
Las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar al suyo.							
Las relaciones personales con sus superiores.							
Si recibe un trato igual que sus compañeros de nivel jerárquico similar al suyo por parte de sus superiores.							
Su conocimiento de los objetivos que persigue su trabajo en su departamento o sección.							
La coordinación de las tareas que realizan entre los distintos departamento o secciones.							
La coordinación de las tareas que realiza con su grupo de trabajo.							
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a su departamento o sección							

Califique a cada uno de los siguientes factores según la importancia que tengan para usted, con puntuación desde 1 a 7; donde “7” equivale a la más importante para su satisfacción laboral y “1” a la menos importante (Puede usar decimales).

	Nota
Ambiente e interacción con los compañeros	
Si son usadas adecuadamente sus habilidades (intelectuales y físicas)	
Comunicación y coordinación	
Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	
Participación del trabajador en decisiones de la empresa	
Valor que genera al trabajador su labor	
Motivación (Sueldo, confianza de superiores sobre Ud., posibilidades de creatividad)	
Información entregada al trabajador (desde la dirección)	

**Anexo N° 2: Encuesta de Satisfacción Laboral de la Universidad de
Salamanca**

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL.

Marca con una **X** aquella respuesta que creas conveniente.

Sexo	
Hombre	<input type="checkbox"/>
Mujer	<input type="checkbox"/>

Edad	
Menos de 25 años	<input type="checkbox"/>
Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>
Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 55 años	<input type="checkbox"/>

¿Cuál es tu condición laboral?	
Funcionario de carrera	<input type="checkbox"/>
Funcionario interino	<input type="checkbox"/>
Contratado laboral fijo	<input type="checkbox"/>
Contratado laboral eventual	<input type="checkbox"/>

¿A cuál de las siguientes categorías perteneces?			
Personal Funcionario		Personal Laboral	
Grupo A	<input type="checkbox"/>	Grupo I	<input type="checkbox"/>
Grupo B	<input type="checkbox"/>	Grupo II	<input type="checkbox"/>
Grupo C	<input type="checkbox"/>	Grupo III	<input type="checkbox"/>
Grupo D	<input type="checkbox"/>	Grupo IV	<input type="checkbox"/>

Tipo de Unidad en que trabajas	
Servicio de Apoyo a la Investigación	<input type="checkbox"/>
Servicio de Asistencia a la Comunidad U.	<input type="checkbox"/>
Servicios Centrales	<input type="checkbox"/>
Centro Universitario (Facultad/Escuela)	<input type="checkbox"/>
Departamento o Unidad Departamental	<input type="checkbox"/>
Instituto Universitario / Centro Investig.	<input type="checkbox"/>

Tiempo trabajado en la USAL	
Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 9 años	<input type="checkbox"/>
Más de 9 años	<input type="checkbox"/>

Tiempo trabajado en el puesto actual	
Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 9 años	<input type="checkbox"/>
Más de 9 años	<input type="checkbox"/>

Nº puestos en los que has trabajado en la USAL	
Menos de 2	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 5	<input type="checkbox"/>
Entre 6 y 10	<input type="checkbox"/>
Más de 10	<input type="checkbox"/>

PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO.

Marca con una **X** aquella respuesta que creas conveniente.

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo en mi Unidad está bien organizado.					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
3	En mi Unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
7	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.					
8	El responsable de mi Unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Unidad.					
10	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
15	El ambiente de trabajo me produce stress.					

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente.					
17	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.					
18	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
19	Conozco los servicios que prestan otras Unidades de la Universidad.					
20	Tenemos una adecuada coordinación con otras Unidades de la Universidad.					
21	La comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios es buena.					

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud).					
23	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
24	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
25	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					

FORMACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
27	El Plan de formación del PAS es útil.					
28	Mis necesidades con respecto al Plan de Formación del PAS han sido atendidas.					
29	Cuando es necesario, la Universidad me facilita formación al margen del Plan de Formación del PAS.					
30	Cuando la USAL implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.					

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	Entre los objetivos de mi Unidad, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos					
32	El responsable de mi Unidad pone en marcha iniciativas de mejora.					
33	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
34	En mi Unidad se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
35	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi Unidad.					
36	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi Unidad.					

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
39	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.					
41	La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
42	El nombre y prestigio de la Universidad de Salamanca son gratificantes para mí.					
43	En general, me siento satisfecho en mi Unidad.					

Anexo 3: Validación encuesta escala Likert

Factor	AVE	Coefficiente Fiabilidad Compuesta	Cronbachs Alpha
AMBCOM	0,7215	0,8859	0,8116
CAPAC	0,7736	0,9106	0,8512
COORD	0,7536	0,9015	0,8378
INFO	0,6824	0,8641	0,7661
INFRAES	0,7465	0,8983	0,8305
MEJORA	0,6382	0,8406	0,7160
MOTIVA	0,5645	0,7941	0,6352
PUESTO	0,7314	0,8907	0,8174

CROSS LOADINGS								
	AMBCOM	CAPAC	COORD	INFO	INFRAES	MEJORA	MOTIVA	PUESTO
AMBCOM1	0,8429	0,3509	0,4576	0,3507	0,3705	0,4012	0,4832	0,3597
AMBCOM2	0,8785	0,5001	0,4252	0,3974	0,5421	0,4437	0,6635	0,4958
AMBCOM3	0,8259	0,3609	0,1482	0,3424	0,1946	0,2755	0,3690	0,2466
CAPAC1	0,5214	0,9367	0,4230	0,5700	0,3247	0,6784	0,5970	0,6841
CAPAC2	0,3518	0,9135	0,2426	0,4576	0,1968	0,627	0,5081	0,6047
CAPAC3	0,3843	0,7803	0,3125	0,4653	0,4163	0,676	0,5040	0,5933
COORD1	0,4499	0,3478	0,8695	0,3679	0,4484	0,5258	0,4995	0,4656
COORD2	0,3199	0,3239	0,9115	0,4681	0,5427	0,5802	0,4898	0,5698
COORD3	0,3400	0,3147	0,8209	0,3647	0,4780	0,5706	0,4154	0,5403
INFO1	0,4454	0,4923	0,3876	0,9161	0,3656	0,6303	0,7312	0,6338
INFO2	0,2545	0,5575	0,3354	0,8569	0,3704	0,6013	0,6270	0,5962
INFO3	0,3631	0,3568	0,4584	0,6882	0,2671	0,5582	0,5129	0,4407
INFRAES1	0,3740	0,1906	0,5295	0,3069	0,8673	0,3578	0,5116	0,3507
INFRAES2	0,4800	0,3782	0,4803	0,3461	0,8546	0,3857	0,5689	0,4388
INFRAES3	0,3489	0,3358	0,4489	0,4005	0,8701	0,4844	0,5598	0,5453
MEJORA1	0,3589	0,4687	0,6464	0,4631	0,4729	0,7813	0,6176	0,6783
MEJORA2	0,3307	0,6827	0,3829	0,6036	0,2379	0,7525	0,5901	0,5555
MEJORA3	0,3954	0,6622	0,4844	0,6596	0,4052	0,8589	0,7015	0,6839
MOTIVA1	0,4139	0,5408	0,4255	0,6021	0,5314	0,6535	0,7236	0,4618
MOTIVA2	0,6150	0,3925	0,4743	0,6253	0,5523	0,6144	0,8396	0,6668
MOTIVA3	0,2880	0,5372	0,3008	0,4992	0,3145	0,5635	0,6818	0,4815
PUESTO1	0,3016	0,5205	0,4476	0,5276	0,4378	0,6382	0,5890	0,8641
PUESTO2	0,4407	0,7610	0,5396	0,5910	0,3420	0,7401	0,6234	0,7986
PUESTO3	0,4421	0,6049	0,5639	0,6428	0,5283	0,7107	0,6749	0,8998

Anexo 4: Coeficiente de correlación de Pearson

	Ambcom	Capac	Coord	Infraes	Mejora	Puesto	Motiva	Info
Edad vs Importancia del Factor asignada por el vendedor	-0,40	0,31	-0,26	0,02	0,66	0,59	0,32	0,17
Tiempo trabajado vs Importancia del Factor asignada por el vendedor	-0,11	0,33	-0,10	0,16	0,07	0,04	-0,03	0,06

CORRELACIÓN DE PEARSON	
Items escala likert para medir satisfacción laboral.	Satisfacción versus Edad
Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.	0,23
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	-0,26
El nivel de responsabilidad que recae sobre usted.	-0,30
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	-0,21
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	-0,12
Si sus capacidades físicas e intelectuales son usadas adecuadamente.	-0,11
Las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar al suyo.	-0,39
Las relaciones personales con sus superiores.	-0,11
Si recibe un trato igual que sus compañeros de nivel jerárquico similar al suyo por parte de sus superiores.	-0,17
Su conocimiento de los objetivos que persigue su trabajo en su departamento o sección.	-0,18
La coordinación de las tareas que realizan entre los distintos departamento o secciones.	-0,21
La coordinación de las tareas que realiza con su grupo de trabajo.	-0,15
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a su departamento o sección.	-0,11
El conocimiento de su desempeño individual en su trabajo.	-0,14
Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de su departamento o sección.	-0,16
La claridad de las instrucciones relacionadas con la realización de su trabajo.	0,36
El sistema de información interno (intranet, boletines, circulares, etc).	-0,12
El grado de conocimiento de los resultados o cumplimiento de las metas de su departamento o sección.	-0,14
Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.	-0,16
El nivel de confianza que tienen sus superiores en usted.	-0,31
El salario que usted recibe.	0,13
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	-0,20
El entorno físico y el espacio con los que cuenta en su lugar de trabajo.	-0,08
La disponibilidad de recursos o insumos necesarios para hacer su trabajo.	-0,10