

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y TURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

**DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS**

---

**TESIS PRESENTADO POR:**

**Br. ESTRADA TRONCOSO, MARILU**

**Br. RAMOS SILVA, ALLISON SHANDA**

**Para optar al Título Profesional de:**

**LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**

**Asesor:**

**Dr. JANQUI GUZMÁN, HERMOGENES**

**CUSCO – PERÚ**

**2016**

## DEDICATORIA

*Esta tesis se la dedico a:*

*Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.*

*A mi familia quienes por ellos soy lo que soy, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño y mi coraje para conseguir mis objetivos.*

*A mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida y darme su apoyo incondicional.*

*A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, estarás siempre en mis pensamientos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.*

*A mis hermanas y hermano por estar dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier momento.*

*A mis amigas por ser miembros importantes en mi vida*

**Marilú**

---

*A Dios principalmente, por darme la fortaleza, inteligencia, paciencia y entusiasmo para continuar y finalizar con éxito este proyecto.*

*A mis padres, por su apoyo incondicional y su inmenso amor, sin ustedes este sueño no se hubiera realizado.*

*A mis hermanos, por brindarme alegría, por su apoyo, cariño y respeto; por estar siempre a mi lado, regalándome sonrisas y buenos consejos.*

*A mis abuelos, tíos y primos por su confianza y sus constantes palabras de ánimo para hacerme ver las cosas menos complicadas.*

*A mis docentes, porque sin el apoyo de ellos no habría podido alcanzar esta meta.*

*Ya todos mis amigos que con sus actitudes hicieron de mi estadía en la Universidad una etapa única e inolvidable en mi vida.*

**Allison Shanda**

---

## AGRADECIMIENTOS

*Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Hermógenes Janqui Guzmán por su apoyo y confianza en este trabajo; a nuestros asesores externos, los señores Lic. Marces, Lic. Javier y Lic. Nico por su aporte invaluable a la realización de esta tesis. A todos los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de esta prestigiosa universidad por sus valiosas enseñanzas, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien. Finalmente agradecer a mi amiga y compañera Shanda, porque sin el equipo que formamos no hubiéramos logrado esta meta.*

*Marilú*



*Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:  
Dr. Hermógenes Janqui Guzmán, por su constante y  
cuidadoso asesoramiento, quien ha sido guía durante todo  
el proceso de investigación.*

*Allison Shanda*



## **PRESENTACIÓN**

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES INTEGRANTES DEL JURADO Y SR. ASESOR

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas, ponemos a vuestra consideración el trabajo de investigación intitulado “DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS” para optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado cumpliendo con las normas de investigación establecidas y tomando en consideración los elementos del proceso de investigación. De esta manera el trabajo se realizó con el fin de conocer los niveles del desempeño y satisfacción laboral y la relación que existe entre Desempeño y Satisfacción Laboral y conocer también los niveles de relación.

La presente tesis es el reflejo de los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y la consolidación de las experiencias adquiridas en el ámbito laboral.

## INTRODUCCIÓN

El capital humano resulta fundamental para la creación de valor en cualquier tipo de empresa, tanto más lo será para aquéllas pertenecientes al sector servicios, donde los empleados son con frecuencia el único contacto del cliente externo con la organización, representando a ésta ante aquél (Bowen y Schneider, 1985, citado en Luceño, 2008).

Por lo tanto es de gran relevancia contar en la organización con capacidades que permitan a las empresas servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores.

De manera que, el triunfo del negocio depende del desempeño de cada uno de los individuos, asociado a un grado de satisfacción de los trabajadores que lo conforman.

En línea con ello se sitúa la presente investigación, por lo que la empresa objeto de estudio es Orión Supermercados, perteneciente al sector servicios, razón por la cual resulta fundamental predecir la importancia del desempeño de los trabajadores y la satisfacción laboral por la gran competitividad que atraviesa actualmente dicho sector.

En cuanto a desempeño laboral Campbell identifico por lo menos ocho componentes básicos del desempeño, cuyo modelo permite que el desempeño sea analizado en todos o en las partes de tales componentes (Campbell et. al., 1993). Asimismo, Borman & Motowidlo (1993) contrastan las conductas extras a la que denominaron desempeño contextual con el desempeño de tarea (citado en Landy, 2005).

En relación con la satisfacción laboral, se han propuesto teorías para explicar, por qué las personas están satisfechas con sus trabajos. Una de esas teorías relevantes es la presentada por Frederick Herzberg, quien afirma que existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción.

Por consiguiente, la presente investigación se centrará en estudiar la relación entre estos elementos y analizar el papel que los factores del desempeño y la satisfacción juegan en el entorno laboral de los trabajadores. Para cumplir con dicho cometido se realizó una profunda investigación bibliográfica, obteniendo así información confiable respecto al tema antes mencionado.

**CAPÍTULO I.** Referido a aspectos relativos a las consideraciones metodológicas y lo conforman: el planteamiento del problema, formulación de objetivos, hipótesis, la justificación del estudio, el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra, las técnicas y herramientas para la recolección y análisis de datos, la matriz de consistencia, así como la definición de las variables, con su correspondiente operacionalización.

**CAPÍTULO II.** Se identificaron los antecedentes en relación con la temática de la investigación, las bases teóricas y los modelos del desempeño laboral, dentro de los cuales tomamos en cuenta el modelo de Campbell, Borman y Motowidlo, así como también se desarrolla las teorías de satisfacción laboral incluyendo sus factores incidentes y los efectos del mismo, así como el marco conceptual con los términos más importantes en la investigación.

**CAPÍTULO III.** Se da a conocer la descripción general del sector supermercados, luego la descripción de la empresa Orion Supermercados el cual contiene antecedentes históricos, direccionamiento estratégico y el análisis externo de la empresa.

**CAPÍTULO IV.** Se desarrolla el análisis del desempeño laboral y la satisfacción del trabajador de la empresa Orion Supermercados, en el cual se analizaron las respuestas de los cuestionarios, primero se realizó una descripción general de las personas encuestadas por edad, genero, tiempo de servicio, cargo ocupacional y experiencia laboral; luego se realizó el análisis del desempeño laboral por sus respectivos indicadores, así como también de las satisfacción laboral y por último se realizó el análisis correlacional de las variables en mención, lo que servirá de soporte estadístico para dar respuesta a la pregunta general de investigación y la hipótesis de estudio.

**CAPÍTULO V.** Presenta una propuesta en base a los resultados que se obtuvo, remarcando la capacitación como medio necesario para mejorar algunos aspectos del desempeño del personal y mejora de la satisfacción laboral mediante programas que son factibles de aplicación.

Al término de la investigación se presenta la bibliografía, conclusiones, recomendaciones, así como los anexos que complementan al trabajo de investigación.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
PRESENTACIÓN.....	IV
INTRODUCCIÓN .....	V
CONTENIDO .....	VII

### CAPITULO I

#### CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	3
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	4
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	5
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	5
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.5.1. LIMITACIÓN PRÁCTICA.....	5
1.6. HIPÓTESIS .....	6
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	6
1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	6
1.7. VARIABLES DE ESTUDIO .....	6
1.7.1. VARIABLE 1 .....	6
1.7.2. VARIABLE 2 .....	6
1.8. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.8.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL – GEOGRÁFICA.....	7
1.8.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL – CRONOLÓGICA.....	7
1.8.3. DELIMITACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICO .....	7
1.9. METODOLOGÍA .....	7

1.9.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.9.2. MÉTODO .....	7
1.9.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.10. POBLACIÓN EN ESTUDIO.....	8
1.11. MUESTRA.....	8
1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS .....	9
1.12.1. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS .....	9
1.12.2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.....	9
1.13. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	10
1.13.1. TÉCNICAS DE ANALISIS DE LOS DATOS .....	10
1.13.2. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	11
1.14. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	12
1.15. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	13

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

2.1. ESTADO DE ARTE .....	15
2.2. MARCO TEÓRICO .....	17
2.2.1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS .....	17
2.2.2. MODELOS DE DESEMPEÑO LABORAL .....	23
2.2.2.1. MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL DE CAMPBELL.....	24
2.2.2.2. DESEMPEÑO DE LA TAREA VERSUS DESEMPEÑO CONTEXTUAL.....	27
2.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	30
2.2.3.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	30
2.2.3.2. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	30
2.2.3.3. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	32
2.2.4. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES .....	36
2.2.5. FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN .....	39
2.2.5.1. FACTORES SEGÚN ROBBINS .....	39
2.2.5.2. FACTORES SEGÚN LOCKE .....	40
2.2.5.3. FACTORES SEGÚN FURNHAM.....	41
2.2.5.4. FACTORES SEGÚN HERZBERG.....	41
2.2.6. EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS .....	42



2.2.6.1. SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD .....	42
2.2.6.2. SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO .....	43
2.2.6.3. SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN. ....	43
2.2.7. CÓMO EXPRESAN LOS EMPLEADOS SU INSATISFACCIÓN .....	44
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>45</b>
2.3.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL .....	45
2.3.1.1. DEFINICIÓN DE LA DIMENSION DESEMPEÑO DE TAREA .....	45
2.3.1.2. DEFINICIÓN DE LA DIMENSION DESEMPEÑO CONTEXTUAL.....	46
2.3.2. DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	47
2.3.2.1. DEFINICIÓN DE LA DIMENSION FACTORES INTRÍNSECOS .....	47
2.3.2.2. DEFINICIÓN DE LA DIMENSION FACTORES EXTRÍNSECOS .....	48

### **CAPITULO III**

#### **CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO**

<b>3.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR RETAIL.....</b>	<b>51</b>
3.1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR RETAIL .....	51
3.1.2. EVOLUCIÓN DEL RETAIL.....	51
<b>3.2. ANTECEDENTES DE LOS SUPERMERCADOS.....</b>	<b>52</b>
3.2.1. LOS SUPERMERCADOS EN EL MUNDO .....	52
3.2.2. LOS SUPERMERCADOS EN EL PERÚ. ....	53
3.2.3. LOS SUPERMERCADOS EN EL CUSCO .....	54
<b>3.3. PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS EN EL PERÚ.....</b>	<b>54</b>
3.3.1. CADENAS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS EN EL PERÚ.....	54
3.3.2. CADENAS DE SUPERMERCADOS EN EL CUSCO.....	55
<b>3.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONSORCIO ORION S.R.L. ....</b>	<b>56</b>
3.4.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA .....	56
3.4.2. DATOS GENERALES .....	57
3.4.3. VISIÓN .....	57
3.4.4. MISIÓN.....	58
3.4.5. VALORES .....	58
3.4.6. OBJETIVOS .....	58
3.4.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	59
3.4.8. CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL.....	60

3.4.9. ORGANIZACIÓN .....	61
3.5. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA .....	61
3.5.1. FACTOR ECONÓMICO .....	61
3.5.2. FACTOR SOCIO DEMOGRÁFICO .....	64
3.5.3. FACTOR POLÍTICO LEGAL .....	67
3.5.4. FACTOR TECNOLÓGICO .....	67
3.5.5. FACTOR MEDIO AMBIENTE .....	68

#### **CAPITULO IV**

### **RECOLECCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS GENERALES DE LAS ENCUESTAS .....	70
4.1.1. EDAD .....	70
4.1.2. GÉNERO O SEXO .....	72
4.1.3. AÑOS DE SERVICIO .....	73
4.1.4. ÁREA AL QUE PERTENECE .....	74
4.1.5. EXPERIENCIA LABORAL .....	76
4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES .....	77
4.2.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE TAREA .....	77
4.2.1.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR TAREA ESPECÍFICA DEL PUESTO .....	77
4.2.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR TAREA NO ESPECÍFICA DEL PUESTO .....	79
4.2.1.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA .....	80
4.2.1.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR SUPERVISIÓN /LIDERAZGO .....	82
4.2.2. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO CONTEXTUAL ...	83
4.2.2.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR PERSISTENCIA .....	84
4.2.2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR COOPERACIÓN .....	85
4.2.2.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR REGLAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES .....	87
4.2.2.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	88

4.2.3.	ANÁLISIS GENERAL DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES .....	90
4.2.3.1.	GENERALIDADES.....	90
4.2.3.2.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO GENERAL DE LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.....	90
4.3.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL.....	92
4.3.1.	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	92
4.3.1.1.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR RECONOCIMIENTO.....	92
4.3.1.2.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR TRABAJO EN SI MISMO ...	94
4.3.1.3.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR RESPONSABILIDAD.....	95
4.3.2.	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LOS FACTORES EXTRÍNSECOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	96
4.3.2.1.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR SUPERVISIÓN.....	96
4.3.2.2.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES .....	98
4.3.2.3.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	99
4.3.2.4.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR CONDICIONES LABORALES .....	100
4.3.2.5.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR SALARIO .....	102
4.3.2.6.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR ESTABILIDAD LABORAL	103
4.3.3.	ANÁLISIS GENERAL DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL...	104
4.3.3.1.	GENERALIDADES.....	104
4.3.3.2.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO GENERAL DE LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	105
4.4.	ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LA VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL .....	106
4.4.1.	CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y SATISFACCIÓN LABORAL .....	106
4.4.2.	CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DESEMPEÑO DE TAREA (X) Y FACTORES INTRÍNSECOS (Y).....	109
4.4.3.	CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DESEMPEÑO DE TAREA (X) Y FACTORES EXTRÍNSECOS (Y).....	111

4.4.4.	CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DESEMPEÑO CONTEXTUAL (X) Y FACTORES INTRÍNSECOS (Y).....	113
4.4.5.	CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DESEMPEÑO CONTEXTUAL (X) Y FACTORES EXTRÍNSECOS (Y). .....	115
4.4.6.	CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	117
4.5.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	119
4.6.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE TIENDA DE ORION SUPERMERCADOS SUCURSAL AV. LA CULTURA.....	120

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL**

5.1.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS.....	122
5.2.	PROPUESTA DE MEJORA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS .....	128
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	130
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	131
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	132
	<b>WEBGRAFÍA</b> .....	134
	<b>ANEXOS</b> .....	137

## CONTENIDO DE TABLAS

<i>Tabla N° 1. Población de estudio .....</i>	8
<i>Tabla N° 2. Muestra.....</i>	9
<i>Tabla N° 3. Matriz de consistencia.....</i>	12
<i>Tabla N° 4. Operacionalización de variables.....</i>	13
<i>Tabla N° 5. Componentes del desempeño de Campbell .....</i>	26
<i>Tabla N° 6. Datos generales de consorcio Orión Cusco S.R.L. ....</i>	57
<i>Tabla N° 7. Previsión de los puestos de trabajo de la Empresa Orion Supermercados .....</i>	60
<i>Tabla N° 8. Trabajadores según edad .....</i>	70
<i>Tabla N° 9. Trabajadores según género o sexo.....</i>	72
<i>Tabla N° 10. Trabajadores según tiempo de servicio.....</i>	73
<i>Tabla N° 11. Trabajadores según área de trabajo .....</i>	74
<i>Tabla N° 12. Experiencia laboral .....</i>	76
<i>Tabla N° 13. Indicador tarea específica del puesto.....</i>	77
<i>Tabla N° 14. Indicador tarea no específica del puesto.....</i>	79
<i>Tabla N° 15. Indicador comunicación oral y escrita.....</i>	80
<i>Tabla N° 16. Indicador supervisión /liderazgo.....</i>	82
<i>Tabla N° 17. Indicador persistencia.....</i>	84
<i>Tabla N° 18. Indicador cooperación .....</i>	85
<i>Tabla N° 19. Indicador reglas y procedimientos organizacionales .....</i>	87
<i>Tabla N° 20. Indicador objetivos organizacionales .....</i>	88
<i>Tabla N° 21. Caracterización y escala de medición.....</i>	90
<i>Tabla N° 22. Análisis descriptivo de los indicadores y dimensiones del desempeño de los trabajadores.....</i>	90
<i>Tabla N° 23. Indicador reconocimiento .....</i>	92
<i>Tabla N° 24. Indicador trabajo en sí mismo.....</i>	94
<i>Tabla N° 25. Indicador responsabilidad .....</i>	95
<i>Tabla N° 26. Indicador supervisión.....</i>	96
<i>Tabla N° 27. Indicador relaciones interpersonales.....</i>	98
<i>Tabla N° 28. Indicador políticas organizacionales .....</i>	99
<i>Tabla N° 29. Indicador condiciones laborales .....</i>	100
<i>Tabla N° 30. Indicador salario.....</i>	102
<i>Tabla N° 31. Indicador estabilidad laboral.....</i>	103
<i>Tabla N° 32. Caracterización y escala de medición.....</i>	104
<i>Tabla N° 33. Análisis descriptivo de los indicadores y dimensiones de la satisfacción laboral</i>	105
<i>Tabla N° 34. Análisis estadístico correlacional por indicadores .....</i>	107
<i>Tabla N° 35. Relación entre las dimensiones desempeño de tarea y factores intrínsecos .....</i>	109
<i>Tabla N° 36. Relación entre las dimensiones desempeño de tarea y factores extrínsecos.....</i>	111
<i>Tabla N° 37. Relación entre las dimensiones desempeño contextual y factores intrínsecos....</i>	113
<i>Tabla N° 38. Relación entre las dimensiones desempeño contextual y factores extrínsecos ....</i>	115
<i>Tabla N° 39. Relación entre las variables desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral .....</i>	117
<i>Tabla N° 40. Comprobación de hipótesis .....</i>	119
<i>Tabla N° 41. Análisis de la entrevista al administrador de tienda de Orion Supermercados sucursal Av. La cultura.....</i>	120

## CONTENIDO DE FIGURAS

<i>Figura N° 1. Cómo funciona la teoría de las expectativas de la motivación.</i>	20
<i>Figura N° 2. Modelo ampliado de las expectativas, de Porter y Lawler.</i>	22
<i>Figura N° 3. Determinantes del desempeño laboral de Campbell</i>	25
<i>Figura N° 4. El modelo de Campbell.</i>	27
<i>Figura N° 5. Factores satisfactores y no satisfactores como entidades separadas.</i>	38
<i>Figura N° 6. Propuesta de una nueva Estructura Organizacional del Consorcio Orion S.R.L.</i>	59
<i>Figura N° 7. Trabajadores según edad</i>	71
<i>Figura N° 8. Género o sexo de los trabajadores</i>	72
<i>Figura N° 9. Tiempo de servicio de los trabajadores</i>	73
<i>Figura N° 10. Áreas que ocupan los trabajadores.</i>	75
<i>Figura N° 11. Experiencia laboral</i>	76
<i>Figura N° 12. Indicador tarea específica del puesto</i>	78
<i>Figura N° 13. Indicador tarea no específica del puesto</i>	79
<i>Figura N° 14. Indicador comunicación oral y escrita</i>	81
<i>Figura N° 15. Indicador supervisión /liderazgo</i>	82
<i>Figura N° 16. Indicador persistencia</i>	84
<i>Figura N° 17. Indicador cooperación</i>	86
<i>Figura N° 18. Indicador reglas y procedimientos organizacionales.</i>	87
<i>Figura N° 19. Indicador objetivos organizacionales.</i>	89
<i>Figura N° 20. Indicador reconocimiento.</i>	93
<i>Figura N° 21. Indicador trabajo en sí mismo</i>	94
<i>Figura N° 22. Indicador responsabilidad.</i>	95
<i>Figura N° 23. Indicador supervisión</i>	97
<i>Figura N° 24. Indicador relaciones interpersonales</i>	98
<i>Figura N° 25. Indicador políticas organizacionales</i>	99
<i>Figura N° 26. Indicador condiciones laborales</i>	101
<i>Figura N° 27. Indicador salario</i>	102
<i>Figura N° 28. Indicador estabilidad laboral</i>	103
<i>Figura N° 29. Análisis descriptivo de los indicadores y dimensiones de la satisfacción laboral</i>	105
<i>Figura N° 30. Diagrama de dispersión de la correlación de las dimensiones desempeño de tarea (x) y factores intrínsecos (y)</i>	110
<i>Figura N° 31. Diagrama de dispersión de la correlación de las dimensiones desempeño de tarea (x) y factores extrínsecos (y)</i>	112
<i>Figura N° 32. Diagrama de dispersión de la correlación de las dimensiones desempeño contextual (x) y factores intrínsecos (y)</i>	114
<i>Figura N° 33. Diagrama de dispersión de la correlación de las dimensiones desempeño contextual (x) y factores extrínsecos (y)</i>	116
<i>Figura N° 34. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables desempeño y satisfacción laboral.</i>	118

# CAPITULO I

## CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

### 1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

El crecimiento sostenido del sector retail en las ciudades del interior del país tiene un correlato en el consumo, ya que existe una nueva generación de consumidores que son más exigentes y sofisticados al elegir un producto, debido a un mayor incremento de la clase media y por lo tanto un cambio en los patrones de consumo, por lo que se apuesta que este será un mercado favorable para las inversiones<sup>1</sup>.

Cabe resaltar que los principales competidores en la industria de supermercados en el Perú está concentrada principalmente en torno a tres grupos: Grupo de Supermercados Wong (Grupo Cencosud), Supermercados Peruanos (Grupo Interbank) e Hipermercados Tottus (Grupo Falabella), los cuales presentan planes de expansión a nivel nacional para los próximos años, aunque a un menor ritmo que años anteriores, impulsados por el aún favorable comportamiento de la demanda interna y el consumo privado<sup>2</sup>, siendo el Cusco una de las principales ciudades que experimentará esta expansión.

Orion Supermercados, que pertenece al Consorcio Orion, viene trabajando en la ciudad imperial y cuenta con seis locales, dirigido a familias de niveles socioeconómicos A, B y C. Por consiguiente esta tiene la posibilidad de ingreso de nuevos competidores así como también de la presente competencia actual, donde destacan el centro comercial Real Plaza, el “Power Center” (Plaza Vea y Promart) y la expansión de supermercados La Canasta,

---

<sup>1</sup> Diario Gestión (2014), *Nueva generación de consumidores en provincias exige más calidad en sector Retail*. Recuperado desde: <http://gestion.pe/tendencias/nueva-generacion-consumidores-provincianos-exigen-mas-calidad-sector-retail-2094162>).

<sup>2</sup> Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2013). *Análisis del Sector Retail: Supermercados p. 8-13*. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>



las cuales conllevan a una situación de incertidumbre en la que tendrá que tomar medidas correctivas y mejorar diversos aspectos principalmente en el recurso humano, por ser la naturaleza de la empresa el sector servicios, donde el trabajador es el elemento de contacto directo con los clientes de la empresa.

Sin embargo, Orion Supermercados presenta algunas situaciones de trabajo poco optimas; por la naturaleza misma del trabajo requiere de personal poco calificado y en su mayoría jóvenes, caracterizándose por un trabajo poco estimulante, con pocas posibilidades de capacitación y participación, sin mucha autonomía, polifuncionalidad de la actividad y remuneración apenas por encima del sueldo mínimo vital alejándose de esta forma de un trabajo deseable, muchas veces considerando al trabajador como recurso prescindible en cuanto actividades.

En consecuencia, los trabajadores de la empresa presentan comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia, entre estas se encuentran: abandono del trabajo en los primeros meses, faltas justificadas e injustificadas por distintos motivos, impuntualidad en la hora de llegada a su jornada laboral, quejas por diversas razones, los cuales son síntomas de una satisfacción y por ende de un desempeño laboral a “considerar”. Por las razones expuestas anteriormente, este trabajo de investigación busca conocer el grado de relación que existe entre desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral, el cual coadyuve a mejoras sustanciales en la Empresa Orion Supermercados y a través de ello encontrar aquellos factores que determinan el desempeño y satisfacción de los trabajadores, lo que esta última, según Herzberg et al. (1959), se traduce en la motivación del personal.

Las consideraciones antes expuestas configuran que el desempeño laboral es un resultado de factores, es por ello que la presente investigación se centrará en estudiar el desempeño de tarea y desempeño contextual, así como también los factores motivacionales que son intrínsecos al trabajo y los factores de higiene que son extrínsecos al trabajo, ya que en oportunidades la empresa ha descuidado estos factores y como consecuencia se tienen algunas situaciones difíciles como las mencionadas anteriormente.





En Orion Supermercados a consecuencia de todos los factores mencionados y de mantenerse en el tiempo generaría altos niveles de ausentismo y rotación, bajos niveles de desempeño individual, dificultades para alcanzar los objetivos organizacionales, baja productividad y efectividad organizacional; el cual no contribuirá al desarrollo de la satisfacción por parte del trabajador.

Lo anterior configura un cuadro que debe mejorarse y para ello es necesario implementar algunas medidas que permitan superarla, para lo cual es necesario determinar cuál es el nivel de desempeño actual del trabajador e identificar los factores que pueden estar afectando su desempeño laboral, así como también identificar el nivel de satisfacción y los factores que atañen a esta. Se pretende conocer cuánto desempeño y satisfacción están generando estos factores y cuál es la relación entre desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral, para proponer iniciativas orientadas a mejorarlos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo es la relación del desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cómo es el nivel de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados?
- ¿Qué factores relevantes se relacionan con el nivel de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados?
- ¿Cómo es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados?
- ¿Qué factores relevantes se relacionan con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados?



### **1.3. OBJETIVOS**

Para la ejecución efectiva de la presente investigación se han establecido objetivos, los cuales orientan el desarrollo y procedimiento del estudio, permitiendo así llegar a conclusiones concretas, pertinentes e interesantes respecto a las preguntas de investigación. Dichos objetivos son los siguientes:

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el grado de relación entre el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Medir el nivel de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.
- Identificar factores relevantes que se relacionan con el nivel de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.
- Medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.
- Identificar factores relevantes que se relacionan con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

#### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El recurso humano es fundamental para el éxito de la organización, ya que son ellos quienes hacen uso de los demás recursos para alcanzar los objetivos planteados; es por ello que la investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías y conceptos de desempeño y satisfacción laboral, encontrar factores ligadas al comportamiento humano que afectan el nivel de estas. En tal sentido, lo anterior permitirá ampliar los conocimientos en cuanto a desempeño laboral, dando a conocer las dos grandes dimensiones de esta, las cuales son el desempeño de tarea y contextual y reflexionar sobre



la satisfacción laboral, permitiendo contrastar conceptos y asumir posiciones de acuerdo a la realidad observada en los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.

#### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El presente trabajo de investigación busca aumentar los niveles de desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados, de esta manera contribuir a obtener información real sobre la relación y los factores que atañen al desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral, para proponer una serie de recomendaciones que permitirá reforzar aquellos elementos que estén generando un buen nivel de desempeño y satisfacción laboral y mejorar los que no están funcionando en forma adecuada, obteniendo como resultado una mejora de la situación de los trabajadores de la empresa.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio se acude al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista, así como la aplicación de instrumentos de investigación como el cuestionario y la guía de entrevista, para medir las variables en estudio. De esta manera los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación válidas en el medio y podrán servir de base para la realización de futuras investigaciones en el área.

### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. LIMITACIÓN PRÁCTICA**

Las limitaciones observadas fueron referentes al poco tiempo disponible con el que cuentan los trabajadores para participar de la encuesta y a los prejuicios a este tipo de investigaciones por parte de algunos gerentes.



## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El desempeño se relaciona positiva y moderadamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.

### **1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Existe un nivel bueno de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.
- Los factores relevantes que se relacionan con el nivel de desempeño son: tarea específica del puesto, tarea no específica del puesto, comunicación oral y escrita, supervisión y liderazgo, persistencia, cooperación, reglas y procedimientos organizacionales y objetivos organizacionales.
- Existe un nivel regular de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.
- Los factores relevantes que se relacionan con el nivel de satisfacción laboral son: reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, salario, condiciones laborales, supervisión, relaciones interpersonales y estabilidad laboral.

## **1.7. VARIABLES DE ESTUDIO**

### **1.7.1. VARIABLE 1**

Desempeño de los Trabajadores

### **1.7.2. VARIABLE 2**

Satisfacción Laboral



## **1.8. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL – GEOGRÁFICA**

Tomaremos como referencia dos distritos de la ciudad del Cusco, como son los distritos de Wanchaq y Cusco.

### **1.8.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL – CRONOLÓGICA**

El presente trabajo de investigación es delimitada desde el mes de octubre del 2015 hasta el primer semestre del 2016.

### **1.8.3. DELIMITACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICO**

La Empresa Orion Supermercados está conformada por los trabajadores del área operativa.

## **1.9. METODOLOGÍA**

### **1.9.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo al problema de investigación planteado y a los objetivos definidos, el trabajo de investigación es de alcance descriptivo correlacional. Descriptivo, porque busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; por lo que se pretende describir la variable desempeño y satisfacción laboral a través de dos dimensiones cada una, independiente una de otra. Correlacional, porque se pretende determinar el grado de relación que existe entre el desempeño de los trabajadores y la satisfacción laboral.

### **1.9.2. MÉTODO**

El método que se usa es inductivo-deductivo. Inductivo ya que partiremos del análisis de un conjunto de hechos concretos particulares para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de manera general. Deductivo porque parte de un marco teórico, para poder entender



la problemática particular de los trabajadores y proponer recomendaciones a nivel específico en la Empresa Orion Supermercados.

### **1.9.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el marco de la investigación planteada el diseño de investigación que más se adecua es el no experimental- transversal. No experimental, porque la investigación que se realiza es sin manipular deliberadamente variables, por lo que se realizará la observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlos. Transversal, porque el grupo representativo será sometido a estudio una sola vez y en base a este se extraen conclusiones en cuanto a la situación actual de las variables en la Empresa Orion Supermercados.

### **1.10. POBLACIÓN EN ESTUDIO**

La población objeto de observación y estudio, la conforman los trabajadores de la empresa Orión Supermercados y está integrada por 138 trabajadores.

*Tabla N° 1. Población de estudio*

<b>DETALLE</b>	<b>NRO DE TRABAJADORES</b>
TOTAL	138

*Fuente:* SUNAT

### **1.11. MUESTRA**

Para la selección de la muestra, el método de muestreo aplicado es el muestreo no probabilístico-intencionado. Los criterios de inclusión y exclusión considerados fueron en base a la información que se ha obtenido para la delimitación poblacional.

La muestra se seleccionó en función a la accesibilidad para participar en la presente investigación, debido a que se limitaron la cantidad de personas a encuestar por el poco tiempo disponible del trabajador y por los prejuicios que hay en cuanto a investigaciones de este tipo, por lo que se conformó la siguiente muestra.



*Tabla N° 2. Muestra*

DETALLE	ÁREA	CANTIDAD
TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS	FAST FOOD	2
	CAJA	17
	GÓNDOLA	13
	EMPAQUE	6
	PANADERÍA/PASTELERÍA	2
	CARNES Y EMBUTIDOS	3
	GRANOS Y VEGETALES	7
	SEGURIDAD	4
	LIMPIEZA	2
	ALMACÉN	8
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	

*Fuente:* elaboración propia

## 1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

### 1.12.1. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Para cumplir con los objetivos de la investigación, en el presente estudio se realizará la recopilación de información mediante dos técnicas de recolección de datos, la encuesta y la entrevista.

**Encuesta:** Se utilizará con el propósito de estandarizar el procedimiento y poder obtener información de la muestra.

**Entrevista:** Se utilizará con el fin de profundizar la información de interés para el estudio y así obtener información más espontánea y directa del personal clave.

### 1.12.2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

La recolección y registro de datos para el estudio de las dos variables se realizarán por medio de dos instrumentos de recolección de datos el cuestionario y la guía de entrevista.



**Cuestionario:** Para la encuesta, se utilizará el cuestionario estructurado con preguntas cerradas el cual se realizará a los trabajadores de la empresa, compuesto por dos cuestionarios uno para desempeño de los trabajadores y el otro para satisfacción laboral. El cuestionario de desempeño de los trabajadores, esta contenido de 12 ítems y con una escala de Likert con cinco alternativas de respuestas; Nunca, Casi Nunca Algunas Veces, Casi Siempre, Siempre; empezando de lo menos favorable a lo más favorable. El cuestionario de Satisfacción laboral, esta contenido de 21 ítems y con una escala de Likert también de cinco alternativas de respuesta; Muy Insatisfecho, Insatisfecho, Ni Insatisfecho Ni Satisfecho, Satisfecho, Muy Satisfecho.

**Guía de entrevista:** Para la entrevista, se utilizará una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, el cual se realizará al administrador de la empresa; considerado personal clave por conocer la problemática del estudio de investigación, el cual consta de 11 preguntas abiertas.

### **1.13. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Después de recoger la información se procederá a analizar los datos, previa identificación de las hipótesis y del nivel de medición de las variables, en este caso por intervalos, realizándose de esta forma las pruebas estadísticas siguientes:

#### **1.13.1. TÉCNICAS DE ANALISIS DE LOS DATOS**

**a. Estadística Descriptiva:** Este análisis estadístico se utilizará con la finalidad de describir los datos y los rangos obtenidos para cada variable, con ello se explicará el nivel de desempeño y satisfacción laboral, así como los factores determinantes de ambas variables; calculando las medias aritméticas y la desviación estándar correspondiente.

- **Distribución de frecuencias:** Presenta la distribución de los elementos de la muestra por sexo, edad y experiencia. Asimismo determinará el número de veces que se repite una respuesta por cada ítem y de esta forma de cada uno de los factores.





- **Medida de tendencia central**

**La media:** Permitirá obtener el promedio aritmético de las respuestas a cada uno de los ítems en cada variable, coadyuvando a medir el nivel de desempeño y el nivel de satisfacción laboral, así como los factores relevantes de cada una.

- **Medida de variabilidad**

**Desviación estándar:** Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media, el cual permitirá hallar el coeficiente de alfa de Cronbach para la validez de constructo.

**b. Estadística Inferencial:** Este análisis se utilizará con la finalidad de generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población.

- **Prueba de hipótesis:** Esta prueba estadística será utilizada para determinar si la hipótesis es consistente con los datos obtenidos en la muestra.
- **Nivel de significancia:** Se definirá en 0.05, nivel de probabilidad de equivocarse.

**c. Estadística Paramétrica:**

- **Coefficiente de correlación de Pearson:** Se utilizará para determinar la relación existente entre las dos variables que se afirman en la hipótesis general. Dicho coeficiente de correlación varía entre -1 y +1, en los cuales los signos indican la dirección de la correlación entre las variables, mientras que el valor numérico indicará el grado o magnitud en que las mismas se encuentran relacionadas.
- **Coefficiente de Confiabilidad Alfa-Cronbach:** Se utilizará para estimar la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento.

### 1.13.2. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis estadístico se realizará mediante el uso del programa estadístico para computadora SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) y EXCEL.



## 1.14. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla N° 3. Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	METODOLOGÍA	VARIABLES
Desempeño y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Empresa Orion Supermercados	<p>¿Cómo es la relación del desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados?</p> <p>¿Qué factores relevantes se relacionan con el nivel de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados?</p>	<p>Determinar el nivel de relación entre el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.</p> <p>Medir el grado de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.</p> <p>Identificar factores relevantes que se relacionan con el nivel de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.</p>	<p>El desempeño se relaciona positiva y moderadamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.</p> <p>Existe un nivel bueno de desempeño de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.</p> <p>Los factores relevantes que se relacionan con el nivel de desempeño son: tarea específica del puesto, tarea no específica del puesto, comunicación oral y escrita, supervisión y liderazgo, persistencia, cooperación, reglas y procedimientos organizacionales y objetivos organizacionales.</p> <p>Existe un nivel regular de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.</p> <p>Identificar factores relevantes que se relacionan con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.</p> <p>Identificar factores relevantes que se relacionan con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orion Supermercados.</p>	<p>MÉTODO Inductivo-deductivo</p> <p>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN Descriptivo – correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No experimental-transversal</p> <p>POBLACIÓN DE ESTUDIO 138 trabajadores de la empresa Orion Supermercados</p> <p>MUESTRA 64 trabajadores</p> <p>TÉCNICAS INSTRUMENTALES DE RECOLECCIÓN DE DATOS TÉCNICAS • Encuesta • Entrevista</p> <p>INSTRUMENTO • Cuestionario • Guía de entrevista</p>	<p>VARIABLE 1 Desempeño de los trabajadores</p> <p>VARIABLE 2 Satisfacción laboral</p>

Fuente: elaboración propia basada en la investigación



## 1.15. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 4. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
<b>VARIABLE 1</b> <b>DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES</b>	(Campbell, 1993) definió el desempeño como “cualquier conducta cognitiva, psicomotora, o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales” (Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2011).	Actualmente hay un elevado acuerdo en que el dominio del desempeño del puesto incluye dos grandes dimensiones: desempeño de tarea y desempeño Contextual o cívico. (Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 2011).	<b>DESEMPEÑO DE TAREA</b>	• TAREA ESPECÍFICA DEL PUESTO	• Destreza • Carga de trabajo • Calidad del trabajo
				• TAREA NO ESPECÍFICA DEL PUESTO	• Habilidad
				• COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	• Transmisión de contenidos
				• SUPERVISIÓN/ LIDERAZGO	• Influir • Dirigir • Controlar
				• PERSISTENCIA	• Esfuerzo extra • Dedicación
				• COOPERACIÓN	• Colaboración • Trabajo en equipo
<b>VARIABLE 2</b> <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado. (Locke 1976, citado en Chiang, 2010).	Existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción como son: los factores motivacionales o intrínsecos y los factores higiénicos o factores extrínsecos. Herzberg (Palomo, 2011).	<b>DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>	• REGLAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES	• Cumplimiento
				• APOYO Y DEFENSA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	• Respaldo • Compromiso
				• RECONOCIMIENTO.	• Premios y/o incentivos percibidos
				• TRABAJO EN SÍ MISMO	• Desarrollo personal • Variedad o repetición • Interesante o atrayente
				• RESPONSABILIDAD	• Sobre los resultados conseguidos • Aceptación de nuevas responsabilidades
				<b>FACTORES INTRÍNSECOS</b>	



**FACTORES  
EXTRÍNSECOS**

- SUPERVISIÓN
  - Competencia técnica
  - Consistencia y justicia de las órdenes
  - Apoyo del supervisor

---

- RELACIONES INTERPERSONALES
  - Relaciones interpersonales con el supervisor/jefe/gerente
  - Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo

---

- CONDICIONES LABORALES
  - Condiciones ambientales
  - Condiciones de tiempo
  - Condiciones de seguridad
  - Condiciones de servicio

---

- POLÍTICAS ORGANIZACIONALES
  - Equidad
  - Justicia
  - Consistencia

---

- SALARIO
  - Suficiencia para vivir
  - Equidad
  - Beneficios sociales

---

- ESTABILIDAD LABORAL
  - Estabilidad laboral
  - Estabilidad de la empresa

*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en el presente capítulo se reseñan algunos antecedentes relacionados con estudios realizados sobre desempeño y satisfacción laboral, así como las bases teóricas y la definición de los principales términos involucrados en el estudio.

#### 2.1. ESTADO DE ARTE

Nuestro trabajo de investigación ha recopilado las siguientes tesis.

**Tesis:** Villanueva Gutiérrez, R.; García Salas E. (2011), “Desempeño Docente y Satisfacción Laboral en Educación Superior”, para optar el grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración del Instituto Politécnico Nacional de México.

El objetivo principal de esta tesis es evaluar el desempeño docente, identificar el nivel de satisfacción laboral de los docentes y determinar si hay relación entre el desempeño docente y la satisfacción laboral de los docentes del nivel superior del estado de Durango, llegándose a las siguientes conclusiones.

- Los valores bajos de desempeño docente están dados por las limitaciones del docente en el uso de las metodologías y recursos que motiven a sus alumnos, que desarrollen su creatividad, y propicien el aprendizaje. Los valores altos están dados por la responsabilidad del docente y por su conocimiento y dominio del tema.
- Los docentes participantes se muestran insatisfechos por la remuneración económica que perciben, por la ventilación de su espacio físico y en general por la organización de la institución; y satisfechos con su labor docente, con la relación que han establecido con sus alumnos y con la libertad de cátedra.



**Tesis:** Salluca, Salluca L. (2010), “Relación entre Niveles de Satisfacción Laboral y Desempeño Docente en Instituciones Educativas del Cercado Callao”, para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima.

El objetivo de esta tesis es establecer la relación existente entre niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en los maestros y maestras que laboran en las instituciones educativas públicas del Cercado Callao en el nivel secundaria de educación básica regular, y obtuvo una conclusión importante.

- La variable satisfacción laboral, ha mostrado ser concordante con la variable del desempeño docente en toda sus dimensiones en lo que a percepción de los alumnos se refiere. Los resultados conducen a pensar que los profesores en general independientemente de su condición laboral, se relacionan significativamente con el desempeño docente según los maestros y maestras que laboran en las instituciones educativas públicas del cercado Callao en educación básica regular.

**Tesis:** Gonzales Pezua, G. y Herrera Ccolque, K. (2006), “La Satisfacción como Estrategia para el Desempeño y Satisfacción del Personal de la empresa Telefónica del Perú S. A. Zonal Cusco”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio abad del Cusco.

El objetivo del trabajo es proponer estrategias de motivación adecuados para los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú – Zonal Cusco, que permita mejorar el desempeño y lograr la satisfacción de la población laboral de esta empresa para de esta manera lograr los fines y objetivos organizacionales. Entre las conclusiones más importantes podemos mencionar:

- Los niveles actuales de motivación existentes en la empresa Telefónica del Perú- Zonal Cusco son deficientes, situación que origina la insatisfacción de la población laboral reflejada en la incidencia negativa del desempeño de los



trabajadores, como consecuencia de la falta de implementación de mecanismos motivacionales adecuado.

- En la empresa Telefónica del Perú-Zonal Cusco, se advierte constante amenaza de despido, en vista de que es política de la empresa tomar muy en cuenta la productividad del trabajador sin importarle si este se halla motivado o no, situación que se refleja en deficiencias en su desempeño, notándose por el contrario poca identificación e insatisfacción por parte del personal, lo cual incide en el servicio que estos brinda al usuario

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

De acuerdo con Vroom (1964), la teoría de las expectativas asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos”. Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo.

La teoría de las expectativas establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas y que se conocen de la siguiente manera.

- **Expectativa:** La creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño.
- **Influencia:** La creencia de que el desempeño personal será retribuido.
- **Valor:** El valor percibido de las recompensas de parte del receptor. (Furnham, 2001, p. 282).

Vroom define la *motivación* como un proceso que dirige las elecciones entre distintas formas de actividad voluntaria. Desde su punto de vista, la mayoría de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona y, en consecuencia, son motivados.



## **TERMINOLOGÍA**

Para entender la teoría de las expectativas debemos definir los términos que constituyen la teoría y explicar la forma en que operan. Los términos más importantes se analizan en esta sección.

### ***Los resultados de primer y segundo nivel***

Los resultados de primer nivel que se obtiene del comportamiento se asocian con la realización del trabajo en sí. Estos resultados incluyen la productividad, el ausentismo, la rotación y la calidad de la productividad. Los resultados de segundo nivel son los eventos (recompensas o castigos) que los resultados de primer nivel pueden producir, como incrementos de sueldo por méritos, aceptación o rechazo del grupo y ascensos.

### ***Instrumentación***

Esta es la percepción del individuo de que los resultados del primer nivel se asocian con los resultados del segundo. Vroom sugiere que la instrumentación puede tomar valores que van de -1, que indica una percepción de que el logro del segundo nivel es seguro sin el resultado del primero y es imposible con él, hasta +1, que indica que el resultado del primer nivel es necesario y suficiente para que suceda el resultado del segundo nivel. Un valor de 0 indicaría que no hay relación entre los resultados del primer nivel y los resultados del segundo. Esta asociación entre los resultados puede, por consiguiente, considerarse como correlación.

### ***Valencia***

La preferencia por los resultados, como los ve el individuo, se llama valencia. Cuando un resultado es preferido tiene valencia positiva, y cuando no es preferido o es evitado presenta valencia negativa. Cuando al individuo le es indiferente lograr o no lograr un resultado, se dice que este tiene una valencia cero. El concepto de valencia se aplica a los resultados de primer y segundo nivel.

### ***Expectativas***

Este término se refiere a la creencia del individuo relacionada con la probabilidad o probabilidad subjetiva de que un comportamiento en particular será seguido por un resultado en particular, como el nivel de desempeño. Es decir, la expectativa es la





oportunidad percibida de que algo ocurra debido a un comportamiento o acto, hasta +1, que indica la certeza de que a un acto o comportamiento le seguirá un resultado en particular. La expectativa es como una probabilidad subjetiva.

En un entorno laboral los individuos tienen una *expectativa de esfuerzo-desempeño*. Esta expectativa representa la percepción del individuo de que tan difícil es lograr un comportamiento en particular y la probabilidad de lograr ese comportamiento.

Vale la pena definir también otros dos términos. El término *fuerza* es equiparado con la motivación. La intención de la teoría de las expectativas es evaluar la magnitud y la dirección de todas las fuerzas que actúan en el individuo. El acto asociado con la mayor fuerza es el que tiene más probabilidad de ocurrir.

El término *capacidad* designa el potencial de una persona para hacer su trabajo; se refiere a las capacidades físicas y mentales de la persona para hacer el trabajo y no a lo que la persona *hará*. Ese potencial puede ser o no ser utilizado.

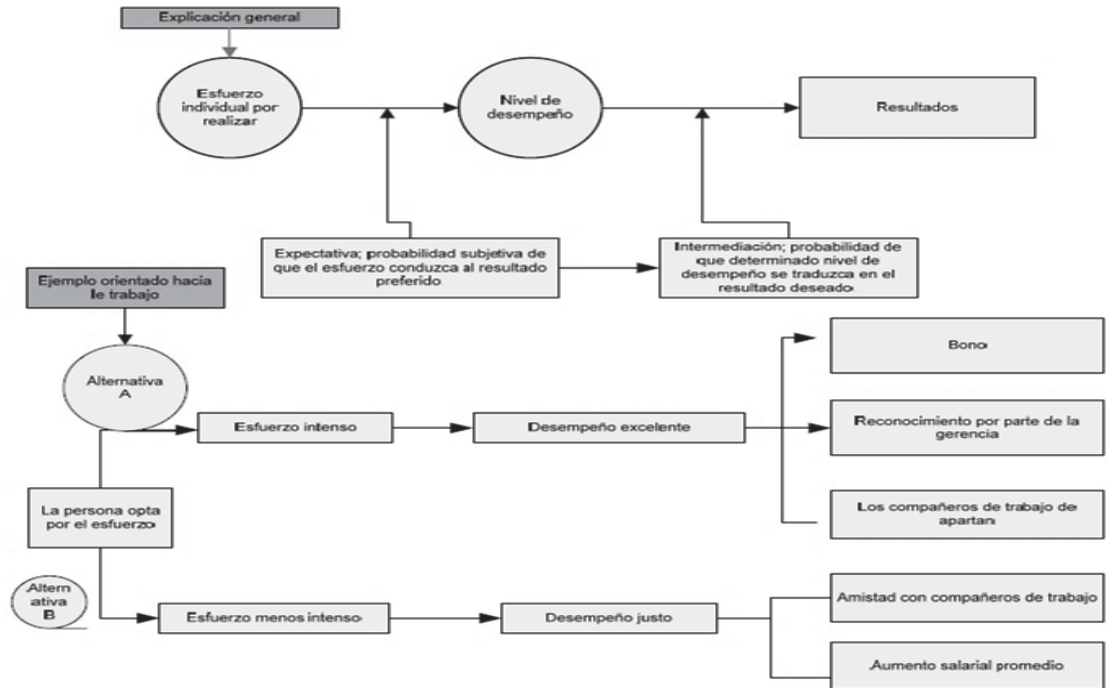
## **PRINCIPIOS DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS**

La integración de los conceptos es importante de la teoría de las expectativas genera tres principios principales.

1.  $V_1 = S (V_2 \times I)$ . La valencia asociada con diversos resultados de primer nivel es una suma de multiplicación de las valencias ( $V_2$ ) anexada a todos los resultados de segundo nivel con sus respectivas instrumentaciones ( $I$ ).
2.  $M = f (V_1 \times E)$ . La motivación es una función multiplicativa de la valencia de cada resultado de primer nivel ( $V_1$ ) y las expectativas percibidas ( $E$ ) de que un comportamiento dado será seguido por un resultado en particular de primer nivel. Si las expectativas son bajas, habrá poca motivación. En forma similar, si la valencia de un resultado es cero, ni el valor absoluto ni las variaciones en la fuerza de las expectativas de cumplimiento tendrán ningún efecto.
3.  $P = f (M \times A)$ . El desempeño es considerado como una función multiplicativa de la motivación (la fuerza) y la capacidad. (Gibson, 2006, pp. 146-149).



**Figura N° 1.** *Cómo funciona la teoría de las expectativas de la motivación.*



**Fuente:** Donnelly et al. (1987). *Fundamentals of management*. (6ta Ed.) McGraw-Hill Companies, citado en Furnham, 2001, p. 284.

La teoría de las expectativas supone que la *motivación* no equivale al desempeño en el trabajo, sino que solo es uno de varios determinantes. Particularmente, esta teoría supone que la *personalidad, las habilidades y las destrezas* también contribuyen al desempeño de una persona.

La teoría de las expectativas sugiere que el desempeño laboral se verá influenciado por las *percepciones de las funciones* de las personas: lo que creen que se espera de ellas. El desempeño deficiente no necesariamente se origina por una motivación inadecuada, sino por la interpretación correcta respecto de la función que se espera que el individuo tenga de la organización.

Esta teoría también reconoce la función de la *oportunidad para realizar* el trabajo. Es posible que el desempeño de hasta los trabajadores sobresalientes sea bajo si sus oportunidades son limitadas (Furnham, 1992, p. 150).



La motivación, junto con las destrezas, los rasgos personales y las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo, también se combinan para influir en el desempeño en el trabajo. Entonces es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad la motivación como uno de los diferentes factores que determinan el desempeño en el trabajo. A través de los años se han adaptado y modificado las ideas fundamentales. Por tanto Porter y Lawler (1968) adaptaron y enriquecieron la teoría.

Según este modelo, el desempeño en el trabajo es una combinación múltiple de habilidades y destrezas, esfuerzo y percepciones respecto de las funciones. Si las personas tienen percepciones claras en relación con las funciones, si poseen las habilidades y destrezas necesarias y si se sienten motivadas para hacer el esfuerzo suficiente, el modelo sugiere que su desempeño será adecuado. Las habilidades y destrezas se refieren a las características físicas y psicológicas, como la destreza manual, la habilidad mental y la pericia que la gente haya adquirido a partir de la experiencia o la capacitación.

Las percepciones en relación con las funciones se refieren a la descripción de los puestos y si las personas saben cómo encaminar sus esfuerzos hacia la realización satisfactoria de su tarea. Quienes tienen una percepción clara de lo que deben hacer aplican sus esfuerzos a aquellos aspectos en los que estos serán más importantes y muestran los comportamientos adecuados. Quienes tienen una idea equivocada de sus funciones tienden a dedicar demasiado tiempo haciendo esfuerzos incorrectos que no contribuyen a un desempeño efectivo en el trabajo.

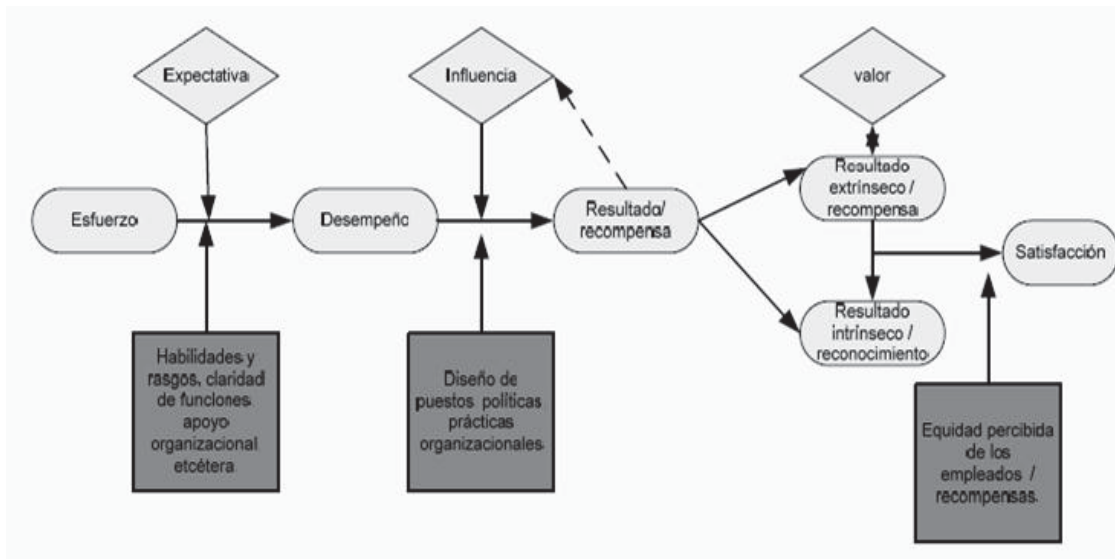
Según el modelo, el desempeño conduce a resultados extrínsecos e intrínsecos. La relación entre desempeño y recompensas no es directa, pero la relación por recompensas intrínsecas tiende a ser más directa que para las recompensas extrínsecas. El que el rendimiento de lugar a resultados intrínsecos está determinado fundamentalmente por el diseño de los puestos y los valores del trabajador, mientras que la relación entre los resultados extrínsecos y la satisfacción dependerán de la percepción de equidad del empleado (Furnham, 2001, pp. 284-285).

En la *Figura N° 2* se muestra el modelo ampliado de las expectativas, propuesto por Porter y Lawler. El modelo muestra el rombo de las expectativas el cual va



acompañado del esfuerzo y del desempeño, es aquí en donde las habilidades y los rasgos del trabajador se verán reflejados en la claridad de las funciones del puesto a desempeñar, además es necesario contar con el apoyo organizacional, es decir por parte de los jefes y de la misma empresa, para que así el individuo desarrolle el sentimiento de compromiso con las metas organizacionales. Se presenta un segundo rombo el cual representa las influencias que orientan al resultado y a las recompensas, es aquí donde se muestra la importancia del diseño de los puestos, el establecimiento de políticas organizacionales, se recuerda que un individuo desarrolla su trabajo dependiendo del tipo de recompensa que éste podrá obtener en un momento determinado, el diseño de los puestos puede estar orientado al enriquecimiento de la tarea y así mantener motivado al trabajador que desarrolla cierto tipo de actividades. El tercer y último rombo corresponde al valor de los resultados y/o recompensa, el trabajador siempre buscará una recompensa extrínseca e intrínseca. El valor de las recompensas va en función de la percepción de la equidad que tienen los empleados con respecto al tipo de actividades y objetivos a alcanzar. Lo anterior quiere decir que si los recompensas son justas y equitativas y éstas tienen el suficiente valor para el trabajador la satisfacción y motivación laboral serán inminentes (Hernandez, 2006).

**Figura N° 2.** Modelo ampliado de las expectativas, de Porter y Lawler



**Fuente:** Porter, y Lawler, 1968. “Managerial attitudes and performance”, Dorsey, Homewood, Illinois, citado en Furnham, 2001, p. 286.



La teoría de las expectativas explica el comportamiento de muchos ambientes organizacionales y a su vez ha sido un enfoque predominante en el campo de la motivación organizacional, en parte debido a sus significativas implicaciones para la práctica organizacional. Ofrece ideas sencillas, pero específicas de cómo motivar a los individuos (Furnham, 2001).

### **2.2.2. MODELOS DE DESEMPEÑO LABORAL.**

La Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), en la tercera edición de sus *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures* (1987) definía el desempeño como “*la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados*”. Pero definido de este modo el desempeño era igual que la productividad o la efectividad. En otras palabras, no existían definiciones precisas de términos tales como desempeño, productividad y eficiencia. Un primer intento de separar estos tres conceptos fue hecho por Murphy (1990, p. 159), para quien productividad sería la razón entre las variables resultantes (de salida o outputs) y el coste de las variables invertidas (variables de entrada o inputs). También hizo Murphy una observación importante al señalar que muchos empleados usan su tiempo en actividades diferentes a ejecutar tareas relativas al puesto (p. ej. formación, atender a los compañeros o a gestionar conflictos o dificultades no previstas). Por tanto, evaluar sólo la ejecución de las tareas dejaría muchas conductas, acciones y actividades del empleado sin evaluar, conductas que, además, resultan importantes para sus organizaciones (Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones, 2011).

Esta concepción de Murphy fue ampliada y desarrollada en diversas propuestas que en los años noventa y en la década pasada han hecho relevantes investigadores. Una de las primeras fue la llevada a cabo por John P. Campbell y sus colegas, (1990; Campbell, Gasser y Oswald, 1996; McCloy, Campbell y Cudeck, 1994). A partir de una investigación en el ejército de USA, desarrolló un modelo factorial jerárquico compuesto de ocho factores, de los cuales el primero, el segundo, el tercero y el séptimo corresponden a las conductas necesarias para realizar las tareas técnicas del puesto de trabajo y los factores cuatro, cinco, seis y ocho corresponden a conductas que dan apoyo al ambiente social, psicológico y organizacional.



En paralelo a las propuestas definitorias del desempeño de tarea, diversos autores hicieron contribuciones en un aspecto hasta entonces pasado por alto: las conductas prosociales, conductas extra-rol y conductas que iban más allá por lo prescrito en las descripciones de los puestos de trabajo. Este concepto fue ampliado por Borman y sus colaboradores, quienes han desarrollado un modelo de facetas del desempeño contextual y lo han redenido desempeño cívico (Borman 2004; Borman y Busch, 1993; Borman, Penner, Allen y Motowidlo, 2001; Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

De esta manera, actualmente hay un elevado acuerdo en que el dominio del desempeño del puesto incluye dos grandes dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual o cívico (Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones, 2011).

#### **2.2.2.1. MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL DE CAMPBELL**

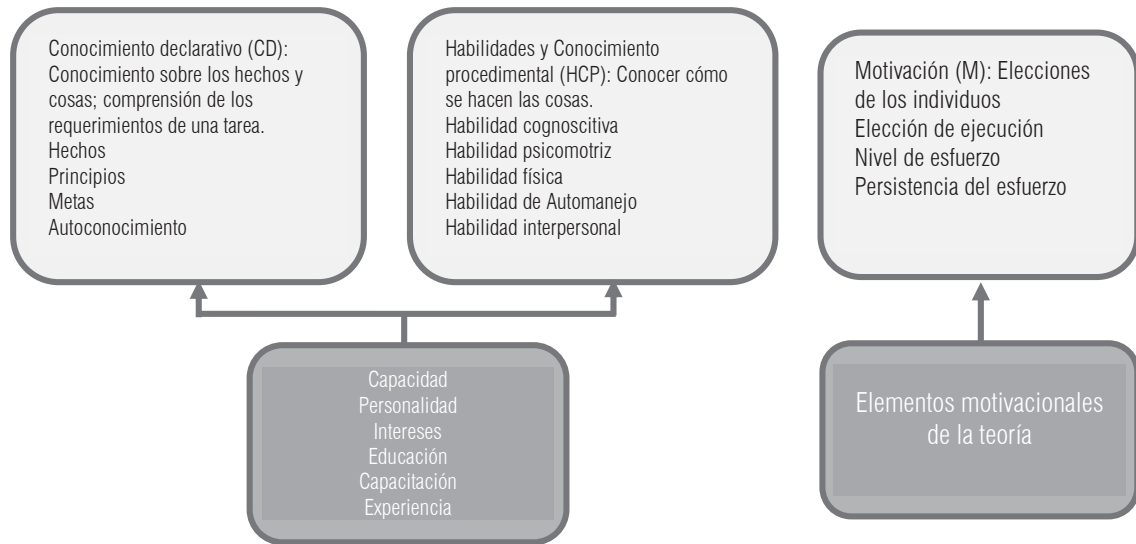
Campbell y sus colegas propusieron un modelo de desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están. (Campbell et al., 1993)

Con base en una extensa investigación con personal del ejército, Campbell desarrollo un modelo jerárquico del desempeño laboral (Campbell, 1990a; Campbell, Mchenry y Wise, 1990; Campbell y Zook, 1990). Propuso tres determinantes directos del desempeño laboral: **el conocimiento declarativo (CD), habilidades y conocimiento procedimental (HCP) y la motivación (M)**. Por determinantes el autor quiere decir los bloques básicos de la construcción o causas del desempeño.

Según el modelo jerárquico de Campbell se muestra los determinantes del desempeño



**Figura N° 3. Determinantes del desempeño laboral de Campbell**



**Fuente:** Basado en Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), citado en Landy, 2005.

El modelo de Campbell también propone que muchas de las variables que hemos examinado en capítulos anteriores y que revisaremos en los posteriores (capacidad, personalidad, interés, capacitación y experiencia, y motivadores) tienen un efecto *indirecto* sobre el desempeño. Estas variables pueden afectarlo simplemente cambiando el nivel de CD, HCP o M. Por ejemplo, el incremento en la capacitación o la experiencia afectará el desempeño al incrementarse el conocimiento declarativo, la habilidad y el conocimiento procedimental; los incentivos afectarán al desempeño al incrementarse la motivación (induciendo a una persona a desempeñarse a alto nivel o durante un periodo largo).

Existe otro aspecto importante en el modelo de Campbell: los componentes del desempeño real. El conocimiento declarativo, la habilidad y conocimiento procedimental y la motivación son **determinantes del desempeño**, no son conducta (p.e., no son desempeño en sí mismo). La investigación de Campbell identificó por lo menos ocho componentes básicos del desempeño, algunos de los cuales pueden encontrarse en cualquier empleo. Cuando combinamos los ocho componentes con los tres determinantes y con los diversos determinantes indirectos del desempeño, obtenemos un modelo extenso como el que se presenta en la *Figura N°4*. Aunque se especifican ocho **componentes del desempeño**, no todos aparecerán en todos los empleos. No obstante, el modelo permite que el desempeño sea analizado en todos o en las partes de tales componentes. Campbell afirma que tres de

los componentes - la destreza en la tarea principal, el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal- son esenciales en algún nivel de cualquier empleo (Landy, 2005, pp. 164-167).

Asimismo Campbell et al. (1996) explícitamente indicaron que los factores cuatro, cinco, seis y ocho de su modelo podían identificarse sin ninguna dificultad con las facetas del modelo de Borman de desempeño contextual o cívico (Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones, 2011).

A continuación se muestra los ocho componentes del desempeño de Campbell:

*Tabla N° 5. Componentes del desempeño de Campbell*

Los ocho componentes del desempeño de Campbell	
Componentes y definiciones del desempeño	
•	<b>Rendimiento de la tarea específica del puesto:</b> Capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
•	<b>Rendimiento de la tarea no específica del puesto:</b> Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a sus puestos.
•	<b>Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita:</b> Rendimiento del individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud en su trabajo.
•	<b>Demostración del esfuerzo:</b> La consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
•	<b>Mantenimiento de la disciplina personal:</b> El grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
•	<b>Facilitar el desempeño del equipo y de los pares:</b> El grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
•	<b>Supervisión/ liderazgo:</b> Rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
•	<b>Administración:</b> Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

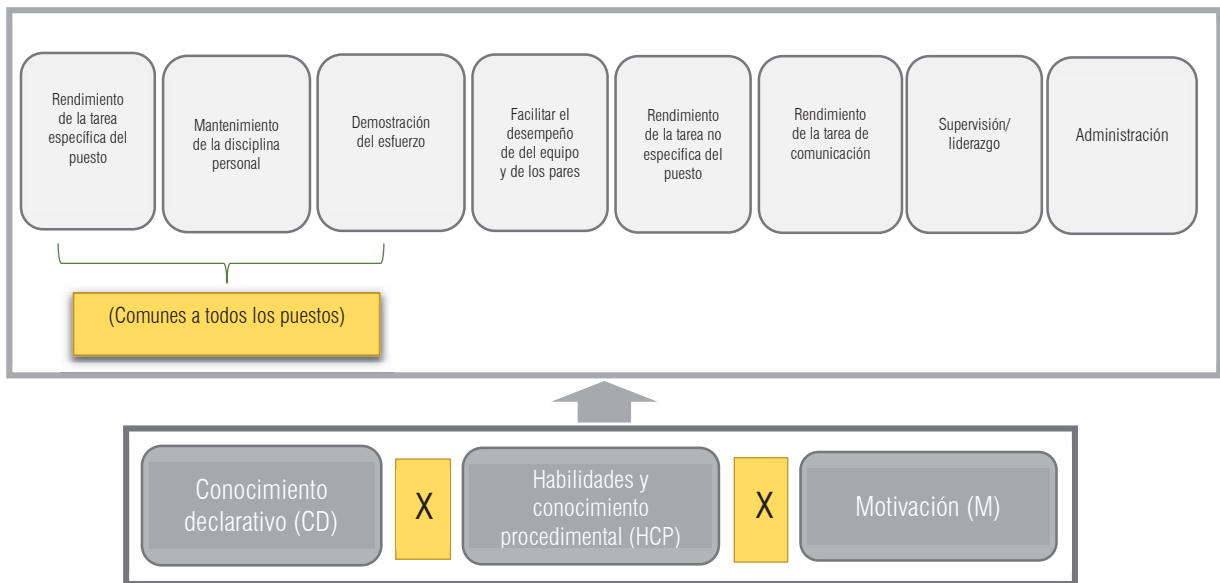
*Fuente:* Basado en Campbell, McCloy y Sager (1993), citado en Landy, 2005.





El modelo ampliado de Campbell tiene una gran cantidad de intuición así como apoyo de investigación (McCloy et al., 1994). Ocupa el punto medio entre el punto de vista del desempeño como entidad unitaria o como un factor individual amplio lo que contradice lo que observamos diariamente en el trabajo y un punto de vista igualmente ineficaz que sostiene que cada empleo es diferente y no puede haber un entendimiento general del desempeño laboral más allá del empleo particular que se esté considerando. También nos ayuda como psicólogos I-O a mantener nuestro “ojo clínico”; a concentrar nuestra atención en los aspectos de la conducta laboral que están bajo el control directo del trabajador (Landy, 2005, p. 167).

**Figura N° 4. El modelo de Campbell**



**Fuente:** Basado en Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), citado en Landy, 2005.

#### 2.2.2.2. DESEMPEÑO DE LA TAREA VERSUS DESEMPEÑO CONTEXTUAL

Hace unos años, Organ y sus colegas (Smith, Organ & Near, 1983) llamaron a este tipo de conducta que va más allá de lo esperado-**conducta cívica organizacional** y desarrollaron cuestionarios para evaluarla en los trabajadores. Los cuestionarios intentan de medir dos aspectos separados de tal conducta, uno llamado **altruista**-conductas de colaboración dirigidas a grupos o individuos dentro de la organización, tales como ofrecer ayuda a un compañero que está por llegar a la fecha límite para entregar algo- y el de



**obediencia generalizada-** conducta de colaboración con la organización en su conjunto, como respetar las reglas de la compañía (Organ & Ryan, 1995).

Borman & Motowidlo (1993) perfeccionaron el concepto de conducta cívica organizacional y llamaron estas conductas extra “**desempeño contextual**”, las cuales contrastan con el **desempeño de tarea**. El desempeño de la tarea se define como “el rendimiento con el que el ejecutante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo” (p. 73). El desempeño contextual, en contraste, es más informal y puede caracterizarse de la siguiente manera:

- Apoya el ambiente organizacional, social y psicológico en el que se ejecutan las tareas del puesto.
- A diferencia de los requerimientos de las tareas, que varían de puesto a puesto, el desempeño contextual es común para cada uno de ellos.
- Aunque en el desempeño contextual [sic] las diferencias entre individuos tienden a vincularse a las capacidades y al conocimiento, las diferencias en el desempeño contextual están más vinculadas a la personalidad.
- Las actividades de las tareas son parte de la descripción del puesto, las actividades contextuales no.

Como resultado de su propia investigación inicial (Borman, Motowidlo & Hanser, 1983; Brief & Motowidlo, 1986) así como de otras investigaciones (katz & kahn, 1978; Smith et al. 1983; Organ, 1988), Borman & Motowidlo (1993) identificaron cinco aspectos del desempeño contextual:

1. Persistir con entusiasmo y el esfuerzo extra necesario para complementar sus propias actividades de la tarea exitosamente.
2. Ofrecerse voluntariamente para realizar las actividades de la tarea que no son parte formal de nuestro puesto.
3. Cooperar con los demás.
4. Seguir las reglas y procedimientos organizacionales.
5. Apoyar y defender los objetivos organizacionales.



Las primeras tres dimensiones corresponden al aspecto del altruismo y las dos últimas a la obediencia general.

Peterson *et al.* (1990) demostraron que entre más relacionadas estén las medidas de capacidad cognoscitiva con el desempeño de la tarea, las medidas de personalidad serán mejores en la predicción del desempeño contextual. Motowidlo, Borman & Schmit (1997) proporcionaron una explicación teórica sobre los atributos personales que parecen contribuir al desempeño contextual y de la tarea. Propusieron que el desempeño de la tarea técnica está determinado por la capacidad cognoscitiva, predominante mediante el efecto de la capacidad sobre el conocimiento, las habilidades y los hábitos. La capacidad cognoscitiva se vuelve particularmente importante para las tareas técnicamente complejas y para las que requieren solución de problemas y razonamiento. En contraste, el desempeño contextual es más predecible mediante las dimensiones de la personalidad, particularmente la conciencia, ya que los individuos con conciencia alta tienen más probabilidad de persistir en el esfuerzo extra para terminar su trabajo y respetar las reglas y procedimientos de la organización. También afirman que las experiencias de aprendizaje tendrán influencia tanto en el desempeño contextual como en el de la tarea. Van & Scotter (1994) demostraron que ambos contribuyen también a mejorar el desempeño general. Este último punto es particularmente interesante porque muestra que las evaluaciones no solo están influidas por lo que se tiene asignado hacer, sino también por lo que voluntariamente se quiere hacer.

Motowidlo *et al.* (1997) resaltaron la creciente importancia del desempeño contextual en el escenario laboral actual, citando los siguientes factores:

1. La competencia globalizada requerirá de los empleados un esfuerzo mayor.
2. Los equipos son más comunes que el trabajo individual.
3. Los recortes de personal requieren adaptabilidad y esfuerzo extra.
4. El servicio al cliente es cada vez más importantes (Landy, 2005, pp.170-171).



### **2.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño es: *“Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”* (p. 202).

#### **2.2.3.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, para alcanzar ese objetivo (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- 2) Permitir que los *recursos humanos* se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- 3) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

#### **2.2.3.2. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.



## **1. Beneficios para el gerente como administrador de personas**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

## **2. Beneficios para la persona**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera.)
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

## **3. Beneficios para la organización**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.



- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **2.2.3.3. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistemas de evaluación de gerentes, de empleados por mes, o por hora, de vendedores, etcétera. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

### **1. MÉTODO DE LA ESCALAS GRAFICAS**

El método de escalas graficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de estos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre dos extremos hay tres opciones. Entre estos dos extremos hay tres opciones:



1. **Escalas graficas continuas:** son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
2. **Escalas graficas semicontinuas:** el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. **Escalas graficas discontinuas:** son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan con graficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

## **2. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA**

El método de elección forzada (*forced choice method*) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos.

El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

### **Características del método de elección forzada**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

La naturaleza de las frases es variada, sin embargo, existen dos formas de composición:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en la que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

### **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

#### **Características del método de investigación de campo**

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (*staff*) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, los que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de *staff* al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden.





1. **Evaluación inicial:** El desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:
  - a) Desempeño más que satisfactorio (+).
  - b) Desempeño satisfactorio (□).
  - c) Desempeño menos satisfactorio (-).
  
2. **Análisis complementarios:** una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
  
3. **Planeación:** una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:
  - a) Asesoría al evaluado.
  - b) Readaptación del evaluado.
  - c) Capacitación del evaluado.
  - d) Despido y sustitución del evaluado
  - e) Ascenso a otro puesto.
  - f) Retención del evaluado en el puesto actual.
  
4. **Seguimiento:** (*fair play*) se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

#### 4. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.

##### Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los

excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

## **5. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda solo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

## **6. MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS**

Este método solo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-“o “N”) al comportamiento de las organizaciones (Chiavenato, 2011, p. 202-215).

### **2.2.4. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES**

Herzberg (1968, citado en Palomo, 2010) resume su teoría de la forma siguiente: *“Los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes”* (p. 91).

La hipótesis de Herzberg sobre la existencia de dos conjuntos de necesidades en el hombre y dos dimensiones independientes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo fue sometida a prueba, por primera vez, con una muestra de 203 ingenieros contables. En esta



investigación, Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) utilizaron, como instrumento de recogida de información, una entrevista semiestructurada.

El análisis de los datos de esta primera investigación permitió identificar para cada situación, una serie de elementos objetivos que eran, a juicio del entrevistado, la causa de su sentimiento de satisfacción o de insatisfacción según el caso, en el trabajo. A estos elementos objetivos los denominó Herzberg factores de primer nivel.

Además se identificaron, en cada situación, los denominados factores de segundo nivel. Mientras que un factor de primer nivel es un hecho objetivo, uno de segundo nivel es la reacción psicológica que provocó el hecho en el sujeto. Así un factor de segundo nivel puede definirse como *“un sentimiento de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades provocado por algún factor de primer nivel”*.

Concretamente, los hechos relacionados con los factores de primer nivel: reconocimiento, logro, trabajo en sí mismo, promoción y responsabilidad contribuyeron, normalmente, a producir satisfacción en el trabajo, y muy raramente fueron causa de insatisfacción; por ello, fueron denominados satisfactores o motivadores.

Por el contrario los hechos relativos a remuneración, dirección y relaciones humanas, política, normas y procedimientos de gestión de la empresa, supervisión técnica y condiciones de trabajo fueron normalmente causa de insatisfacción, y muy raramente de satisfacción; por esta razón, fueron denominados insatisfactores o higienizantes, dado que, según Herzberg, ejercían el mismo papel que la higiene en la salud; no producían satisfacción pero permitían prevenir la insatisfacción.

La formulación inicial de su teoría, a partir de los resultados obtenidos, la realiza Herzberg de la forma siguiente: *“unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán, normalmente, insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo, no determinarán por sí mismas, satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción”* (Palomo, 2010).

- 1. Factores higiénicos o factores extrínsecos**, éstos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales

desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por las organizaciones, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son; el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o la supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la organización, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc.

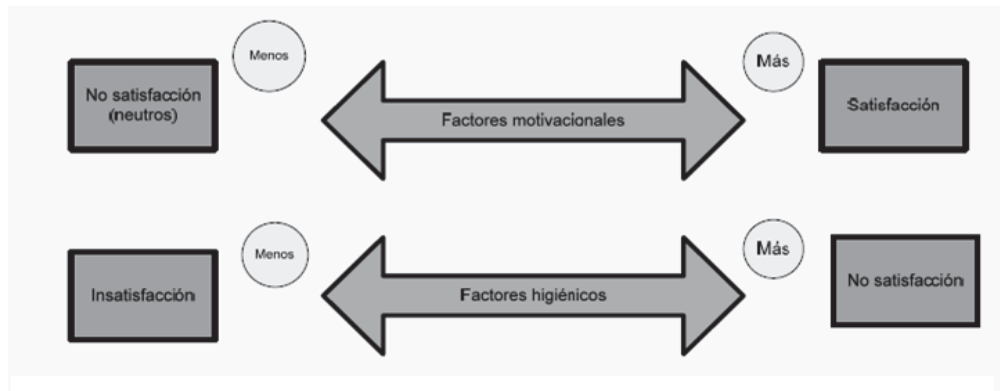
Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

- Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña. Involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Los factores higiénicos y motivacionales son independientes y no se encuentran vinculados entre sí.

En la *Figura N° 5*, se muestran las tendencias de los satisfactores y los no satisfactores.

*Figura N° 5. Factores satisfactores y no satisfactores como entidades separadas*



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. 2007 *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, editorial Mc Graw Hill, p. 287.



La teoría de los dos factores motivacionales de Herzberg presupone los siguientes aspectos:

- **La satisfacción en el cargo** depende de los factores motivacionales o satisficentes. El contenido o actividades desafiantes y estimulantes del cargo desempeñado por la persona.
- **La insatisfacción en el cargo** depende de los factores higiénicos o no satisficentes. El ambiente de trabajo, salario, beneficios recibidos, supervisión, compañeros y contexto general que involucra el cargo ocupado (Chiavenato, 2007, pp.286- 288).

## **2.2.5. FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN**

### **2.2.5.1. FACTORES SEGÚN ROBBINS**

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Robbins (2004) se considera que los principales factores que fomentan la satisfacción de los empleados son:

- **Trabajo mentalmente estimulante**

Las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variables, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Estas características hacen que el trabajador provea su estímulo intelectual.

- **Remuneraciones equitativas**

Los empleados quieren esquemas de pago y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas. Cuando les parece que su salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos.

Los ascensos traen oportunidades de crecimiento personal, más responsabilidades y una mejor posición. Por tanto es más probable que se



sientan satisfechos los individuos que perciben que las condiciones sobre los ascensos se toman de manera justa y equitativa.

- **Condiciones laborales de apoyo**

Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo. Se ha demostrado que los empleados prefieren entornos que no sean peligrosos ni incómodos, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con equipo y herramientas adecuadas.

- **Compañeros que los respalden**

Las personas obtienen del trabajo no solo una remuneración económica o realizaciones materiales, sino también contactos sociales que satisfacen gran parte de su vida. Por tanto, no es sorprendente que el tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumente la satisfacción laboral.

Aquí el comportamiento del jefe es un determinante importante de la satisfacción. Ya que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el jefe inmediato es comprensivo, amigable y elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

#### **2.2.5.2. FACTORES SEGÚN LOCKE**

Locke (1976) quien distingue nueve dimensiones: satisfacción con el trabajo (interés intrínseco del trabajo, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad de trabajo, posibilidades de éxito o control sobre los métodos) satisfacción con el salario (cantidad, equidad, modo de distribución); satisfacción con la promoción (oportunidades de formación o criterios de promoción); satisfacción con el reconocimiento (elogios por la realización del trabajo, créditos por el trabajo, créditos por el trabajo realizado, críticas); satisfacción con los beneficios (pensiones, seguros médicos, vacaciones); satisfacción con las condiciones físicas del lugar de trabajo, ventilación o temperatura); satisfacción con la supervisión (estilo de supervisión, habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas); satisfacción con los

compañeros (competencia, apoyo, amistad recibida de los mismos); y satisfacción con la compañía y la dirección (citado en Medina, 2000, p. 196).

### **2.2.5.3. FACTORES SEGÚN FURNHAM**

Furnham (2001) menciona que los factores que tienen efectos sobre la satisfacción se dividen en tres grupos:

- **Políticas y procedimientos organizacionales**

Las políticas y procedimientos organizacionales conciernen a cosas como el sistema de recompensas (la equidad percibida de la remuneración y las promociones), la supervisión y las prácticas de toma de decisiones, así como la calidad percibida de la supervisión.

- **Aspectos específicos del trabajo**

Los aspectos específicos del trabajo, se refieren a la carga general de trabajo, habilidades, variedad, autonomía, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral.

- **Características personales**

Las características personales como la autoestima, la capacidad de tolerar el estrés y la satisfacción general en la vida determinan la satisfacción en el trabajo (p. 310).

### **2.2.5.4. FACTORES SEGÚN HERZBERG**

Herzberg menciona que los factores que observo que se relacionaban con las necesidades de higiene son los siguientes: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral.

A diferencia de las necesidades de higiene, las de motivación son satisfechas con lo que (Herzberg et al. 1959) denominaron factores motivadores o satisfactores. Estos son los



factores que identificaron: logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso. Mientras que los factores de higiene se relacionan con el contexto laboral, los de motivación tienen que ver con la naturaleza y las consecuencias del trabajo.

A pesar de que varios autores mencionan distintos factores que tienen efectos mayores o menores sobre la satisfacción laboral, parece evidente que existen marcadas diferencias individuales en el trabajo, es decir, aun cuando las personas tienen el mismo empleo cada una experimentan diversas fuentes y grados de satisfacción (citado en Furnham, 2001, p. 312).

## **2.2.6. EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS**

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, el ausentismo y la rotación (p. 79).

### **2.2.6.1. SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

Robbins (2004) Concluye que los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es lo más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción. Es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de la organización hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño. Cuando se reúne datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Es muy posible que la razón de que no hayamos conseguido bastante apoyo para la hipótesis de la satisfacción es causa de la productividad es que los estudios se han enfocado en las personas más que en las compañías y que las medidas de productividad en el plano de los individuos no toman en cuenta todas las influencias recíprocas y las complejidades de los procesos que se desenvuelven en el trabajo. Por





ende, aunque no estemos en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas (p.80).

Newstrom (2011) algunos administradores se aferran al mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado; sin embargo, este supuesto no es correcto. En realidad los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana, baja productividad, y tenderán a continuar al nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción. La relación satisfacción-desempeño es más compleja que la ruta de “la satisfacción conduce al desempeño”.

La consecuencia para la administración es que debe dedicar sus esfuerzos a apoyar y facilitar el desempeño del empleado, lo que quizá genere satisfacción y compromiso.

#### **2.2.6.2. SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO**

El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc.

La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo.

Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo.

Un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. El punto es determinar cuánto ausentismo es “aceptable” para la organización.

En conclusión existe una relación directa entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo, pero no todo ausentismo es atribuible a la insatisfacción laboral (pp. 223-224).

#### **2.2.6.3. SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN**

La rotación tiene una asociación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral y provoca graves perjuicios al funcionamiento de la organización. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos de selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además,



afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales.

Si entendemos la rotación como el retiro voluntario de la persona, sus características varían tanto en función del nivel de satisfacción como de acuerdo con otros factores.

Otra razón por la cual la correlación entre rotación e insatisfacción es imperfecta radica en el proceso que se da después que se experimenta la insatisfacción. Este proceso de retiro de trabajo y búsqueda de uno nuevo presenta la siguiente secuencia. Cuando la persona se siente insatisfecha comienza a examinar la posibilidad de retirarse. Analiza la situación del mercado, sus posibilidades de conseguir un empleo mejor, etc. Después inicia la búsqueda de alternativas. Al encontrar un alternativa mejor, la evalúa y si todo sale bien, toma la decisión de retirarse.

En conclusión, existe una relación directa entre la satisfacción en el trabajo y la rotación, pero no toda la rotación es atribuible a la insatisfacción laboral (Florez, 1992, pp. 183-186).

### **2.2.7. CÓMO EXPRESAN LOS EMPLEADOS SU INSATISFACCIÓN**

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar, se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades en el trabajo.

- **Salida.** Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro empleo o renunciar.
- **Vocear.** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad.** Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.



- **Negligencia.** Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias (Robbins, 2004, p. 82).

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

Murphy definió el desempeño como “*el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja.*” (Murphy, 1990, citado en Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2011).

Campbell definió el desempeño como *cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales* (Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2011).

#### **2.3.1.1. DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN DESEMPEÑO DE TAREA**

Rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo.

- **Rendimiento de la tarea específica del puesto:** Capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- **Rendimiento de la tarea no específica del puesto:** Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a sus puestos.



- **Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita:** Rendimiento del individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud en su trabajo.
- **Supervisión/ liderazgo:** Rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia (Landy, 2005).

### 2.3.1.2. DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN DESEMPEÑO CONTEXTUAL

Actividades que no forman parte de las descripciones de puestos pero que apoyan el ambiente organizacional, social y psicológico en que las tareas se realizan; es similar a la conducta cívica organizacional.

- **Persistencia:** La consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
- **Cooperación:** El grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
- **Reglas y Procedimientos organizacionales:** El grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
- **Objetivos organizacionales:** Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos (Landy, 2005).



### 2.3.2. DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

Locke (1976) define la satisfacción como *“un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo (y sus recompensas extrínsecas e intrínsecas) y sobre la experiencia adquirida en el mismo”* (citado en Chiang, 2010).

De acuerdo con Muchinsky (1994) *“la satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional. El afecto hace referencia a las sensaciones de gusto o disgusto”*. La satisfacción es la medida en la que una persona obtiene placer de su trabajo (p.332).

#### 2.3.2.1. DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN FACTORES INTRÍNSECOS

Se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo el control del individuo, pues se relaciona con aquello que él hace y desempeña (Chiavenato, 2007).

- **Reconocimiento.** Es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad.
- **El trabajo mismo.** Esta categoría se utiliza cuando el individuo menciona el trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado; o al revés, trabajo rutinario, sofocante y muy difícil.
- **Responsabilidad:** Capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.



### 2.3.2.2. DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN FACTORES EXTRÍNSECOS

Los factores higiénicos o factores extrínsecos, se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo (Chiavenato, 2007).

- **Salario/remuneración:** Toda retribución que percibe una persona a cambio de un servicio prestado con su trabajo, a otra, para alguna actividad productiva o la realización de un servicio.
- **Relaciones interpersonales.** Interacción que un individuo sostiene con colegas, subordinados o superiores, en este sentido, se refiere a las relaciones positivas entre el personal de una organización, sin tomar en consideración la jerarquía, función y autoridad.
- **Supervisión:** Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua.
- **Condiciones de trabajo:** Es una entidad junto con el “entorno”, con el cual forma un sistema complejo de interacciones y consecuencias, e involucra lo que es seguridad ocupacional, salud y condiciones de trabajo generales. Esta cobertura muestra dos particularidades; la primera, muestra la importante relación existente entre condiciones de trabajo, y seguridad y salud; y la segunda, el amplio significado de las condiciones de trabajo generales que puede implicar diferentes cosas, el cual podría resumirse como los factores que determinan la satisfacción de los trabajadores como las horas de trabajo, organización del trabajo, entre otros<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Boletín de Economía Laboral 39 (2008), *Las condiciones de trabajo y sus efectos en la satisfacción laboral de los asalariados privados de Lima Metropolitana*. Recuperada de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_39.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf)

- **Política organizacional.** Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.
- **Estabilidad laboral.** Significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo.

## GLOSARIO

**1. Administración de Recursos Humanos:** Sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.

**2. Capacitación:** Actividades estructuradas generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas, en especial adultas (Alles, 2012).

**3. Competitividad:** Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

**4. Comportamiento Organizacional:** Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

**5. Destreza:** Habilidad, dirección y precisión de los movimientos manuales en la realización de una tarea. Competencia técnica o habilidad ligada a la experiencia en el ejercicio de un campo de actividad profesional.



**6. Enriquecimiento del puesto:** Acción mediante la cual se le adicionan a un puesto responsabilidades de mayor relevancia e importancia; de este modo se jerarquiza la posición, generando mayor satisfacción en su ocupante.

**7. Gestión de recursos humanos:** Acciones de aplicar el saber a un conjunto de funciones, desde la obtención de personal, la planificación y su organización, hasta el desarrollo y mantenimiento del personal que la empresa necesita.

**8. Habilidad:** Capacidad y disposición para algo. Talento y aptitud que se requiere para realizar con decisión una o varias tareas o actividades que se desarrollan básicamente con el intelecto.

**9. Rendimiento Laboral:** Conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas; los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se referirían a los resultados, mientras que el rendimiento se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados.





## **CAPITULO III**

### **CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR RETAIL**

##### **3.1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR RETAIL**

El sector conocido con el nombre de retail es aquel que hace referencia al comercio “al por menor”, “minorista” o de “venta al detalle”. Se puede decir entonces, que el retail se refiere a la “venta de cantidades pequeñas” (Sustainable Agriculture Research and Education s.f.). Otra forma de definirlo es cuando se hace referencia a la “venta al público” (Universidad de Piura-Agencia J. Walter Thompson s.f.). En este sentido, el mundo de retail hace referencia a negocios como supermercados, tiendas por departamento, bodegas, tiendas especializadas (ropa, electrodomésticos, artículos deportivos, entre otros); y en un sentido más amplio, a todo aquel negocio en el que se tiene contacto con el público, como por ejemplo: bancos restaurantes u otros.

El concepto comparte dos elementos fundamentales: la venta en cantidades pequeñas y el trato directo con el cliente.

##### **3.1.2. EVOLUCIÓN DEL RETAIL**

Rico y Doria plantean que la evolución del retail se da a partir de un continuo de etapas que ellos llaman “generaciones”. En este sentido, afirman que el mismo ha pasado por una generación basada en la localización, una basada en la variedad y el surtido, otra basada en el precio, otra basada en la generación de la calidad, otra basada en el servicio, otra basada en la conveniencia, una generación basada en la organización y en la eficiencia logística, una basada en la persuasión y finalmente, una generación basada en las experiencias gratificantes e inolvidables. Estas etapas o estadios plasman la evolución del sector, aunque cabe mencionar que actualmente existe empresas establecidas en cualquiera de las “generaciones” mencionadas (Rico et. al., 2006 citado en Garcia, 2011).



## **3.2. ANTECEDENTES DE LOS SUPERMERCADOS**

### **3.2.1. LOS SUPERMERCADOS EN EL MUNDO**

Para Hoffman, el concepto de las ventas al por menor nació en la década de 1930 debido a que la gran depresión obligó a muchos almacenes tradicionales o “tiendas de abarrotes” a modificar sus tradicionales tiendas ubicadas en las esquinas de las calles, las cuales eran pequeñas e ineficientes, para poder ofrecer a los consumidores precios más bajos (Hoffman et al. 2005:400). La venta de bienes básicos y algunas mercancías generales por medio de instalaciones materiales de gran nivel, con exhibidores y el autoservicio, permitieron que el minorista de los supermercados trasladara a los consumidores el desempeño de algunas funciones y lograra una oferta más económica.

Después de la segunda guerra mundial, los supermercados, adquirieron popularidad debido fundamentalmente a la explosión de la natalidad y la reincorporación de grandes masas asalariadas al consumo durante dicho periodo. En Europa el crecimiento de este tipo de negocios se produjo un par de décadas más tarde y con características propias.

En las décadas de 1960 y 1970, los supermercados se consolidaron y se desarrollaron de gran manera en los estados unidos. En dicho país, debido a la expansión de la diversidad étnica por la gran inmigración extranjera recibida a lo largo de su historia y a los diversos grupos tradicionales que residen en sus territorios, se observaron diferentes patrones de consumo relacionados con los supermercados.

Debido a estas diferencias es que los supermercados empiezan a diseñar mezclas de marketing diferentes, que se adaptan a las características de la población a la que atienden (Hoffman et al. 2005:400).

Poco a poco, fueron apareciendo los programas de marketing de lealtad, que recompensa a los clientes leales que portan tarjetas de comprador frecuente. Estas, además, sirven a los detallistas para conocer electrónicamente los hábitos de adquisición del comprador (Hoffman et al. 2005:400).

En América latina, los primeros supermercados hicieron su aparición en la década de 1960 y 1970. La francesa Carrefour ingresó a los mercados argentino y brasileño en la década de 1970. A partir de la década de 1990 se inició un gran boom de los supermercados en la



región, con el ingreso de los estadounidenses Walmart en México. Pronto le siguieron la también estadounidense Kmart y las holandesas Ahold y Makro, que modificaron por completo el mapa de la distribución minorista en Latinoamérica (Hoffman et al. 2005:400, citado en García, 2011).

### **3.2.2. LOS SUPERMERCADOS EN EL PERÚ.**

En el año de 1953 se abrió la tienda Supermarket, perteneciente a la familia Olcese, que ofrecía alimentos, artefactos y vestidos, con un servicio rápido y cómodo. Los Olcese incorporaron características que había observado durante su paso por los Estados Unidos; es así como optaron por brindar los carritos. “el público acudió a realizar sus compras a dicho local, mostrando así la aceptación rápida por parte del consumidor peruano, e hizo dar un giro de 180° en la forma de comprar los comestibles por parte de las amas de casa en el Perú” (Torres 2009a).

Sin embargo, pasó a las filas de las empresas expropiadas de la época por el general Velasco Alvarado, y fue asimilada por EPSA (empresa peruana de servicios agropecuarios), que desapareció en 1984 (Castro Lizarbe y Espinoza 2009). Sin embargo, hubo otros factores que afectaron el negocio: “las cadenas habían estandarizado sus productos, precios y servicios dirigidos a los niveles socioeconómicos de mayor poder adquisitivo, estrategia que en un principio fue buena, pero no tomó en cuenta la incorporación de nuevos estratos y la evolución del comportamiento del consumidor, quien exigía cada vez más diferenciación y variedad” (Maximixse 2009b:79).

Otros supermercados eran Galax y Todos, los cuales fueron comprados por Wong a principios de 1990. En la década de 1990 recién empezaría el despegue de las grandes cadenas comerciales como Wong, fundada en 1983 por la familia Wong, quienes se habían iniciado el retail de alimentos y abarrotes con una bodega ubicada en San Isidro; luego aparecieron supermercados Peruanos (como supermercados Santa Isabel) y la cadena chilena Tottus. Se fue creando nuevos formatos como Minka, un gran centro comercial, y así también los supermercados empezaron su expansión hacia provincias; además, aparecieron estrategias nuevas, como ofrecer ómnibus especiales para llevar a las familias a sus establecimientos (Torres López, 2009).



La cadena Holandesa de venta mayorista Makro ingreso a Perú en el 2009, con una inversión de US\$ 5,5 millones (Maximixse 2009b:79). En el 2010, esta empresa contaba con locales en los distritos limeños de Surco, Santa Anita, Independencia y en la Provincias constitucional del Callao. Esta cadena abrió sus locales para atender hoteles, restaurantes, bodegas, oficinas, entre otros (Garcia, 2011).

### **3.2.3. LOS SUPERMERCADOS EN EL CUSCO**

Supermercados “Carrillo” y “ El Chinito” son considerados los markets más antiguos de la ciudad del Cusco, los supermercados mencionados iniciaron su atención en los años sesenta; supermercado Carrillo empezó a atender en la Plaza de Armas de la ciudad en mención, en la cuesta del Almirante y posteriormente en Plateros; mientras, supermercado “El Chinito” abrió sus puertas para la atención en la esquina de avenida el Sol frente al Banco de Crédito, y posteriormente empezó sus operaciones en la esquina con Matara.

## **3.3. PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS EN EL PERÚ**

### **3.3.1. CADENAS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS EN EL PERÚ**

En el Perú existen tres grandes grupos de cadenas de supermercados e hipermercados:

- **Grupo de supermercados Wong**, que desde diciembre del 2007 empezó a vender su accionariado a Cencosud, traspaso que termino a inicios del 2010. Maneja las marcas hipermercados metro, supermercados metro, supermercados Wong y Eco Almacenes.
- **Supermercados Peruanos S.A. (SPSA)**. Iniciaron sus operaciones como supermercados Santa Isabel en el año 1993, cuando la cadena chilena Santa Isabel adquirió los supermercados pertenecientes a Scala. En el 2003, paso a manos del grupo Interbank, operando en formatos de Hipermercados, Supermercados y tiendas de descuento. La cadena supermercados peruanos



maneja Plaza Veá, Vivanda, Plaza Veá Super, Santa Isabel, Mass, Hipermercados Super Veá y Minisol.

- **Hipermercados Tottus.** Nació en el Perú en el 2002 sobre la base de capitales chilenos. El grupo Falabella Perú maneja Hipermercados Tottus.

También se han incorporado a este sector los supermercados Candy, de la familia Wong; la ciudad comercial Minka del grupo Romero, entre otros.

A inicios del 2009, el grupo Wong mantiene una participación de 50%; Supermercados Peruanos, de 33%; e Hipermercados Tottus de 17% (Cclas & asociados 2010:5).

En el año 2009, el incremento en las ventas de los supermercados fue impulsado por Tottus, el cual creció 60,7%, “debido a estrategias de marketing agresivas promoviendo precios bajos y al incremento en el número de tiendas. La expansión se dio básicamente a través del formato de hipermercados, enfocado en bajos precios dirigiéndose a los sectores B y C de la economía” (Maximixse 2009b; 78 citado en Garcia, 2011).

### 3.3.2. CADENAS DE SUPERMERCADOS EN EL CUSCO

En el Cusco existen cuatro grupos de cadenas de supermercados:

- **Orión Supermercados:** Empresa que abrió sus puertas en el local de calle Unión 117 esquina con Santa Clara en el año 2011. Encargado del expendio de abarrotes, carnes, verduras, embutidos, limpieza y otros productos con un buen respaldo empresarial.
- **Mega Supermercados:** La empresa Mega Supermercados dirigido por el Grupo Oviedo del Cusco constituyó el primer local ubicado en la Avenida Garcilaso en el año 2004.
- **La Canasta Supermercados:** El supermercado “La Canasta” se crea el 17 de diciembre del 2008, dedicada al expendio de todo tipo de alimentos, bebidas entre otros.



- **Supermercados Plaza Vea:** Es una cadena de supermercados que forma parte del conglomerado peruano Interbank y que abrió sus puertas a finales de 2013 en la ciudad del Cusco, contando actualmente con dos locales.

### **3.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CONSORCIO ORION S.R.L.**

#### **3.4.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

Alejandro Juvenal Farfán Díaz, Gerente General del Consorcio Orion, nació en el distrito de Poroy, provincia del Cusco.

Tuvo la oportunidad de poseer hasta 17 comercios, 8 pollerías, el restaurante turístico Inca's Peña, el Hostal del Inca, 3 churrasquerías: Tauros I, II. Juvenal fue también uno de los pioneros en la distribución de la cerveza Cristal y fundó JF Distribuciones y La Vaca Lechera. Luego se aventuró, con mucho éxito, a la comercialización de pollos San Fernando, empresa a la que representa hace 26 años desde 1989 como distribuidor y socio; también es suyo el famoso restaurante Quinta Sol y Luna.

Posteriormente, en una de las recurrentes crisis económicas, fue obligado a cambiar de rubro. Los restaurantes ya no eran rentables por el problema del terrorismo y el descenso del turismo, corrían los años de fines de los ochenta, esa dura experiencia lo llevó al rubro de los supermercados, inaugurando La Canasta I en Santa Mónica, en sociedad con su hermano menor, posteriormente se hizo realidad La Canasta II y III en el distrito de Wanchaq y San Jerónimo respectivamente.

El 15 de setiembre del 2011 abrió Supermercados Orion e inicio su actividad con la razón social de Consorcio Estrella JF S.C.R.L, empezó a funcionar en la calle Unión N° 117 con una instalación de 1221.80 m<sup>2</sup>; este supermercado se fundó por la oportunidad percibida por el Lic. Joe Farfan Cusihuaman y el deficiente servicio que se brindaba en las empresas similares y la necesidad de un supermercado en la respectiva jurisdicción.



### 3.4.2. DATOS GENERALES

*Tabla N° 6. Datos generales de consorcio Orión Cusco S.R.L.*

<b>CONSTITUCIÓN</b>	Por escritura pública, en la ciudad del Cusco el 18 /Diciembre / 2012.
<b>BASE LEGAL</b>	Minuta – escritura
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	Consortio Orion Cusco S.R.L.
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	Supermercados Orion
<b>RUC</b>	20491221446
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>CIU:</b> 51225: Venta mayorista de alimentos, bebidas y tabaco.
<b>DOMICILIO LEGAL</b>	Av. Via Expresa Mza. E lote. 7 urb. Parque Industrial (costado de leche gloria Vía Expresa) Cusco - Cusco – Wanchaq
<b>SUCURSALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calle Union nro. 117 Centro histórico Cusco-Cusco-Cusco</li><li>• Calle. Meloq nro. 417 Cusco-Cusco-Cusco</li><li>• Calle Matara nro. 269 Cusco-Cusco-Cusco</li><li>• Pj. América nro. 660 Cusco-Cusco-Wanchaq</li><li>• Av. Huayrupata nro. 931 Cusco-Cusco-Wanchaq</li><li>• Mza. F lote 1 Co. Santa Rosa Cusco-Cusco-Wanchaq</li></ul>
<b>SISTEMA DE CONTABILIDAD</b>	Manual/computarizado
<b>GERENTE GENERAL</b>	Alejandro Juvenal Farfan Díaz

*Fuente:* SUNAT

### 3.4.3. VISIÓN

Ser una empresa líder en la comercialización minorista de productos a nivel local y nacional, creando oportunidades y mejorando las condiciones de vida de nuestros trabajadores.



#### 3.4.4. MISIÓN

Somos una organización dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo de calidad, lo que nos permite satisfacer las expectativas de nuestros clientes, y generando fuentes de trabajo. Aplicando procedimientos y tecnología de calidad en el abastecimiento y venta de productos; a precios asequibles, desarrollando y capacitando constantemente al personal.

#### 3.4.5. VALORES

- **Puntualidad:** Es el valor que se le reconoce a la persona que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer. Es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo.
- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo en esta empresa.
- **Honestidad:** Consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad
- **Amabilidad:** Cooperar con los demás, ser amigable y servicial.

#### 3.4.6. OBJETIVOS

- Que el personal este en sintonía, con vocación de servicio y con propósitos de exceder expectativas del cliente.
- Ser la solución diaria y semanal preferida por los consumidores.
- Proporcionar al cliente buenos servicios de calidad en productos
- Precio justo y ambiente grato.
- Buena Infraestructura, comodidad, seguridad
- Estar siempre a la vanguardia; siempre estar en campañas promocionales.
- Excelencia en el servicio, calidad y precios competitivos





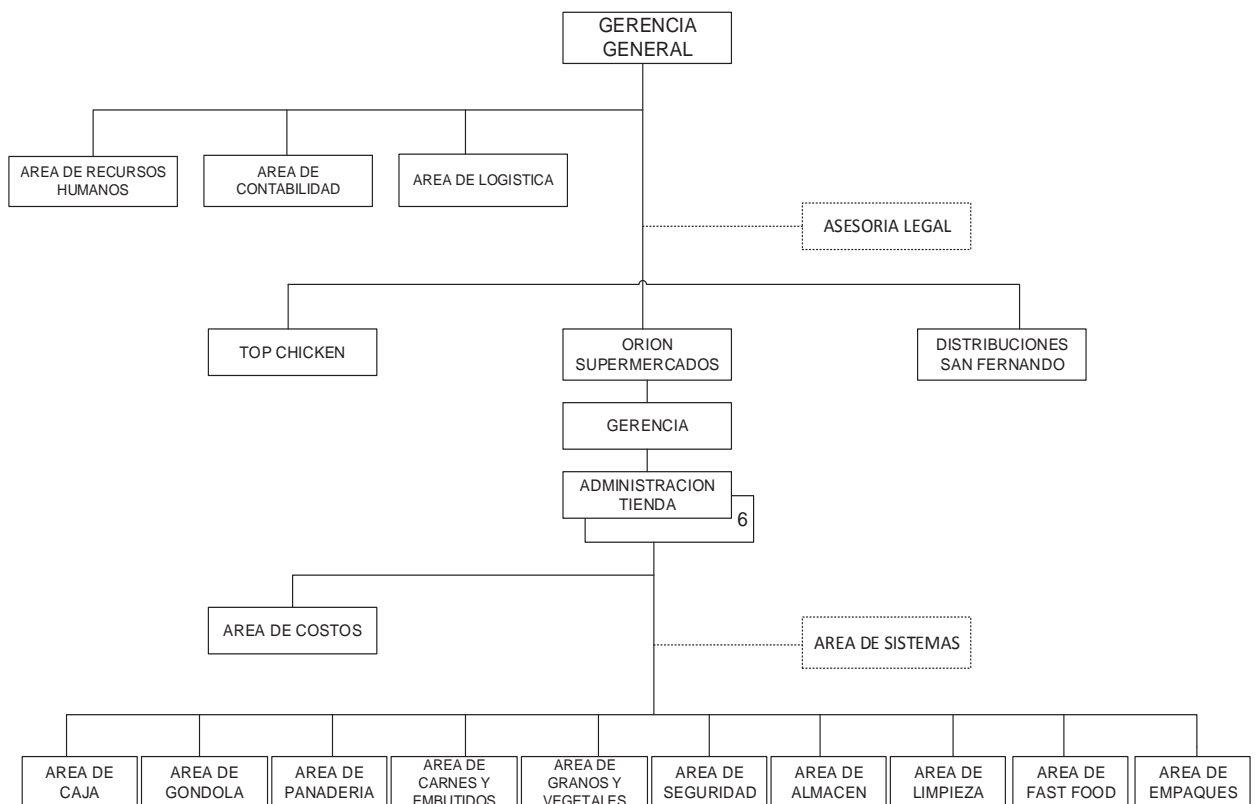
- Brindarle al cliente la mejor variedad de productos, haciendo que se encuentre todo lo que necesite.
- Buscar que se mantenga la identificación de la marca “Orión Supermercados”.

### 3.4.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Realizando la entrevista a la respectiva empresa, se pudo notar que no cuentan con un organigrama que refleje la situación actual.

Por consiguiente resulta necesaria la elaboración de una estructura organizacional, que contribuya y mejore la situación de la empresa, el tema de investigación propuesto requiere conocer la distribución del personal en las diferentes áreas para medir el grado de desempeño y satisfacción laboral.

**Figura N° 6.** Propuesta de una nueva Estructura Organizacional del Consorcio Orion S.R.L.



**Fuente:** elaboración propia en base a las entrevistas admitidas por el personal ejecutivo



### 3.4.8. CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

*Tabla N° 7. Previsión de los puestos de trabajo de la Empresa Orion Supermercados*

NRO. DE ORDEN	NOMENCLATURA: UNIDAD ORGÁNICA/CARGO	NRO	PRESUPUESTO		CONDICIÓN		OBSERVACIÓN
			MENSUAL	ANUAL	PERM.	CONT.	
001	GERENTE	003	X			X	
002	ADMINISTRADOR DE TIENDA	006	X				X
003	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	001	X				EVENTUAL
005	AUXILIAR CONTABLE	001	X				EVENTUAL
011	JEFA DE CAJA	006	X				EVENTUAL
012	CAJERA	023	X				EVENTUAL
013	EMPAQUETADORA	016	X				EVENTUAL
014	GONDOLERO	020	X				EVENTUAL
015	PANADERO/PASTELERO	012	X				EVENTUAL
016	VENDEDOR DE CARNES EMBUTIDOS	017	X				EVENTUAL
017	VENDEDOR DE GRANOS Y VEGETALES	011	X				EVENTUAL
018	PERSONAL DE SEGURIDAD	006	X				EVENTUAL
019	PERSONAL DE LIMPIEZA	006	X				EVENTUAL
020	MAESTRO POLLERO	005	X				EVENTUAL
021	ALMACENERO	008	X				EVENTUAL

*Fuente:* elaboración propia basado en la información obtenida



### 3.4.9. ORGANIZACIÓN

El modelo de organización del Consorcio Orión es de tipo funcional, que está reflejado en su estructura orgánica que cuenta con órganos de dirección, control, apoyo y de línea.

- **Órgano de dirección:** Comprendida por los gerentes y administradores de tienda.
- **Órgano de apoyo:** Comprendida por el área de costos
- **Órgano de línea:** Comprendida por los administradores de tienda y las áreas de caja, góndola, empaques, fast food, panadería, carnes y embutidos, granos y vegetales, seguridad, limpieza, almacén.

## 3.5. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

### 3.5.1. FACTOR ECONÓMICO

#### CRECIMIENTO ECONÓMICO

Según informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la economía peruana presentó un crecimiento de 3.26% al cierre del 2015, el cual representa un porcentaje mayor a lo logrado en el 2014, que fue de un 2.39% en la actividad productiva nacional. Este crecimiento se debe al aumento de las actividades primarias en un 7.37% así como de servicios (4.89%). En tanto, las actividades de transformación se redujeron en un 3.07%.<sup>4</sup>

Para el 2016 el Fondo Monetario Internacional (FMI) mejoró su previsión de crecimiento de la economía peruana de 3.3% a 3.7% y el informe "Perspectivas Económicas Globales"

---

<sup>4</sup>Diario La Republica (2015), *Economía peruana creció 3.26% en el 2015*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/741513-economia-peruana-crecio-326-en-el-2015-segun-el-inei>



señala un avance del PBI peruano para el 2017 en 4.1%, gracias a la vigorización de la actividad del sector de los recursos.<sup>5</sup>

Pese a ello, las proyecciones económicas apuntan a que el año 2016 sería tan difícil como el año anterior y uno de los sectores que sentirá más la desaceleración será el retail, que mantiene pronósticos modestos y recién vería una recuperación más clara en el 2017, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL)<sup>6</sup>. Dicho sector en el 2015 apenas creció 5,8% en ventas y este 2016 tendría un alza menor, de 4,5%<sup>7</sup>. Sin embargo, las ventas de los supermercados bordearían los S/. 11,500 millones durante el 2015 lo que representaría un crecimiento en moneda local de 6% respecto al 2014, producto de apertura de tiendas en el 2014 y las que se implementarían en el 2015, tanto en Lima como en provincias y también por las estrategias de venta como promociones<sup>8</sup>.

En este contexto económico, la demanda de los productos de la empresa, será afectada por la desaceleración en los niveles de consumo de las familias; producto de una economía en recuperación cuyas cifras no marcan el crecimiento de años anteriores al 2014, conllevando a que las empresas perciban esta menor previsión de crecimiento en las ventas, reduciendo de esta forma su capacidad para contratar personal y para ofrecer empleo formal, cayendo en un desempeño y una satisfacción laboral a considerar, teniendo implicaciones en el aumento de costes y disminución de la calidad, limitando así el fortalecimiento y crecimiento del supermercado.

---

<sup>5</sup> RPP (2016), *FMI mejoró previsión de crecimiento de economía peruana para este año de 3.3% a 3.7%, 12 de abril del 2016*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/fmi-mejoro-prevision-de-crecimiento-de-economia-peruana-de-33-a-37-noticia-953089>.

<sup>6</sup> Diario Gestión (2016) *Sector Retail reducirá la contratación de personal en el 2016*. Recuperado el lunes, 01 de febrero del 2016 de <http://gestion.pe/economia/sector-retail-reducira-contratacion-personal-2016-2153698>,

<sup>7</sup> Diario La República (2016), *Ventas en el sector retail solo crecerían 4,5% en 2016*. Recuperado el 17 de marzo de 2016 de <http://larepublica.pe/impresa/economia/749094-ventas-en-el-sector-retail-solo-crecerian-45-en-2016>,

<sup>8</sup> Diario Gestión (2015), *Ventas de supermercados sumarían S/. 11,500 millones creciendo 6% en el 2015*. Recuperado el lunes, 07 de septiembre del 2015 <http://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-sumarian-s-11500-millones-y-crecerian-6-2015-2142119>,



## INFLACIÓN

La inflación durante el 2015 fue del 4,4 %, la más alta de los últimos cuatro años, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Este incremento de precios está motivado por el alza del precio de las tarifas eléctricas, del agua potable y de tubérculos como la papa<sup>9</sup>.

Asimismo el Fondo Monetario Internacional (FMI) elevó a 3.1% su proyección de inflación en Perú para el año 2016, según su informe Perspectivas de la Economía Mundial (informe WEO). Esta nueva proyección del FMI se encuentra ligeramente por encima del rango meta del BCR, de entre 1% a 3% y para el 2017, el FMI estima una menor inflación en Perú, la cual sería de 2.5%<sup>10</sup>.

Por lo tanto se mantiene la previsión de la convergencia de la inflación a su rango meta en el horizonte de proyección 2016-2018; consistente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda, la reversión de los choques de oferta, las expectativas de inflación con tendencia a la baja y las menores tasas de inflación importada<sup>11</sup>.

Esto implicaría un horizonte estable para la empresa, en un entorno de normalización de los precios, donde la empresa dejaría de traspasar los mayores costos de la inflación a los consumidores finales al estabilizarse la inflación dentro del rango meta en los próximos años, pudiendo así el consumidor adquirir más productos con la misma cantidad de dinero, recuperándose de esta forma las ventas del sector supermercados, y por lo tanto alcanzando mayor rentabilidad e inversión en dicho sector.

---

<sup>9</sup> América TV (2015), *La inflación en Perú fue de 4,4 % durante 2015*. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/inflacion-peruana-fue-44-durante-2015-n213229>

<sup>10</sup> Diario Gestión (2016), *FMI elevó a 3.1% proyección de inflación en Perú para este año*. Recuperado el martes, 12 de abril del 2016 <http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-31-proyeccion-inflacion-peru-este-ano-2158294>,

<sup>11</sup> Reporte de Inflación (2016), *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

## DESEMPLEO

La estimación del desempleo para el año 2016, según el FMI es de una tasa del 6%<sup>12</sup>, el cual ha estado en una tendencia a la baja durante los últimos años. Sin embargo la menor previsión de crecimiento de la inversión privada provocará que se estanque el avance del empleo en el país, lo que repercutirá negativamente en el consumo de los hogares<sup>13</sup>.

En consecuencia de este panorama poco alentador las contrataciones de personal se frenarían ante el atascamiento del empleo, conllevando a una reducción del personal designado a cada tienda, y muchas veces a sobre emplear al trabajador, ya que la empresa en estudio por su naturaleza misma, en su mayoría cuenta con personal joven con cierto nivel de formación de acuerdo al área o sección a la que pertenece.

### 3.5.2. FACTOR SOCIO DEMOGRÁFICO

#### CRECIMIENTO POBLACIONAL

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al 30 de junio del 2014, la población del departamento de Cusco fue de 1, 308,806 habitantes, teniendo la mayor concentración poblacional la provincias de Cusco (33,8 %), aumentando así para el 2015 a 1, 316,729, mientras que la provincia tuvo un crecimiento estimado de 450, 095 habitantes, constituyendo la misma uno de los once departamentos que supera el millón de habitantes<sup>14</sup>.

Por consiguiente este crecimiento demográfico representa una oportunidad para la empresa, al tener un mayor mercado donde puede ofrecer sus productos. Asimismo este

---

<sup>12</sup> Diario Gestión (2016), *FMI elevó a 3.1% proyección de inflación en Perú para este año*, Martes, 12 de abril del 2016. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-31-proyeccion-inflacion-peru-este-ano-2158294>

<sup>13</sup> Diario El Comercio (2015), *Seis proyecciones sobre la economía peruana para el 2016*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015 de <http://elcomercio.pe/economia/peru/seis-proyecciones-sobre-economia-peruana-2016-noticia-1865204>

<sup>14</sup> INEI (2015), *Día Mundial de la Población*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)



crecimiento genera mayor oferta laboral, el cual puede ser captada por la empresa, siempre y cuando mejoren los indicadores económicos.

## **PERFIL DEL CONSUMIDOR**

El BBVA Research elaboró un detallado informe sobre las tendencias del consumo en el país, en los cuales señala el perfil del consumidor peruano exponiendo que el consumidor peruano es exigente y racional, atractivo a las promociones y busca proximidad y conveniencia<sup>15</sup>.

Por consiguiente el peruano es un consumidor informado con muchas exigencias, intereses diferentes y sensible a los descuentos, ofertas y promociones, siendo el lugar donde se observa este fenómeno con más frecuencia los supermercados y grandes tiendas comerciales<sup>16</sup>, producto de un crecimiento sostenido del sector retail principalmente en las ciudades del interior del país, el cual impacta en los hábitos de los consumidores, siendo una de las principales ciudades que experimentan esta expansión el Cusco<sup>17</sup>.

En este sentido la empresa debe adaptarse a esta cultura del consumo, mejorando la atención al cliente, los productos en calidad de surtido buena y consistente, el acceso y la facilidad de navegación, así como también brindar una experiencia de compra, considerándolos puntos claves para generar ventaja competitiva, siendo importante en todo ello el factor humano al enfocarnos en los recursos para centrarse en el cliente, ya que el trabajador es el que estará en contacto directo con el consumidor.

---

<sup>15</sup> Diario Gestión (2016) *Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país*. Recuperado el Viernes, 29 de abril del 2016 de <http://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680/3>

<sup>16</sup>Insighter del Perú (2009), *Perfil del Consumidor Peruano (parte 1)*. Recuperado de ([insighterdelperu.blogspot.com/2009/11/perfil-del-consumidor-peruano-parte-1.html](http://insighterdelperu.blogspot.com/2009/11/perfil-del-consumidor-peruano-parte-1.html))

<sup>17</sup> Diario Gestión (2014), *Nueva generación de consumidores en provincias exige más calidad en sector retail*. Recuperado de (<http://gestion.pe/tendencias/nueva-generacion-consumidores-provincianos-exigen-mas-calidad-sector-retail-2094162>.)

## PATRONES DE CONSUMO

Según la Asociación de Centros Comerciales y de Entrenamiento del Perú, hoy predominan patrones de consumo modernos, asociados a los estilos de vida. Así, el 52% de los peruanos presenta estilos modernos<sup>18</sup>.

Este comportamiento del comprador con respecto al lugar de compra, tiene su causa en el aumento de la clase media, los peruanos que viven en esta situación pasaron de ser el 11,9% de la población en el 2005 (es decir, un promedio de 3,2 millones de personas) a formar el 50,6% de la población en el 2014 (alrededor de 15,8 millones de peruanos)<sup>19</sup>, donde la expansión de este segmento se genera principalmente en el interior del país, la recuperación económica y la estabilización de la tasa de inflación dentro del rango meta en los próximos años, también afectarían de manera positiva los patrones de consumo, repercutiendo de esta forma en el cambio de dichos patrones, al contarse con un mayor poder adquisitivo que permite cubrir las necesidades básicas de manera más holgada. Pese a que actualmente esta desaceleración hace que el consumidor peruano administre mejor sus finanzas y logre el menor desembolso posible sin que ello afecte su estilo de vida, volviendo al consumidor más conservador<sup>20</sup>.

Es así que la empresa Orión Supermercados tiene un gran reto y una gran oportunidad el de poder competir con los supermercados incluidos en el sector retail, adaptándose y acomodando sus estrategias a esta nueva realidad, mejorando la atención al cliente a través de capacitaciones al personal, el cual aunara en un mayor desempeño del trabajador, fundamental en las ventas y rentabilidad de la empresa.

---

<sup>18</sup> Diario Gestión (2011), *En el país ya predominan los patrones de consumo modernos*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/752887/pais-ya-predominan-patrones-consumo-modernos>

<sup>19</sup> Diario El Comercio (2015), *Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década*. Recuperado el viernes 15 de mayo del 2015 de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>,

<sup>20</sup> Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2013), *Análisis del Sector Retail: Supermercados Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. Noviembre 2013*. Recuperada de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>





### 3.5.3. FACTOR POLÍTICO LEGAL

La Empresa Orion Supermercados es dependiente de la política económica del país el cual regula el campo de acción de las empresas del sector privado en el Perú.

**LA LEY N° 29571, “CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA AL CONSUMIDOR”:** Es un principio rector de la política social y económica del estado cuya finalidad es que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos para su protección.

Es una amenaza, si no se realiza un control adecuado de los productos que se ofrecen y no se verifica la seguridad del mismo, los consumidores desconfiarán de la empresa y puede generar hasta denuncias lo cual puede afectar el prestigio de la empresa además de generar deudas a los entes correctivos por incumplimiento de los términos de la ley.

**LEY QUE ESTABLECE MEDIDAS PARA PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO” (LEY N° 30264):** Es un conjunto de medidas que tiene como principales ejes el campo tributario, así como de la promoción de la inversión privada y pública y mejora de la competitividad. (Ley que reduce el impuesto a la renta a las empresas y personas naturales)

Es una oportunidad porque son medidas que benefician en el aspecto tributario a las empresas reduciendo impuestos entre otros.

### 3.5.4. FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor que afecta enormemente a las organizaciones. Gracias a las innovaciones tecnológicas podemos conseguir grandes mejoras en la gestión empresarial.

En el sector retail se viene dando una gran demanda de nuevas tendencias tecnológicas, como las que se mencionan a continuación:

- **Redes sociales como herramienta de “business intelligence”:** Usado para conocer mejor a los clientes a la hora de desarrollar productos y servicios para ellos.



- **El smartphone, la nueva billetera móvil:** Expertos pronostican que las startups del tipo billetera móvil se consolidaron desde el año 2014.
- **Los chips RFID (Radio Frecuencia Identificador):** Las innovaciones de los carros inteligentes, específicamente **RFID**, significa que si los productos del supermercado cuentan con su respectivo chip, se podrá conocer la facturación total de manera automática al avanzar a caja. La idea de los chips RFID, también es ver el stock en las góndolas ya que los sensores incorporados puedan identificar en qué momento quedan pocos productos.

Es una oportunidad, porque el sector retail no es ajeno a las innovaciones tecnológicas, de hecho, hoy en día pueden emplearse ciertas soluciones que apuntan a mejorar la experiencia de compra y los procesos de reposición de inventario. Aunque el costo de incorporar esas novedades es alto, en los próximos años las tiendas pueden implementarse determinados avances tecnológicos de manera progresiva.

### 3.5.5. FACTOR MEDIO AMBIENTE

El papel fundamental del sector retail debe ser el de influir en otros actores (proveedores y consumidores), más allá de reducir sus propios impactos ambientales, en sus dependencias comerciales. Esto constituye un considerable desafío para el sector.

- **Compromiso con el uso eficiente de los recursos:** Utilización de bolsas oxibiodegradables, las que son confeccionadas con polietileno de alta densidad, siendo biodegradables, ya que se confeccionan con el aditivo químico EPI. Este aditivo genera que las bolsas se autodegraden en un 100% en un plazo de 18 meses.
- **Consumo de energía:** Es necesario realizar el monitoreo de temperatura de los equipos de frío, con el propósito de generar una reducción del consumo eléctrico.
- **Consumo de agua:** Es necesario capacitar al personal sobre el uso correcto de este recurso.



- **Apoyando el reciclaje:** Los residuos necesitan ser gestionados, tratados y comercializados por EPS (Empresas Prestadoras de Servicios de Residuos Sólidos y Líquidos).

Las operaciones de la empresa generan impactos ambientales, principalmente en lo referente al uso de recursos, generación de residuos, consumo de energía y uso de refrigerantes esto constituye una amenaza, por ello debemos implantar diversas medidas en estos ámbitos para minimizar nuestro impacto.

Las prácticas ambientales son oportunidades de mejora, y por lo mismo, se debe tomar como nuevos desafíos, que van desde tener construcciones más amigables con el medioambiente, a generar campañas en conjunto con los clientes en pos de mejorar el estado del medioambiente.



## CAPITULO IV

### RECOLECCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS GENERALES DE LAS ENCUESTAS

La primera etapa del cuestionario se enfoca en la recolección de datos generales, los cuales son:

- Edad
- Genero/sexo
- Tiempo de servicio
- Cargo que ocupan
- Experiencia laboral

##### 4.1.1. EDAD

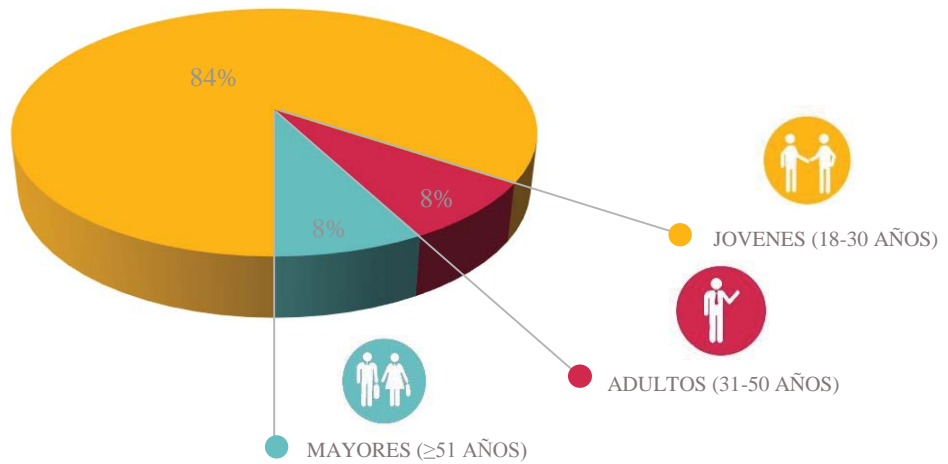
*Tabla N° 8. Trabajadores según edad*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JÓVENES (18-30 AÑOS)	54	84%
ADULTOS (31-50 AÑOS)	5	8%
MAYORES ( $\geq$ 51 AÑOS)	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia basada en la encuesta aplicada



**Figura N° 7. Trabajadores según edad**



**Fuente:** elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

Los datos señalados en el gráfico indican que los trabajadores que están dentro del rango de 18 a 30 años representan el 84% de los trabajadores y los trabajadores mayores de 51 años representan el 8% del total.

Lo anterior permite observar que la mayoría de los trabajadores son jóvenes, y en menor porcentaje están los adultos y personas mayores que laboran en la empresa.

## ANÁLISIS

Este desglose sectorial demuestra que la empresa materia de investigación por ser una empresa del sector servicios, en cuyo rubro hay una tendencia creciente y natural de que más jóvenes trabajen en esta, es causa de que la demanda de este tipo de empresas requiera de puestos con poca calificación laboral para realizar tareas repetitivas y mecánicas como venta de productos, ayudantes de góndolas, etc., razón también por la cual muchos jóvenes se incorporan por primera vez al mercado laboral.

También es importante el hecho de que su preparación para el trabajo y su sintonía con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los hace fácilmente adaptables a los cambios en los procesos productivos.

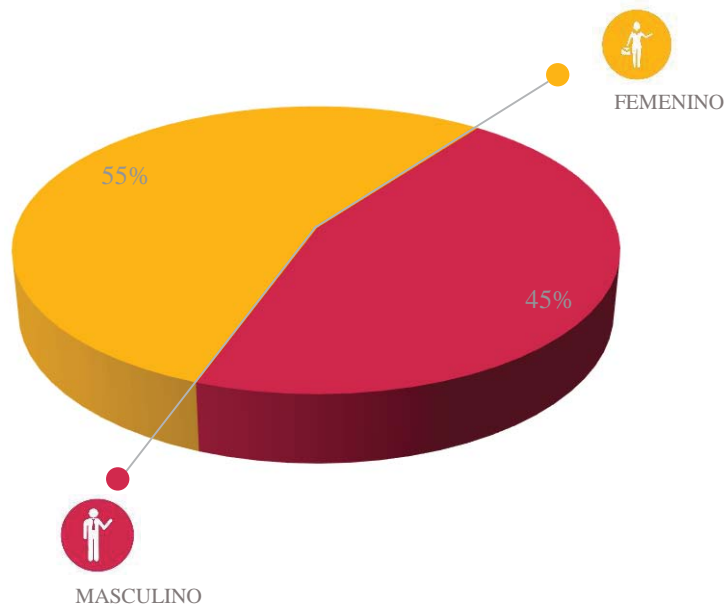
#### 4.1.2. GÉNERO O SEXO

*Tabla N° 9. Trabajadores según género o sexo*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	35	55%
MASCULINO	29	45%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia basada en la encuesta aplicada

*Figura N° 8. Género o sexo de los trabajadores*



*Fuente:* elaboración propia basada en la encuesta aplicada

#### INTERPRETACIÓN

Se observa que existe más presencia de mujeres que laboran en la empresa con un 55%, mientras que los varones representan un 45% de la población total de trabajadores.



## ANÁLISIS

Este panorama es en consecuencia a la naturaleza de la empresa, donde la característica común del sector servicios, es que los puestos requieren un trato intenso con los clientes de la organización, es por tal razón que el personal femenino este más presente en la empresa, ya que puede contribuir a mejorar la organización creando una cultura de sensibilidad hacia los clientes.

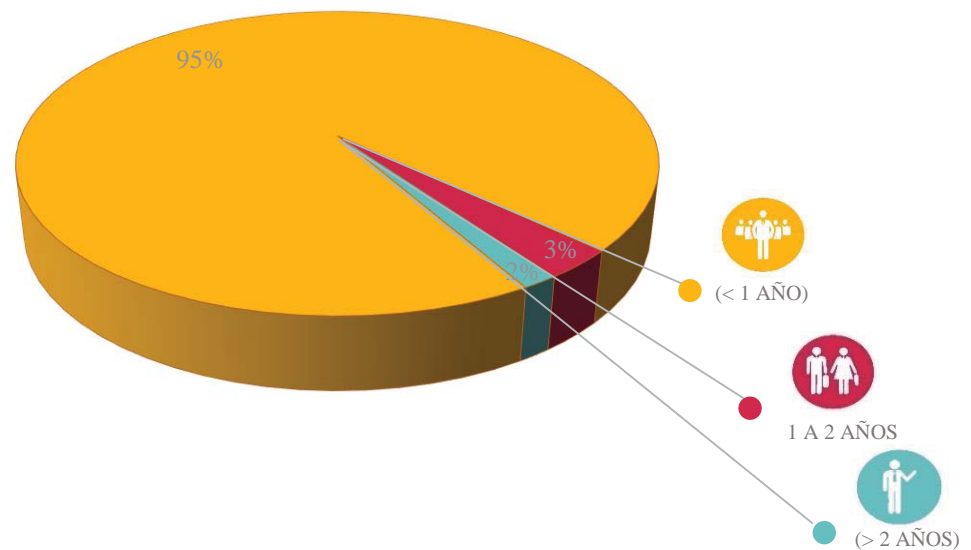
### 4.1.3. AÑOS DE SERVICIO

*Tabla N° 10. Trabajadores según tiempo de servicio*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
(< 1 AÑO)	61	95%
(1 A 2 AÑOS)	2	3%
(> 2 AÑOS)	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia basada en la encuesta aplicada

*Figura N° 9. Tiempo de servicio de los trabajadores*



*Fuente:* elaboración propia basada en la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

En la figura se observa que 95% de los trabajadores tiene menos de un año de servicio, y representan la mayoría de los trabajadores, mientras el 3% tiene entre 1 a 2 años de servicio y por ultimo solo el 2% tiene un tiempo de servicio mayor a 2 años.

## ANÁLISIS

Esto indica que existe una alta rotación del personal, en especial entre los jóvenes, ya que muchos prefieren migrar hacia otros empleos, ante el atractivo de ganar comisiones más altas, frente a lo mencionado anteriormente la empresa tiene dificultades para atraer y retener a los empleados más capaces y motivados, en la que las condiciones de la empresa juegan un papel importante, generando desventajas y perdida de utilidades por los costos en los que incurre inducir al nuevo personal.

### 4.1.4. ÁREA AL QUE PERTENECE

*Tabla N° 11. Trabajadores según área de trabajo*

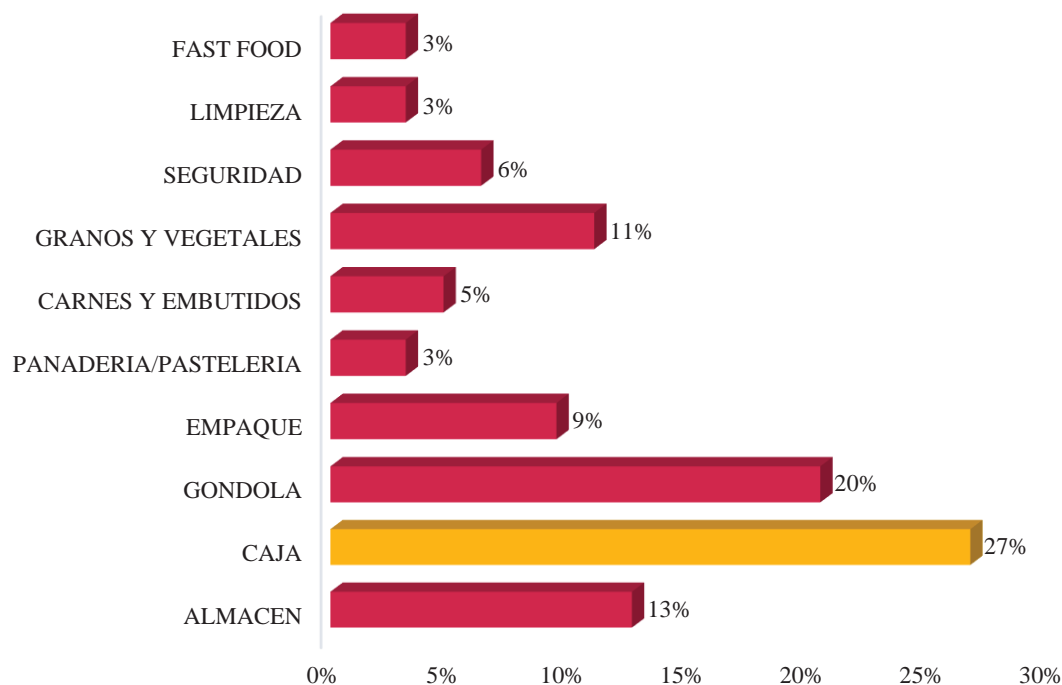
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS	FAST FOOD	2 3%
	CAJA	17 27%
	GÓNDOLA	13 20%
	EMPAQUE	6 9%
	PANADERÍA/PASTELERÍA	2 3%
	CARNES Y EMBUTIDOS	3 5%
	GRANOS Y VEGETALES	7 11%
	SEGURIDAD	4 6%
	LIMPIEZA	2 3%
	ALMACÉN	8 13%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia basada en la encuesta aplicada





**Figura N° 10.** Áreas que ocupan los trabajadores.



**Fuente:** elaboración propia basada en la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

En la figura se encuentran los datos obtenidos con relación al área o cargo que ocupan actualmente los trabajadores, se puede observar que el área de caja tiene la mayor cantidad de trabajadores con un 27%, seguidamente se encuentra el área de góndola con 20%, el área de almacén tiene un 13% de trabajadores, el área de granos y vegetales cuenta con un 11%, el área de empaque con 9%, el área de seguridad representa el 6% de los trabajadores, el área de carnes y embutidos tiene 5%, las áreas de fast food, limpieza y panadería y pastelería cuentan con el 3%; lo que hace referencia a que la mayoría de los trabajadores labora en el área de caja, por ser la principal área donde se requiere trabajadores para cumplir con la atención de los clientes.



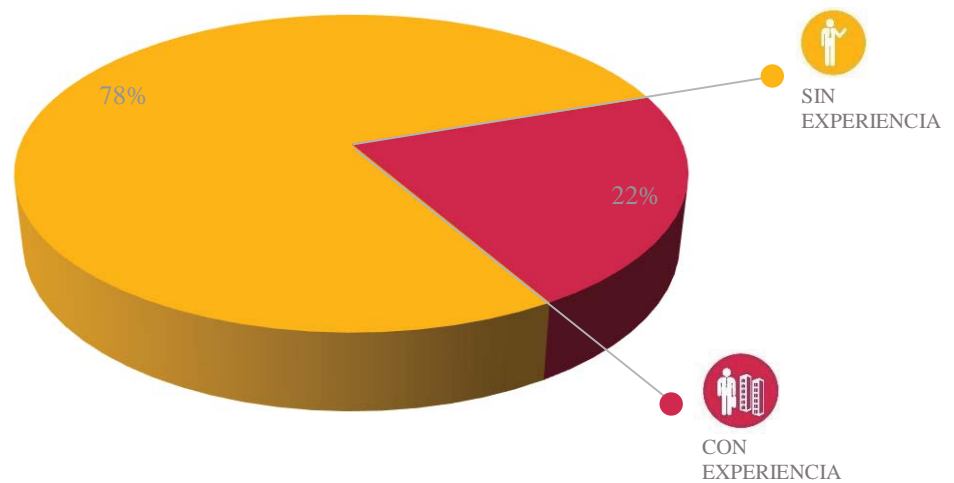
#### 4.1.5. EXPERIENCIA LABORAL

*Tabla N° 12. Experiencia laboral*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIN EXPERIENCIA	50	78%
CON EXPERIENCIA	14	22%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 11. Experiencia laboral*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

#### INTERPRETACIÓN

Se observa que en la empresa existe más presencia de personas que ingresaron sin experiencia laboral con un 78%, mientras que las personas que cuentan con experiencia laboral representan el 22%.



## ANÁLISIS

Este panorama muestra que la mayoría de trabajadores ingresa a la empresa sin experiencia necesaria sobre las áreas, por contar con personal en su mayoría joven sin experiencia previa, los cuales necesitan capacitación en los puestos que ocuparán.

### 4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

#### 4.2.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE TAREA

El desempeño de la tarea se define como *el rendimiento con el que el ejecutante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo*. El desempeño de la tarea está determinada por la capacidad cognoscitiva, las actividades de las tareas pueden encontrarse en las descripciones de puestos y las ordenes de trabajo como obediencia generalizada a las funciones que deben realizar.

Los principales componentes del desempeño de la tarea son: tarea específica del puesto, tare no específica del puesto, comunicación oral y escrita, supervisión/liderazgo.

#### 4.2.1.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR TAREA ESPECÍFICA DEL PUESTO

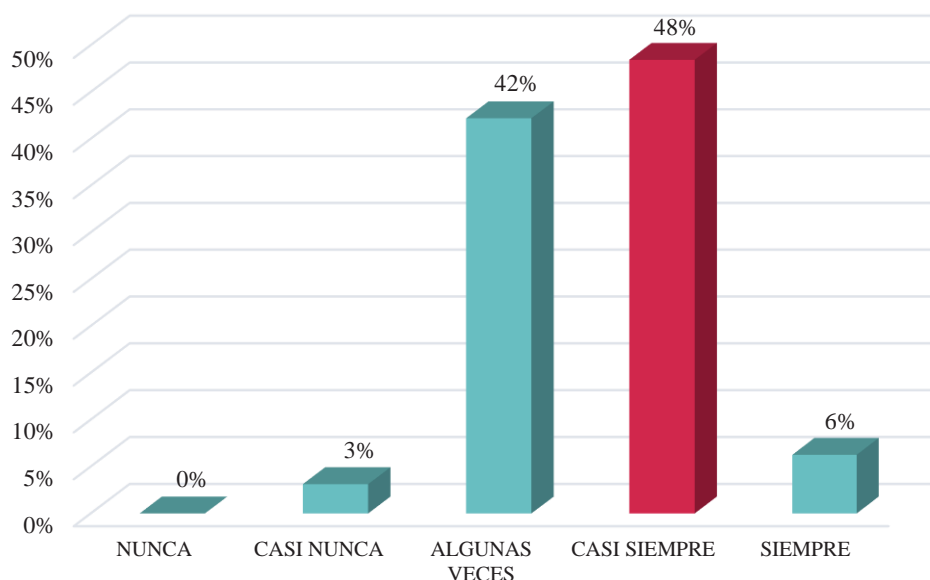
*Tabla N° 13. Indicador tarea específica del puesto*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	2	3%
ALGUNAS VECES	27	42%
CASI SIEMPRE	31	48%
SIEMPRE	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



**Figura N° 12. Indicador tarea específica del puesto**



**Fuente:** elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador tarea específica del puesto, donde el 48% de los encuestados manifiestan que *casi siempre* poseen la capacidad para ejecutar tareas sustantivas del puesto que ocupan, es decir tienen un dominio del trabajo que realizan, el 42% *algunas veces* manifiesta el comportamiento propio del indicador, el 6% manifiesta que *siempre* muestra el comportamiento propio del indicador y el 3% manifiesta que *casi nunca* ejecutan las tareas propias de su puesto de trabajo.

## ANÁLISIS

La figura muestra que un mayor porcentaje de los trabajadores *casi siempre* tienen un dominio; es decir saber hacer las tareas encomendadas, porque las funciones y actividades que se llevan a cabo en un puesto en particular no necesitan de muchas capacidades o competencias, por tanto la mayor parte de los trabajadores poseen las destrezas y aptitudes necesarios para desarrollar una actividad poco sofisticada.



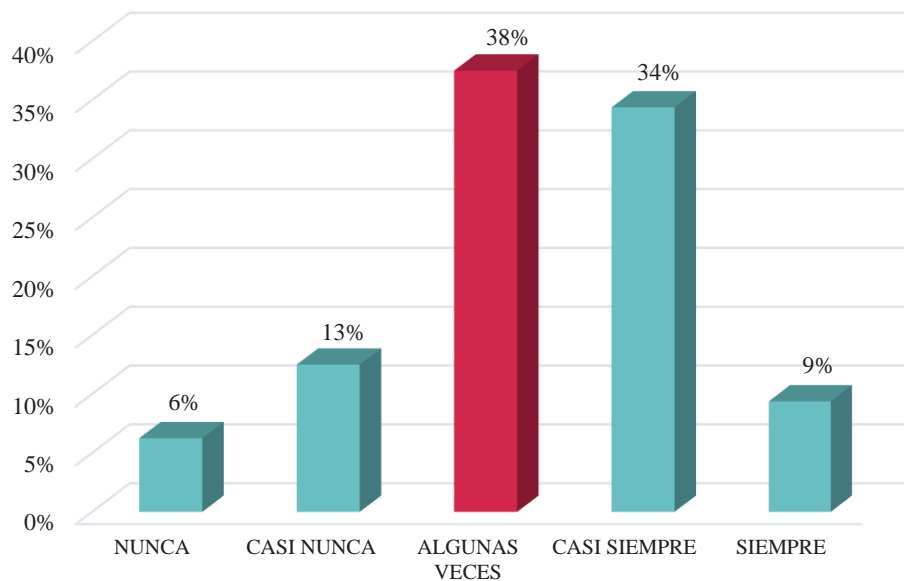
**4.2.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR TAREA NO ESPECÍFICA DEL PUESTO**

*Tabla N° 14. Indicador tarea no específica del puesto*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	4	6%
CASI NUNCA	8	13%
ALGUNAS VECES	24	38%
CASI SIEMPRE	22	34%
SIEMPRE	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 13. Indicador tarea no específica del puesto*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador tarea no específica del puesto, donde el 38% de los encuestados manifiestan que *algunas veces* demuestran capacidad para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a sus puestos, es decir poseen la habilidad para desenvolverse en actividades genéricas al trabajo, el 34% respondió que *casi siempre* tienen el comportamiento propio del indicador, el 13% *casi nunca* muestran el comportamiento propio del indicador, el 9% *siempre* muestra comportamientos propios del indicador y el 6% *nunca* ejecutan tareas que no son propios de su puesto de trabajo.

## ANÁLISIS

La figura muestra a un mayor porcentaje de los trabajadores que *algunas veces* demuestran la habilidad para desempeñarse en tareas no específicas a su puesto de trabajo, es decir tareas genéricas que no están constituidos dentro de sus deberes y responsabilidades, pero que se espera de todos los miembros de la organización. Estos casos se dan cuando hay una mayor ausencia de trabajadores a sus puestos y para cubrirlos se tiene que rotar al personal realizando tareas que no les competen.

### 4.2.1.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA

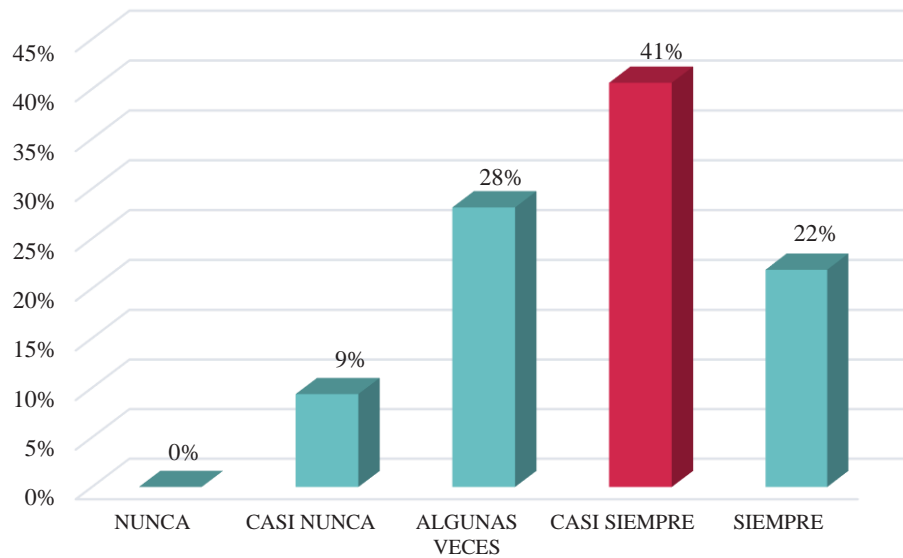
*Tabla N° 15. Indicador comunicación oral y escrita*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	6	9%
ALGUNAS VECES	18	28%
CASI SIEMPRE	26	41%
SIEMPRE	14	22%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



**Figura N° 14. Indicador comunicación oral y escrita**



**Fuente:** elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador comunicación oral y escrita, donde el 41% de los encuestados manifiestan que *casi siempre* expresan conceptos e ideas en forma efectiva, el 28% respondió que *algunas veces* tienen el comportamiento propio del indicador, el 22% *siempre* expresa sus opiniones y el 9% *casi nunca* mostro comportamientos propios del indicador.

## ANÁLISIS

En la figura podemos apreciar que gran parte de los trabajadores *casi siempre* saben expresarse de manera efectiva; es decir comunican bien sus ideas o dan información, existiendo comunicación fluida entre colaboradores y superiores, siendo esto un papel importante dentro de la empresa, porque gracias a ello los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecer mejores resultados respecto a su actividad. La comunicación es fundamental para trabajar en equipo, enseñar a otros, atender a los clientes, escuchar, resolver conflictos, etc.



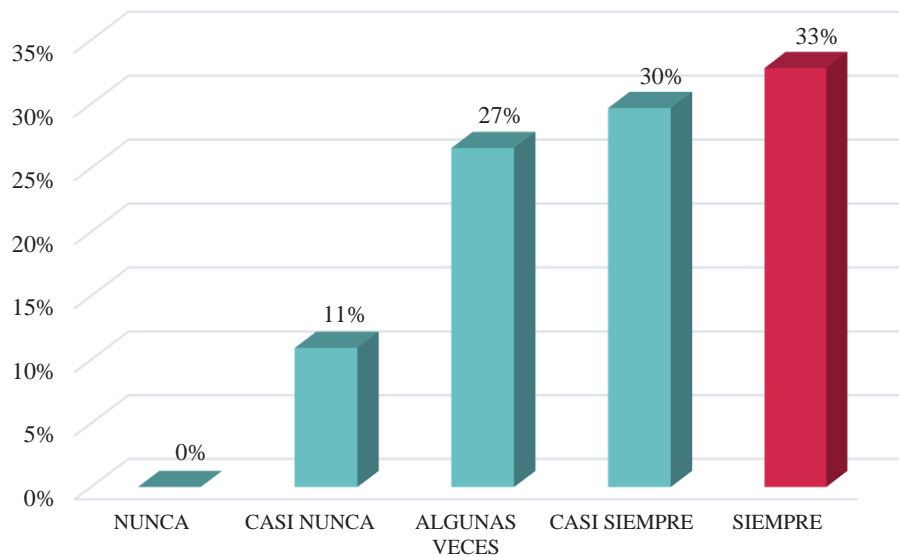
**4.2.1.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR SUPERVISIÓN /LIDERAZGO**

*Tabla N° 16. Indicador supervisión /liderazgo*

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>NUNCA</b>	0	0%
<b>CASI NUNCA</b>	7	11%
<b>ALGUNAS VECES</b>	17	27%
<b>CASI SIEMPRE</b>	19	30%
<b>SIEMPRE</b>	21	33%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 15. Indicador supervisión /liderazgo*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada





## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador supervisión/liderazgo donde el 33% de los encuestados manifiestan que *siempre* sienten influencia de sus superiores para el cumplimiento de sus funciones diarias, el 30% respondió que *casi siempre* sienten influencia de sus superiores, el 27% *algunas veces* sienten el comportamiento propio del indicador 11% manifiesta que *casi nunca* los encargados muestran el comportamiento propio del indicador.

## ANÁLISIS

La figura muestra que una mayor parte de los trabajadores considera que *siempre* existe influencia de sus superiores para realizar sus actividades, asimismo es importante destacar que la supervisión es una labor muy importante, difícil y exigente, la cual es desarrollada de manera regular, por lo que no todo el personal se siente influenciado en el desarrollo de sus actividades demostrado en los resultados, ya que para ello el supervisor necesita planificar, controlar el trabajo en equipo, organizar y motivar a su personal, con el fin de elevar los niveles de desempeño de sus trabajadores.

### 4.2.2. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO CONTEXTUAL

El desempeño contextual apoya el ambiente organizacional en el que se ejecuta las tareas del puesto, están vinculadas con la personalidad porque se encuentra bajo el control del individuo; son conductas de colaboración en actividades que no son parte formal del puesto de trabajo.

Los principales componentes del desempeño contextual son: persistencia, cooperación, reglas y procedimientos organizacionales, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales.



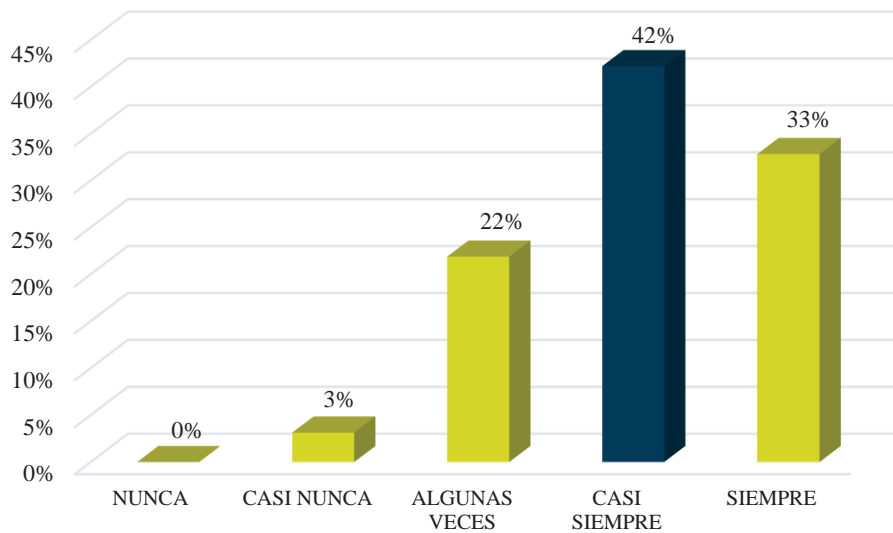
#### 4.2.2.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR PERSISTENCIA

*Tabla N° 17. Indicador persistencia*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	2	3%
ALGUNAS VECES	14	22%
CASI SIEMPRE	27	42%
SIEMPRE	21	33%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 16. Indicador persistencia*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos para el indicador persistencia, donde el 42% de los encuestados manifiestan que *casi siempre* demuestran persistencia y esfuerzo extra para completar las tareas propias del puesto, el 33% respondió que *siempre* muestran comportamientos propio del indicador, el 22% manifiesta que *algunas veces* muestran dichos comportamientos, el 3% manifiesta que *casi nunca* persisten para la realización del trabajo.

## ANÁLISIS

La figura muestra que una mayor parte de los trabajadores *casi siempre* presentan comportamientos persistentes dentro de la empresa, donde los trabajadores realizan sus actividades con dedicación y esfuerzo extra. Esto es en parte porque los supervisores en ocasiones motivan al personal para que sean firmes o demuestren un esfuerzo sostenido en el tiempo.

### 4.2.2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR COOPERACIÓN

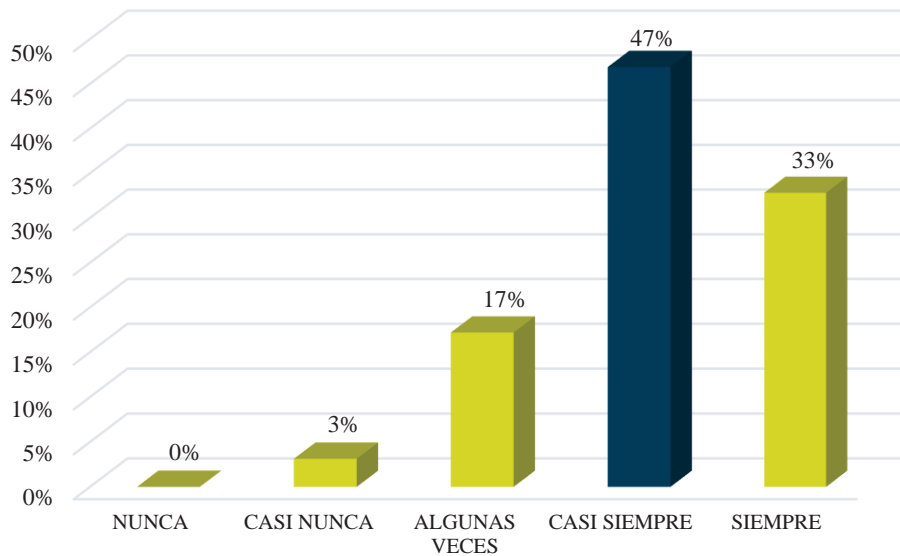
*Tabla N° 18. Indicador cooperación*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	2	3%
ALGUNAS VECES	11	17%
CASI SIEMPRE	30	47%
SIEMPRE	21	33%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



**Figura N° 17. Indicador cooperación**



**Fuente:** elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador cooperación, donde el 47% de los encuestados manifiestan que *casi siempre* cooperan con los demás, el 33% respondió que *siempre* muestran comportamientos propio del indicador, el 17% manifiesta que *algunas veces* muestran dichos comportamientos, el 3% manifiesta que *casi nunca* demuestran esfuerzo extra para la realización del trabajo.

## ANÁLISIS

La figura muestra que la mayor parte de los trabajadores considera que *casi siempre* la cooperación en el trabajo se realiza, porque entre compañeros se ayudan y apoyan para resolver los problemas, trabajan conjuntamente para lograr el propósito de la empresa, teniendo como base la comprensión y confianza laboral formada principalmente por jóvenes, por lo que la rutina resulta menos pesada y fortalece el ambiente laboral.



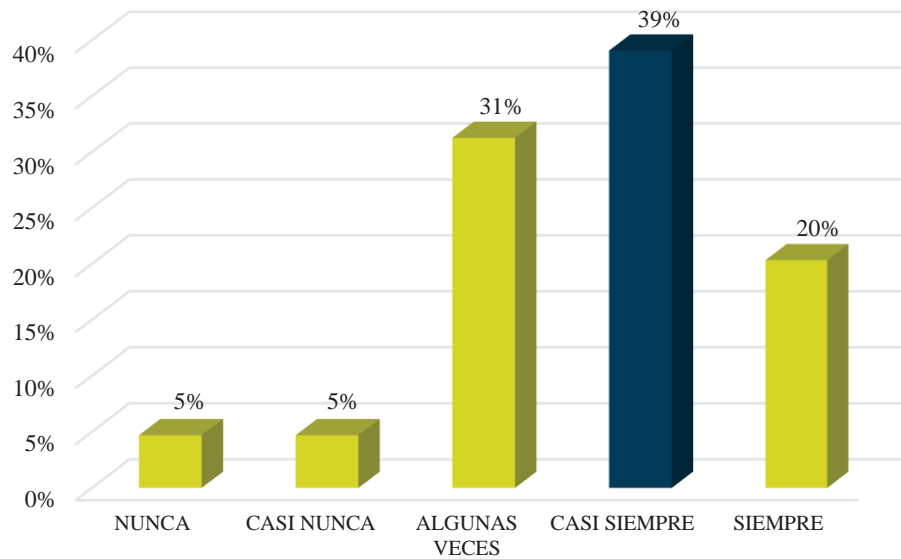
### 4.2.2.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR REGLAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES

*Tabla N° 19. Indicador reglas y procedimientos organizacionales*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	3	5%
CASI NUNCA	3	5%
ALGUNAS VECES	20	31%
CASI SIEMPRE	25	39%
SIEMPRE	13	20%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 18. Indicador reglas y procedimientos organizacionales*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador reglas y procedimientos organizacionales donde el 39% de los encuestados manifiestan que *casi siempre* cumplen con las reglas y procedimientos organizacionales, el 31% respondió que *algunas veces* cumplen, el 20% manifiesta que *siempre* cumplen con las reglas y procedimientos organizacionales, el 5% manifiestan que *casi nunca* cumplen y el 5% respondió que *nunca* cumplen con dichas normas y procedimientos organizacionales.

## ANÁLISIS

La figura muestra que un mayor porcentaje de trabajadores *casi siempre* cumplen las reglas y procedimientos organizacionales y evitan en lo posible las conductas negativas, esto es en consecuencia de que la empresa aplica determinadas reglas que enmarcan las actividades diarias, sin embargo estas reglas y procedimientos no llegan a ser difundidos entre los trabajadores, esto es porque los dueños de la empresa centralizan el poder y la toma de decisiones, razón por la cual no siempre llegan a ser acatados por la totalidad de trabajadores al no conocer explícitamente dichas reglas y procedimientos organizacionales.

### 4.2.2.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

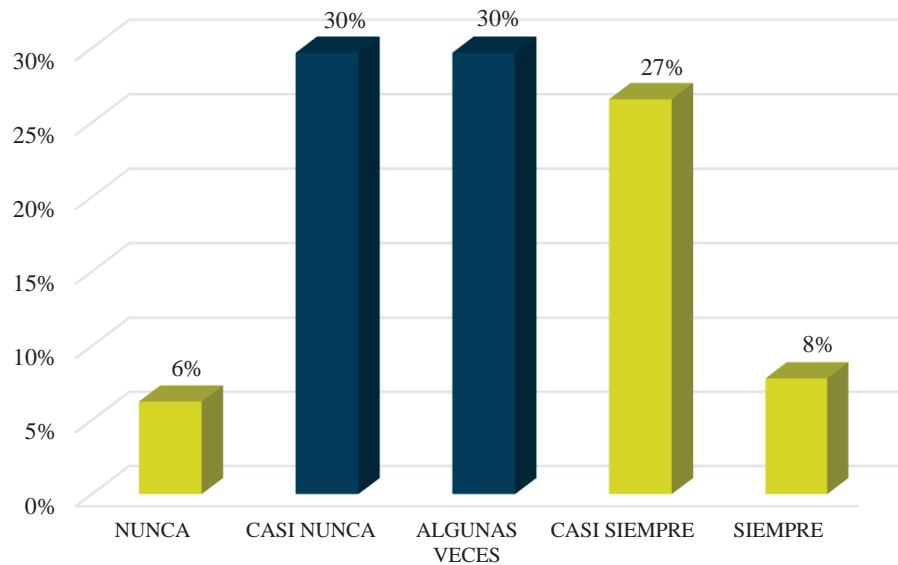
*Tabla N° 20. Indicador objetivos organizacionales*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	4	6%
CASI NUNCA	19	30%
ALGUNAS VECES	19	30%
CASI SIEMPRE	17	27%
SIEMPRE	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



**Figura N° 19. Indicador objetivos organizacionales**



**Fuente:** elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador objetivos organizacionales donde el 30% de los encuestados manifiestan que *algunas veces* apoya y defiende los objetivos organizacionales, el 30% respondió que *casi nunca* muestran comportamientos propio del indicador, el 27% manifiesta que *casi siempre* muestran dichos comportamientos, el 8% manifiesta que *siempre* apoya y defiende los objetivos y el 6% *nunca* muestran comportamientos propio del indicador.

## ANÁLISIS

La figura muestra que la mayor parte de los trabajadores *alguna vez* presentan comportamientos en cuanto al apoyo y defensa de los objetivos organizacionales, esto es porque no se desarrolló la inducción y sensibilización a los trabajadores sobre la *filosofía empresarial* (misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales), para cumplir cabalmente con el direccionamiento estratégico de la empresa, por lo tanto no existe una clara identificación con los objetivos organizacionales.



### 4.2.3. ANÁLISIS GENERAL DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

#### 4.2.3.1. GENERALIDADES

Dada la necesidad de medir el nivel de desempeño de los trabajadores presentes en la muestra de estudio, se diseñó un instrumento que respondiera a las dimensiones del desempeño.

*Tabla N° 21. Caracterización y escala de medición*

NIVELES	INTERVALOS
Desempeño insuficiente	[1.0 – 1.8>
Desempeño deficiente	[1.8 – 2.6>
Desempeño regular	[2.6 – 3.4>
Desempeño bueno	[3.4 – 4.2>
Desempeño óptimo	[4.2 – 5.0]

*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación

#### 4.2.3.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO GENERAL DE LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

*Tabla N° 22. Análisis descriptivo de los indicadores y dimensiones del desempeño de los trabajadores*

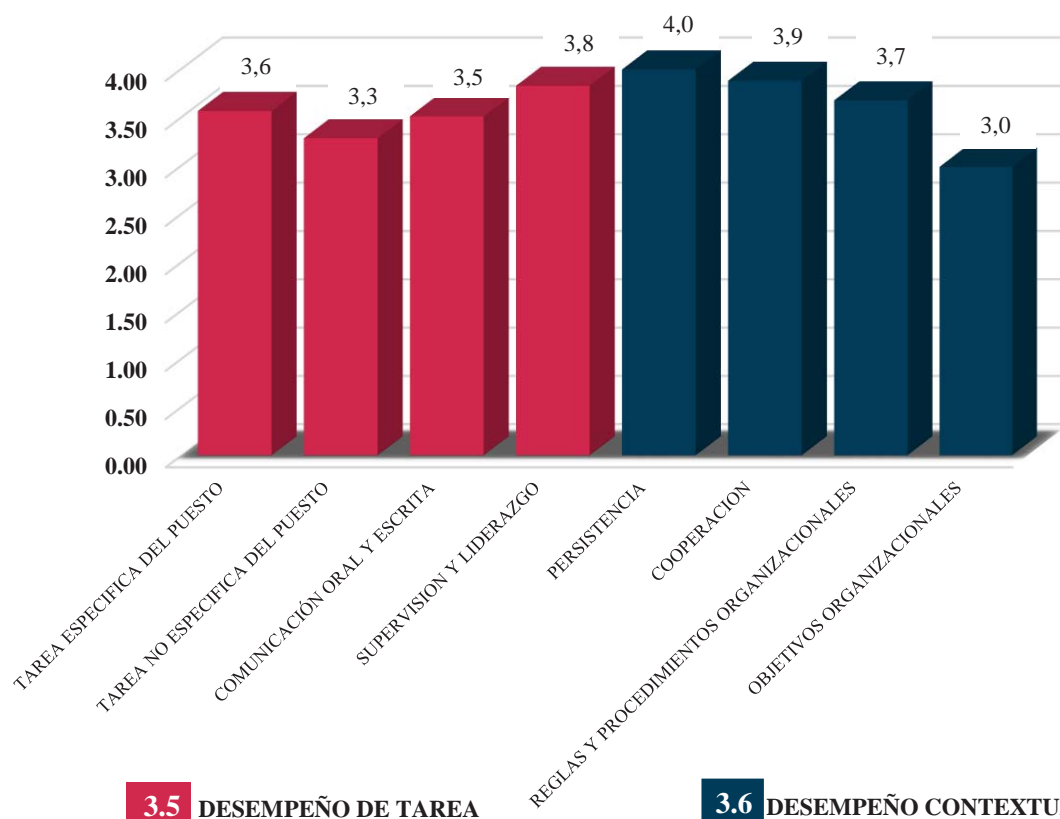
DIMENSIONES	INDICADOR	MEDIA	MODA	MEDIANA	DESV. ESTANDAR	VARIANZA
<b>DESEMPEÑO DE TAREA</b>	TAREA ESPECIFICA DEL PUESTO	3.6	3.00	3.00	0.98	0.96
	TAREA NO ESPECIFICA DEL PUESTO	3.3	3.00	3.00	0.64	0.41
	COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	3.5	3.00	4.00	1.18	1.39
	SUPERVISIÓN Y LIDERAZGO	3.8	5.00	4.00	1.02	1.05
	<b>DESEMPEÑO DE TAREA</b>	<b>3.5</b>				
<b>DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>	PERSISTENCIA	4.0	4.00	4.00	0.84	0.71
	COOPERACIÓN	3.9	5.00	4.00	1.05	1.10
	REGLAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES	3.7	4.00	4.00	1.00	1.00
	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	3.0	3.00	3.00	1.07	1.15
	<b>DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>	<b>3.6</b>				

*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación





**Figura N° 19. Análisis descriptivo de los indicadores y dimensiones del desempeño de los trabajadores**



**Fuente:** elaboración propia basada en la investigación

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la figura se observa los niveles obtenidos de los indicadores de las dimensiones desempeño de tarea y desempeño contextual que se describen a continuación:

Dentro de la dimensión desempeño de tarea, los indicadores muestran un nivel de desempeño bueno con excepción del indicador tarea no específica del puesto, que muestra un nivel de desempeño regular, lo que demuestra que los trabajadores conocen sus funciones, demostrando dominio de las tareas sustantivas de su puesto y que existe influencia de parte de los superiores para el cumplimiento de sus funciones diarias.

Dentro de la dimensión desempeño contextual, los indicadores muestran un nivel de desempeño bueno lo que evidencia que existe persistencia para realizar las actividades que son parte formal del puesto, la excepción es el indicador objetivos organizacionales donde se muestra un nivel de desempeño regular, lo que evidencia que los objetivos no



se encuentran proyectadas dentro de las actividades de la empresa, asimismo los trabajadores desconocen en mayor parte las reglas y procedimientos organizacionales lo que causa poca identificación hacia las mismas.

Los resultados de datos descriptivos generales de las dimensiones del desempeño fueron contrastados y podemos afirmar que existe un nivel de *desempeño bueno*, y los factores más relevantes que se relacionan con el desempeño son: persistencia, cooperación y supervisión/liderazgo.

### **4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **4.3.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Los factores intrínsecos están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que se hace y desempeña. Los principales factores intrínsecos son: reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad.

##### **4.3.1.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR RECONOCIMIENTO**

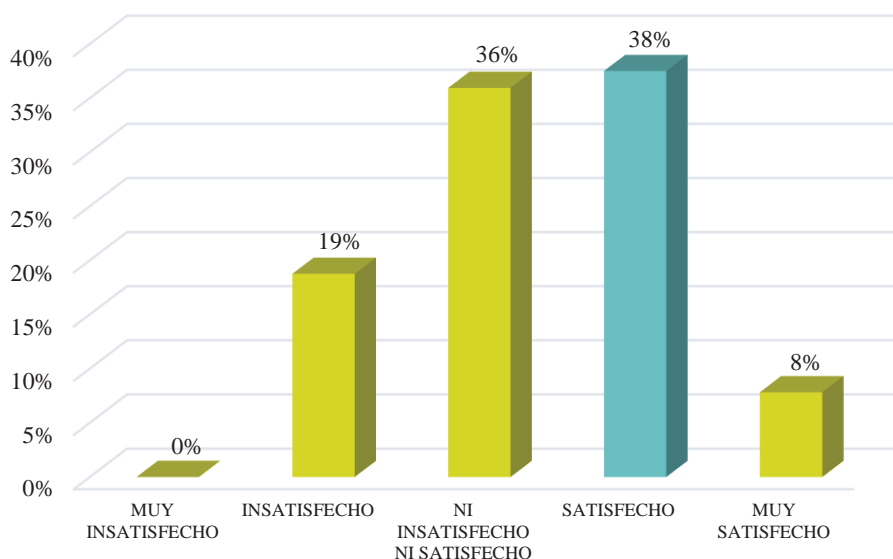
*Tabla N° 23. Indicador reconocimiento*

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MUY INSATISFECHO</b>	0	0%
<b>INSATISFECHO</b>	12	19%
<b>NI INSATISFECHO NI SATISFECHO</b>	23	36%
<b>SATISFECHO</b>	24	38%
<b>MUY SATISFECHO</b>	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



**Figura N° 20. Indicador reconocimiento**



**Fuente:** elaboración propia en base a la encuesta aplicada

### INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador reconocimiento y permiten conocer que el 38% respondió que se encuentra *satisfecho*, con los premios e incentivos que reciben por sus conductas positivas en el trabajo, el 36% de los encuestados respondió que no *está ni insatisfecho ni satisfecho* con el reconocimiento que recibe en el trabajo, el 19% respondió que se encuentra *insatisfecho* y el 8% de los encuestados respondió que se encuentra *muy satisfecho* con el reconocimiento que recibe en el trabajo.

### ANÁLISIS

Los datos obtenidos permiten conocer que la mayoría de los trabajadores se sienten *satisfechos*, en cuanto al indicador reconocimiento porque según lo manifestado existe reconocimiento verbal hacia los trabajadores, como muestras de felicitación, agradecimientos; pero cabe recalcar que en cuanto al reconocimiento formal, no existe premios, bonos, y otros incentivos, ya que la empresa no considera el reconocimiento formal como parte fundamental de sus prácticas de gestión.



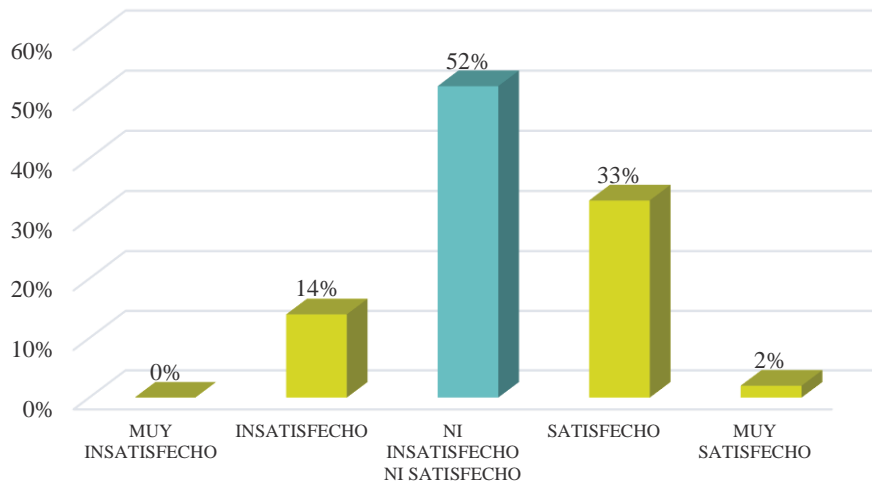
#### 4.3.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR TRABAJO EN SÍ MISMO

*Tabla N° 24. Indicador trabajo en sí mismo*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INSATISFECHO	0	0%
INSATISFECHO	9	14%
NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	33	52%
SATISFECHO	21	33%
MUY SATISFECHO	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 21. Indicador trabajo en sí mismo*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

#### INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador trabajo en sí mismo y permiten conocer que el 52% respondió que no se encuentra *ni insatisfecho ni satisfecho* con el trabajo y su incidencia en el desarrollo personal y como fuente de buenos o malos sentimientos, el 33% de los encuestados se siente *satisfecho* con el indicador, el 14%



manifiesta que se siente *insatisfecho* con el trabajo mismo y el 2% se siente *muy satisfecho* con este indicador.

## ANÁLISIS

Los datos muestran que más de la mitad de los trabajadores, no se encuentran *ni insatisfechos ni satisfechos* en sus puestos de trabajo, siendo una de las principales razones el asumir tareas repetitivas y sin exigencia, realizando actividades sin muchos retos que no ayuda a desarrollar nuevas habilidades.

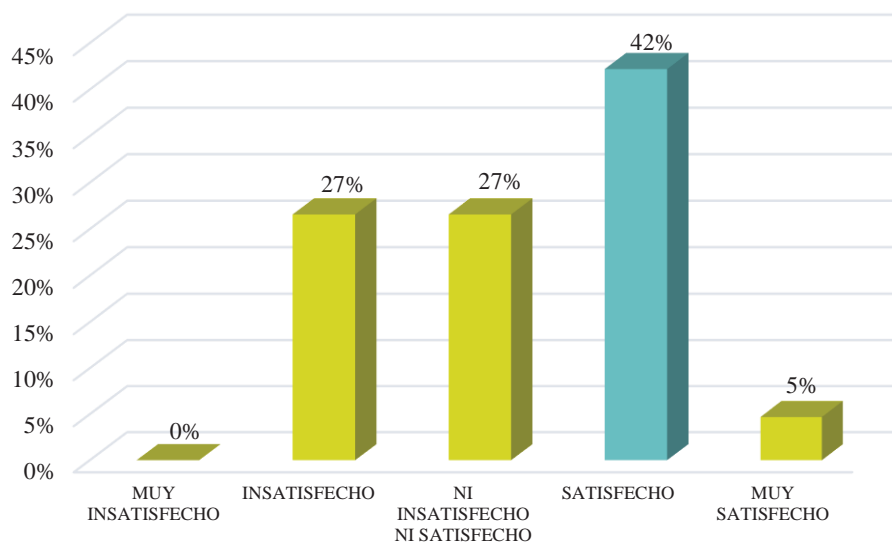
### 4.3.1.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR RESPONSABILIDAD

*Tabla N° 25. Indicador responsabilidad*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>MUY INSATISFECHO</b>	0	0%
<b>INSATISFECHO</b>	17	27%
<b>NI INSATISFECHO NI SATISFECHO</b>	17	27%
<b>SATISFECHO</b>	27	42%
<b>MUY SATISFECHO</b>	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 22. Indicador responsabilidad*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador responsabilidad y permiten conocer que el 42% respondió que se encuentra *satisfecho* con los resultados conseguidos y la capacidad de aceptación de nuevas responsabilidades, el 27% no se encuentra *ni insatisfecho ni satisfecho* con el indicador, el 27% se encuentra *insatisfecho*, con el mismo y el 5% se encuentra *muy satisfecho*, con dicho indicador.

## ANÁLISIS

Los datos muestran que un mayor porcentaje de los trabajadores se sienten *satisfechos*, en cuanto al indicador responsabilidad, este resultado demuestra que en general, en la empresa existe delegación de responsabilidad, donde los trabajadores se hacen cargo por el resultado de su trabajo, ya que como las tareas son repetitivas, esta delegación resulta de fácil ejecución y sin mayores contratiempos.

### 4.3.2. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LOS FACTORES EXTRÍNSECOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Principales factores extrínsecos son: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, políticas organizacionales, salario y estabilidad laboral.

#### 4.3.2.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR SUPERVISIÓN

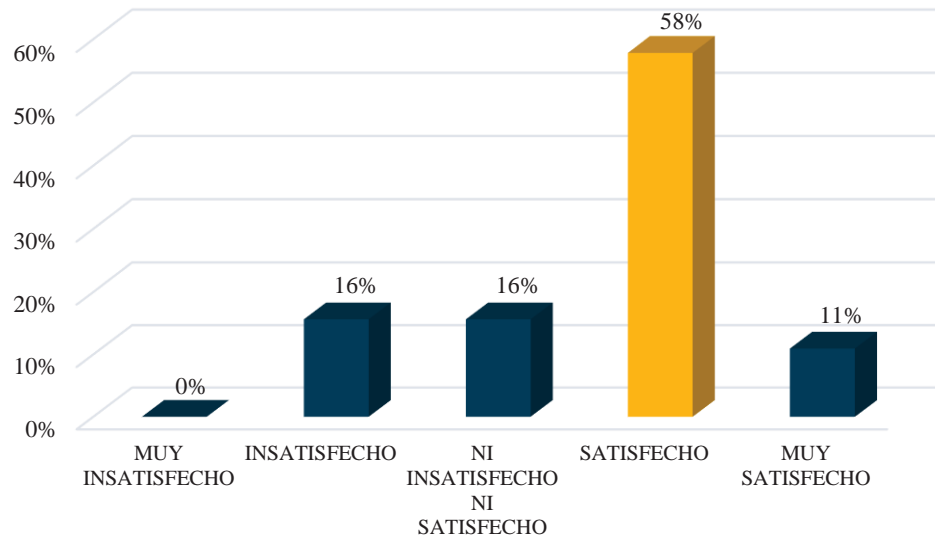
*Tabla N° 26. Indicador supervisión*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INSATISFECHO	0	0%
INSATISFECHO	10	16%
NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	10	16%
SATISFECHO	37	58%
MUY SATISFECHO	7	11%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



**Figura N° 23. Indicador supervisión**



**Fuente:** elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador supervisión y permite conocer que el 58% respondió que se encuentra *satisfecho* con la persona que supervisa y/o dirige el trabajo en la empresa, el 16% no se siente *ni insatisfecho ni satisfecho* con la supervisión que recibe, el 16% se siente *insatisfecho* y el 11% se siente *muy satisfecho* con este indicador.

## ANÁLISIS

La figura muestra que un mayor porcentaje de los trabajadores están *satisfechos* en cuanto al indicador supervisión, esto es porque en general el trabajador siente que en especial el administrador cumple su función de dirigir, brindar apoyo y de mantener informado al personal sobre el trabajo desempeñado.



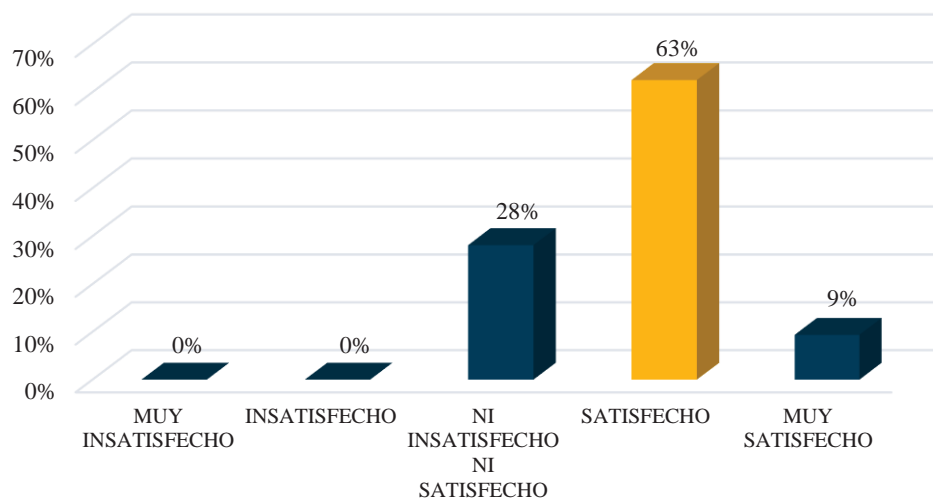
#### 4.3.2.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES

*Tabla N° 27. Indicador relaciones interpersonales*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INSATISFECHO	0	0%
INSATISFECHO	0	0%
NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	18	28%
SATISFECHO	40	63%
MUY SATISFECHO	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 24. Indicador relaciones interpersonales*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

#### INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador relaciones interpersonales y permite conocer que el 63% respondió que se encuentra *satisfecho* con la posibilidad de relacionarse con los jefes y compañeros/as de trabajo, el 28% no se encuentra *ni insatisfecho ni satisfecho* con las relaciones interpersonales y el 9% responde que se encuentra *muy satisfecho* con dicho indicador.





## ANÁLISIS

La figura muestra que un mayor porcentaje de trabajadores se sienten *satisfechos* en cuanto al indicador relaciones interpersonales, esto se puede comprender por el gran número de jóvenes que laboran en la empresa los cuales propician un clima laboral ameno y permite la adaptación de los mismos al ambiente laboral

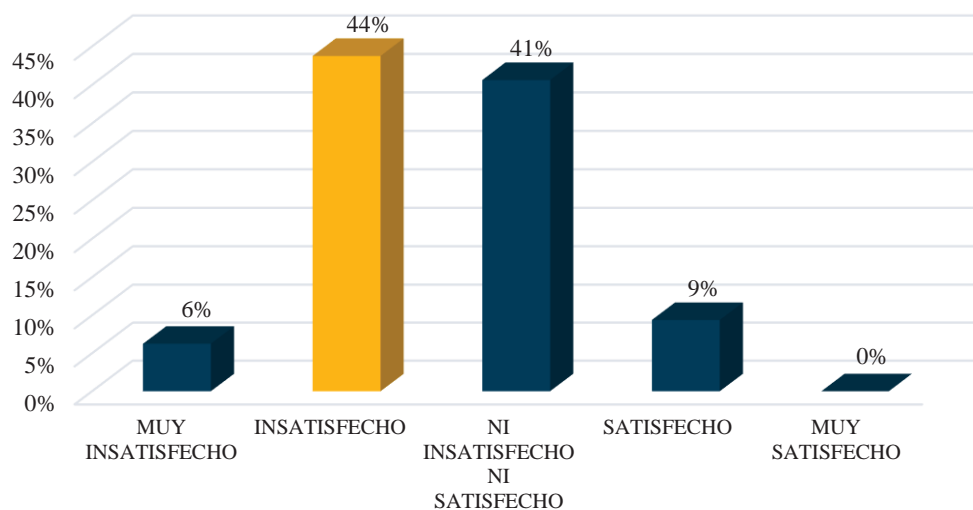
### 4.3.2.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

*Tabla N° 28. Indicador políticas organizacionales*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INSATISFECHO	4	6%
INSATISFECHO	28	44%
NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	26	41%
SATISFECHO	6	9%
MUY SATISFECHO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 25. Indicador políticas organizacionales*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador políticas organizacionales y permite conocer que el 44% respondió que se encuentra *insatisfecho* con el cumplimiento de las directrices por parte de todos los miembros de la organización, el otro 41% no se encuentra *ni insatisfecho ni satisfecho* con las políticas organizacionales, el 9% se encuentra *satisfecho* con el mismo y el 6% respondió que se encuentra *muy insatisfecho* con las directrices que tiene la empresa.

## ANÁLISIS

La figura muestra que un mayor porcentaje de trabajadores se sienten *insatisfechos* en cuanto al indicador políticas organizacionales, esto se debe a la poca importancia por parte de los jefes y directivos a la hora de implantar las normas y responsabilidades a los trabajadores, así como también a la consistencia de las ordenes por las preferencias en el ámbito de género.

### 4.3.2.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR CONDICIONES LABORALES

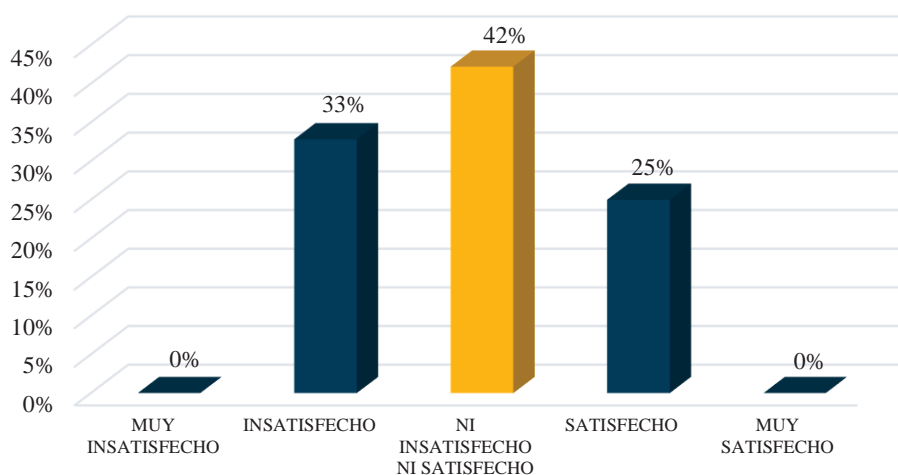
*Tabla N° 29. Indicador condiciones laborales*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INSATISFECHO	0	0%
INSATISFECHO	21	33%
NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	27	42%
SATISFECHO	16	25%
MUY SATISFECHO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada



**Figura N° 26. Indicador condiciones laborales**



**Fuente:** elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador condiciones laborales y permite conocer que el 42% no se encuentra *ni insatisfecho ni satisfecho* con el ambiente físico equipos/materiales disponibles, condiciones de seguridad laboral, el 33% de los encuestados manifiesta que se siente *insatisfecho* con los mismos, 25% se siente *satisfecho* con las condiciones laborales propias de la empresa.

## ANÁLISIS

La figura muestra que un mayor porcentaje de trabajadores no se encuentran *ni insatisfechos ni satisfechos*, pero existe tendencia a la insatisfacción en cuanto a las condiciones laborales, estos resultados encontrados reflejan la falta de mejora de las condiciones ambientales relacionados a los equipos, distribución del espacio de trabajo e iluminación, que no permite tener la comodidad necesaria para realizar el trabajo, las condiciones de seguridad, especialmente en las áreas de carnes, embutidos y seguridad, donde no existe medidas preventivas; las condiciones de tiempo, donde no se cumple el pago de horas extras; las condiciones de servicio, el cual evidencia carencias en cuanto a brindar alimentación y descanso adecuados.



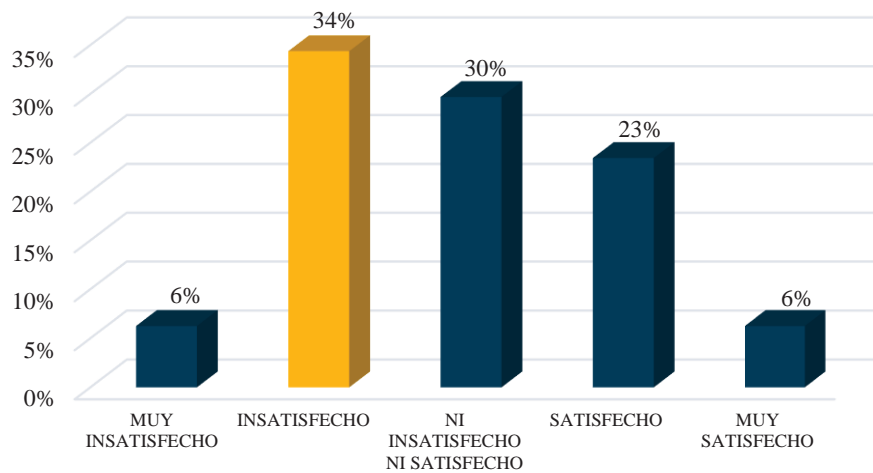
#### 4.3.2.5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR SALARIO

Tabla N° 30. Indicador salario

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INSATISFECHO	4	6%
INSATISFECHO	22	34%
NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	19	30%
SATISFECHO	15	23%
MUY SATISFECHO	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada

Figura N° 27. Indicador salario



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada

#### INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador salario y permite conocer que el 44% respondió que se encuentra *insatisfecho* con todo lo que se refiere a la suficiencia de los sueldos y beneficios sociales, entre otros, el 30% no se encuentra *ni insatisfecho ni satisfecho* con el mismo, el 23% se siente *satisfecho* con el indicador salario y el 6% respondió que se siente *muy satisfecho* con dicho indicador.



## ANÁLISIS

La figura muestra que la mayoría de los trabajadores se sienten *insatisfechos* en cuanto al indicador salario, este resultado es debido a que no se considera la cantidad de horas extras trabajadas y muchas veces existen descuentos principalmente en el área de caja por faltantes de dinero, considerando el trabajador que el salario que percibe no cubre sus necesidades; por otro lado en algunos casos los trabajadores no perciben beneficios sociales a pesar de estar laborando un tiempo considerable en la empresa.

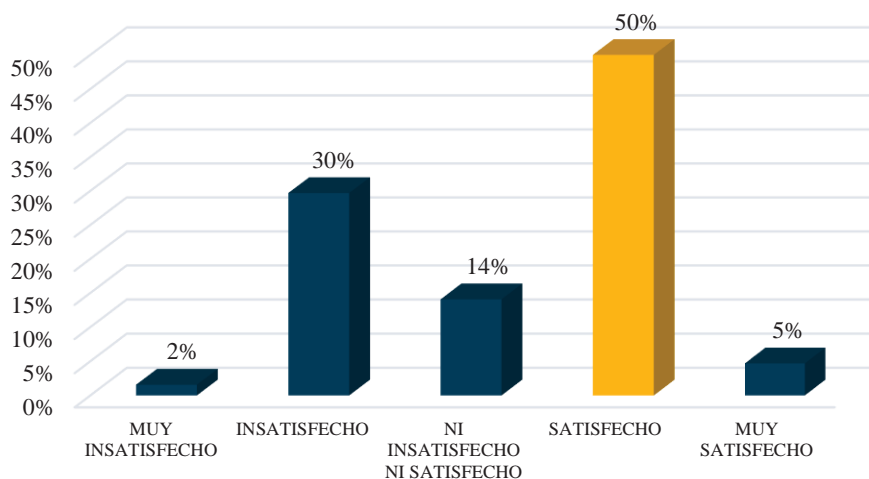
### 4.3.2.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL INDICADOR ESTABILIDAD LABORAL

*Tabla N° 31. Indicador estabilidad laboral*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INSATISFECHO	1	2%
INSATISFECHO	19	30%
NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	9	14%
SATISFECHO	32	50%
MUY SATISFECHO	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

*Figura N° 28. Indicador estabilidad laboral*



*Fuente:* elaboración propia en base a la encuesta aplicada

## INTERPRETACIÓN

La tabla presenta los datos obtenidos en el indicador estabilidad laboral y permite conocer que el 50% respondió que se encuentra *satisfecho* con la seguridad de permanecer en la empresa, el 30% menciona que se siente *insatisfecho* con dicho indicador, el 14% respondió que no se siente *ni insatisfecho ni satisfecho* con el indicador y el 5% se siente *muy satisfecho* con la estabilidad que ofrece la empresa para trabajar.

## ANÁLISIS

La figura muestra que la mitad de los trabajadores se sienten *satisfechos* en cuanto al indicador estabilidad laboral, lo que significa que existe seguridad de permanencia en el puesto de trabajo, sin existir despidos injustificados.

### 4.3.3. ANÁLISIS GENERAL DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

#### 4.3.3.1. GENERALIDADES

Dada la necesidad de medir el nivel de satisfacción laboral se diseñó una escala de medición que respondiera a las dimensiones de la satisfacción laboral por ello se empleó la siguiente tabla.

*Tabla N° 32. Caracterización y escala de medición*

NIVELES	INTERVALOS
Muy baja	[1.0 – 1.8>
Baja	[1.8 – 2.6>
Regular	[2.6 – 3.4>
Alta	[3.4 – 4.2>
Muy alta	[4.2 – 5.0]

*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación



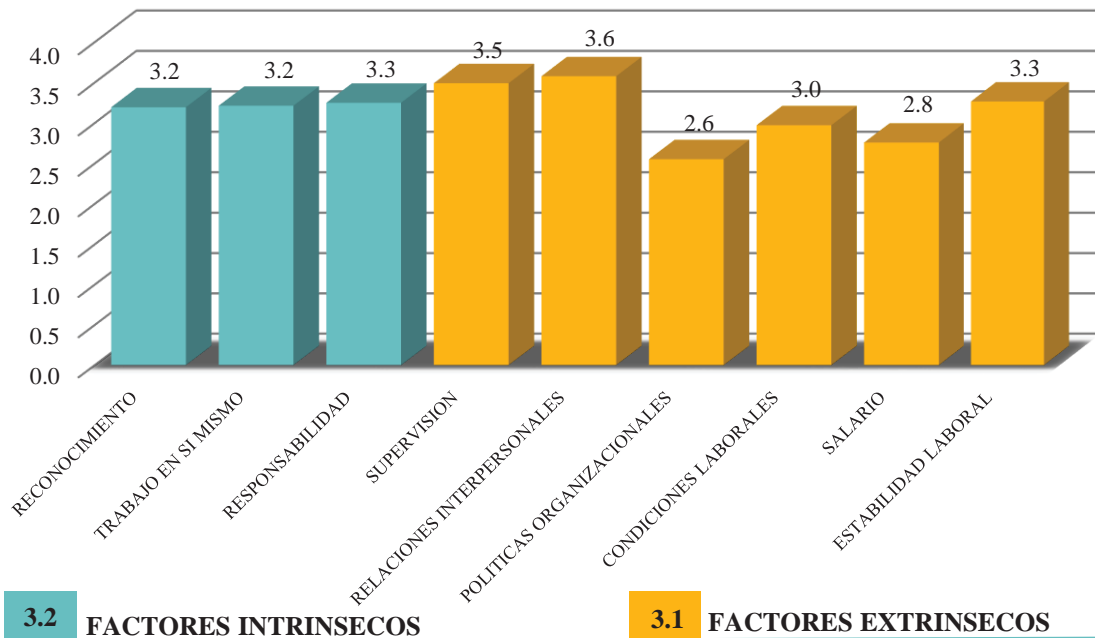
#### 4.3.3.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO GENERAL DE LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

*Tabla N° 33. Análisis descriptivo de los indicadores y dimensiones de la satisfacción laboral*

DIMENSIONES	INDICADOR	MEDIA	MODA	MEDIANA	DESV. ESTÁNDAR	VARIANZA
FACTORES INTRÍNSECOS	RECONOCIMIENTO	3.2	4.00	4.00	0.99	0.98
	TRABAJO EN SI MISMO	3.2	4.00	3.00	0.90	0.81
	RESPONSABILIDAD	3.3	4.00	3.00	0.85	0.73
	<b>FACTORES INTRÍNSECOS</b>	<b>3.2</b>				
FACTORES EXTRÍNSECOS	SUPERVISIÓN	3.5	4.00	4.00	0.89	0.79
	RELACIONES INTERPERSONALES	3.6	4.00	4.00	0.86	0.73
	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	2.6	2.00	2.50	0.87	0.75
	CONDICIONES LABORALES	3.0	3.00	3.00	0.98	0.96
	SALARIO	2.8	2.00	3.00	1.04	1.08
	ESTABILIDAD LABORAL	3.3	4.00	4.00	1.00	0.99
	<b>FACTORES EXTRÍNSECOS</b>	<b>3.1</b>				

*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación

*Figura N° 29. Análisis descriptivo de los indicadores y dimensiones de la satisfacción laboral*



*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación

## **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En la figura se observa los niveles obtenidos en las dimensiones, factores intrínsecos y factores extrínsecos que se describen a continuación:

La dimensión factores intrínsecos muestra de manera general un nivel *regular* de satisfacción laboral en todos sus indicadores.

La dimensión factores extrínsecos se observa que los indicadores relaciones interpersonales y supervisión se encuentran dentro del *nivel alto* de satisfacción laboral; los indicadores estabilidad laboral, condiciones laborales y salario se encuentran dentro del *nivel regular*, y el indicador políticas organizacionales muestra un *nivel bajo* de satisfacción laboral.

Los resultados de datos descriptivos generales de las dimensiones de la satisfacción laboral fueron contrastados y podemos afirmar que el nivel de satisfacción laboral es *regular* y los factores más relevantes que se relacionan con la satisfacción laboral son: relaciones interpersonales, supervisión y responsabilidad.

### **4.4. ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LA VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **4.4.1. CALCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y SATISFACCIÓN LABORAL**

Para realizar el análisis de carácter paramétrico, se empezará con el análisis correlacional de las variables en estudio según indicadores, el cual refleja las relaciones con mayor y menor intensidad, entre los factores de cada variable.





Tabla N° 34. Análisis estadístico correlacional por indicadores

		DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES								
		TAREA ESPECÍFICA DEL PUESTO	TAREA NO ESPECÍFICA DEL PUESTO	COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	SUPERVISIÓN Y LIDERAZGO	PERSISTENCIA	COOPERACIÓN	REGLAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES	OBJETIVO ORGANIZACIONALES	
SATISFACCIÓN LABORAL	RECONOCIMIENTO	Correlación de Pearson	0,14	-0,02	0,28	0,39	0,26	0,23	0,05	0,44
		Sig. Bilateral	0,260	0,893	0,023	0,002	0,035	0,069	0,700	0,000
		N	64	64	64	64	64	64	64	64
	TRABAJO EN SI MISMO	Correlación de Pearson	0,22	-0,03	0,49	0,31	0,32	0,24	0,03	0,28
		Sig. Bilateral	0,082	0,818	0,000	0,012	0,009	0,053	0,823	0,027
		N	64	64	64	64	64	64	64	64
	RESPONSABILIDAD	Correlación de Pearson	0,17	0,23	0,17	0,11	0,40	0,24	0,17	0,24
		Sig. Bilateral	0,189	0,065	0,182	0,374	0,001	0,057	0,174	0,056
		N	64	64	64	64	64	64	64	64
	SUPERVISIÓN	Correlación de Pearson	0,21	0,05	0,43	0,45	0,27	0,29	-0,10	0,27
Sig. Bilateral		0,104	0,697	0,000	0,000	0,029	0,022	0,426	0,031	
N		64	64	64	64	64	64	64	64	
RELACIONES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson	0,12	-0,07	0,36	0,16	0,23	0,29	0,16	0,32	
	Sig. Bilateral	0,330	0,575	0,003	0,209	0,072	0,019	0,204	0,010	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	
POLÍTICAS	Correlación de Pearson	0,15	-0,14	0,20	0,34	0,28	-0,09	0,13	0,46	
	Sig. Bilateral	0,250	0,289	0,117	0,006	0,025	0,458	0,311	0,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	
CONDICIONES LABORALES	Correlación de Pearson	0,33	0,06	0,41	0,43	0,20	0,31	0,06	0,36	
	Sig. Bilateral	0,008	0,642	0,001	0,000	0,115	0,011	0,619	0,003	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	
SALARIO	Correlación de Pearson	0,03	-0,09	0,17	0,24	0,10	-0,02	0,06	0,27	
	Sig. Bilateral	0,838	0,457	0,189	0,054	0,423	0,848	0,653	0,034	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	
ESTABILIDAD	Correlación de Pearson	0,23	-0,08	0,42	0,41	0,21	0,12	0,13	0,40	
	Sig. Bilateral	0,071	0,526	0,001	0,001	0,095	0,347	0,321	0,001	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	

La correlación es significativa en el nivel de 0,05 (2 colas)

La correlación es significativa en el nivel de 0,01 (2 colas)

**Fuente:** elaboración propia basada en la investigación

## INTERPRETACIÓN

La *Tabla N° 34* muestra los índices de Pearson obtenidos para cada uno de los indicadores de las variables en estudio, la relación más alta reflejada entre los indicadores del desempeño de los trabajadores y los indicadores de la satisfacción laboral resultó ser en primer lugar, comunicación oral y escrita ante trabajo en sí mismo (0.49), este resultado refleja, que a mayor expresividad de opiniones e ideas se obtenga de parte de los trabajadores, mayor significancia y estimulación en las labores que realizan percibirán y viceversa. Seguido por el indicador supervisión/liderazgo y supervisión (0.45), en la que se refleja que a mayores competencias y habilidades de dirección demuestre el supervisor, mayor bienestar en cuanto a supervisión se percibirá. Por último comunicación ante supervisión (0.43), es decir a mayor expresividad de opiniones e ideas se obtenga de parte de los trabajadores, mayor bienestar en cuanto a supervisión se percibirá al sentir los trabajadores que sus opiniones cuentan y viceversa, siendo estos los más relevantes. Para este caso los indicadores de desempeño de los trabajadores reflejaron una correlación positiva con los indicadores de satisfacción laboral.

Por su parte, la relación negativa más alta, reflejada entre los indicadores de desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral, resultó ser en primer lugar, tarea no específica del puesto ante políticas organizacionales (-0.14), es decir a mayor ejecución de tareas no específicas a su puesto de trabajo menor satisfacción en cuanto a políticas organizacionales percibirán, por ser políticas concebidas para afrontar situaciones de ausentismo y rotación de trabajadores, pasando el personal por diversas secciones, consideradas como injustas y desiguales, seguido por el indicador reglas y procedimientos organizacionales ante supervisión (-0.10), es decir a mayor compromiso con las reglas y procedimientos organizacionales, menor satisfacción en cuanto a supervisión percibirán, siendo los más relevantes. Para este caso todos los ítems desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral, reflejaron una correlación negativa.



#### 4.4.2. CALCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DESEMPEÑO DE TAREA (X) Y FACTORES INTRÍNSECOS (Y)

A continuación se presenta los resultados obtenidos del análisis correlacional según dimensiones, el cual refleja las correlaciones con mayor y menor relación, soporte para la correlación entre variables.

Para determinar la relación que existe entre la dimensión desempeño de tarea y los factores intrínsecos, se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson (r).

Los resultados de R fueron los siguientes:

**Tabla N° 35.** Relación entre las dimensiones desempeño de tarea y factores intrínsecos

		Desempeño de Tarea	Factores Intrínsecos
<b>Desempeño de Tarea</b>	Correlación de Pearson	1	,419**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	64	64
<b>Factores Intrínsecos</b>	Correlación de Pearson	,419**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	64	64

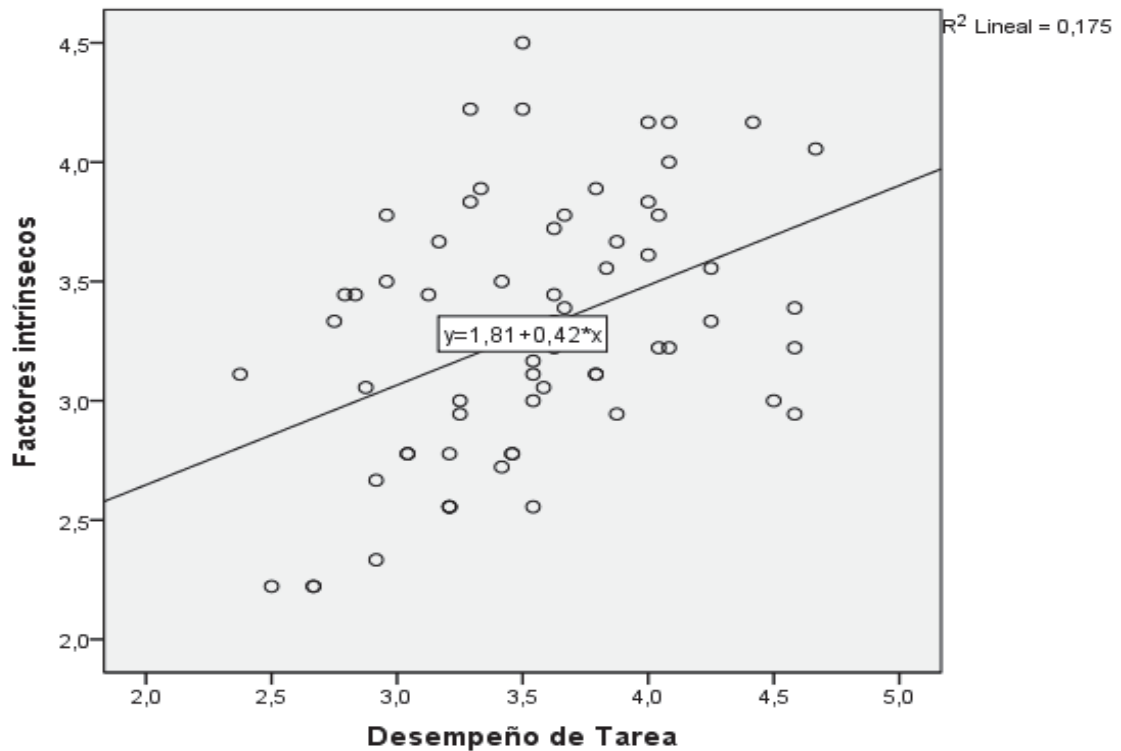
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** elaboración propia basada en la investigación

La tabla muestra el coeficiente de correlación (r), el cual es 0.419, lo que indica que existe una **correlación positiva débil y significativo en el nivel de 0.001 (bilateral)**, entre las dimensiones estudiadas, por lo que un incremento en el nivel de desempeño de tarea, presenta una tendencia baja de incrementar los factores intrínsecos y viceversa, es decir un incremento en las capacidades del trabajador para ejecutar las actividades específicas y no específicas de su puesto, una mayor frecuencia de pronunciar ideas, opiniones y quejas, así como también un aumento en la capacidad de influencia del supervisor en el

desempeño del trabajador, presentara una tendencia baja en cuanto a mayor reconocimiento, mejora del tipo de trabajo y en la responsabilidad recibida.

*Figura N° 30. Diagrama de dispersión de la correlación de las dimensiones desempeño de tarea (x) y factores intrínsecos (y)*



*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación

En la figura se aprecia como la nube de puntos adquiere una forma de recta ascendente. De igual manera se observa que los puntos se agrupan en menor margen alrededor de la recta, lo que se interpreta como una **correlación lineal positiva débil**, donde para un mismo valor en desempeño de tarea existen posibles valores en factores intrínsecos, lo que quiere decir que no todos los trabajadores que tienen un buen desempeño de tarea, van a tener los mismos niveles en cuanto a los factores intrínsecos y viceversa.



#### 4.4.3. CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DESEMPEÑO DE TAREA (X) Y FACTORES EXTRÍNSECOS (Y).

Para determinar la relación que existe entre la dimensión desempeño de tarea y los factores extrínsecos, se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson (r).

Los resultados de R fueron los siguientes:

**Tabla N° 36.** Relación entre las dimensiones desempeño de tarea y factores extrínsecos

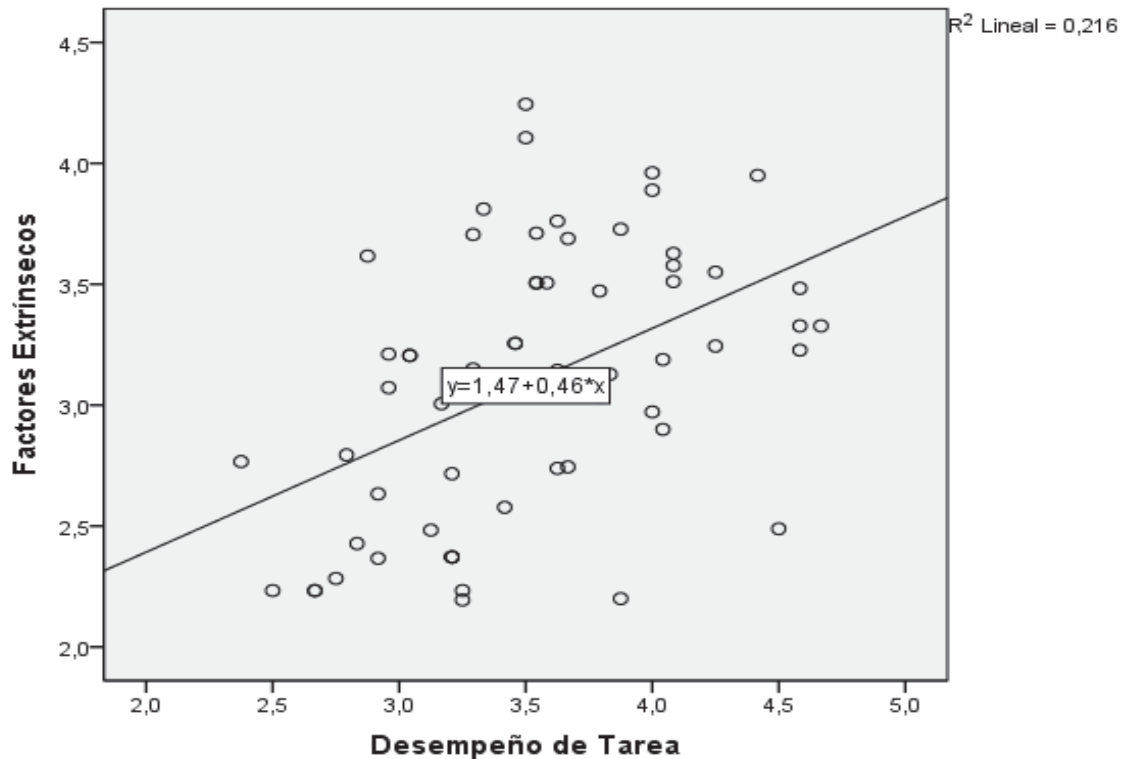
		Desempeño de Tarea	Factores Extrínsecos
<b>Desempeño de Tarea</b>	Correlación de Pearson	1	,465**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	64	64
<b>Factores Extrínsecos</b>	Correlación de Pearson	,465**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** elaboración propia basada en la investigación

La tabla muestra el coeficiente de correlación (r) el cual es 0.465 lo que indica que existe una **correlación positiva débil y significativo en el nivel de 0,000 (bilateral)**, entre las dimensiones estudiadas, este resultado expresa una magnitud más alta a la anterior correlación; sin embargo un incremento en el nivel de desempeño de tarea, presenta de igual manera una tendencia baja de incrementar los factores extrínsecos y viceversa, es decir; un incremento en las capacidades del trabajador para ejecutar las actividades específicas y no específicas de su puesto, una mayor frecuencia de pronunciar ideas, opiniones y quejas, así como también un aumento en la capacidad de influencia del supervisor en el desempeño del trabajador, presentará una tendencia baja en cuanto a un incremento de las relaciones interpersonales, políticas, condiciones laborales, salario y estabilidad laboral.

*Figura N° 31. Diagrama de dispersión de la correlación de las dimensiones desempeño de tarea (x) y factores extrínsecos (y)*



*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación

En la figura se observa una tendencia ascendente, donde la nube de puntos obtenida está más estrecha a la recta; pese a ello se interpreta como una **correlación lineal positiva débil** entre las dimensiones graficadas, donde para un mismo valor en desempeño de tarea existen posibles valores en los factores extrínsecos, lo que quiere decir que no todos los trabajadores que tienen un buen desempeño de tarea, van a presentar los mismos niveles de factores extrínsecos y viceversa.



#### 4.4.4. CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DESEMPEÑO CONTEXTUAL (X) Y FACTORES INTRÍNSECOS (Y).

Para determinar la relación que existe entre la dimensión desempeño contextual y factores intrínsecos, se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson (r).

Los resultados de R fueron los siguientes:

*Tabla N° 37. Relación entre las dimensiones desempeño contextual y factores intrínsecos*

<i>Correlaciones</i>			
		<b>Desempeño Contextual</b>	<b>Factores Intrínsecos</b>
<b>Desempeño Contextual</b>	Correlación de Pearson	<b>1</b>	<b>,476**</b>
	Sig. (bilateral)		<b>,000</b>
	N	<b>64</b>	<b>64</b>
<b>Factores Intrínsecos</b>	Correlación de Pearson	<b>,476**</b>	<b>1</b>
	Sig. (bilateral)	<b>,000</b>	
	N	<b>64</b>	<b>64</b>

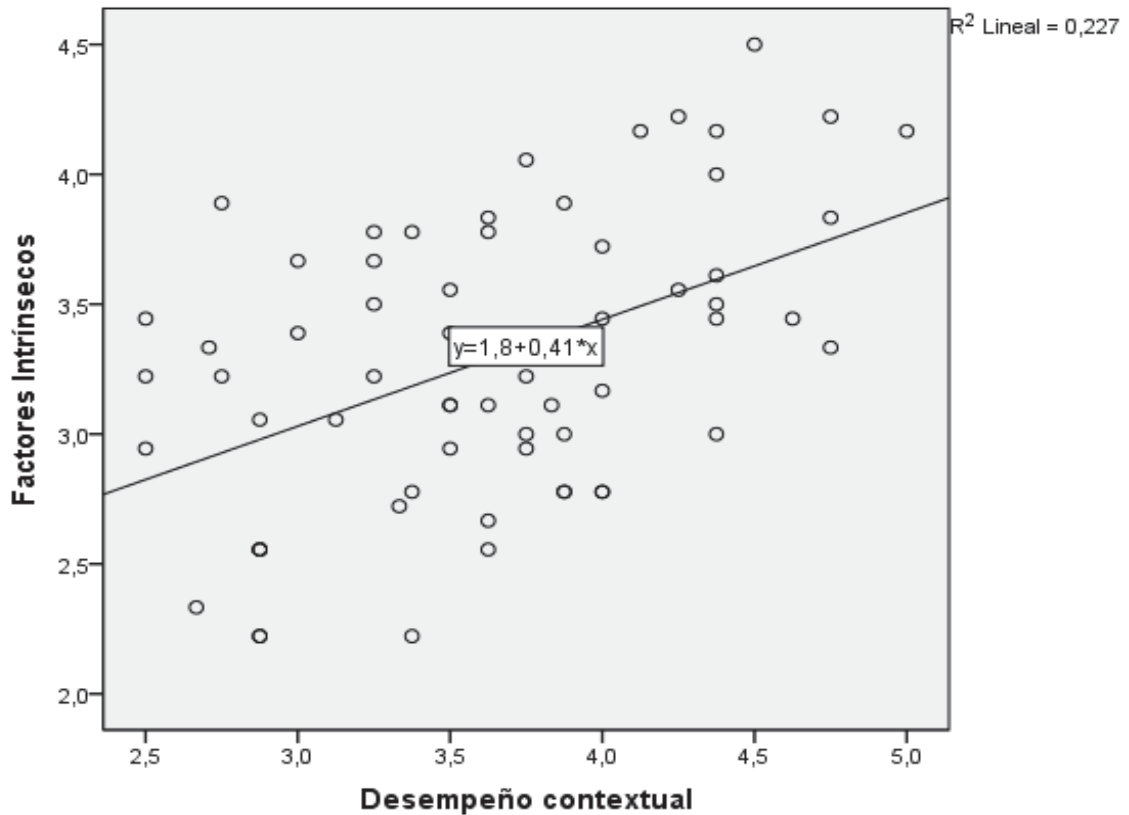
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** elaboración propia

La tabla muestra el coeficiente de correlación (r), el cual es 0.476 lo que indica que existe una **correlación positiva débil y significativo en el nivel de 0.000 (bilateral)**, entre las dimensiones estudiadas, magnitud levemente más alta a la anterior correlación; sin embargo un incremento en el nivel de desempeño contextual, presenta de igual manera una tendencia baja de incrementar los factores intrínsecos y viceversa, es decir; un incremento en la fuerza de voluntad del trabajador, una mayor colaboración, apoyo a sus pares, un mayor compromiso con las reglas y procedimiento organizacionales, así como también identificación con los objetivos organizacionales, presentara una tendencia baja en cuanto a un mayor reconocimiento, mejora del tipo de trabajo y en la responsabilidad recibida.



*Figura N° 32. Diagrama de dispersión de la correlación de las dimensiones desempeño contextual (x) y factores intrínsecos (y)*



*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación

En la figura se observa una tendencia ascendente, donde la nube de puntos obtenida está más estrecha a la recta; pese a ello se interpreta como una **correlación lineal positiva débil**, entre las dimensiones graficadas, donde para un mismo valor en desempeño contextual existen posibles valores en los factores intrínsecos, lo que quiere decir que no todos los trabajadores que tienen un buen desempeño contextual, van a tener los mismos niveles en los factores intrínsecos y viceversa.





#### 4.4.5. CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DESEMPEÑO CONTEXTUAL (X) Y FACTORES EXTRÍNSECOS (Y).

Para determinar la relación que existe entre la dimensión desempeño contextual y los factores extrínsecos, se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson (r).

Los resultados de R fueron los siguientes:

*Tabla N° 38. Relación entre las dimensiones desempeño contextual y factores extrínsecos*

<i>Correlaciones</i>		Desempeño Contextual	Factores Extrínsecos
<b>Desempeño Contextual</b>	Correlación de Pearson	1	,406**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	64	64
<b>Factores Extrínsecos</b>	Correlación de Pearson	,406**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	64	64

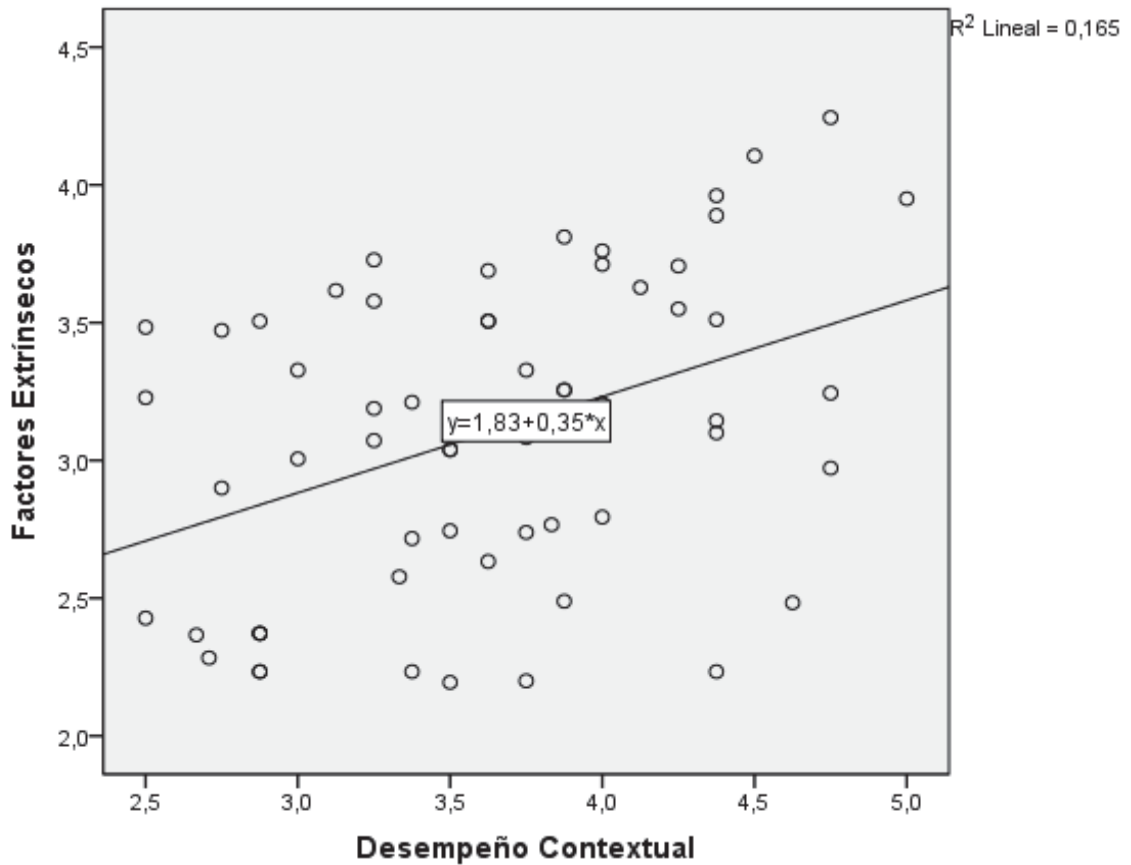
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** elaboración propia basada en la investigación

La tabla muestra el coeficiente de correlación (r), el cual es 0.406 lo que indica que existe una **correlación positiva débil y significativo en el nivel de 0.001 (bilateral)** entre las dimensiones estudiadas, magnitud más baja a la anterior correlación; por lo que, un incremento en el nivel de desempeño contextual, presenta una tendencia baja de incrementar los factores extrínsecos y viceversa, es decir un incremento en la fuerza de voluntad del trabajador, una mayor colaboración, apoyo a sus pares, un mayor compromiso con las reglas y procedimiento organizacionales, así como también una mayor identificación con los objetivos organizacionales, presentara una tendencia baja en cuanto a un progreso en las relaciones interpersonales, políticas, condiciones laborales, salario y estabilidad laboral.



*Figura N° 33. Diagrama de dispersión de la correlación de las dimensiones desempeño contextual (x) y factores extrínsecos (y)*



*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación

En la figura se observa que la nube de puntos adquiere una forma de recta creciente, donde los puntos están más separados de la recta, lo que se interpreta como una **correlación lineal positiva débil**; es decir, para un mismo valor en desempeño contextual existen posibles valores en factores extrínsecos, lo que quiere decir que no todos los trabajadores que tienen un buen desempeño contextual, van a tener los mismos grados en los factores extrínsecos y viceversa.



#### 4.4.6. CÁLCULO DE LA CORRELACIÓN LINEAL Y DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LAS VARIABLES DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y SATISFACCIÓN LABORAL

Finalmente se presenta los resultados obtenidos del análisis correlacional entre las variables de estudio. Esta sección permitirá dar respuesta al objetivo general de la investigación, identificando la relación funcional entre el desempeño de los trabajadores y la satisfacción laboral.

Para determinar la relación estadística entre las variables desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral, se decidió aplicar el coeficiente de correlación de Pearson (r). Para ello fue necesario realizar el promedio de los indicadores de cada dimensión para obtener el valor promedio de cada variable.

Con estos resultados y con la ayuda del programa de datos SPSS, se procedió a calcular el coeficiente de Correlación de Pearson (r) que es el estadístico que determinó la relación entre las variables.

Los resultados del r fueron los siguientes:

**Tabla N° 39.** *Relación entre las variables desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral*

		<b>Desempeño de los Trabajadores</b>		<b>Satisfacción Laboral</b>	
<b>Desempeño de los Trabajadores</b>	Correlación de Pearson	<b>1</b>	<b>,624**</b>		
	Sig. (bilateral)			<b>,000</b>	
	N	<b>64</b>	<b>64</b>		
<b>Satisfacción Laboral</b>	Correlación de Pearson	<b>,624**</b>		<b>1</b>	
	Sig. (bilateral)		<b>,000</b>		
	N	<b>64</b>	<b>64</b>		

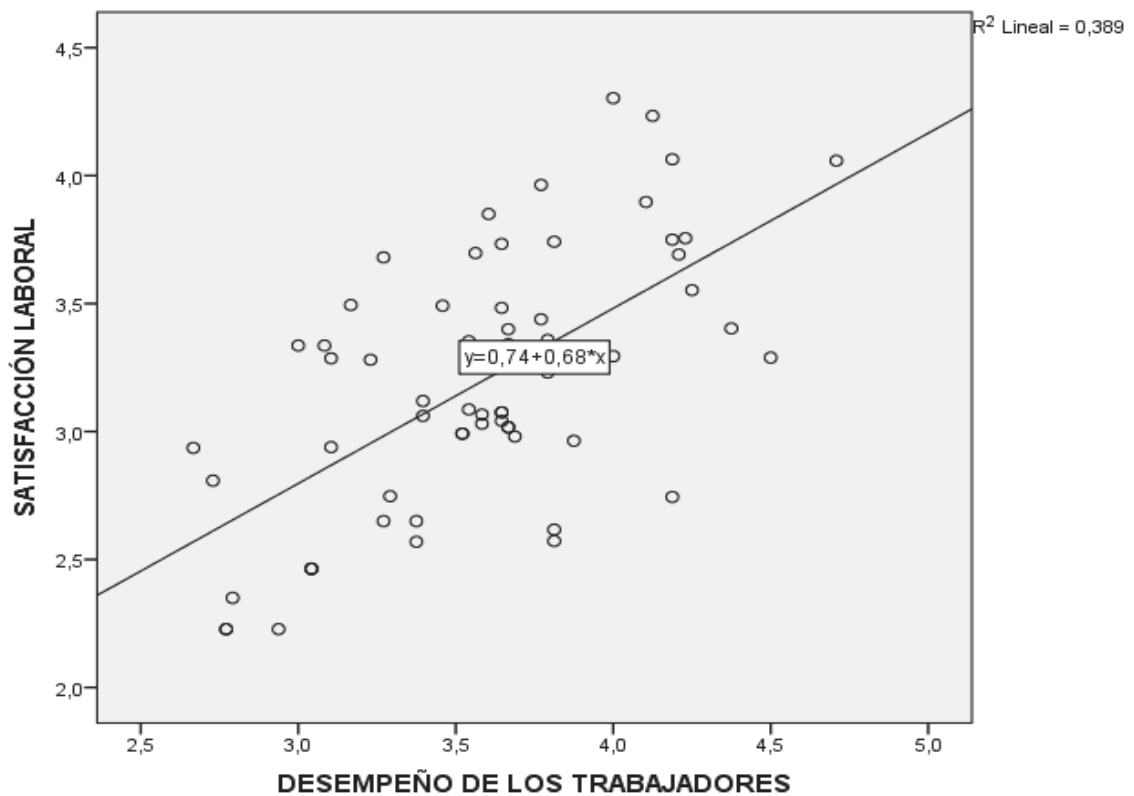
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** elaboración propia basada en la investigación

La tabla muestra el coeficiente de correlación de Pearson (r) que resulta para determinar la relación que existe entre las variables desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral es de 0.624, lo que indica que existe una **correlación positiva moderada** entre las variables estudiadas y además que esa relación es **directamente proporcional** y **significativo en el nivel de 0.000 (bilateral)**, es decir, un incremento en el nivel de desempeño de los trabajadores, observa una tendencia moderada de aumentar el nivel de satisfacción laboral y viceversa.

Todo ello es en consecuencia de que el colaborador realiza un buen trabajo o un esfuerzo, esperando recibir una recompensa, es decir percibir una sensación intrínseca o extrínseca de bienestar. A su vez estas recompensas incrementan moderadamente el nivel de satisfacción laboral, lo mismo ocurre inversamente, al percibir una sensación intrínseca o extrínseca de bienestar, el colaborador incrementa moderadamente el nivel de desempeño.

*Figura N° 34. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables desempeño y satisfacción laboral*



*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación



De la figura, podemos observar que los puntos de los diferentes marcadores siguen una misma dirección ascendente, y que la nube de puntos está más estrecha alrededor de la recta, con ello se confirma que existe una **correlación lineal positiva moderada** entre ambas variables; es decir, para un mismo valor en el desempeño de los trabajadores existen posibles valores en satisfacción laboral, lo que quiere decir que no todos los trabajadores que tienen un buen desempeño, van a tener el mismo nivel de satisfacción laboral y viceversa.

#### 4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

##### HIPÓTESIS GENERAL

**H<sub>0</sub>:** El desempeño no se relaciona positiva y moderadamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orión Supermercados.

**H<sub>i</sub>:** El desempeño se relaciona positiva y moderadamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Orión Supermercados.

##### Resultado:

*Tabla N° 40. Comprobación de hipótesis*

CORRELACIONES DE MUESTRAS EMPAREJADAS				
		N	Correlación	Sig.
Par 1	SATISFACCIÓN LABORAL & DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	64	,624	,000

*Fuente:* elaboración propia basada en la investigación

$$r = .624$$

$$\text{Sig. (Bilateral)} = .000$$

**Interpretación:** Se acepta la hipótesis de investigación en el nivel de ,000. La correlación entre el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Orión supermercados **es positiva y moderada.**



#### 4.6. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE TIENDA DE ORION SUPERMERCADOS SUCURSAL AV. LA CULTURA

Tabla N° 41. Análisis de la entrevista al administrador de tienda de Orion Supermercados sucursal Av. La cultura

VARIABLE	PREGUNTAS	RESPUESTA ADMINISTRADOR	ANÁLISIS	CONCLUSIONES
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	¿En general Ud. administrador de tienda soluciona problemas de manera creativa y toma decisiones para el buen funcionamiento de la sucursal?	Como Ud. administrador de tienda soluciona los clientes manifiestan sus quejas por algún mal servicio o producto o cuando existen accidentes laborales, pero se ha resuelto de manera efectiva.	Siempre se llega a solucionar los problemas existentes que hay en la empresa.	Hay un buen trabajo de solución de conflictos por parte del jefe de tienda.
	¿Sus colaboradores conocen sus funciones y cumplen con sus obligaciones?	Sí, yo los capacito personalmente sino las jefas de área.	Existe inducción al iniciar el trabajo en las áreas que hay en la empresa.	Solo existe inducción pero es necesario la implementación de capacitaciones constantes a los trabajadores.
	¿Usted influye o motiva en el comportamiento o pensamiento de sus colaboradores para obtener la efectividad laboral? ¿Qué métodos le han resultado ser los mejores?	Sí, trato de que exista un buen clima laboral	La influencia del jefe de tienda resulta ser positivo para el desempeño de los trabajadores.	Existe buen clima laboral entre el jefe de tienda y los trabajadores.
	¿Usted percibe la voluntad de sus colaboradores para trabajar bajo condiciones adversas?	Sí, siempre los he visto quedarse horas extra, trabajar arduamente.	El entrevistado manifiesta que los colaboradores siempre están dispuestos a colaborar	Hay compromiso de parte de los trabajadores para cumplir con el trabajo que realizan
	¿Usted propicia un clima de equipo, de solidaridad y ayuda mutua entre sus colaboradores?	Sí, trato de que exista compañerismo y que se apoyen para realizar su trabajo	El entrevistado manifiesta que los colaboradores son solidarios y se apoyan mutuamente.	Hay cooperación entre los miembros de trabajo



¿Usted percibe que sus colaboradores siguen las instrucciones y aceptan las reglas de la empresa	Si las conocen, pero no los siguen como ejemplo es que no utilizan los implementos de trabajo, llegan tarde o se faltan sin previo aviso.	Falta mejorar el cumplimiento de las reglas y procedimientos que tiene la empresa para que los trabajadores cumplan con los mismos.	Falta mejorar el aspecto de reglas y procedimientos propios de la empresa para que los trabajadores cumplan con los mismos.
¿La dirección de la empresa valora y reconoce suficientemente el trabajo que Ud. Realiza?	Sí, tengo la facilidad para decidir acciones del personal, para pedir la mercadería, promociones de los productos, pago a los proveedores.	Hay facilidades para realizar el trabajo de jefe de tienda	Si existe autonomía para realizar el trabajo encomendado.
¿En la sucursal que usted dirige siente que estimulan su desarrollo profesional y personal?	No, porque no hay tantas capacitaciones, becas de especialización.	Falta promover mejor capacitación, especialización para los encargados que dirigen las tiendas	No existe el interés de mejorar los conocimientos y habilidades de los encargados de tienda.
¿Cuándo toma alguna decisión, cuenta con el apoyo necesario de los directivos de la empresa?	Sí, porque las pautas y reglamentos para tomar decisiones están previamente coordinadas	Existe comunicación y coordinación con los miembros gerenciales de la empresa	Existe el apoyo permanente de los directivos para la toma de decisiones.
¿Usted propicia las buenas relaciones laborales, de tolerancia, respeto y buen trato?	Sí, estamos enfocados en que debe existir un buen clima laboral, mantener las relaciones interpersonales a pesar de que siempre existen algunos pequeños conflictos.	Existen buenas relaciones interpersonales y clima laboral agradable.	Es necesario seguir con esta forma de convivencia laboral, resulta positivo la actuación del jefe de tienda en este aspecto.
¿Qué factores están presentes en la satisfacción de sus colaboradores y que factores debería potenciar la empresa para la generación de satisfacción en el colaborador?	Los factores que están presentes en la empresa son: trabajo en sí mismo, responsabilidad, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales. Los factores que faltan potencializar son: reconocimiento, salario, estabilidad laboral.	Los factores que faltan mejorar son reconocimiento, salario y estabilidad laboral	Es necesario mejorar algunos factores que según el análisis son primordiales para la satisfacción del colaborador.

**Fuente:** elaboración propia basada en la entrevista realizada



## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **5.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS**

##### **ANTECEDENTES**

La empresa Orion Supermercados que se encuentra dentro del sector retail, tiene como principal rubro el área de servicios y su principal objetivo es acercar a los clientes una gran variedad de productos.

Con lo expuesto, debemos enfatizar que para ser una empresa competitiva se debe saber cómo atraer, seleccionar y retener a los trabajadores mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral.

##### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Antes de realizar los programas de capacitación al personal es necesario emprender la sensibilización organizacional como factor determinante en el proceso de implementación, sin embargo, es uno de los aspectos más olvidados por los grupos directivos al momento de implementar programas de toda índole, generado una percepción errada en los trabajadores de las organizaciones, ocasionando en la mayoría de los casos desconfianza y rechazo a los procesos.

La sensibilización organizacional debe estar dirigido a los gerentes, jefes, supervisores de la empresa Orion Supermercados con el propósito de:





- Generar el compromiso para implementar el cambio organizacional con el éxito deseado.
- Lograr el compromiso al gestar acciones de mejora frente a los cambios de manera permanente.

A través de *talleres de sensibilización* realizados por un profesional experto en desarrollo organizacional.

## **DISEÑO DE LOS CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS**

### **Objetivos generales de la capacitación**

Lograr que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

### **Objetivos específicos**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en determinadas áreas.

## **ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.



## PLAN OPERATIVO

### PLAN OPERATIVO DEL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN POR SEMESTRES		RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
		1	2		
Lograr que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.	Sensibilización a los administradores y gerentes de la empresa sobre la importancia de implementar una gestión del desempeño.	x		ÁREA DIRECTIVA DE LA EMPRESA Y ESPECIALISTAS EN LA MATERIA	Enriquecimiento de los conocimientos de los principales encargados de las sucursales de la empresa, relacionado a la gestión administrativa
	Capacitación a los trabajadores de la empresa en las respectivas áreas sobre aspectos relacionados a las funciones propias del puesto, objetivos y políticas organizacionales.	x	x	ESPECIALISTAS EN TEMAS CAPACITACIÓN DE LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN CONTABILIDAD, PSICOLOGÍA	Tener trabajadores más preparados y comprometidos para realizar las actividades propias de la empresa

*Fuente:* elaboración propia

## CRONOGRAMA

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES

OBJETIVO		Lograr que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.				
Nº	DETALLE DE ACTIVIDADES	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA	CUARTO DÍA	QUINTO DÍA
1	Introducción					
2	Descripción de las políticas, procedimientos y objetivos organizacionales de la empresa					
3	Descripción del puesto de trabajo, las funciones y responsabilidades					
4	Desarrollo de los temas según área de trabajo					
5	Casos prácticos propios del área					

*Fuente:* elaboración propia

## ÁREAS A CAPACITAR

Las capacitaciones se realizarán según las áreas existentes y se agruparán de acuerdo a las necesidades de las mismas.

### 1. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

#### Temas de capacitación

- Gestión administrativa
- Manejo de conflictos laborales
- Liderazgo

Es necesario recalcar que la razón fundamental de que los administradores y gerentes de tienda sean capacitados es porque muchos trabajan en base a conocimientos empíricos y no conocen los aspectos necesarios para gerenciar adecuadamente las tiendas que están a su cargo. Por ello la necesidad de potencializar y fortalecer sus capacidades en temas gerenciales

### 2. ÁREA DE CAJA

#### Temas de capacitación

- **Protocolo de atención al cliente**  
Calidez y buen trato
- **Manejo de efectivo y tarjetas electrónicas y comprobantes de pago**  
Elaboración de Cuadre de Caja  
Revisión e Ingreso al Sistema del Cuadre de Caja.  
Formato de Tipos de Denominaciones y Billetes  
Resumen de Movimientos en Caja  
Niveles de Autorización para Devolución de Dinero  
Tipos de comprobantes de pago
- **Manejo del software del área de caja**



### **3. ÁREA DE ALMACÉN Y GÓNDOLAS**

#### **Temas de capacitación**

- **Gestión de almacén e inventario:**  
Administración de la demanda y stocks, Control de inventarios según demanda y Rotación de productos, determinación de la cantidad de productos según el tipo, sistemas para determinar cuándo ordenar y reaprovisionar, manejo de sistemas de salida y entrada de mercadería.
- **Conocimiento del producto:**  
Variedad de productos  
Reposición del producto  
Orden de los productos en los estantes (rotación)  
Manejo de fechas de vencimiento de los productos  
Comprobación de estado físico de los productos
- **Manejo de software del área de almacén**

### **4. ÁREAS DE FAST FOOD, PANADERÍA, CARNICERÍA, VERDURAS**

#### **Temas de capacitación**

- **Salud y seguridad ocupacional**  
Higiene y salubridad de las instalaciones de trabajo  
Salubridad y presentación personal  
Entrenamiento de primeros auxilios  
Manejo adecuado de equipos y herramientas de trabajo
- **Atención al cliente y protocolo**

### **5. ÁREAS DE LIMPIEZA, SEGURIDAD Y EMPAQUE**

#### **Temas de capacitación**

- **Protocolo de atención al cliente**  
Calidez y buen trato



## CERTIFICACIÓN

Para dar mayor soporte a esta capacitación sería necesario la entrega de certificación a las personas que hayan sido partícipes de la capacitación.

---

### RECURSOS

#### 1. HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia. En este aspecto debemos recalcar que debería existir una relación entre las Universidades, en especial las Escuelas Profesionales, y el sector empresarial como entes conectores para que de esta manera se apoye a las empresas a través de convenios y solicitudes de apoyo para realizar este tipo de capacitaciones, talleres, etc., de acuerdo a las necesidades de los mismos.

#### 2. MATERIALES

- **INFRAESTRUCTURA:** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:** Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO:** Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

#### 3. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

---

## EVALUACIÓN

Es necesario que en la etapa final del proceso de capacitación se realice la evaluación de los objetivos obtenidos, por lo general el problema más común de cualquier programa de capacitación es la eficacia del mismo.



La evaluación sobre el nivel de eficacia del programa se basa en determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados. Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los siguientes resultados:

- Las reacciones de los capacitadores al contenido del programa y al proceso general de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación

## **5.2. PROPUESTA DE MEJORA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ORION SUPERMERCADOS**

El equipo de recursos humanos debe trabajar para mejorar continuamente las condiciones laborales de los trabajadores. La convicción radica en que la sostenibilidad de una empresa pasa necesariamente de tener colaboradores satisfechos.

### **OBJETIVO**

El objetivo es poder contar y mantener el talento necesario dentro de la empresa a fin de afrontar la estrategia de crecimiento y sostenibilidad. Esto pasa por generar un buen ambiente de trabajo, tener oportunidades de desarrollo, capacitaciones, minimizar los riesgos de accidentes laborales, además de entregar los adecuados reconocimientos a los trabajadores.

### **ASPECTOS NECESARIOS PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

**1. Fortalecer las Remuneraciones:** La empresa debe ser consciente de la competitividad dentro de la industria y la necesidad de retener mejores elementos, y por ello se debe iniciar el rediseño de un nuevo sistema de remuneraciones basado en incentivos. El objetivo, otorgar una mecánica más clara en la retribución al desempeño de las personas y que permita alcanzar las metas económicas trazadas por la empresa.



**2. Mejora de los Beneficios:** Para cumplir con este objetivo, los beneficios de Orion supermercados se debería dividir en dos categorías:

- **Celebraciones y Reconocimientos:**

Se debe destacar los cumpleaños, reconocimientos, estímulos y beneficios. Además de los eventos especiales como el día de la madre, día del padre, día del niño, aniversario de la tienda, Navidad y Año Nuevo entre otros.

- **Beneficios Institucionales:**

Se debe implementar beneficios como una tarjeta institucional con descuentos y bonificaciones en Orion supermercados.

### **3. Mejora de las condiciones laborales**

#### **Condiciones de servicios (Salud/alimentación)**

- Elaborar una minuta nutricional de desayunos, almuerzos y cenas estandarizadas con alimentos balanceados y nutritivos.
- Horarios establecidos de alimentación: es necesario realizar los horarios puesto que muchos no llegan a alimentarse dentro de las horas programadas.
- El tiempo de descanso de una hora debería ser respetado para que los trabajadores tengan un momento de distracción.

#### **Condiciones de seguridad**

- Implementar los equipos de primeros auxilios y de seguridad, brindar la indumentaria y herramientas adecuadas según áreas de trabajo y brindar seguros de salud contra accidentes y riesgos con el fin de mitigar y proteger a los trabajadores frente a accidentes laborales

#### **Condiciones de tiempo**

- Mejorar los horarios de trabajo, en especial los horarios de descanso, brindado al trabajador momentos para el relajo y distracción.



## CONCLUSIONES

### CONCLUSIÓN GENERAL

1. El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) que resulta para determinar la relación que existe entre las variables desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral es de 0.624, lo que indica que existe una **correlación positiva moderada** entre las variables estudiadas y además que esa relación es **directamente proporcional** y **significativo en el nivel de 0.000 (bilateral)**, es decir, un incremento en el nivel de desempeño de los trabajadores, observa una tendencia moderada de aumentar el nivel de satisfacción laboral y viceversa.

Todo ello es en consecuencia de que el colaborador realiza un buen trabajo o un esfuerzo, esperando recibir una recompensa, es decir percibir una sensación intrínseca o extrínseca de bienestar. A su vez estas recompensas incrementan moderadamente el nivel de satisfacción laboral, lo mismo ocurre inversamente, al percibir una sensación intrínseca o extrínseca de bienestar, el colaborador incrementa moderadamente el nivel de desempeño.

### CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

2. Con referencia a la investigación, se puede afirmar que dentro de las dimensiones desempeño contextual y desempeño de tarea el nivel de desempeño está determinado como nivel de desempeño bueno, y los factores más relevantes que se relacionan con el desempeño son los indicadores: persistencia, cooperación y supervisión/liderazgo. Esto evidencia el entusiasmo y esfuerzo extra para realizar el trabajo encomendado, el voluntarismo para colaborar, además de existir influencia de parte de los superiores para el cumplimiento de las funciones.

3. De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que dentro de las dimensiones factores intrínsecos y extrínsecos el nivel de satisfacción laboral está determinado como nivel regular, y los factores más relevantes que se relacionan con la satisfacción laboral son los indicadores: relaciones interpersonales, supervisión, responsabilidad. Esto evidencia que existe interacción constante entre compañeros de trabajo, así como la supervisión por parte de los superiores es adecuada, y también cabe destacar la capacidad de los trabajadores de hacerse cargo por el resultado de su trabajo.





## **RECOMENDACIONES**

### **RECOMENDACIONES EXTERNAS A LA EMPRESA**

Es necesario que las instituciones públicas y las entidades privadas concerten acciones y recursos para implantar políticas con responsabilidad social, buscando promover en conjunto programas laborales en beneficio de la población joven, para fortalecer conocimientos y habilidades, de esta manera permitir la inserción laboral oportuna.

### **RECOMENDACIONES DENTRO DE LA EMPRESA**

- Implementar y difundir el planeamiento estratégico de la empresa, con la finalidad de socializar los objetivos y metas; así como también las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzarlos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.
- Es necesario promover programas de capacitación, como parte fundamental para el conocimiento de las tareas propias del puesto y sus responsabilidades, así como el fortaleciendo la cooperación, con la finalidad de tener trabajadores que desempeñen adecuadamente sus funciones.
- Se recomienda implementar programas de incentivos, a través del fortalecimiento de las remuneraciones y beneficios empresariales, con el fin de fortalecer el vínculo de los trabajadores con la empresa y que exista compromiso de parte de ellos para con la organización.
- Es necesario mejorar las condiciones ambientales, condiciones de tiempo, condiciones de servicio y condiciones de seguridad de esta manera coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida y la salud de los trabajadores.
- Se recomienda realizar investigaciones posteriores o similares sobre este tema tomando como referencia la presente investigación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2012). *Diccionario de Terminos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, N. D. (2001). *Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology. Manual, 2do*. Great Britain: Sage.
- Caballero, A. (2013). *Metologia Integral Innovadora para Planes y Tesis: La Metodologia del como Formularlos*. Mexico: Cengage Learning.
- Cavalcante J., S. J. (2004). *Satisfaccion en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Publicas. Tesis*. Bahia, Brasil.
- Chiang M., N. A. (2010). *Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfaccion Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion ala Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones (9na ed.)*. Mexico: McGraw - Hill.
- Dessler G., V. (2004). *Administracion de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson Education.
- Florez, R. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones (1ra ed.)*. Lima, Perú.
- Fuentes S., N. M. (2012). *Satisfaccion Laboral y su Influencia en la Productividad. Tesis*. Guatemala.
- Furnham, A. (2001). *Psicologia Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Mexico.
- Garcia, E. (2011). *Una Aproximacion Al Retail Moderno (1era ed.)*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Gherman, I. (2011). *La Teoria de la Motivacion de los dos Factores: Un Caso de Estudio. Tesis*. Lima.
- Hernandez, C. A. (2006). *La Motivacion y Satisfaccion Laboral del Personal Docente del Conalep (Caso de estudio Plantel Iztapalpa I )*. *Tesis de Maestria*. Mexico.
- Jaen, D. M. (2010). *Prediccion del Rendimiento Laboral a partir de Indicadores de Motivacion, Personalidad y Percepcion de Factores Psicosociales. Tesis*. Madrid.
- Landy, C. (2005). *Psicologia Industrial Introduccion a la Psicologia Industrial y Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.



- Luceño, M. J. (2008). *Psicología y Riesgos Laborales Emergentes, Los Riesgos Psicosociales*. 27(2), 111-129.
- Muchinsky P., M. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. España: Desclée de Brouwer S.A.
- Navarro E., L. C. (2010). *Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción*. *Revista de Construcción*, 9, 16.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mcgraw - Hill.
- Palomo, M. (2011). *Trabajo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo* (7ma ed.). Madrid, España: ESIC.
- Perez, H. (2008). *Estadística para las Ciencias Sociales del Comportamiento y de la Salud* (3ra ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Pintado, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano* (3ra ed.). Lima.
- Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones. (2011). Vol. 27, 76.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill.
- Urquijo, B. (2008). *La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Caracas: UCAB.
- Zarinaña, R. (2008). *La Satisfacción Laboral y su Importancia en el Mundo del Trabajo: Una Visión desde "La Teoría de los dos Factores de Herzberg"*. Tesis. Mexico.



## WEBGRAFÍA

Asociación de Buenos Empleadores. Recuperado de [http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/guia\\_abe.pdf](http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/guia_abe.pdf)

Boletín de Economía Laboral 39 (2008), *Las condiciones de trabajo y sus efectos en la satisfacción laboral de los asalariados privados de Lima Metropolitana*. Recuperada de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_39.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf)

Contreras, et. al. (2012), *Multiculturalidad*. Recuperado de [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)

Diario El Comercio (2015), *Seis proyecciones sobre la economía peruana para el 2016*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015 de <http://elcomercio.pe/economia/peru/seis-proyecciones-sobre-economia-peruana-2016-noticia-1865204>

Diario El Comercio (2015), *Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década*. Recuperado el viernes 15 de mayo del 2015 de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>,

Diario La República (2015), *Economía peruana creció 3.26% en el 2015*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/741513-economia-peruana-crecio-326-en-el-2015-segun-el-inei>

Diario La República (2016), *Ventas en el sector retail solo crecerían 4,5% en 2016*. Recuperado el 17 de marzo de 2016 de <http://larepublica.pe/impresia/economia/749094-ventas-en-el-sector-retail-solo-crecerian-45-en-2016>,

Diario Gestión (2011), *En el país ya predominan los patrones de consumo modernos*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/752887/pais-ya-predominan-patrones-consumo-modernos>

Diario Gestión (2014), *Nueva generación de consumidores en provincias exige más calidad en sector retail*. Recuperado de (<http://gestion.pe/tendencias/nueva-generacion-consumidores-provincianos-exigen-mas-calidad-sector-retail-2094162>),

Diario Gestión (2015), *Ventas de supermercados sumarían S/. 11,500 millones creciendo 6% en el 2015*. Recuperado el lunes, 07 de septiembre del 2015 <http://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-sumarian-s-11500-millones-y-crecerian-6-2015-2142119>,

Diario Gestión (2016) *Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país*. Recuperado el Viernes, 29 de abril del 2016 de <http://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680/3>



Diario Gestión (2016), *FMI elevó a 3.1% proyección de inflación en Perú para este año*. Recuperado el martes, 12 de abril del 2016 <http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-31-proyeccion-inflacion-peru-este-ano-2158294>,

Diario Gestión (2016) *Sector Retail reducirá la contratación de personal en el 2016*. Recuperado el lunes, 01 de febrero del 2016 de <http://gestion.pe/economia/sector-retail-reducira-contratacion-personal-2016-2153698>,

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2013), *Análisis del Sector Retail: Supermercados Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. Noviembre 2013*. Recuperada de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2013). *Análisis del Sector Retail: Supermercados p. 8-13*. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

ESR (2016), *Recursos Humanos*. Recuperado de <http://hallmg.com/recursos-humanos/>

INEI (2015), *Día Mundial de la Población*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Insighter del Perú (2009), *Perfil del Consumidor Peruano (parte 1)*. Recuperado de ([insighterdelperu.blogspot.com/2009/11/perfil-del-consumidor-peruano-parte-1.html](http://insighterdelperu.blogspot.com/2009/11/perfil-del-consumidor-peruano-parte-1.html))

Medina Mariana. (2012), *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

Paredes (2012), *Estabilidad Laboral en el Perú*. Recuperado de [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/74b0aa00418d8511a0f9aced8eb732cb/CSJAP\\_D\\_ARTICULO\\_DOCTOR\\_JELIO\\_PAREDES\\_15052012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74b0aa00418d8511a0f9aced8eb732cb](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/74b0aa00418d8511a0f9aced8eb732cb/CSJAP_D_ARTICULO_DOCTOR_JELIO_PAREDES_15052012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74b0aa00418d8511a0f9aced8eb732cb)

Perú Inflación (2015), *La inflación de Perú fue de 4,4 % durante 2015*. Recuperado <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20160101/inflacion-peru-durante-2015-3321464.html>

Régimen de Servicio Civil de Costa Rica (2013), *Glosario de Términos y Expresiones de la Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de <file:///C:/Users/aramos/Downloads/oficio-circular-gestion-006-13.pdf>

Reporte de Inflación (2016), *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2016/junio/reportedeinflacion-junio-2016.pdf>



RPP (2016), *FMI mejoró previsión de crecimiento de economía peruana para este año de 3.3% a 3.7%, 12 de abril del 2016.* Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/segura-economia-habria-crecido-mas-de-5-en-febrero-noticia-953269.->

Syptak, et.al. (1999), *Fam Pract Manag.* Recuperado de <http://www.aafp.org/fpm/1999/1000/>

INEI (2015), *Día Mundial de la Población.* Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)



## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

#### ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SEÑORES TRABAJADORES DE LA EMPRESA

La siguiente encuesta tiene como propósito conocer EL GRADO DE DESEMPEÑO LABORAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES, dicha encuesta es realizada con fines netamente académicos, lo cual permitirá recabar información como apoyo para la realización de una tesis de licenciatura. Por lo que se solicita contestar las preguntas con mucha sinceridad.

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

EDAD	GENERO		TIEMPO DE SERVICIO	CARGO QUE OCUPA	EXPERIENCIA LABORAL	
	F	M			SI	NO

A continuación, se presenta una serie de preguntas, marque con una “X” la escala que represente su situación en el trabajo.

#### 2. ESCALA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

#### TAREA ESPECÍFICA DEL PUESTO

1. Con que frecuencia Usted despliega toda su destreza en el puesto que ocupa.					
2. Con que frecuencia sus compañeros cumplen a tiempo con el trabajo que se les asigna.					
3. Con que frecuencia sus compañeros evitan cometer errores en el desarrollo de su trabajo					



---

**TAREA NO ESPECÍFICA DEL PUESTO**

4. Con que frecuencia demuestra sus habilidades para desempeñar labores adicionales a su puesto de trabajo

--	--	--	--	--

**COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA**

5. Con que frecuencia existe comunicación fluida entre colaboradores y superiores en el centro de trabajo.

--	--	--	--	--

6. Con que frecuencia expresa abiertamente sus ideas o da información.

--	--	--	--	--

**SUPERVISIÓN/ LIDERAZGO**

7. Con que frecuencia siente influencia de sus superiores para el buen cumplimiento de sus funciones diarios.

--	--	--	--	--

**PERSISTENCIA**

8. En su centro laboral con qué frecuencia demuestra dedicación y esfuerzo para el cumplimiento de sus funciones.

--	--	--	--	--

**COOPERACIÓN**

9. Cuando existe un problema en el trabajo con qué frecuencia se apoyan entre compañeros.

--	--	--	--	--

10. Con que frecuencia trabajan conjuntamente para lograr el propósito de la empresa.

--	--	--	--	--

**REGLAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES**

11. Con qué frecuencia cumple con las reglas y procedimientos de la empresa.

--	--	--	--	--

**OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

12. Con que frecuencia demuestra compromiso y respaldo en la consecución de metas y objetivos de la empresa.

--	--	--	--	--

---

### 3. ESCALA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR

MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1	2	3	4	5

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
<b>RECONOCIMIENTO</b>					
1. Como se siente con los premios y/o incentivos que percibe por su esfuerzo en el trabajo					
2. Como se siente cuando su supervisor elogia su labor en la empresa					
<b>TRABAJO EN SÍ MISMO</b>					
3. Como se siente con las capacitaciones recibidas					
4. Como se siente con respecto al desarrollo de mayores capacidades en su trabajo					
5. Como se siente con el tipo de trabajo que realiza					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
6. Como se siente Ud. con la responsabilidad que le da la empresa respecto a su puesto de trabajo					
<b>SUPERVISIÓN</b>					
7. Como se siente con el estilo o forma de supervisión que ejercen su supervisor/ jefe/gerente.					
8. Como se siente con la forma en que su supervisor/jefe/gerente planifican, organizan, dirigen y controlan su trabajo.					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
9. Como se siente con las relaciones interpersonales que mantiene con sus compañeros de trabajo.					
10. Como se siente con las relaciones interpersonales que mantiene con su supervisor/ jefe/gerente.					

### **POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

11. Como se siente con la justicia de las políticas de la empresa					
12. Como se siente con la forma en que se ponen en práctica las políticas de la empresa					
13. Como se siente con la claridad de las políticas y sistemas de dirección de la empresa					

### **CONDICIONES LABORALES**

14. Como se siente con la distribución del espacio de trabajo, limpieza e iluminación, el cual le permite trabajar con comodidad.					
15. Como se siente con las condiciones en su trabajo, de los materiales y/o equipos de trabajo.					
16. Como se siente con su horario y jornada laboral					
17. Como se siente con las condiciones de seguridad laboral (accidentes, robos, incendios)					
18. Como se siente con los servicios que le ofrece la empresa (serv. médicos, de comedor, guardería y otros)					

### **SALARIO**

19. Como se siente con el salario que percibe para cubrir sus necesidades.					
20. Como se siente con respecto lo que percibe en relación al esfuerzo que realiza.					

### **ESTABILIDAD LABORAL**

21. Como se siente con la estabilidad laboral que brinda la empresa.					
--	--	--	--	--	--

**ANEXO 2**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE TIENDA**

Sr(a), Administrador(a) de Tienda, se le pide respetuosamente contestar la presente “guía de entrevista” el cual permitirá conocer el nivel de satisfacción y el grado de desempeño laboral de usted y de sus colaboradores, todo ello con fines académicos. Por lo que se solicita contestar las preguntas con mucha sinceridad.

**1. DATOS REFERENCIALES**

- 1.1.Especialidad:.....
- 1.2.Edad:.....
- 1.3.Género:.....
- 1.4.Experiencia laboral:.....

**2. SATISFACCIÓN LABORAL**

2.1. ¿La dirección de la empresa valora y reconoce suficientemente el trabajo que Ud. Realiza?

.....  
.....  
.....

2.2. ¿En la sucursal que usted dirige siente que estimulan su desarrollo profesional y personal?

.....  
.....  
.....

2.3. ¿Cuándo toma alguna decisión, cuenta con el apoyo necesario de los directivos de la empresa?

.....  
.....  
.....

2.4 ¿Usted propicia las buenas relaciones laborales en sus colaboradores, de tolerancia, respeto y buen trato?

.....  
.....  
.....

2.5. ¿Qué factores están presentes en la satisfacción de sus colaboradores y que factores debería de potencializar la empresa para la generación de satisfacción en el colaborador?

Señale con **ASPA** que factores están presentes y que factores se debe potencializar en la satisfacción de los colaboradores.

	<b>FACTORES PRESENTES</b>	<b>FACTORES A POTENCIALIZAR</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b>		
<b>TRABAJO EN SÍ MISMO</b>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>PROMOCIÓN</b>		
<b>SUPERVISIÓN</b>		
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
<b>CONDICIONES LABORALES</b>		
<b>SALARIO</b>		
<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>		

### **3. DESEMPEÑO LABORAL**

3.1. ¿En general Ud. como administrador de tienda soluciona problemas de manera creativa y toma decisiones para el buen funcionamiento de la sucursal?

.....  
.....  
.....

3.1.1. ¿Sus colaboradores conocen sus funciones y cumplen con sus obligaciones?

.....  
.....  
.....

3.2. ¿Usted influye o motiva en el comportamiento o pensamiento de sus colaboradores para obtener la efectividad laboral? ¿Qué métodos le han resultado ser los mejores?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3. ¿Usted percibe la voluntad de sus colaboradores para trabajar bajo condiciones adversas?

.....  
.....  
.....  
.....

3.4. ¿Usted propicia un clima de equipo, de solidaridad y ayuda mutua entre sus colaboradores?

.....  
.....  
.....  
.....

3.5. ¿Usted percibe que sus colaboradores siguen las instrucciones y aceptan las reglas de la empresa?

.....  
.....  
.....

## ANEXO 3

### TABLA DE CORRELACIÓN DE PEARSON

Originado por el investigador Karl Pearson aproximadamente en el año 1900, el coeficiente de correlación describe la intensidad de la relación de dos conjuntos de variables de nivel de intervalo o de nivel de razón. Se denota con  $r$ , con frecuencia se menciona también como  $r$  de Pearson o coeficiente de correlación producto-momento de Pearson. Pueden tomar cualquier valor de  $-1.00$  o de  $+1.00$  indica una correlación perfecta o muy débil

El esquema que sigue representa adecuadamente la intensidad y la dirección del coeficiente de correlación.

**De  $\pm 0.96$  a  $\pm 1.0$  (correlación perfecta).**

**De  $\pm 0.85$  a  $\pm 0.95$  (correlación fuerte).**

**De  $\pm 0.70$  a  $\pm 0.84$  (correlación significativa).**

**De  $\pm 0.50$  a  $\pm 0.69$  (correlación moderada).**

**De  $\pm 0.20$  a  $\pm 0.49$  (correlación débil).**

**De  $\pm 0.10$  a  $\pm 0.19$  (correlación muy débil).**

**De  $\pm 0.09$  a  $\pm 0.00$  (correlación nula o inexistente)**

**Fuente:** Perez (2008). *Estadística para las Ciencias Sociales del Comportamiento y de la Salud* (3ra ed.). Mexico: Cengage Learning, pag. 348.

**ANEXO 4**  
**ALFA DE CRONBACH**

**Desempeño de los Trabajadores**

**Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

***Resumen de procesamiento de casos***

		N°	%
Casos	Válido	64	42,1
	Excluido <sup>a</sup>	88	57,9
<b>Total</b>		<b>152</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

***Fuente:*** elaboración propia

***Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N° de elementos
<b>,690</b>	<b>12</b>

***Fuente:*** elaboración propia

La tabla muestra el coeficiente alfa de Cronbach del instrumento, que fue 0.690 ligeramente inferior al mínimo aceptable de 0.7, el cual indica una buena consistencia interna para esta escala. El número de elementos corresponde al número de preguntas consideradas en el instrumento.



## ALFA DE CRONBACH

### Satisfacción Laboral

### Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

#### *Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	64	42,1
	Excluido <sup>a</sup>	88	57,9
	<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente:* elaboración propia

#### *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,876</b>	<b>21</b>

*Fuente:* elaboración propia

La tabla muestra el coeficiente Alfa de Cronbach, que fue de 0.876, el cual indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos. El número de elementos corresponde al número de preguntas consideradas en el instrumento.