

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA ELE- VAR LA SATISFACCION LABORAL EN UNA EMPRESA RETAIL EN LIMA METROPOLITANA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el
Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Luz Alejandra Sotomayor Luy
Código 20091100

Asesor
Manuel Eduardo Cueva Rojas

Lima – Perú
Marzo del 2020



**INTERVENTION STRATEGY TO RAISE LABOR
SATISFACTION OF A RETAIL COMPANY IN
LIMA CITY**

RESUMEN

El presente trabajo reporta una intervención realizada frente a un alto índice de rotación (113.8%) y niveles bajos en áreas que componen el constructo de satisfacción laboral, del personal operativo en una empresa del rubro retail. Los participantes se dividieron en dos grupos, los colaboradores que ocupan las posiciones operativas (Total=87) y los líderes de equipo (Total=36). El objetivo principal fue generar una estrategia para elevar el nivel de satisfacción laboral global y las acciones estuvieron dirigidas a incrementar los índices de satisfacción intrínseca por el trabajo, la supervisión ejercida por sus líderes y la participación en la toma de decisiones de equipo. Para el diagnóstico, se obtuvieron los datos por medio del área de recursos humanos y la aplicación de la Escala de Satisfacción Laboral ECO-50 (Pereyra, 2015). En la etapa de implementación, se elaboró un plan de acción compuesto por sesiones diseñadas desde la Teoría de la Autodeterminación por Ryan y Deci. Se realizaron dos intervenciones a 49 colaboradores y una a 19 líderes de equipo. Luego de ello, se realizó una evaluación de proceso, en donde se obtuvo un nivel adecuado de satisfacción frente a las capacitaciones.

Palabras clave: Rotación, Satisfacción laboral; Satisfacción intrínseca; Supervisión, Satisfacción; Participación

ABSTRACT

This work reports an intervention carried out against a high turnover rate (113.8%) and low levels in areas that make up the job satisfaction construct, of the operational staff in a retail business. The participants were divided into two groups, the collaborators who occupy the operational positions (Total = 87) and the team leaders (Total = 36). The main objective was to generate a strategy to raise the level of global job satisfaction and the actions were aimed at increasing the rates of intrinsic satisfaction with the work, the supervision exercised by their leaders and participation in team decision making. For the diagnosis, the data were obtained through the area of human resources and the application of the ECO-50 Labor Satisfaction Scale (Pereyra, 2015).

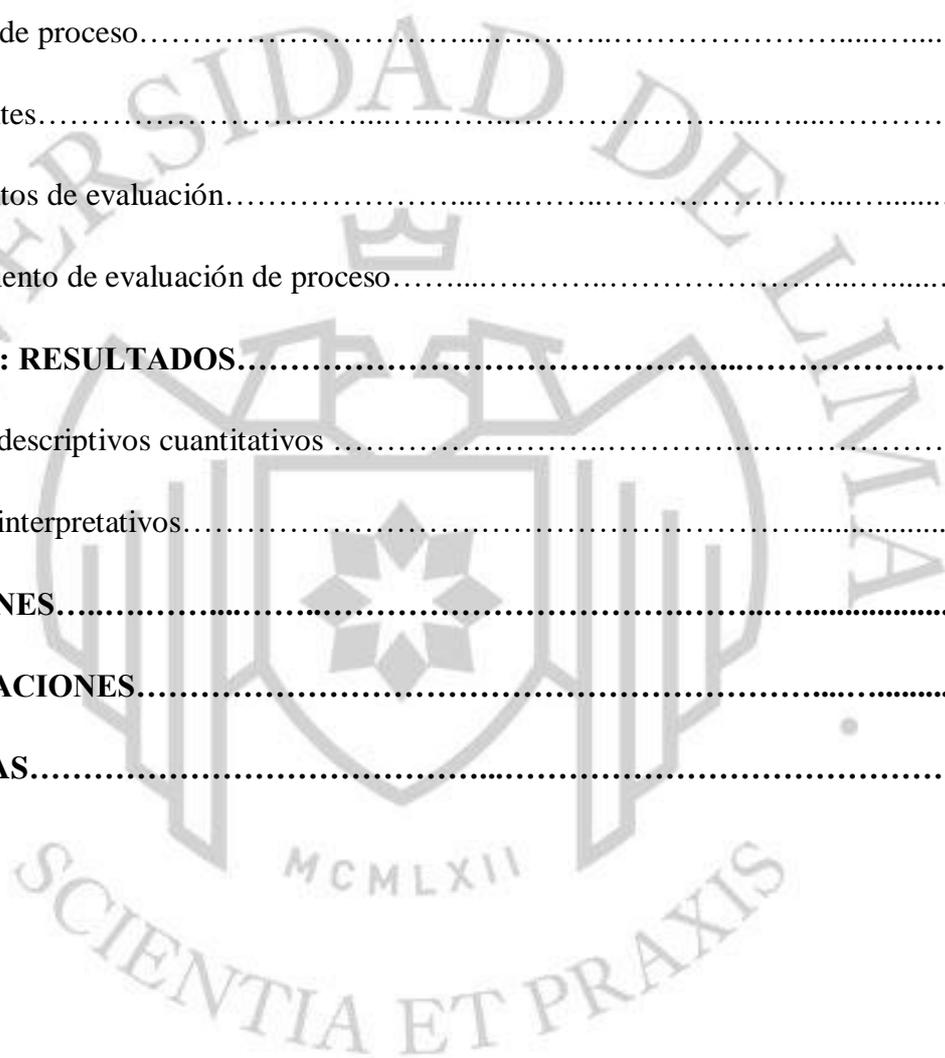
In the implementation stage, an action plan was prepared consisting of sessions designed from the Theory of Self-Determination by Ryan and Deci. Two interventions were made to 49 employees and one to 19 team leaders. After that, a process evaluation was carried out, where an adequate level of satisfaction was obtained compared to the training.

Keywords: Rotation, Job satisfaction; Intrinsic satisfaction; Supervision, Satisfaction; Participation

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	1
1.1 Descripción del problema.....	1
1.2 Análisis institucional.....	2
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES.....	4
2.1 Teoría bifactorial de Herzberg.....	4
2.2 Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci.....	5
2.3 Teoría de Establecimiento de Metas de Locke.....	6
CAPÍTULO III: OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	8
3.1 Objetivo general (meta)	8
3.2 Competencia general.....	8
3.3 Resultado de aprendizaje.....	8
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y DE LA INTERVENCIÓN.....	9
4.1 Evaluación de línea base.....	9
4.1.1 Participantes.....	12
4.1.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación	13
4.1.3 Procedimientos de evaluación.....	13
4.2 Implementación.....	14
4.2.1 Participantes.....	15
4.2.2 Técnicas de implementación.....	16
4.2.3 Procedimientos de implementación.....	17

4.2.3.1 Implementación a los colaboradores.....	17
4.2.3.2 Implementación a los líderes de equipo.....	17
4.2.3.3 Reuniones del equipo de trabajo.....	18
4.2.3.4 Reuniones de los líderes de equipo.....	18
4.2.3.5 Reuniones monitoreo.....	19
4.3 Evaluación de proceso.....	19
4.3.1 Participantes.....	20
4.3.2 Instrumentos de evaluación.....	20
4.3.3 Procedimiento de evaluación de proceso.....	20
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	21
5.1 Resultados descriptivos cuantitativos	21
5.2 Resultados interpretativos.....	22
CONCLUSIONES.....	23
RECOMENDACIONES.....	24
REFERENCIAS.....	25



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Dimensiones de medida del Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró	5
Tabla 4.1: Evaluación de línea base	8
Tabla 4.2: Clima laboral del personal operativo	9
Tabla 4.3: Nivel de Satisfacción Laboral global del personal operativo	10
Tabla 4.4: Nivel de Satisfacción Laboral dividido por áreas	11
Tabla 4.5: Participantes divididos por puesto y área de trabajo	12
Tabla 4.6: Número de asistentes al taller para colaboradores	14
Tabla 4.7: Número de asistentes al taller para líderes de equipo	15
Tabla 4.8: Estructura de las sesiones para colaboradores	16
Tabla 4.9: Estructura de las sesiones para líderes de equipo	17
Tabla 4.10: Resultados de evaluación de proceso de colaboradores	18
Tabla 4.11: Resultados de evaluación de proceso de colaboradores	18
Tabla 5.1: Número de asistencia a los talleres	20
Tabla 5.2: Resultados de evaluación de proceso global	20



ÍNDICE DE APÉNDICES

APÉNDICE 1: Matriz de Viabilidad	27
APÉNDICE 2: Instrumento ECO 50	30
APÉNDICE 3: Ficha Técnica de Instrumento ECO 50	31
APÉNDICE 4: Autorización de la intervención.....	32
APÉNDICE 5: Autorización de uso del Instrumento ECO 50.....	33
APÉNDICE 6: Consentimiento Informado para aplicar instrumentos	34
APÉNDICE 7: Plan de Trabajo	35
APÉNDICE 8: Encuesta de Satisfacción – dirigida a Líderes de Equipo.....	36
APÉNDICE 9: Encuesta de Satisfacción – dirigida a Colaboradores	37
APÉNDICE 10: Ficha Técnica de Encuesta de Satisfacción	38



CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 Descripción del problema

En el Perú, el mercado laboral ha atravesado por un incremento en la cantidad de empresas, puestos laborales y, por ende, colaboradores. El estudio anual Global Retail Development Index, lo clasificó como uno de los 10 países con mayor crecimiento en el sector retail, que incluye a las compañías dedicadas a la comercialización de productos o servicios a nivel masivo (Empresa Adecco, 2019). Entre ellas, el rubro de supermercados destacó con un considerable aumento del 74.7%, entre los años 2014 y 2018 (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2019); y del 5.3% entre el 2018 hasta mediados del 2019 (Ministerio de la Producción, 2019). Siendo la transformación digital uno de los factores claves que ha permitido generar más ingresos y realizar mejoras en los procesos internos de las empresas (Fundación Orange, 2016).

Por consiguiente, el sector retail maneja una alta dotación de personal, sobre todo a nivel operativo, en donde el trabajo es demandante y afecta directamente al tipo de servicio que reciben los clientes externos. Ello exige a las áreas de recursos humanos a generar estrategias efectivas, para la búsqueda y retención de sus trabajadores. Por ende, realizan grandes esfuerzos para motivar a las personas y aumentar el nivel de satisfacción laboral, ya que funciona como predictor del rendimiento y estabilidad en los colaboradores (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2010).

Por su parte, Robbins y Judge (2017) realizaron estudios en diferentes organizaciones de Europa y América Latina, que les permitieron establecer relaciones entre la satisfacción laboral y otros constructos psicológicos. Se encontró que posee una relación positiva con el bienestar personal, promoviendo una adecuada disposición del trabajador frente a las personas con las que se relaciona y en los diferentes espacios en los que se desenvuelve. Así también, hallaron que quienes tenían mayores niveles de satisfacción, mostraban un mejor rendimiento en su área y lograban un mayor éxito frente a la experiencia que generaban en los clientes a los que atendían directamente.

Sin embargo, cuando se presentan considerables niveles de insatisfacción, afecta de manera negativa al desempeño del colaborador y aumenta las posibilidades de que cometa acciones negligentes o desleales. Además, se aprecia una mayor incidencia de ausentismos y aislamiento, por parte de los trabajadores (Robbins & Judge, 2017).

En consecuencia, si no se interviene adecuadamente para aumentar los niveles de satisfacción laboral, se puede llegar a un número alto de rotación de personal. En un reporte emitido por el diario de La República (2019), el Perú cuenta con el mayor índice de rotación laboral en Latinoamérica (20.7%), en el que destacan las compañías de tecnología, entretenimiento y retail.

1.2 Análisis institucional

La empresa NG pertenece al rubro retail y se dedica a la venta minorista de productos alimenticios y artículos para el hogar. Lleva más de 10 años en el mercado y tiene sucursales a nivel nacional. Se esfuerza por generar ahorro a las familias y busca, a largo plazo, convertirse en el mejor lugar para comprar y trabajar del país. Por ello, sus actividades y decisiones están orientadas a reducir, en lo posible, los costos e implementar estrategias novedosas de retención para sus trabajadores.

En cuanto a los valores que caracteriza a la cultura de la empresa, se encuentran la Innovación, ya que la empresa se encuentra en constantes cambios para adaptarse a las necesidades de los clientes; la Integridad, ya que fomenta la sinceridad de sus trabajadores y tomar decisiones que afecten positivamente a los demás; y la Excelencia, ya que es un mercado exigente en el servicio que se brinda a los clientes.

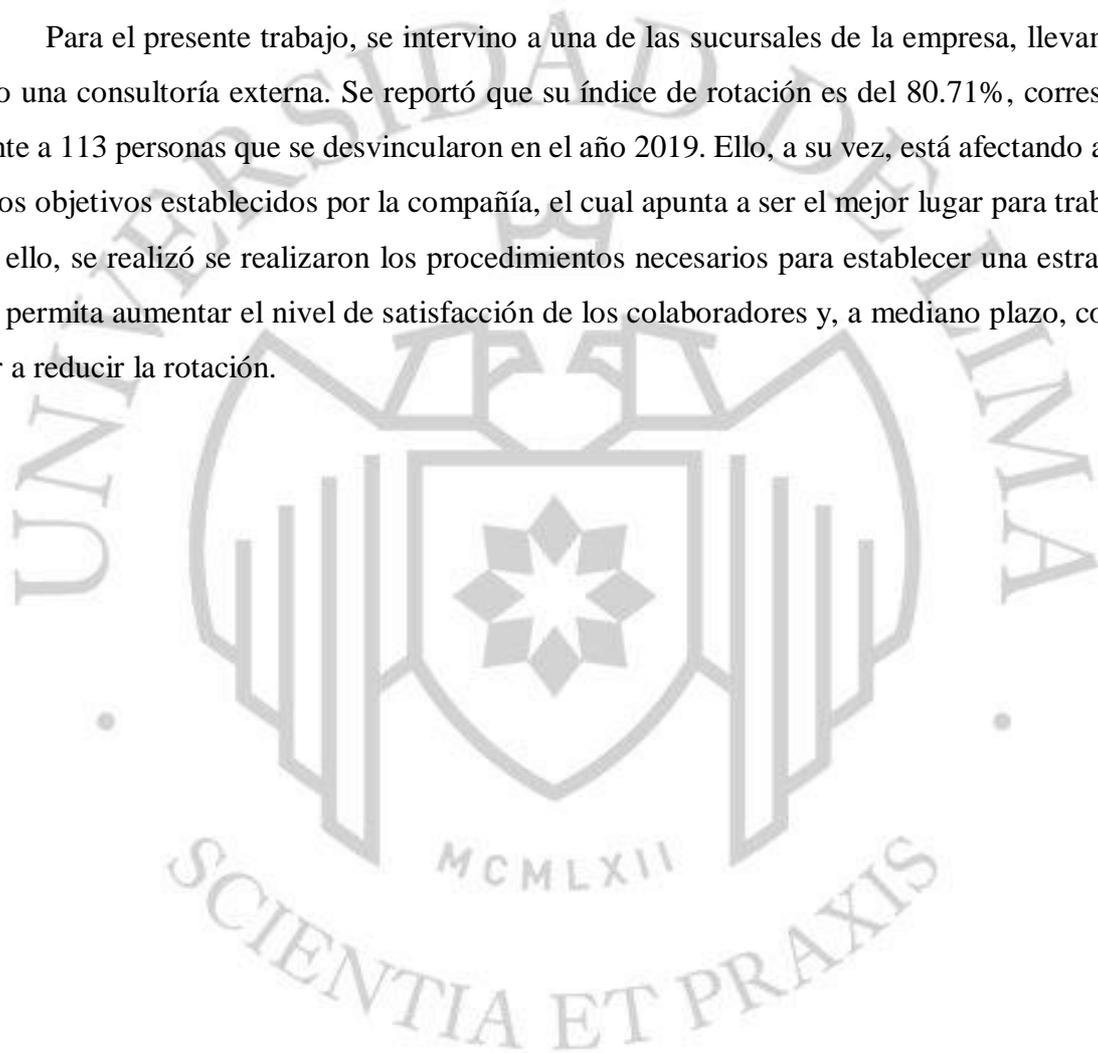
Así también, la organización cuenta con un Plan Estratégico de Sostenibilidad que apunta a mejorar la experiencia de compra, ser el mejor lugar para trabajar y ser un buen vecino. Entre ellos, la primera cuenta con cinco compromisos hacia sus colaboradores, tales como desarrollar a los trabajadores; brindar salud y seguridad; proveer calidad de vida laboral; otorgar beneficios y remuneraciones competitivos en el mercado; y estar abiertos al diálogo y la escucha (Empresa NG, 2019).

Actualmente, cuenta con más de 10 000 colaboradores, de los cuales alrededor del 70% ocupa puestos operativos, que implican bastante esfuerzo físico, y tienen un contacto directo con los clientes externos. Además, se caracteriza por tener una población, en su mayoría, joven correspondiente a la categoría generacional de los Millenials, caracterizados por una constante

búsqueda de oportunidad de crecimiento y nuevos aprendizajes (Ipsos Global Trends, 2017). A su vez, es una población que suele tener mayores índices de rotación, el cual es uno de los problemas constantes con los que lidia la empresa.

Cada sede de la empresa tiene un área establecida de recursos humanos, que gestiona y ejecuta los procesos de manera generalista. De esta manera, se espera que realicen una intervención inmediata y ajustada a satisfacer las necesidades particulares de la población que la compone.

Para el presente trabajo, se intervino a una de las sucursales de la empresa, llevando a cabo una consultoría externa. Se reportó que su índice de rotación es del 80.71%, correspondiente a 113 personas que se desvincularon en el año 2019. Ello, a su vez, está afectando a uno de los objetivos establecidos por la compañía, el cual apunta a ser el mejor lugar para trabajar. Por ello, se realizó se realizaron los procedimientos necesarios para establecer una estrategia que permita aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores y, a mediano plazo, contribuir a reducir la rotación.



CAPÍTULO II: MARCO TEORICO Y ANTECEDENTES

2.1. Teoría bifactorial de Herzberg

Para llevar a cabo la evaluación de línea base, se revisó la Teoría bifactorial de Herzberg quien sostuvo la existencia de factores asociados a la satisfacción laboral, llamados Factores Motivacionales. Éstos son de naturaleza intrínseca, ya que están relacionados con la tarea que realiza una persona. Por ejemplo, los reconocimientos brindados por el jefe, que las ideas propias sean valoradas de manera positiva por el equipo de trabajo, el gusto que genera la realización de alguna función específica, entre otras (Herzberg, Mausner, & Bloch Snyderman, 2010)).

Luego, se encuentran los Factores de Higiene, los cuales están asociados con la insatisfacción laboral, ya que si hay un adecuado manejo de ellos ayuda a reducir dicha insatisfacción, pero si sucede lo contrario, contribuye a incrementar su nivel. Aquellos son de naturaleza extrínseca y no se puede tener control de ellos, ya que tienen que ver con el contexto y condiciones de la organización. Por ejemplo, el ambiente físico de trabajo, los beneficios salariales de la empresa, entre otros (Herzberg 1959, citado en Rico y Navarro 2017).

Cabe mencionar que ambos autores revisados, aclaran que los constructos de Satisfacción e Insatisfacción no son opuestos, sino funcionan en paralelo. Es decir, si a una persona se le asigna una actividad que al inicio supone un reto, pero termina ocasionando una frustración al no poder realizarla, está generando un efecto negativo en ella. Sin embargo, no se puede hablar de insatisfacción, sino de que un bajo nivel de satisfacción. Por ello, la intervención debe ser hacia ambos tipos de factores, en simultáneo.

A partir de la Teoría Bifactorial, Meliá y Peiró (citado en Saravia, 2018) diseñaron el Cuestionario S20/23, para medir la satisfacción laboral. Éste contiene 23 ítems distribuidos en una escala Likert de 7 alternativas, establecidas de manera gradual, y dividen el constructo de Satisfacción Laboral en cinco dimensiones. Éstas, a su vez, componen los Factores de Higiene y de Motivación.

Tabla 2.1

Dimensiones de medida del Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró

Dimensiones de medida	Descripción
Satisfacción con la supervisión	Alude a la proximidad y frecuencia de la supervisión, las relaciones y percepción que se tiene de las personas con cargos superiores.
Satisfacción con el ambiente físico	Está relacionado a las condiciones físicas del espacio de trabajo (limpieza, ventilación, etc.).
Satisfacción con las prestaciones	Se refiere a las condiciones salariales percibidas, las oportunidades de ascenso y de desarrollo dentro de la organización.
Satisfacción intrínseca	Involucra a las satisfacciones propias del trabajo, los objetivos cumplidos y la posibilidad de realizar aquello que a uno le agrada.
Satisfacción con la participación	Hace referencia a la participación que se tiene dentro de un equipo y la percepción de que las ideas sean valoradas por el resto.

Fuente: Saravia, Elias (2018)

2.2. Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci

Para la etapa de implementación, se ha considerado a la Teoría de la Autodeterminación como parte de la metodología utilizada para intervenir en la motivación de los colaboradores de la empresa.

En primer lugar, es importante definir los dos tipos de motivación. La Motivación Extrínseca, se genera cuando una persona realiza una acción porque va a ser compensada con algo que positivo, o por evitar ser castigada. En cambio, la Motivación Intrínseca aparece cuando se lleva a cabo una actividad que resulta satisfactoria por sí misma. Ésta última fue estudiada con detenimiento por Ryan y Deci, y autores contemporáneos porque cumplen un rol fundamental como predictores del rendimiento, salud y bienestar psicológico de las personas (Deci, Ryan & Olafsen, 2017).

La Teoría de la Autodeterminación sostiene que las personas van a experimentar un mayor nivel de motivación, a medida que tengan la oportunidad de tener control sobre sus propias acciones. Es decir, mientras las personas entiendan el valor o propósito de lo que están haciendo y autonomía para realizarlos, aumenta la motivación y con ello su rendimiento. Por el contrario, cuando se experimenta algún estímulo externo de control, va a provocar que se reduzca la motivación intrínseca y, por ende, disminuya el rendimiento (Deci et al., 2017).

De esta manera, surge la Teoría de las Necesidades Psicológicas propuestas por los mismos autores, en donde se afirma que el nivel de motivación intrínseca aumenta, al cubrir las necesidades psicológicas básicas. Éstas se encuentran compuestas por la Autonomía, que implica ser responsable de la propia conducta; la Competencia, la cual se satisface al sentir que las conductas llevadas a cabo resultan positivas y permite que la persona demuestra su capacidad; y la Necesidad de Relacionarse, que alude al deseo de establecer vínculos cercanos con los demás y desarrollar un sentido de pertenencia con un grupo o comunidad (Bermudez et al., 2012)

Hasta el momento, se entiende que los factores externos de control son los que disminuyen la motivación intrínseca. Sin embargo, los estudios realizados con respecto a la Retroalimentación o Feedback demuestran lo contrario. En este caso, se encontró que todo estímulo que contribuya a satisfacer la necesidad de competencia y autonomía, genera un mayor incremento de la motivación intrínseca (Bermudez, Pérez-García, Ruiz Caballero, Sanjuan , & Rueda Laffond, 2012). En Robbins y Judge (2017) se aclara que para lograr dicho resultado, se debe considerar un Feedback positivo y evitar un lenguaje controlador. De lo contrario, provocará que los que lo reciban, no se sientan responsables de su propio desempeño.

2.3. Teoría del Establecimiento de Metas de Locke

Edwin Locke encontró que el establecimiento de metas va a contribuir a aumentar la Motivación Intrínseca, siempre y cuando cumpla con tres especificaciones. Deben ser específicas, ya que incrementará el desempeño de las personas; difíciles, puesto que se halló que las personas demuestran un rendimiento más alto que cuando se establecen metas fáciles; y deben contar con retroalimentación, porque permite detectar las brechas entre lo hecho y lo esperado (Robbins & Judge, 2017). Por su parte, Mitchell Brooks (2018) realizó un estudio en el que ahondó en la literatura y entrevista a colaboradores, sobre cómo actúa el compromiso en el establecimiento de las metas y cuáles son las variables que intervienen en ese proceso. Se encontró que cuando sólo se asignan objetivos relacionados específicamente a las funciones que uno realiza, tienen menor influencia en el buen rendimiento de la persona. Así pues, es importante establecer las metas, de acuerdo a lo que se considera que necesita quien lo va a realizar. Éstas deben ser reales y medibles; asignarse en tiempo real, realizando un seguimiento constante del supervisor; retroalimentar las fortalezas y oportunidades de mejora constantemente; así como se debe incluir los comentarios de la persona en el proceso. Ello, a

su vez, debe ir acompañado de un enfoque orientado al desarrollo profesional y personal del trabajador, pues de esa manera incrementará su sentido de pertenencia.



CAPÍTULO III: OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

3.1 Objetivo general

Elevar el nivel de satisfacción laboral del personal operativo en una empresa del rubro retail.

3.2 Competencia general

Los participantes logran incrementar su nivel de satisfacción frente a las dimensiones de supervisión, satisfacción intrínseca y la participación en la toma de decisiones.

3.3 Resultado del aprendizaje

- Incrementar el índice de satisfacción intrínseca del personal operativo, a través de talleres orientados a intervenir en las subdimensiones de competencia, autonomía y relaciones interpersonales
- Aumentar el puntaje de satisfacción que poseen los colaboradores frente a la dimensión de supervisión, llevando a cabo capacitaciones con los jefes para generar estrategias efectivas de liderazgo en ellos.
- Generar espacios mensuales de equipo que promuevan la participación activa de los trabajadores en su área.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN Y DE LA INTERVENCIÓN

4.1 Evaluación de línea base

En un primer momento, se levantó información con el jefe de recursos humanos, quien indicó que el índice de rotación obtenido en el año 2019 es de 91.8%. Más del 80% de los ceses corresponde al personal operativo, de los cuales 77 se retiraron de manera voluntaria o decidieron no renovar su contrato.

Además, como se aprecia a continuación, el área de cajas tuvo el mayor porcentaje de personal que se retiró, seguido de las áreas de Abarrotes y Bazar – Hogar consecutivamente. Sin embargo, no se tiene información sobre los motivos de salida, ya que no se ha mantenido un registro formal de ello y el equipo de Gestión Humana de la sede, se ha incorporado el presente año.

Tabla 4.1
Cantidad de ceses en el año 2019

Área de trabajo	Dotación de personal	Renuncias	Rotación (%)
Total	123	113	91.8%
Posiciones operativas	87	99	113.8%
Bazar – Hogar	9	21	233.3%
Cajas	28	24	85.7%
Percibles	12	20	166.6%
Abarrotes	21	22	104.8%
Prevención	17	12	70.6%
Mandos medios y jefaturas	36	14	38.9%

Fuente: Empresa NG, área de Gestión Humana (2019)

Por otro lado, se aplicó una encuesta de clima laboral en el mes de Agosto del 2019. Los resultados arrojaron un índice de 90.7%, y se identificó que las puntuaciones más bajas lo obtuvieron las áreas de Prevención de Pérdidas y Bazar-Hogar con un 87,4% y 75.5%, respectivamente.

Tabla 4.2

Clima laboral del personal operativo (%)

Factores de clima laboral / Área de trabajo	Sede	Bazar	Cajas	Perecibles	Abarrotes	Prevención
Total	90.70%	75.50%	93.10%	95%	97.20%	87.40%
Sentido de equipo	95.20%	88.90%	99.30%	92.60%	100%	87.50%
Hospitalidad	96.20%	94.40%	97.90%	100%	100%	91.70%
Familiaridad	97.90%	91.70%	97.90%	100%	100%	93.80%
Orgullo	91.10%	98.30%	90.20%	95.60%	91.70%	83.10%
Trato justo	87.30%	75%	89.70%	88.90%	91.70%	87.50%
Cuidado	86.70%	80.60%	86.90%	87%	97.20%	87.50%
Colaboración	85.40%	50%	89.40%	100%	100%	81.30%
Apoyo	88.90%	73.30%	90.66%	97.80%	93.30%	81.30%
Integridad	87.90%	72.20%	94.30%	92.60%	100%	83.30%
Competencia	89.50%	50%	92.60%	94.40%	95.80%	90.60%
Comunicación	91.40%	55.60%	95%	96.30%	100%	93.80%

Nota: Total de personas encuestadas (98)

Fuente: Empresa NG, área de Gestión Humana (2019)

Frente a los resultados anteriores, se propusieron ciertas iniciativas por parte del área de recursos humanos, las cuales se plasmaron en correos electrónicos que fueron dirigidos a los jefes de cada área. Es decir, no se tiene un documento o plan estructurado sobre las medidas que se tomaron, ni la medición del cumplimiento de ellas. Cabe mencionar que no se tiene acceso a los datos de validez ni base metodológica, debido a la confidencialidad de la información.

Luego, se procedió a medir el nivel de satisfacción que tenían los colaboradores frente a las diferentes condiciones de la empresa; a modo de conocer las áreas específicas que requerían de intervención.

El instrumento utilizado arrojó que el personal operativo cuenta con un nivel de satisfacción laboral Promedio. En las dimensiones de Ambiente Físico y Prestaciones se alcanzó un nivel Promedio, lo cual indica que los colaboradores se sienten moderadamente a gusto con los elementos físicos que componen su espacio de trabajo y las condiciones laborales establecidas a nivel de organización.

Por el contrario, en cuanto a los factores de Satisfacción Intrínseca por su trabajo y de la Supervisión se obtuvo un nivel Bajo; y en la Participación en la toma de decisiones, la puntuación fue Muy baja. Entonces, se puede indicar que se mantiene una percepción negativa, por parte de los trabajadores, frente a la forma de liderazgo que ejercen sus jefes directos sobre

ellos. También, se puede encontrar una baja motivación intrínseca para llevar a cabo las funciones propias del trabajo, así como para mostrar una participación activa dentro de su equipo. Ello, a su vez está relacionado en el estilo de liderazgo de sus superiores, ya que son quienes promueven y/o facilitan el tipo de involucramiento y aporte de los miembros de su equipo.

Tabla 4.3

Nivel de satisfacción laboral global del personal operativo

Área de trabajo	Puntaje	Porcentaje	Percentil	Niveles de satisfacción laboral
Total	123	100%	50	Promedio
Satisfacción de la Supervisión	32	13%	30	Bajo
Satisfacción del Ambiente Físico	28	11%	50	Promedio
Satisfacción de las Prestaciones	26	10%	50	Promedio
Satisfacción Intrínseca por su trabajo	22	9%	30	Bajo
Participación en la Toma de Decisiones	16	7%	50	Muy bajo

Nota: Total de participantes (46)
Elaboración propia

En cuanto a las áreas de trabajo, Prevención posee un nivel Promedio Alto de Satisfacción Laboral, el cual sobresa le frente a las demás y coincide con tener el índice de rotación más bajo. Se aprecia que los trabajadores se sienten a gusto con las condiciones y beneficios brindados por la organización; así como con el ambiente físico en donde realizan sus labores. Sin embargo, se obtuvo una baja puntuación en las tres dimensiones relacionadas a los Factores Motivaciones de Herzberg (1968, citado en Acosta, 2011). Entonces, se puede decir que los participantes mantienen una percepción negativa hacia el tipo de supervisión que reciben de sus superiores y una baja motivación para realizar sus propias funciones. A ello, se suma la categoría de Muy Bajo obtenida en el factor de Participación en la toma de decisiones, la cual está relacionada a las oportunidades que se promueven en las personas para aportar valor a sus equipos de trabajo.

Las áreas de Cajas, Perecibles y Abarrotes han alcanzado un nivel Promedio de Satisfacción Laboral. Ellas coinciden en puntuar bajo en las tres dimensiones relacionadas a la relación con los superiores, la motivación interna para desempeñar sus funciones y la participación activa ante las decisiones que se toman en equipo.

Luego, se encontró que Bazar – Hogar cuenta con la calificación más baja de satisfacción laboral en comparación con las demás, lo cual coincide con que posee el nivel más alto de rotación en toda la tienda. Entonces, se puede inferir que la baja percepción que tienen los

colaboradores frente a las dimensiones de Satisfacción de Supervisión, Ambiente Físico, Prestaciones, Intrínseca por su Trabajo y Participación en la Toma de Decisiones, está relacionada con la alta cantidad de ceses que ha tenido en dicha área.

Tabla 4.4

Nivel de satisfacción laboral dividido por áreas

Área de trabajo	Niveles de Satisfacción Laboral				
	Bazar - Hogar	Cajas	Percibibles	Abarrotes	Prevención
Total	Bajo	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio Alto
Satisfacción de la Supervisión	Bajo	Bajo	Promedio Bajo	Bajo	Promedio Bajo
Satisfacción del Ambiente físico	Promedio Bajo	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
Satisfacción de las Prestaciones	Promedio Bajo	Bajo	Promedio Alto	Promedio Bajo	Promedio Alto
Satisfacción Intrínseca por su Trabajo	Bajo	Promedio Bajo	Bajo	Bajo	Promedio Bajo
Participación en la Toma de Decisiones	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo

Nota: Total de participantes (46)

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Participantes

La muestra con la que se llevó a cabo la evaluación base estuvo conformada por 46 colaboradores de una de las sedes de la organización. Se contó con 18 mujeres y 28 varones, cuyas edades varían entre los 18 y 39 años.

Para la selección de los participantes, se priorizó a aquellos que ocupaban las posiciones operativas de la empresa, ya que representan aproximadamente el 70%. Además, se tomó en cuenta que dicha población tiene un índice de 113.8% de rotación en comparación con las áreas administrativas, las cuales cuentan con la cifra de 38.9%.

Tabla 4.5

Participantes divididos por puesto y área de trabajo

Área de trabajo	Responsables de Lineal	Cajeros	Preventores
Total:	28	9	9
Bazar – Hogar	11		
Percibles	13		
Abarrotes	4		
Cajas		9	
Prevención			9

Nota: Total de participantes (46)

Elaboración propia

4.1.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación

Para la evaluación de línea base se utilizó la Escala de Comportamiento Organizacional 50 – Satisfacción Laboral (Ver apéndice 2). Ésta mide la satisfacción laboral de los colaboradores de una organización, tanto en aspectos positivos como negativos, a través de la evaluación de las cinco dimensiones: a) Satisfacción de la Supervisión, b) Satisfacción del Ambiente Físico; c) Satisfacción de las Prestaciones; d) Satisfacción Intrínseca por su trabajo; y e) Satisfacción en la Participación en la toma de decisiones. Y está compuesto por 23 ítems, utilizando un formato de respuesta de escala Likert de siete puntos (Muy satisfecho = 7, Bastante satisfecho = 6, Algo satisfecho = 5, Indiferente = 4, Algo insatisfecho = 3, Bastante insatisfecho = 2, Muy insatisfecho = 1).

Por otro lado, el cuestionario se basa en una versión del Modelo Factorial de J.L Meliá y J.M. Peiró (Cuestionario S20/23), adaptada y estandarizada por José Luis Pereyra. Él realizó la adaptación en una población peruana, específicamente en trabajadores industriales del Callao. El coeficiente de validez, bajo el criterio de jueces y el coeficiente de Aiken, fue de 1.0; y su índice de confiabilidad es .921, a través del Alfa de Cronbach (Pereyra Quiñones, 2015). (Ver apéndice 3)

4.1.3 Procedimiento de evaluación de línea base

El presente trabajo fue realizado a través de una consultoría externa y hay datos que, por confidencialidad, no se han podido obtener en su totalidad. Para ello, la empresa emitió una constancia corroborando el tipo de intervención que se lleva a cabo (Ver apéndice 4).

En primer lugar, se adquirió el instrumento a utilizar y se realizaron los procedimientos necesarios para obtener la autorización de uso del autor (Ver apéndice 5). Luego, se redactó

el consentimiento informado, en donde el Jefe de Gestión humana de la sede brinda el permiso para aplicar el instrumento a sus colaboradores. Sin embargo, sólo se adjunta el formato en limpio por un tema de confidencialidad (Ver apéndice 6).

Para la recolección de los datos, se programó una hora específica y se citó a los colaboradores en una misma aula. Una vez adentro, se precisaron las indicaciones correspondientes de la prueba y el propósito de su aplicación.

Por último, se procesaron los datos obtenidos en un programa computarizado, propio del instrumento, para luego realizar el análisis de los resultados.

4.2 Implementación

El objetivo principal de la intervención fue generar una estrategia de intervención para elevar el nivel de satisfacción laboral del personal operativo, puesto que ocupa más del 70% de la población y cuenta con un mayor índice de rotación. Para ello, se empezó con la realización del plan de trabajo (Ver apéndice 7), que permitía programar las actividades y velar por el cumplimiento de ellas, en las fechas pactadas.

El plan de trabajo detalla el diseño de cuatro sesiones que consisten en capacitaciones dirigidas a los colaboradores y las cuales apuntan a incrementar el índice de Satisfacción Intrínseca del personal operativo. Cabe mencionar que, hasta el momento, se ha llevado a cabo dos intervenciones, las cuales continuarán su curso.

Del mismo modo, se prepararon tres sesiones dirigidas a los líderes de equipo, las cuales se orientaron a aumentar el puntaje de satisfacción que poseen los colaboradores frente a la dimensión de Supervisión, proporcionando estrategias efectivas de liderazgo. Cabe mencionar que, hasta el momento, se ha llevado a cabo una intervención, y las demás continuarán su curso.

Luego, se establecieron reuniones mensuales, a modo de generar espacios de equipo que promuevan la participación activa de los trabajadores en su área, el cual corresponde al último objetivo de la intervención. Para ello, se propuso desarrollar reuniones que involucraban a los líderes de equipo con sus colaboradores; y a los líderes de equipo con el jefe de gestión humana de la sede.

A modo de realizar un seguimiento y monitorear el cumplimiento de los objetivos, se propuso establecer reuniones entre la responsable de la intervención y el jefe de recursos humanos, para obtener una retroalimentación cualitativa.

4.2.1 Participantes:

En la implementación del plan de trabajo, se dividieron dos grupos de intervención. El primero está compuesto por los colaboradores pertenecientes a las áreas de Bazar – Hogar, Abarrotes, Percibiles, Cajas y Prevención. Para la selección de los participantes, se realizó una difusión abierta sólo para dichas posiciones, por lo que la asistencia resultó ser voluntaria. En la Tabla 4.5 se logra ver el número de asistentes a los dos talleres que se llevaron a cabo. Cabe mencionar, que cada taller se realizó en dos horarios (Mañana y Tarde), debido a la variedad de turnos que se tienen en la empresa.

Tabla 4.6

Número de asistentes al taller para colaboradores

Áreas de trabajo	Taller 1		Taller 2	
	Turno Mañana	Turno Tarde	Turno Mañana	Turno Tarde
Total	46		49	
Bazar – Hogar	1	4	3	4
Cajas	10	9	4	10
Percibiles	2	9	2	5
Abarrotes	1	7	1	10
Prevención	0	3	2	8

Elaboración propia

Con respecto al segundo grupo, está conformado por 19 personas, identificadas como los líderes de las áreas anteriormente mencionada (Jefes, Asistentes y Supervisores). En este caso, se seleccionó a todas las que ocupaban dichas posiciones y se concientizó sobre la importancia que acudan a todos los talleres. En la Tabla 4.7 se puede apreciar el número de asistentes al taller realizado.

Tabla 4.7

Número de asistentes al taller para líderes de equipo

Posiciones de liderazgo	Taller 1
Total	19
Jefes	4
Asistentes	9
Supervisores	6

Elaboración propia

4.2.2 Técnicas de implementación:

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se intervendrá a través de sesiones que consiste en el dictado de temas orientados al cumplimiento de los objetivos expuestos. Así pues, cada una fue diseñada siguiendo una metodología teórica que sustenta su pertinencia y que se detalla a continuación.

Para el trabajo con los colaboradores, las sesiones se orientaron a intervenir sobre la Motivación Intrínseca y se utilizó la Teoría de las Necesidades expuesta por Ryan y Deci. En ella se afirma que a medida que las personas logren satisfacer tres necesidades básicas, va a contribuir al aumento de la motivación intrínseca. La primera está relacionada a la Autonomía, es decir a comportarse de acuerdo a las propias decisiones y auto regulando sus acciones. La siguiente es la necesidad de competencia, la cual alude a sentir que el actuar que se está teniendo es positivo y permite demostrar las propias capacidades. Y la tercera, está relacionada a la necesidad de vincularse con los demás, estableciendo una base relacional segura y desarrollando un sentido de pertenencia con su equipo de trabajo (Deci, Ryan & Olafsen, 2017).

En cuanto a la intervención realizada para los líderes de equipo, se partió desde la Teoría Motivacional de Herzberg, la cual se utilizó para concientizarlos en la importancia de la satisfacción de sus colaboradores para lograr los objetivos organizacionales. La teoría plantea cinco dimensiones, las cuales son condiciones del ambiente, prestaciones, motivación, participación en la toma de decisiones y la supervisión. En ésta última es en la que se ahondó, puesto que alude a la cercanía y forma de liderazgo que poseen frente a sus colaboradores (Herzberg, Mausner, & Bloch Snyderman, 2010)

Además, se establecieron reuniones mensuales entre los líderes y su equipo de trabajo a modo de generar espacios en que los jefes tengan información cualitativa sobre la satisfacción de sus colaboradores y ellos también obtengan una devolución sobre su trabajo. Esta intervención, se sustenta en la acción de dar Feedback o Retroalimentación desarrollada por la Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke. Éste indica que al brindar información sobre el desempeño de una persona hacia el cumplimiento de metas, va a permitir que identifique las discrepancias entre lo que realizado y lo esperado. Así mismo, guiará su comportamiento y sentirá que regular su accionar hacia el adecuado cumplimiento de la meta (Robbins & Judge, 2017).

4.2.3 Procedimiento de implementación

Antes de la intervención, se mantuvo una reunión con el jefe de Recursos Humanos de la empresa, para entregar los resultados obtenidos en el diagnóstico y brindar una la matriz organizativa como primera propuesta sobre el plan de intervención. Ello se realizó para corroborar la viabilidad de ejecución y de los tiempos que se iban a establecer.

Luego, se procedió a estructurar las sesiones. Se buscó toda la información teórica con la que se sustentarían los temas y el diseño de los talleres. Además, se preparó los materiales y las diapositivas que darían soporte y dinamismo a la exposición del ponente.

Por último, se procedió a ejecutar los talleres. En el caso de los colaboradores, se realizaron dos sesiones de intervención, y a los líderes se les aplicó un taller.

4.2.3.1 Talleres para los colaboradores:

Se establecieron cuatro sesiones para los colaboradores, orientadas a incrementar la satisfacción intrínseca hacia el propio trabajo.

Tabla 4.8
Estructura de las sesiones para colaboradores

Ítem	Objetivo	Participantes	Evidencia de mejora
Motivación Intrínseca	Identificar los factores motivadores que genera que los colaboradores continúen en la empresa	Colaboradores	Logra incrementar el desempeño de sus funciones.
Competencia	Reconocer las competencias que facilitan un buen desempeño en un retail.	Colaboradores	Incrementar el desempeño de sus funciones.
Autonomía	Reconocer la importancia tener iniciativa para cumplir los objetivos	Colaboradores	Requiere menos supervisión de sus líderes.
Relaciones interpersonales	Identificar las acciones que facilitan las relaciones interpersonales satisfactorias.	Colaboradores	Expresa con facilidad su punto de vista

Elaboración propia

4.2.3.2 Talleres para los líderes de equipo:

Se establecieron tres sesiones para los líderes de equipo, orientadas a generar estrategias de liderazgo y, con ello, incrementar la dimensión de Supervisión de los colaboradores.

Tabla 4.9

Estructura de las sesiones para líderes de equipo

Ítem	Objetivo	Participantes	Evidencia de mejora
Satisfacción Laboral	Reconocer la importancia de la satisfacción laboral en la organización	Líderes de equipo	Orienta sus acciones a generar mayor satisfacción de sus colaboradores.
Retroalimentación	Identificar las acciones que promueven un feedback asertivo	Líderes de equipo	Logra dar feedback con asertividad a sus colaboradores.
Motivación Intrínseca	Generar estrategias de motivación interna para los colaboradores	Líderes de equipo	Utiliza métodos creativos para motivar a su equipo.

Elaboración propia

4.2.3.3 Establecer reuniones de equipo mensuales

Se acordó con el área de recursos humanos, la importancia de tener un espacio de conversación entre los líderes y su equipo de trabajo. Normalmente, suelen juntarse alrededor de 10 minutos, cerca o dentro de sus espacios de trabajo, para dar noticias importantes con respecto a la operación y ánimos a los colaboradores. Sin embargo, se propone que haya un espacio en donde los colaboradores puedan expresar la percepción que tienen sobre su equipo, sus líderes y sus funciones; así como tener el espacio de dar ideas y ser escuchados.

4.2.3.4 Establecer reuniones de líderes de equipo mensuales

Del mismo modo, se ha establecido realizar cortas reuniones con los líderes de las áreas que se han intervenido (Bazar-Hogar, Percibibles, Abarrotes, Prevención y Caja) y monitoreado por la jefa de recursos humanos. Lo que se busca con ello, es que haya un seguimiento constante sobre las reuniones que ejercen los líderes con sus equipos y la asistencia a las capacitaciones. Además, permite recibir retroalimentación cualitativa sobre la intervención que se ha estado realizando.

4.2.3.5 Reuniones de monitoreo:

Se ha establecido una reunión mensual de monitoreo, entre la consultora externa y la jefa de recursos humanos, a modo de ir monitoreando la difusión constante de los talleres y del cumplimiento de las reuniones. Además, permite recibir retroalimentación cualitativa sobre la intervención que se ha estado realizando.

4.3 Evaluación de proceso

Tabla 4.10

Resultados de evaluación de proceso de los colaboradores

Número de Ítems	VARIABLES DE MEDIDA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Comprensión del tema	11	35	3	0
2	Percepción de Eficacia del tema	19	28	2	0
3	Percepción de Eficacia del tema	15	32	2	0
4	Percepción de Eficacia del tema	16	30	3	0
5	Comprensión del tema	18	29	2	0
6	Comprensión del tema	20	28	1	0

Nota: Total de participantes (49)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.11

Resultados de evaluación de los líderes de grupo

Número de Ítems	VARIABLES DE MEDIDA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Comprensión del tema	9	10	0	0
2	Percepción de Eficacia del tema	7	12	0	0
3	Percepción de Eficacia del tema	3	15	1	0
4	Percepción de Eficacia del tema	2	16	2	0
5	Comprensión del tema	7	12	0	0
6	Comprensión del tema	8	11	0	0

Nota: Total de participantes (19)

Elaboración propia

4.3.1 Participantes:

Para la evaluación de proceso se contó con 49 colaboradores, los cuales asistieron promovidos por los líderes de área. Acudieron aquellos que pudieron dejar por un momento sus actividades.

En cuanto a los líderes de equipo, se tuvo a 19 personas que asistieron. Aquellos que estuvieron ausente se debió a que tenían días de descanso o vacaciones.

4.3.2 Técnicas y/o instrumentos de evaluación

Para realizar la evaluación de proceso, se procedió a construir una encuesta para medir la satisfacción con respecto a las capacitaciones dictadas, parte del plan de intervención. Por ende, no cuenta con propiedades psicométricas, sino es de tipo descriptiva. Se contó con 6 ítems, de los cuales tres medían la comprensión del tema y los otros 3 la eficacia percibida, para la realización de sus funciones (Ver apéndice 7 y 8).

4.3.3 Procedimiento de evaluación de proceso:

Para realizar la evaluación de proceso, se procedió a construir una encuesta que midiera la satisfacción con respecto al avance del plan de trabajo que se había estado realizando. Ésta se aplicó en la segunda sesión de los talleres con los colaboradores y en la primera sesión con los líderes de grupo.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Resultados descriptivos cuantitativos

Para fines de la investigación, en la Tabla 5.1 se aprecian la cantidad de asistentes obtenidas por talleres. Así pues, se llevaron a cabo dos intervenciones con el personal operativo.

Tabla 5.1

Número de asistencia de los colaboradores a los talleres

	Taller 1	Taller 2
Total	46	49

Elaboración propia

Tabla 5.2

Número de asistencia de los colaboradores a los talleres

	Taller 1
Total	19

Elaboración propia

En cuanto a la tabla 5.2 se aprecia una adecuada satisfacción por parte de los colaboradores frente a las dos sesiones en que se intervino. Las sesiones y el plan de trabajo continúan, por ello es que al finalizar se volverá a aplicar la escala ECO 50 para evaluar con precisión si se cumplió el objetivo planteado.

Tabla 5.2

Resultados Promedio de la evaluación de proceso

VARIABLES DE MEDIDA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Colaboradores				
Eficacia del tema	17	30	2	0
Comprensión del tema	16	31	2	0
Líderes de equipo				
Eficacia del tema	4	8	0	0
Comprensión del tema	8	11	0	0

Nota: Total de colaboradores (49) y de líderes (19)

5.2 Resultados interpretativos:

Los resultados obtenidos en la evaluación de proceso indica una adecuada satisfacción de los colaboradores frente a las dos intervenciones realizadas. Se trabajaron los temas de Motivación Intrínseca y Competencia, correspondientes a la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci. Se aprecia un promedio de 30 personas que se encuentran de acuerdo y 17 totalmente de acuerdo con la eficacia del tema. Ello indica que hay más personas que consideran importante y aplicable para las labores que realizan. Ello alude al constructo de Autoconsistencia, planteado por la Teoría de la Autodeterminación (Robbins & Judge, 2017), el cual indica que si las personas consideran que las metas u objetivos son congruentes a sus intereses y valores, ello fomentará una mayor motivación intrínseca.

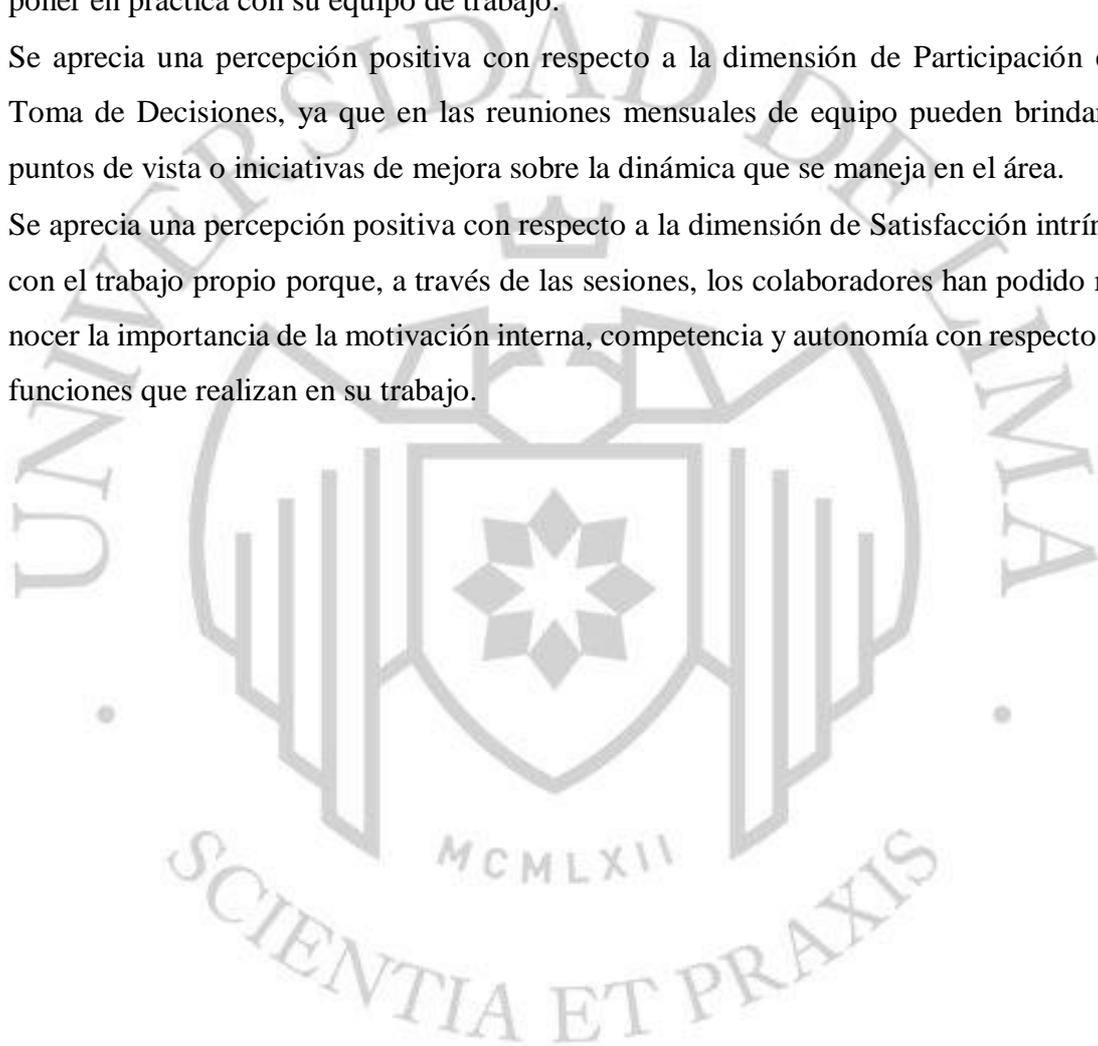
Del mismo modo, un promedio de 31 personas está de acuerdo y 16 que están muy de acuerdo con la comprensión del tema expuesto. Y alrededor de 2 personas que se encuentran en desacuerdo con la eficacia y comprensión de los temas abordados.

En cuanto a los líderes de equipo, se aprecia que 4 se encuentran totalmente de acuerdo y 8 de acuerdo frente a la eficacia de la capacitación. Ello indica una pertinencia con respecto a los temas frente a su función como líder.

Por último, con respecto a la comprensión del tema expuesto, se observa que alrededor de 8 personas se encuentran Totalmente de acuerdo, mientras 11 sólo de acuerdo.

CONCLUSIONES

- Se aprecia una percepción positiva por parte de los colaboradores frente a la dimensión de Supervisión, puesto que se han establecido más espacios de interacción y retroalimentación con sus líderes de equipo. Además, los líderes han adquirido nuevas estrategias para poner en práctica con su equipo de trabajo.
- Se aprecia una percepción positiva con respecto a la dimensión de Participación en la Toma de Decisiones, ya que en las reuniones mensuales de equipo pueden brindar sus puntos de vista o iniciativas de mejora sobre la dinámica que se maneja en el área.
- Se aprecia una percepción positiva con respecto a la dimensión de Satisfacción intrínseca con el trabajo propio porque, a través de las sesiones, los colaboradores han podido reconocer la importancia de la motivación interna, competencia y autonomía con respecto a las funciones que realizan en su trabajo.



RECOMENDACIONES

- Es oportuno que, al finalizar el taller, se pueda aplicar nuevamente la Escala de Satisfacción ECO 50, para tener resultados más exactos sobre el avance que han tenido los colaboradores. De esta manera, poder comparar con los mismos indicadores de medida la efectividad de la intervención.
- Es pertinente continuar con las reuniones mensuales, ya que según la Teoría de la Autodeterminación y la Teoría de Metas, sostienen que el feedback contribuye a incrementar los índices de Motivación Interna.
- Al terminar la intervención, se recomienda continuar con las reuniones de líderes de equipo en coordinación con el Jefe de Gestión Humana, a modo de brindar una constante retroalimentación de las estrategias adquiridas.
- En caso se requiera aplicar la estrategia de intervención del presente trabajo en otras sedes de la empresa, se recomienda realizar el diagnóstico pertinente. Ello permitirá conocer si las dimensiones de intervención corresponden a Factores Motivaciones, relacionados a lo relacionado con la realización de la tarea, o Factores Higiénicos, que alude las condiciones organizacionales. De acuerdo con los resultados que se obtengan, se deberá realizar las adaptaciones correspondientes.

REFERENCIAS

- Acosta Vera, J. M. (2011). *Dirigir*. Madrid: ESIC - Business Marketing School.
- Bermudez, J., Pérez-García, A., Ruiz Caballero, J., Sanjuan, P., & Rueda Laffond. (2012). *Psicología de la Personalidad*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Brooks Robertson, M. (2018). *Employee engagement in the goal setting process: ¿Can employee engagement theory improve the goal setting process?*. Liverpool: University of Liverpool
- Castro, Z., Florian, S., Elias, M., Ruiz, R., & Valle, M. (2020). *Informe técnico: Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Empresa Adecco. (4 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.adecco.com.pe/tercerizacion-retail-peru/>
- Fundación Orange. (Junio de 2016). *La transformación digital en el sector retail*. Obtenido de fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf
- Gerente General. (2019). *Informe de Sostenibilidad Anual*. Lima: Empresa NG.
- Hall López, J. A., Ochoa Martínez, P. Y., & Sáenz-López Buñuel, P. (2018). *Intensidad, salud, motivación y adherencia en educación física*. España: Servicio de publicaciones universidad de Huelva.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (2010). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction publishers.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (01 de Enero de 2020). *Informe técnico: Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado el 25 de Enero de 2020, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleoene.pdf>
- Ipsos Global Trends. (Noviembre de 2017). *New consumer, New research, New business*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- La República. (01 de Junio de 2019). *Empresas peruanas presentan mayor rotación laboral en Latinoamérica*. Recuperado el 01 de Marzo de 2020, de <https://larepublica.pe/economia/1479729-empresas-peruanas-presentan-mayor-rotacion-laboral-latinoamerica/>
- Ministerio de la Producción. (18 de Julio de 2019). *PRODUCE: Ventas del sector retail minorista superaron los S/ 19 mil millones en el primer semestre del año*. Recuperado el 01 de Marzo de 2020, de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/oficinageneral/noticias/item/847-produce-ventas-del-sector-retail-minorista-superaron-los-s-19-mil-millones-en-el-primer-semestre-del-ano>
- Pereyra Quiñones, J. (2015). *Adaptación y estandarización de la ECO 50. Escala de comportamiento organizacional en satisfacción laboral en trabajadores del Callao*. Lima: Neotest Editores.
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (30 de Mayo de 2019). *PRODUCE: Locales de los principales supermercados se expandieron más del 70% en los últimos cinco años*. Recuperado el 01 de Marzo de 2020, de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/28934-produce-locales-de-los-principales-supermercados-se-expandieron-mas-del-70-en-los-ultimos-cinco-anos>

- Rico García, M., & Navarro, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). Ciudad de Mexico: Pearson.
- Saravia Elías, L. (2018). *Satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de alimentos y bebidas ubicada en el distrito de Chorrillos*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.



APÉNDICES



MATRIZ DE VIABILIDAD: TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL 2020-0

Para lograr el objetivo propuesto para la sesión de orientación y viabilidad, cada bachiller deberá contar con el desarrollo de la matriz de viabilidad para dos potenciales problemáticas a abordar en su quehacer psicológico, en versión impresa (no escrita a mano; una copia para el bachiller y una copia para el asesor).

Título: Experiencia frente a la implementación de una plataforma virtual para la selección de puestos operativos

	CUESTIONAMIENTOS Y CONTENIDOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS	ARGUMENTACIONES DEL BACHILLER	MATERIAL BIBLIOGRÁFICO REVISADO PARA CADA SECCIÓN
Descripción del problema	<p>¿En qué consiste el problema detectado del ámbito psicológico? ¿Cuáles son los factores o los elementos a nivel personal, social, laboral, educativo, afines, que se encuentran afectados? ¿Qué efectos o consecuencias se asocian al problema para considerarlo como tal? ¿Cómo es el contexto (PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal) en el que impacta el problema? ¿Qué evidencias estadísticas/cuantitativas existen en la realidad (internacional y nacional) de que se trata de un problema?</p>	<p>Problema detectado: Muchas empresas aún priorizan su mirada hacia el incremento de las ventas, y descuidan generar herramientas novedosas para intervenir sobre la satisfacción laboral y causan mayores niveles de insatisfacción.</p> <p>Factores/Elementos afectados: Al incrementarse los niveles de insatisfacción laboral se reducen los niveles de rendimiento, la estabilidad laboral, la satisfacción del cliente exteno, y el bienestar personal en general.</p> <p>Efectos/Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A corto plazo, genera mayor incidencia de ausentismo y aislamiento. - A largo plazo, genera incrementar el índice de rotación. <p>Contexto: Entre el 2018 y 2019, se aprecia un crecimiento notable del sector retail, lo cual genera que trabajen con una alta dotación de personal. Ello genera una alta exigencia de las áreas de Recursos Humanos para generar herramientas novedosas de retención de sus colaboradores.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Según las cifras del INEI (2020), en Lima Metropolitana se aprecia un aumento de 0.6 % de la población ocupada, que equivale a 29 mil personas entre el año 2018 y el 2019. - el estudio anual Global Retail Development Index, clasificó al Perú como uno de los 10 países con mayor crecimiento en el rubro retail - Según el presidente de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (2014), el país cuenta con uno de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Adecco. (4 de Julio de 2019). <i>En los próximos años el 60% de las empresas de retail del Perú tendrían pensado adquirir servicios de tercerización.</i> Obtenido de https://www.adecco.com.pe/tercerizacion-retail-peru/ • Fundación Orange. (Junio de 2016). <i>La transformación digital en el sector retail.</i> Obtenido de fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf • Instituto Nacional de Estadística e Informática. (01 de Enero de 2020). <i>Informe técnico: Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana.</i> Recuperado el 25 de Enero de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleoen_e.pdf • Ipsos Perú. (2014). <i>Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta.</i> Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf • La República. (01 de Junio de 2019). <i>Empresas peruanas presentan mayor rotación laboral en Latinoamérica . La República.</i>

		<p>índices de rotación más elevados de América Latina (18%), lo cual ocasiona gastos adicionales de dinero y tiempo para las empresas.</p>	
	<p>La contextualización previa se presenta desde lo general a lo particular, fundamentándola con mínimo cinco referencias científicas actualizadas y pertinentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Robbins y Judge (2017) realizaron estudios en diferentes organizaciones de Europa y América Latina, que les permitieron establecer relaciones entre la satisfacción laboral y otros constructos psicológicos. Se encontró que posee una relación positiva con el bienestar personal, promoviendo una adecuada disposición del trabajador frente a las personas con las que se relaciona y en los diferentes espacios en los que se desenvuelve. Así también, hallaron que quienes tenían mayores niveles de satisfacción, mostraban un mejor rendimiento en su área y lograban un mayor éxito frente a la experiencia que generaban en los clientes a los que atendían directamente. - Sin embargo, cuando se presentan considerables niveles de insatisfacción, afecta de manera negativa al desempeño del colaborador y aumenta las posibilidades de que cometa acciones negligentes o desleales. Además, se aprecia una mayor incidencia de ausentismos y aislamiento, por parte de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2017). Comportamiento organizacional (17 ed.). Ciudad de Mexico: Pearson.
<p>Análisis institucional</p>	<p>Se presenta una evaluación analítica y crítica del ADN institucional u organizativo (visión, misión, valores, objetivos institucionales, normas, políticas, procesos de la institución, afines, y del área y/o dependencia en la que se realizará la evaluación y la implementación).</p> <p>Se presenta la condición a intervenir de forma integrada con la descripción del problema y con el análisis crítico del ADN, dentro de un marco institucional u organizativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa NG pertenece al rubro retail y se dedica a la venta minorista de productos alimenticios y artículos para el hogar. - Misión: Generar ahorro a las familias y busca. - Visión: Convertirse en el mejor lugar para comprar y trabajar del país. - Actualmente, cuenta con más de 10 000 colaboradores, de los cuales alrededor del 70% ocupa puestos operativos y tiene un contacto directo con los clientes externos. - Uno de los objetivos estratégicos, está orientado a ser una organización más humana, fomentando el desarrollo laboral y el trabajo en equipo. - Para el presente trabajo, se intervino a una de las sucursales de la em- 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa NG (2018)- Reporte de Sostenibilidad. Perú

		<p>presa, llevando a cabo una consultoría externa. Se reportó que el índice de rotación de la sucursal es de 80.71%, correspondiente a 113 personas que se desvincularon en el año 2019.</p> <p>- Se va a medir el nivel de satisfacción laboral del personal operativo de la sede.</p>	
--	--	---	--

	CUESTIONAMIENTOS Y CONTENIDOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS	ARGUMENTACIONES DEL BACHILLER	MATERIAL BIBLIOGRÁFICO REVISADO PARA CADA SECCIÓN
Definición del constructo psicológico a intervenir	Se describen los constructos/variables/conceptos teóricos claves del ámbito psicológico que conforman el problema y que están relacionados a factores (p.ej., personales, sociales, laborales, educativos, afines) que sustentan la implementación/intervención.	- Satisfacción laboral	- Teoría Bifactorial de Herzberg - Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan
	Se incluye (de forma integrada) contenido teórico (producto de la revisión exhaustiva de libros) y evidencia empírica (producto de la revisión exhaustiva de artículos de investigación de revistas científicas) de los constructos/variables/conceptos y de los factores implicados en la problemática.		



INICIO

7 Muy Satisfecho:	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
6 Bastante Satisfecho:	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
5 Algo Satisfecho:	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
4 Indiferente:	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
3 Algo Insatisfecho:	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
2 Bastante Insatisfecho:	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
1 Muy Insatisfecho:	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
Edad:
Sexo:
Área que pertenece:
Cargo:
Años en la empresa:
Fecha:

- 501. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo
- 502. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
- 503. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan
- 504. El salario que usted recibe
- 505. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar
- 506. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
- 507. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo
- 508. La iluminación de su lugar de trabajo
- 509. La ventilación de su lugar de trabajo.
- 510. La temperatura de su local de trabajo
- 511. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa
- 512. Las oportunidades de promoción que tiene.
- 513. Las relaciones personales con sus superiores.
- 514. La supervisión que ejercen sobre usted
- 515. La proximidad y frecuencia con que es supervisado
- 516. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea
- 517. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa
- 518. El apoyo que recibe de sus superiores.
- 519. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo
- 520. Su participación en las decisiones de su departamento o sección
- 521. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa
- 522. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
- 523. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales..

Nombre del test:	ECO 50
Nombre original del test:	Escala de comportamiento organizacional 50 – Satisfacción laboral
Autor(es):	José Luis Pereyra Quiñones
Procedencia:	Cuestionario S 20/23 de Meliá y Peiró
Adaptación	Validada en el Perú, en la provincia constitucional del Callao
Modo de aplicación:	Individual o colectiva
Ámbito de aplicación:	Laboral
Edades de aplicación:	Personas de 18 a 70 años
Duración:	No hay tiempo límite. La mayoría demora 10 minutos.
Finalidad:	Evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa en general y en cada área de trabajo, en sus aspectos negativos y positivos. Además de ubicar posibles puntos de tensión y agrado laboral.
Composición/estructura:	<p>Evalúa cinco dimensiones de la satisfacción laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de la Supervisión - Satisfacción del Ambiente físico - Satisfacción de las Prestaciones - Satisfacción Intrínseca por su trabajo - Satisfacción en la Participación en la toma decisiones
Baremación:	Tipo de población: Varones y Mujeres,
Editores:	Neotest
Datos de publicación:	2015, Lima - Perú

Surquillo, 21 de enero del 2020

CONSTANCIA DE PRESTADOR DE SERVICIOS

Dejamos constancia que la Srta. Luz Alejandra Sotomayor Luy, con DNI N° 70444617, en su calidad de PSICOLOGA, es proveedora externa de servicios de reclutamiento y hunting para . desde Julio del 2018 hasta la actualidad mediante la modalidad de Locación de Servicios Profesionales, brindando los siguientes servicios de manera independiente y autónoma:

- Procesos de selección Hunting: Publicación de aviso, investigación de mercado, desarrollo de evaluación curriculares, entrevistas y evaluaciones a los candidatos, de acuerdo al perfil requerido
- Realización de informes psicolaborales de los candidatos preseleccionados como potenciales.
- Realizar el seguimiento de las entrevistas de los candidatos calificados con jefe de área e indicación a cierre.
- Realizar los cierres con los candidatos seleccionados.

Emitimos la presente a solicitud de la interesada.

Atentamente

CIENCIA ET PRAAX

JLPQ. Jose Luis Pereyra Quiñones. Psicometrista

12 de febrero del 2020

Señores
UNIVERSIDAD DE LIMA
Facultad de Psicología
Lima

De mi consideración

Mediante la presente otorgo el permiso temporal de uso del ECO 50 con fines de investigación.
El cual no podrá comercializar ni vender ni ceder ningún permiso.

Autorizo a la srta. Luz Alejandra Sotomayor Luy con DNI 70444617a aplicar el test para su Trabajo de Suficiencia Profesional que será utilizado para optar el título profesional.

Atentamente,


JOSE LUIS PEREYRA QUIÑONES
PSICÓLOGO COLEGIADO 4539



Jose Luis Pereyra Quiñones
Psicólogo
NEOTEST Editores

WWW.NEOTEST.ORG Psje. Csinelli 110. Lima 25. Perú.

Consentimiento informado para investigación: Directivo de institución

El propósito de esta **ficha de consentimiento** es proveer al Jefe de Gestión Humana de la institución NG, una clara explicación de la naturaleza de esta investigación, así como de su rol en ella como autoridad de la institución.

La presente investigación es conducida por Luz Alejandra Sotomayor Luy, de la Universidad de Lima. La meta de este estudio es aplicar la Escala de Comportamiento Organizacional 50 - Satisfacción Laboral (José Luis Pereyra – 2015) y Escala de Satisfacción a la Capacitación (Elaboración propia de la responsable del estudio).

Si usted accede a autorizar la realización de este estudio, se le pedirá poderse aplicar tests en su institución. Esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo por cada escala aplicada y por persona, en un salón específico.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Las respuestas dadas en las escalas serán codificadas usando un número de identificación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante la toma de pruebas y comunicarse al correo rchoy@ulima.edu.pe
Desde ya le agradecemos su participación.

Yo, Rodrigo R C, autorizo la realización de la investigación en la institución NG, conducida por Luz Alejandra Sotomayor Luy. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es aplicar la Escala de Comportamiento Organizacional 50 - Satisfacción Laboral (José Luis Pereyra – 2015) y Escala de Satisfacción a la Capacitación (Elaboración propia de la responsable del estudio).

Me han indicado también que se realizará la aplicación de las escalas será de 10 minutos cada una y por cada persona.

Se reconoce que la participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Las respuestas dadas en el cuestionario serán codificadas usando un número de identificación.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactarme al correo de la investigadora 2009110@aloe.ulima.edu.pe.

Firma de Jefe de Gestión Humana de
la institución

31 de Enero del 2020

Fecha

NOTA: DEBEN HACERSE DOS COPIAS DE ESTE DOCUMENTO. UNA QUEDARÁ EN PODER DEL JEFE DE GESTIÓN HUMANA Y OTRA EN PODER DEL ESTUDIANTE RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN.

Encuesta de Satisfacción dirigida a Líderes de Equipo:

Edad: _____

Sexo: F M

Cargo: _____ Área: _____

A continuación, deberá responder las siguientes preguntas, a modo de conocer su nivel de satisfacción con respecto al taller de Satisfacción Laboral. Marcar con una "X" según considere.

	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El taller me ha permitido entender sobre la importancia de la Satisfacción Laboral				
2. El contenido útil para las funciones que realizo				
3. El tema dictado me ayudará a liderar adecuadamente a mi equipo de trabajo				
4. El tema dictado me ayudará a desenvolverme adecuadamente con mis pares				
4. Las actividades y dinámicas realizadas resultaron útiles para comprender el tema				
5. El tema se llegó a comprender con facilidad				
6. La manera en que se llevó a cabo el taller, fue la adecuada				

Encuesta de Satisfacción dirigida a Líderes de Equipo:

Edad: _____

Sexo:

F	M
---	---

Cargo: _____ Área: _____

A continuación, deberá responder las siguientes preguntas, a modo de conocer su nivel de satisfacción con respecto a los talleres realizados. Marcar con una "X" según considere.

	Totalmente acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El taller me ha permitido entender sobre la Motivación				
2. El contenido útil para las funciones que realizo				
3. Los temas dictados me ayudará a desenvolverme adecuadamente en el trabajo				
4. Los temas dictados me ayudará a desenvolverme adecuadamente con mis compañeros				
4. Las actividades y dinámicas realizadas resultaron útiles para comprender el tema				
5. Los temas dictados se llegaron a comprender con facilidad				
6. La manera en que la facilitadora dirigió los talleres, fue la adecuada				

Nombre del test:	Encuesta de Satisfacción
Nombre original del test:	Encuesta de Satisfacción a la Capacitación
Autor(es):	Luz Sotomayor Luy
Procedencia:	Elaboración propia
Modo de aplicación:	Individual o colectiva
Ámbito de aplicación:	Laboral
Edades de aplicación:	Personas de 18 a 70 años
Duración:	No hay tiempo límite. La mayoría demora 5 minutos.
Finalidad:	Evaluar el nivel de satisfacción con respecto a la capacitación recibida.
Composición/estructura:	<p>Evalúa dos dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión del tema - Percepción de la eficacia del tema
Baremación:	Tipo de población: Varones y Mujeres,

