



# **¿CÓMO INFLUYE LA SATISFACCIÓN LABORAL, EN LA DISPONIBILIDAD DE DOTACIÓN EN TIENDA?**

## **Parte I**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Karem González Vasconcellos  
Profesor Guía: Pedro Leiva Neuenschwander**

**Santiago, Junio 2024**

## **Dedicatoria**

Soy curicana y me vine a Santiago con el propósito de realizar este Magister el 2011, hoy 13 años después estoy cerrando esta importante etapa académica.

Dedico mi tesis en primer lugar a mi familia: Jorge, Adriana, Texia y Diego quienes incondicionalmente me han acompañado y contenido con todo el amor en mis procesos, sin cuestionamientos y motivándome en cada desafío. Especialmente a mi papa Jorge González quien hoy está en otro plano, pero acompañándome siempre en cada paso que doy.

También no pueden faltar mi segunda familia, mis mejores amigas Isabel y Carolina, mis hermanas de la vida, con las durante años de amistad siempre hemos mantenido nuestra complicidad y cariño, estando presentes en todo y siendo un pilar muy importante.

Además, agradezco a tod@s mis amig@s que la vida durante este viaje me ha enviado regalándome su amistad, cariño, consejos y apoyo, a tod@s les agradezco infinito por siempre estar presentes.

Por último y no podía faltar, León mi gato e hijo, ser espiritual e intuitivo, quien día a día me entrega un amor sin límites, la vida en colores me la das tu.

En resumen, dedico a tod@s su acompañamiento en mi magister, las celebraciones en cada paso que he dado y la contención en los momentos difíciles, todo mi amor y gratitud para ustedes.

Muchas gracias.

## **Agradecimientos**

Agradecemos como estudiantes del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional WK, en primera instancia a nuestros compañeros, quienes nos acogieron al integrarnos en el segundo año del magister con mucho cariño, siendo colaborativos y entregados a la ayuda que fuera necesaria para un fin común que era aprender y crecer como profesionales, lo cual agradecemos profundamente para avanzar en el año que teníamos pendiente terminando en conjunto el nuestro Magister.

Queremos agradecer también a todo el cuerpo de docentes que siempre estuvo dispuesto a resolver dudas o complejidades en aras de nuestro aprendizaje y con especial mención a nuestro profesor guía en el proceso de tesis para el logro de grado de Magister Pedro Leiva, por compartir su conocimiento y experiencia con nosotros, su dedicación constante en nuestro proyecto y retroalimentación nos hizo aplicar e integrar las herramientas que recibimos durante este tiempo con los profesores de cada ramo, además de replantearnos nuestras ideas de otro punto de vista, motivándonos a analizar más allá como un todo. Su flexibilidad durante estos meses fue de gran ayuda para ambos, como también su cercanía y preocupación constante.

## Tabla de Contenidos | Índice

1		
1.	Resumen Ejecutivo	8
2.	Introducción del Proyecto	9
2.1.	Presentación de la Organización	9
2.2.	Definición del Problema, Pregunta de Investigación y Objetivos	10
3.	Descripción de la Organización	12
3.1.	La Estrategia en Recursos Humanos de FamilyShop	13
4.	Marco Teórico	14
4.1.	Modelo de Satisfacción Laboral	14
4.2.	Modelo de Satisfacción Laboral FamilyShop	15
4.3.	Efecto de Satisfacción Laboral en los Resultados Organizacionales	17
4.4.	Determinantes de la Satisfacción Laboral en cada una de las dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.	19
5.	Metodología	20
5.1.	Herramientas de recolección de información	20
5.2.	Instrumentos de la Tesis	20
5.2.1.	Instrumento Cuantitativo, Encuesta.	21
5.2.2.	Instrumento Cualitativo, Focus Group	23
6.	Bibliografía y Fuentes de Información	26
7.	Anexos	27

## Índice de Tablas y Figuras

### Tablas:

Tabla N. 1	Comparativo Modelo Multifacético de Satisfacción Laboral y Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop	16
Tabla N. 2	Distribución de Género	21
Tabla N. 3	Antigüedad en la Empresa (Permanencia)	22
Tabla N. 4	Distribución por Edades (Rangos de Edades)	22

Tabla N. 5 Nivel de Estudios	22
Tabla N. 6 Distribución por Tiendas y Regiones	22
Tabla N. 7 Distribución por Sector	22
Tabla N. 8 Estado Civil	23
Tabla N. 9 Nacionalidad	23
Tabla N. 10 Tasa de rotación voluntaria, Promedio de nota en satisfacción y Tasa de respuesta de la encuesta de satisfacción	24

## **Figuras**

Figura N. 1 Organigrama de tienda	12
Figura N. 2 Mapa Estratégico, Gerencia Recursos Humanos 2023-2025	12

## **1. Resumen Ejecutivo**

FamilyShop, es una empresa chilena con 25 años de trayectoria en el retail, hoy en día su expansión ha sido explosiva, desde ahí la importancia y necesidad de identificar de qué forma influye la satisfacción laboral de los colaboradores en la disponibilidad de la dotación en tienda. El modelo de trabajo fue en base a Investigación Acción, como un estudio práctico de enfoque mixto.

Se buscó identificar las raíces de la problemática y proponer soluciones tangibles y efectivas, que beneficien tanto a los colaboradores como a la empresa en su conjunto. Para esto hemos aplicado el Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop, basándonos en la literatura del Modelo de Satisfacción Laboral (Robbins & Judge, 2012), profundizando en las dimensiones de Condiciones Laborales, Liderazgo y Compañerismo.

La información se obtuvo de tres herramientas: (1) Encuesta de Satisfacción de FamilyShop, aplicada a todos los colaboradores durante 9 meses, (metodología cuantitativa), (2) Focus Group en 6 tiendas, (metodología cualitativa) y (3) Encuestas de Salidas e información de bases de datos, Gerencia de Recursos Humanos.

Analizando todos los datos, concluimos que el Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop, dispone de una herramienta de evaluación cuyas dimensiones tienen capacidad predictiva para la intención de permanencia y por lo tanto relación con la disponibilidad de dotación en tienda. Tras la fase inicial de investigación y levantamiento de información, se proponen cuatro iniciativas orientadas a favorecer la cultura organizacional de la compañía y sus tres dimensiones, como también utilizar los resultados de la Encuesta para la gestión de disponibilidad de dotación en las tiendas de la empresa.

## **2. Introducción del Proyecto**

### **2.1. Presentación de la Organización**

La empresa en la que realizamos nuestro proyecto de tesis es FamilyShop, compañía del rubro retail, cuya misión es la “Venta de vestuario de calidad a buen precio para toda la familia chilena”. Esta empresa cuenta con una trayectoria de 25 años y en este último tiempo, ha tenido un gran crecimiento duplicando sus ventas, número de tiendas y por ende equipos de trabajo, dando paso a nuevos desafíos y preocupaciones, como la sostenibilidad para el futuro de la empresa y de sus colaboradores. Hoy en día, la dotación fluctúa entre los 1.400 y 1.450 colaboradores, de los cuales alrededor de 1.200 personas se desempeñan en más de 80 tiendas a lo largo de Chile, y los 200 colaboradores restantes trabajan en las oficinas corporativas y el centro logístico.

Para este estudio nos enfocamos en los equipos de las tiendas, donde se identifica que la ausencia de disponibilidad de personas y fuerza de ventas pone en riesgo la sostenibilidad del negocio.

Con el interés de conocer como la satisfacción laboral puede influir en la disponibilidad de la fuerza de ventas, el 2021 se realiza en la empresa la primera medición de satisfacción laboral. El objetivo fue tener un diagnóstico respecto a la percepción de los colaboradores de las distintas facetas o aspectos del trabajo indicando sus niveles de satisfacción, junto con su evaluación del índice general de satisfacción laboral, compartiendo semejanzas con el Modelo Multidimensional de Satisfacción (Robbins & Judge, 2013), considerando los cambios de los últimos años. En esa oportunidad, el público objetivo fueron las personas de oficinas corporativas, obteniendo una tasa de respuesta cercana al 60%. En 2022 se realiza una segunda medición, ampliando la muestra a toda la compañía, con una tasa de respuesta del 71% del total de la dotación y la participación de todos los colaboradores de las tiendas a nivel nacional.

### **2.2. Definición del Problema, Pregunta de Investigación y Objetivos**

#### **Definición del Problema**

Entre el 2020 y 2021, en pleno covid19, la rotación de personal no era un problema, ya que, debido a la contingencia sanitaria, muy pocas tiendas comerciales se encontraban operativas y primaba la reducción de costos. Llega el 2022 y cambia la situación del comercio, volviendo a las ventas

presenciales; lo que implica retomar las contrataciones de los equipos de tiendas, existiendo un aumento previo a la pandemia en las tasas de rotación, ausentismos y licencias médicas.

Considerando lo anterior y en la búsqueda de una solución, se aplican evaluaciones salariales y encuestas de salida, realizando un levantamiento y diagnóstico de la situación para posteriormente tomar iniciativas al respecto. De las evaluaciones salariales, se desprenden diferencias al mercado poco significativas por lo que esta primera idea queda descartada. Profundizando en las encuestas de salida, estas arrojan información que apunta hacia la baja satisfacción laboral como motivo de la fuga de colaboradores.

Tras recopilar y analizar más de 140 encuestas de salida<sup>1</sup>, los 3 tópicos predominantes para renunciar son:

- Clima y satisfacción laboral.
- Coordinación y organización de tareas.
- Liderazgo de jefaturas de tienda.

Por medio de esta información se puede inferir que uno de los motivos de esta situación se relaciona con la satisfacción laboral. Estos problemas no solo impactan la eficiencia y cohesión de los equipos de trabajo, sino que también en la disponibilidad de la dotación en las tiendas y por ende la operación del negocio, los que a su vez están relacionados con los puntos que indican la encuesta realizada, considerando que la satisfacción laboral es un factor crítico que influye en la permanencia y compromiso de los colaboradores.

Es importante visibilizar esta problemática a la organización con la información que se maneja, y para ello, el Gerente de Recursos Humanos de FamilyShop ha expuesto los riesgos y gastos asociados a esta problemática, junto con la magnitud del impacto en los directorios de este último tiempo.

### **Pregunta de Investigación**

En base a los resultados de las herramientas aplicadas anteriormente: Encuesta de Satisfacción de FamilyShop y Encuestas de Salidas e información de bases de datos, es que nos planteamos la siguiente pregunta para desarrollar en la tesis:

*¿Cómo influye la satisfacción laboral, en la disponibilidad de dotación en tienda?*

---

<sup>1</sup> Anexo 1, Pauta Entrevista de Salida.

Se entiende por *disponibilidad de dotación*: la presencia, estabilidad, permanencia y eficiencia del equipo de colaboradores, requerido para la operación de las funciones necesarias de una unidad o tienda.

Además, como veremos más adelante, la complejidad del constructo de satisfacción laboral, tal como se presenta en el Modelo Multidimensional (Robbins & Judge, 2013), sugiere que es necesario abordar el tema desde diferentes ángulos. Por lo mismo es que dentro de la investigación integramos además de las herramientas cuantitativas, los focus group con un enfoque cualitativo.

### **Objetivos del Estudio Organizacional**

- *Objetivo General*

Analizar las relaciones existentes entre distintos ámbitos de la satisfacción laboral, y cómo estos influyen en la disponibilidad de dotación en tienda.

- *Objetivos Específicos*

- Identificar la relación existente entre distintos ámbitos de la satisfacción laboral y los indicadores de disponibilidad de dotación en tienda.
- Reconocer los motivos por los cuales la satisfacción laboral influye en la disponibilidad de personal en tienda.
- Analizar mecanismos y estrategias, que permiten mejorar la satisfacción laboral para incrementar la disponibilidad de personal en tiendas.

### **Análisis del aporte del Estudio Organizacional**

La rotación en la organización supone un fuerte desafío para contar con disponibilidad de colaboradores en las tiendas, mediante equipos estables y por lo tanto eficientes. Además, la rotación y ausentismo implican costos económicos directos e indirectos tales como: indemnizaciones, gastos de selección, contratación, administración, capacitación, costos en horas de inversión de la jefatura directa para el colaborador, entre otros.

Algunos de los factores que influyen en la rotación de personal son: la satisfacción laboral, las oportunidades de promoción, las compensaciones y beneficios, y las condiciones de trabajo (Hausknecht, Hiller, & Vance 2008, citado en el documento Hausknecht & Trevor, 2010), son estos los factores que se encuentran dentro de las dimensiones del Modelo de Satisfacción de FamilyShop, con el objetivo de aportar mediante intervenciones a la mejora de perspectivas respecto a la satisfacción laboral, lo que tiene impacto también en la disponibilidad de rotación en las tiendas.



### 3. Descripción de la Organización

FamilyShop, fue fundada en 1998, consolidando su presencia en el mercado minorista chileno en sus 25 años de operación. Desde su comienzo, con una tienda ubicada en Vivaceta, la empresa ha crecido sin pausa. El crecimiento y transformación de los últimos seis años ha sido particularmente intenso. En 2017, un cambio significativo marcó su historia con la formación de un directorio profesional y la designación de un gerente general con experiencia y trayectoria, lo que impulsó a la compañía hacia una mayor profesionalización. Este período ha sido testigo de un notable crecimiento, duplicando su dotación de personal como explicamos anteriormente, expandiendo su red de tiendas de 42 a más de 80 locales. Hoy, FamilyShop es un referente en el sector, con una cobertura geográfica que se extiende por la mayoría de las regiones de Chile. Este crecimiento, plantea grandes desafíos y oportunidades en el ámbito de la gestión de personas.

Nuestro foco de investigación se dirige a las tiendas y sus colaboradores. Las estructuras de personas en tiendas están compuestas por un jefe de tienda, un subjefe de tienda y un equipo entre 10 y 20 colaboradores, en función del tamaño de la tienda, dedicados a las operaciones y ventas.

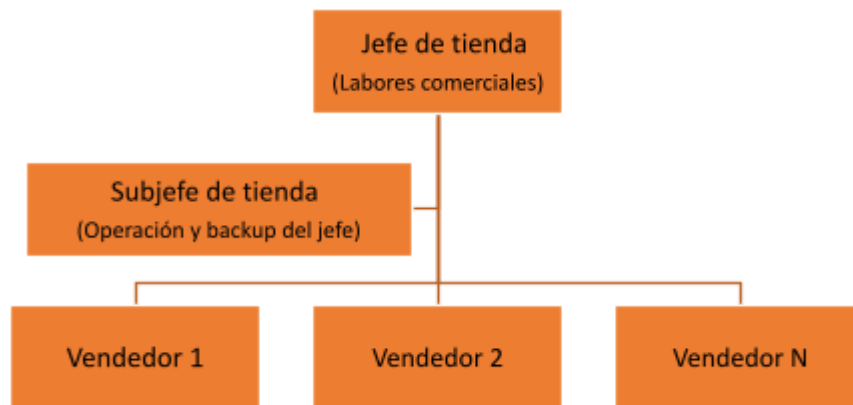


Figura N. 1 Organigrama de tienda

#### 3.1. La Estrategia en Recursos Humanos de FamilyShop

En la Gerencia de Recursos Humanos, la estrategia tiene un fuerte énfasis en la eficiencia de recursos, mejoras digitales y la sostenibilidad de las personas. Además de la implementación de sistemas de integración y automatización de datos, como también la adopción de metodologías de trabajo dirigidas a mejorar la productividad y eficiencia. Junto con lo anterior, se están tomando medidas para la disponibilidad de dotación necesaria en las tiendas, reducir los costos directos e indirectos de la rotación no deseada y fomentar una cultura de trabajo positiva para mejorar la permanencia de los equipos. En este sentido, para FamilyShop, la satisfacción laboral juega un papel fundamental en la gestión de los recursos humanos.

Mirando hacia el futuro, la sostenibilidad y la eficiencia en la gestión de personas son pilares clave dentro de la Estrategia de la Gerencia de Recursos Humanos, como se indica en la siguiente figura:



Figura N. 2 Mapa Estratégico, Gerencia Recursos Humanos 2023-2025

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Modelo de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido un tema de interés creciente, esto se ve reflejado en la evolución del concepto y su investigación, las cuales presentan diferentes enfoques y modelos para medir, analizar y definir lineamientos al respecto, esto implica que el concepto es un componente de percepción, y su medición no puede ser desligada del contexto social en el que se encuentra.

A lo largo de la historia se han desarrollado y acuñado distintos modelos de satisfacción laboral, como contexto para esta tesis, algunos de estos son:

- *Modelo de Disposición*, sugiere que la satisfacción laboral se mide en gran parte por la personalidad del individuo. Según este modelo, algunas personas tienen una disposición natural a sentirse satisfechas con su trabajo, independientemente de las condiciones laborales (Judge, Heller, & Mount, 2002 citado en el documento Robbins & Judge, 2013).
- *Modelo de Necesidades*, sugiere que los colaboradores estarán más satisfechos en trabajos que les permitan satisfacer sus necesidades personales, como la necesidad de logro, de afiliación y de poder (Alderfer, 1972 citado en el documento Robbins & Judge, 2013).
- *Modelo de Interacción Social*, se basa en la función de las interacciones sociales en el lugar de trabajo. Según este modelo, los colaboradores estarán más satisfechos en trabajos que les proporcionen interacciones sociales positivas y gratificantes (Chiaburu & Harrison 2008 citado en el documento Robbins & Judge, 2013).

Cada uno de estos modelos proporciona una perspectiva única sobre la satisfacción laboral y puede ser útil para la mejora y entendimiento de este tema, según el contexto en que se desarrolle.

Cambiando el foco a los antecedentes o determinantes de la satisfacción laboral, el modelo que utilizaremos como base de este estudio, es el Modelo Multidimensional de Satisfacción Laboral

(Robbins & Judge; 2013). Este considera distintas facetas o aspectos del trabajo y lo evalúan junto a un índice general de satisfacción laboral, describiéndolo de la siguiente forma:

- *Contenido y Condiciones Laborales*, se refiere al grado en que los colaboradores encuentran su labor interesante, desafiante y significativa, así como el ambiente físico y las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. Esta faceta tiene una correlación alta con la satisfacción laboral general, ya que tanto el contenido del trabajo como las condiciones laborales son aspectos fundamentales en la experiencia de los colaboradores.
- *Remuneración y Compensaciones*, incluye la percepción de los colaboradores acerca de la adecuación, equidad de su salario y las prestaciones que reciben. La correlación con la satisfacción general es moderada.
- *Oportunidades de Promoción y Desarrollo*, hace referencia a las posibilidades de crecimiento y mejora profesional dentro de la organización. Tiene una correlación moderada y alta con la satisfacción laboral general.
- *Estilo de Supervisión*, implica la calidad de la relación y comunicación entre colaboradores y sus jefes, así como el estilo de liderazgo y apoyo que brindan. La correlación con la satisfacción general es alta.
- *Relaciones con Compañeros de Trabajo*, involucra la interacción y el apoyo entre colegas, y el ambiente laboral en general. La correlación con la satisfacción laboral generalmente es entre moderada y alta.

Esta herramienta es de gran utilidad para establecer mediciones más específicas y concretas. La idea del modelo se basa en que los colaboradores pueden estar satisfechos con algunos aspectos de su trabajo y no satisfechos con otros. Por ejemplo, un colaborador puede estar satisfecho con su salario y beneficios, pero no estar satisfecho con las oportunidades de promoción o con la relación con su supervisor (Weiss, Dawis, England, & Lofquist 1967, (citado en el documento Tett & Meyer, 1993).

Generalmente su medición se realiza utilizando cuestionarios que se aplican a los colaboradores clasificando su satisfacción en varias dimensiones, como la satisfacción con el trabajo en sí, la satisfacción con el supervisor, la satisfacción con los compañeros de trabajo, la satisfacción con las oportunidades de trabajo y promoción, y la satisfacción con el salario y los beneficios (Smith, Kendall, & Hulin, 1969 citado en el documento Hom et al., 2017).

#### **4.2. Modelo de Satisfacción Laboral FamilyShop**

El Modelo de Satisfacción Laboral que se ha diseñado en FamilyShop, posee como herramienta un cuestionario de aplicación mensual y de carácter dinámico, ya que realiza análisis de las variaciones mensuales y se basa en una batería de preguntas, en base a prácticas, conductas y condiciones que son evaluadas por los colaboradores. Estas se agrupan en 3 dimensiones:

- *Dimensión Condiciones Laborales*, son las condiciones higiénicas y estructurales del lugar de trabajo, la organización y planificación, la distribución de la carga laboral, las oportunidades de desarrollo, crecimiento profesional y reconocimiento.
- *Dimensión de Liderazgo*, es la percepción que se tiene de los jefes como líderes, la frecuencia y calidad de las reuniones, la comunicación entre los líderes y los miembros del equipo, la retroalimentación sobre el desempeño, la creación de un ambiente de trabajo agradable, la escucha empática y flexible de las inquietudes de los colaboradores, el manejo de conflictos, conocimiento y motivación de los líderes hacia los equipos.
- *Dimensión de Compañerismo*, se refiere a la relación entre los compañeros de trabajo, la bienvenida a los nuevos ingresos, la comunicación fluida y cercana entre los colaboradores, el ambiente de colaboración y solidaridad, y el nivel de motivación y compromiso común con los objetivos de la organización.

El cuestionario agrega dos preguntas más, una para evaluar la intención de permanencia y otra de Satisfacción General (Gestalt).

Podemos entender que el Modelo Multidimensional de Satisfacción Laboral y el Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop comparten similitudes en sus dimensiones o facetas. A continuación, indicamos el comparativo de ambos modelos y sus dimensiones, cómo se identifican las 5 facetas del Modelo Multidimensional con las 3 dimensiones del Modelo de FamilyShop:

1. *Satisfacción con el Trabajo en sí*, se identifica que esta faceta está relacionada con la dimensión de "*Condiciones Laborales*" en el Modelo de FamilyShop, ya que ambas se refieren a aspectos del trabajo en sí, como las condiciones físicas, la organización y planificación, además de la distribución de la carga laboral.
2. *Satisfacción con las Oportunidades de Promoción*, puede estar relacionada con la dimensión de "*Condiciones Laborales*" en el Modelo de FamilyShop, ya que ambas se refieren a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.
3. *Satisfacción con el Salario y los Beneficios*, esta faceta no está representada en el Modelo utilizado en FamilyShop, muy indirectamente se podría relacionar con la dimensión de "*Condiciones Laborales*", ya que esta incluye aspectos de reconocimiento.
4. *Satisfacción con el Supervisor*, esta faceta se alinea con la dimensión de "*Liderazgo*" en el Modelo de FamilyShop, ya que ambas se refieren a la relación entre los colaboradores y sus líderes.
5. *Satisfacción con los Compañeros de Trabajo*, se relaciona con la dimensión de "*Compañerismo*" en el Modelo de FamilyShop, ya que ambas se refieren a las relaciones entre los compañeros de trabajo.

*Tabla N. 1 Comparativo Modelo Multifacético de Satisfacción Laboral y Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop*

Modelo Multifacético de Satisfacción Laboral	Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop
Satisfacción con el Trabajo en sí	Condiciones Laborales
Satisfacción con las Oportunidades de Promoción	
<i>Satisfacción con el Salario y los Beneficios*</i>	
Satisfacción con el Supervisor	Liderazgo
Satisfacción con los Compañeros de Trabajo	Compañerismo

*\*La Satisfacción con el Salario y los Beneficios no tiene una representación clara en nuestro modelo.*

### 4.3. Efecto de Satisfacción Laboral en los Resultados Organizacionales

Existen una serie de efectos de la satisfacción laboral que impactan en los resultados organizacionales, algunas referencias indicadas en el Marco Teórico se encuentran en el texto de Robbins & Judge; 2013. También existen otras teorías con foco a la disponibilidad de dotación, algunas de las más relevantes son:

- *Rotación de Personal*

La rotación de personal se refiere a la tasa mediante la cual los colaboradores dejan la organización. Este fenómeno puede ser voluntario, en la medida que las personas deciden abandonar la organización por iniciativa propia, o involuntario, cuando son despedidos (Hausknecht, Hiller, & Vance 2008, citado en el documento Hausknecht & Trevor, 2010).

Mobley, en 1977, propuso un modelo influyente sobre la rotación de personal, que sugiere que el proceso de rotación comienza con la insatisfacción laboral, el que deriva a pensamientos de renuncia, seguidos de la intención de buscar alternativas de empleo y finalmente la decisión de renunciar. Según Mobley, la insatisfacción laboral es un predictor clave de la rotación de personal, y las organizaciones pueden reducir la rotación mejorando la satisfacción laboral (citado en el documento Hom et al., 2017).

Porter y Steers son conocidos por su modelo de rotación de personal presentado en 1973. Este modelo sugiere que la insatisfacción laboral y la falta de compromiso organizacional, son predictores clave de la intención de un colaborador en dejar una organización (citado en el documento Park & Shaw, 2013).

En 2005, Chen G., Bliese PD. y Mathieu JE. identificaron que la trayectoria del cambio en la satisfacción laboral explica la variación adicional en la propensión a dejar el trabajo, considerando que no solo es importante el nivel de satisfacción laboral en un momento dado, sino también cómo cambia a lo largo del tiempo. Si la satisfacción laboral de un colaborador disminuye con el tiempo,

es más probable que considere dejar su trabajo (citado en el documento Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Las investigaciones destacan la importancia de estudiar tanto a quienes dejan una organización como a quienes permanecen en ella, señalando la necesidad de investigaciones longitudinales y el uso de medidas dinámicas para predecir la rotación.

- *Ausentismo*

El ausentismo laboral se refiere a la ausencia con cierta frecuencia o de carácter prolongado de los colaboradores de su lugar de trabajo. Este fenómeno puede ser voluntario, cuando las personas simplemente deciden no asistir, o involuntario, cuando no pueden asistir debido a una enfermedad o lesión. Este segundo tipo de ausentismo en Chile debe ir acompañado de certificado o licencia médica.

El ausentismo impacta en la disponibilidad de personal e interrumpe al igual que la rotación el flujo de trabajo y la operatividad. Además, puede ser un indicador de problemas en el lugar de trabajo, como estrés laboral o malas condiciones (Hausknecht, Hiller, & Vance 2008, citado en el documento Hausknecht & Trevor, 2010).

- *Desempeño Organizacional*

Las personas que están satisfechas con su trabajo pueden tener un mejor desempeño, debido a una mayor motivación y compromiso, influyendo en el desempeño de la organización en su conjunto. Las organizaciones con colaboradores satisfechos pueden tener un mejor desempeño financiero y de mercado (Harter, Schmidt, y Hayes 2002 citado en el documento Park & Shaw, 2013).

- *Compromiso Organizacional*

El compromiso organizacional, se refiere a la conexión emocional que sienten las personas hacia su lugar de trabajo, desempeñando un papel crucial en la lealtad y productividad, siendo influyentes en el compromiso de la satisfacción laboral como los distintos factores que la componen. Se ha observado que un ambiente laboral positivo y de apoyo, propicia un mayor compromiso organizacional, la literatura sugiere además una relación negativa significativa entre el compromiso organizacional y las tasas de rotación. (Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008, citado en el documento Hausknecht & Trevor, 2010).

- *Relaciones Laborales y Conflictos*

Las relaciones entre los miembros de la organización influyen en los conflictos laborales, por lo mismo si existen relaciones laborales positivas y un ambiente de trabajo libre de conflictos, pueden contribuir a una mayor satisfacción laboral. Por el contrario, las relaciones laborales difíciles y los

conflictos en el lugar de trabajo pueden llevar a una menor satisfacción laboral. (Chiaburu & Harrison 2008 citado en el documento Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

#### **4.4. Determinantes de la Satisfacción Laboral en cada una de las dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.**

Como ya se ha descrito, el Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop se compone de 3 dimensiones que son: Condiciones Laborales, Liderazgo y Compañerismo.

En base a los anterior, se definen las determinantes que se encuentran en la organización, para cada una de estas dimensiones y como se relacionan con nuestra investigación:

- *Determinantes que pueden influir en la dimensión Condiciones Laborales.*

Para esta dimensión los determinantes son: la existencia de factores higiénicos del trabajo, equidad y justicia en relación con la asignación de carga laboral, turnos y descansos, el tipo de tarea en términos de autonomía, variedad y significancia, las oportunidades de desarrollo, crecimiento y promoción, y el reconocimiento del trabajo bien hecho.

Las prácticas de gestión de personas que promueven un ambiente de trabajo saludable, y ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo junto a las oportunidades de promoción, pueden influir en la satisfacción laboral. (Guthrie, Flood, Liu, & MacCurtain, 2009 citado en el documento Hausknecht & Trevor, 2010).

- *Determinantes que pueden influir en la dimensión Liderazgo.*

En esta dimensión, cobra vital importancia la comunicación cercana y la retroalimentación que entrega el líder, su reconocimiento y la justicia e imparcialidad hacia los diferentes colaboradores.

Las percepciones de justicia o equidad en el lugar de trabajo pueden influir en la satisfacción con el líder. Si los colaboradores perciben que son tratados de manera justa por su supervisor, es probable que estén más satisfechos con él. (Simons y Roberson 2003 citado en el documento Park & Shaw, 2013).

- Determinantes que pueden influir en la dimensión Compañerismo.

Para esta dimensión, es importante que exista un ambiente de trabajo colaborativo, que las relaciones entre los colaboradores sean sanas y se fomente una cultura de respeto, por lo mismo pasa a ser prioritario la gestión del líder, ya que puede influir en la creación de un ambiente de



colaboración y solidaridad (Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008, citado en el documento Hausknecht & Trevor, 2010).

Por otro lado, la literatura indica que las características de los miembros del equipo, tales como la edad, antigüedad, género y educación, pueden influir en la satisfacción de los compañeros de trabajo, y de tal forma, los equipos que están compuestos por miembros de diferentes edades, géneros y niveles de educación, pueden tener diferentes dinámicas y estilos de compañerismo. (Hausknecht, Trevor, & Howard, 2009 citado en el documento Hausknecht & Trevor, 2010).

## **5. Metodología**

En base a lo planteado anteriormente, para profundizar en el análisis de la problemática, proponemos una metodología de investigación mixta, que combine enfoques cuantitativos y cualitativos, con el foco de levantar datos objetivos y también percepciones de los colaboradores. Obteniendo una visión integral de la situación en FamilyShop, permitiendo a la empresa desarrollar estrategias efectivas para mejorar la satisfacción laboral y, por lo tanto, crear un plan de trabajo respecto a la disponibilidad de la dotación en tienda.

### **5.1. Herramientas de recolección de información**

- *Encuesta de Satisfacción Laboral*, esta es la herramienta principal de nuestra investigación, la encuesta cuenta con 20 preguntas (ver detalle de las preguntas en la siguiente sección) que contemplan las 3 dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop. Mensualmente se aplica este instrumento a todos los colaboradores de tienda con más de 3 meses de antigüedad en la compañía, el objetivo es levantar datos sobre la satisfacción laboral de al menos 6 meses consecutivos para el análisis posterior.
- *Focus Group*, por medio de una pauta de preguntas, (ver detalle de las preguntas en la siguiente sección), se realizaron 6 sesiones de focus en distintas tiendas, con el objetivo de profundizar en sus percepciones, experiencias y opiniones, sobre el ambiente y satisfacción laboral.
- *Revisión de datos, Gerencia Recursos Humanos*, se realiza un análisis exhaustivo de la información del año 2023, que incluye dotación por sucursal, rotación voluntaria, ausentismo, entre otros indicadores.

## 5.2. Instrumentos de la Tesis

### 5.2.1. Instrumento Cuantitativo, Encuesta.

El instrumento de medición de satisfacción laboral es una encuesta que se basa en las tres dimensiones principales de FamilyShop, esta herramienta ha sido creada y desarrollada por la Gerencia de Recursos Humanos de FamilyShop, la cual lidera Jaime Expósito coautor de esta tesis, como ejemplo presentamos una pregunta de cada dimensión<sup>2</sup>:

*Dimensión Condiciones Laborales (4 preguntas):* explora la organización del trabajo, oportunidades de desarrollo, condiciones físicas y estructurales.

Pregunta Ejemplo: ¿Las condiciones físicas y estructurales son adecuadas para trabajar?

*Dimensión de Liderazgo (9 preguntas):* se enfoca en la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo, comunicación, manejo de conflictos y motivación.

Pregunta Ejemplo: ¿Los líderes se reúnen frecuentemente con el equipo?

*Dimensión de Compañerismo (5 preguntas):* evalúa la relación, comunicación y colaboración entre compañeros de trabajo.

Pregunta Ejemplo: ¿Existe un ambiente de colaboración y solidaridad entre compañeros y pares?

El cuestionario incluye además dos preguntas adicionales, para evaluar la intención de permanencia en la empresa por parte del colaborador y una medida de Satisfacción General o "Pregunta Gestalt".

1. Me gustaría trabajar aquí por un largo tiempo más.
2. Creo que esta empresa es un buen lugar para trabajar.

- *Método de Respuesta y Tabulación*

Se utiliza una escala Likert de 1 a 5, donde 1 es "completamente en desacuerdo" y 5 es "completamente de acuerdo". Para la tabulación del instrumento, las respuestas 1 y 2 se consideran negativas, 3 son respuestas neutras, 4 y 5 son positivas. Para la obtención de resultados, se calcula el porcentaje de respuestas positivas sobre el total, determinando la satisfacción de cada ítem y después se promedian las preguntas asociadas a cada dimensión.

---

<sup>2</sup> Anexo N°2, Encuesta Satisfacción Laboral FamilyShop.

- *Procedimiento de aplicación de Encuesta*

El protocolo de aplicación de la encuesta es mensual, se envía de forma sistemática a los correos personales de los colaboradores y además se remiten recordatorios durante 2 semanas para procurar la recolección de respuestas. La tasa de participación en la encuesta oscila entre el 50% y el 65%. Por lo que este es un instrumento dinámico, que pretende brindar a FamilyShop una herramienta para evaluar y mejorar continuamente las prácticas laborales, basándose en la retroalimentación mensual de sus colaboradores.

- *Descripción de la Muestra*

Se toman los datos de la situación actual de dotación en las tiendas (cierre de octubre 2023), considerando que, al existir una alta rotación los encuestados cambian de forma considerable mes a mes, no obstante, las proporciones de la muestra y el perfil de encuestados es bastante estable.

*Tabla N. 2 Distribución de Género*

<b>Género</b>	<b>N° Colaboradores</b>
Femenino	644
Masculino	254
<b>Total</b>	<b>898</b>

*Tabla N. 3 Antigüedad en la Empresa (Permanencia)*

<b>Métrica</b>	<b>Meses</b>
Promedio	30,7 meses
Desviación Estándar	32,5 meses
Mínimo	2 meses
Máximo	211 meses
Mediana (50%)	20 meses

*Tabla N. 4 Distribución por Edades (Rangos de Edades)*

<b>Rango de Edad</b>	<b>N° Colaboradores</b>
<20 años	84
20-29 años	413

30-39 años	207
40-49 años	111
50-59 años	72
60-69 años	11

Tabla N. 5 Nivel de Estudios

Nivel de Estudio	N° Colaboradores
Enseñanza Media Completa	833 colaboradores
Enseñanza Superior	Número marginal de colaboradores

Tabla N. 6 Distribución por Tiendas y Regiones

Región	N° de Tiendas
Centro	19
Centro Sur	14
Norte	18
Sur	26

Tabla N. 7 Distribución por Sector

Sector	N° Colaboradores
Sur	319
Norte	212
Centro	199
Centro Sur	168

Tabla N. 8 Estado Civil

Estado Civil	N° Colaboradores
Soltero/a	787 colaboradores
Casado/a	88 colaboradores
Otras categorías (Divorciado/a, Separado/a, etc.)	Número marginal de colaboradores

Tabla N. 9 Nacionalidad

Nacionalidad	N° Colaboradores
Chilena	879 colaboradores
Otras nacionalidades (venezolana, colombiana, etc.)	Número marginal de colaboradores

### 5.2.2. Instrumento Cualitativo, Focus Group

El segundo instrumento de la investigación de tesis fue con enfoque cualitativo, por medio de focus group dirigidos a colaboradores de tienda, liderados por la estudiante de MGDOGPA Karem González, coautora de esta tesis, de profesión administradora pública y con experiencia en intervenciones de equipos. Se acuerda que Karem realice los focus, considerando que no pertenece a la empresa FamilyShop, por lo que no hay sesgos de por medio con el objetivo de que los participantes tengan libertad de respuesta.

La pauta de preguntas en los focus group<sup>3</sup> se dividió por los siguientes temas:

- Preguntas para abrir la conversación.
- Preguntas de Satisfacción Laboral.
- Preguntas de Rotación y/o Ausentismo.

- *Selección de la Muestra*

El instrumento cualitativo que aplicamos fueron 6 focus group presenciales, en 6 tiendas distintas de la Región Metropolitana y una muestra representativa de 3 participantes focus, lo cual deriva en una muestra total de 18 entrevistas a colaboradores, de distintas edades, cargos, comunas y estudios.

Los contenidos y preguntas de la entrevista se definieron en base al Marco Teórico de las dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral en FamilyShop.

He de considerar que en 3 equipos de tiendas entrevistados se generó un reciente cambio de jefe de tienda, por lo que la experiencia de trabajo con este nuevo líder para las personas entrevistadas era muy reciente, estas son las tiendas de: Irrarrázaval, Mall del Centro y Plaza Norte.

Como limitante de la muestra, es que cada jefe de tienda definió quien participaría de los focus, lo que nos genera el sesgo de cuán neutras podrían haber sido sus respuestas o si estaban direccionados a responder de cierta forma.

- *Método de Respuesta y Tabulación*

El método de respuesta y tabulación de las entrevistas realizadas se basó en las 3 dimensiones que trabajamos, más una dimensión emergente:

- Dimensión Condiciones Laborales.

---

<sup>3</sup> Anexo N°3, Pauta Completa Focus Group

- Dimensión Liderazgo.
- Dimensión Compañerismo.
- Dimensión Emergente, en este punto se clasificaron temas que no clasifican en las otras dimensiones, pero que agregamos porque aportan valor a nuestras propuestas de intervención.

- *Procedimiento de aplicación de Focus Group*

Para la aplicación del focus group, se coordinó la Gerencia de Recursos Humanos con los jefes de las tiendas seleccionadas, indicando que la empresa está participando de un estudio para tesis de magíster respecto a la satisfacción laboral y disponibilidad de dotación en tiendas, coordinando los días y horarios en que estaban disponibles los colaboradores para salir de las tiendas y realizar la entrevista.

Las entrevistas fueron realizadas por Karem González como se indicó anteriormente, acompañado por un analista de la Gerencia de Recursos Humanos quien tenía el rol de oyente. El público objetivo fueron solo los colaboradores, por lo que no participaron los jefes de tienda. Cada sesión tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente, donde se grabaron las entrevistas y luego fueron transcritas, con el previo consentimiento oral de los participantes.

- *Descripción de la Muestra*

Se seleccionaron las tiendas por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, con el objetivo que la muestra fuera compuesta por locales con distintos resultados en los siguientes ítems:

*Tabla N. 10 Tasa de rotación voluntaria, Promedio de nota en satisfacción y Tasa de respuesta de la encuesta de satisfacción*

Tiendas	Rotación Voluntaria	Promedio de nota Satisfacción	Tasa de respuesta último mes
FamilyShop Plaza Tobalaba	16%	76%	80%
FamilyShop Plaza Norte	55%	56%	33%
FamilyShop Vespucio	68%	90%	30%
FamilyShop Irarrázaval	68%	61%	17%
FamilyShop Easton Quilicura	78%	55%	57%
FamilyShop Mall del Centro	103%	80%	33%

## 6. Bibliografía y Fuentes de Información

- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(96)90005-6)
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2010). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 1-16. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Las actitudes y la satisfacción en el trabajo. En *Comportamiento organizacional* (15a ed., pp. 96-128). Pearson.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal/The Academy Of Management Journal*, 41(5), 511-525. <https://doi.org/10.5465/256939>

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

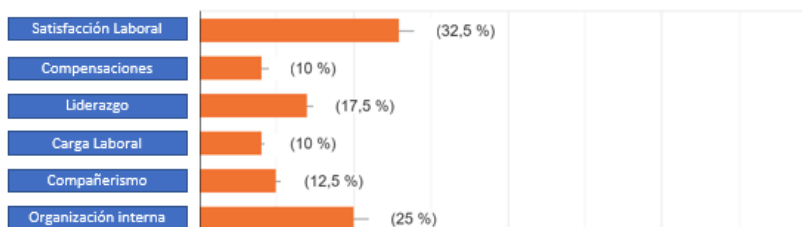
## 7. Anexos

- **Anexo 1: Encuesta de salida**

2023  
(Febrero-marzo)

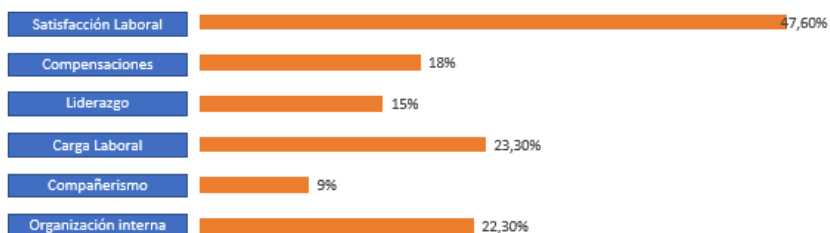
40 Respuestas

Por favor, señale si alguno de estos puntos pudo ser causante de su salida de la empresa.  
40 respuestas



2022  
(agosto-diciembre)

103 Respuestas



\*La tasa de respuestas de la encuesta de salida se encuentra en torno al 20% de las renunciadas.



- **Anexo 2:** Encuesta Satisfacción Laboral FamilyShop

*Dimensión Condiciones Laborales (4 preguntas)*

Explora la organización del trabajo, oportunidades de desarrollo, condiciones físicas y estructurales, las preguntas son las siguientes:

1. ¿La organización y planificación del trabajo es la adecuada?
2. ¿Se dan condiciones para el desarrollo y crecimiento profesional?
3. ¿La carga laboral está bien distribuida en mi equipo?
4. ¿Las condiciones físicas y estructurales son adecuadas para trabajar?

*Dimensión de Liderazgo (9 preguntas)*

Se enfoca en la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo, comunicación, manejo de conflictos y motivación, las preguntas son las siguientes:

1. ¿Los líderes se reúnen frecuentemente con el equipo?
2. ¿Los líderes mantienen una comunicación fluida y cordial?
3. ¿Los líderes procuran espacios de trabajo agradables?
4. ¿Los líderes escuchan las inquietudes de los colaboradores de forma empática?
5. ¿Creo que los jefes son buenos líderes?
6. ¿Recibimos información o comentarios sobre nuestro desempeño?
7. ¿Los líderes manejan los conflictos de forma adecuada?
8. ¿Siento que los líderes conocen mis inquietudes y me motivan?
9. ¿Las oportunidades de desarrollo y reconocimiento son justas y equitativas?

*Dimensión de Compañerismo (5 preguntas)*

Evalúa la relación, comunicación y colaboración entre compañeros de trabajo, las preguntas son las siguientes:

1. ¿La relación con mis compañeros de trabajo es cercana y cordial?
2. ¿Cuándo ingresas a la compañía, el equipo de trabajo hace que te sientas bienvenido?
3. ¿La comunicación con los demás colaboradores es fluida y cercana?
4. ¿Existe un ambiente de colaboración y solidaridad entre compañeros y pares?
5. ¿Los colaboradores se sienten motivados y comprometidos con los objetivos de la tienda?

El cuestionario incluye además dos preguntas adicionales, para evaluar la intención de permanencia en la empresa por parte del colaborador y una medida de Satisfacción General o “Pregunta Gestalt”.

3. Me gustaría trabajar aquí por un largo tiempo más.
4. Creo que esta empresa es un buen lugar para trabajar.

- **Anexo 3: Pauta Focus Group**

*Preguntas para abrir la conversación*

- ¿Cómo es el trabajo en tienda?
- ¿Les gusta? ¿Qué cosas más? ¿Qué cosas menos?
- ¿Cómo surgió lo de trabajar en retail?
- ¿Se proyectan en retail? ¿Y en FamilyShop? ¿En qué cargos?...
- ¿Saben que todos los meses hay una encuesta de satisfacción laboral? ¿la contestan? ¿Qué opinan? *(por cierto, es por eso que estamos aquí)*

*Preguntas de Satisfacción Laboral*

- ¿Qué es lo que les gusta/satisface a las personas que trabajan en esta tienda?
- ¿Es un trabajo satisfactorio? ¿Por qué?
  - *“Si NO hablan de sí mismos, preguntar en tercera persona del trabajo y agregar al jefe o compañeros, preguntar por uno de los otros”.*
- Si no hablan de lo consultado o no se entiende, comentarles lo siguiente: “En el magister estudiamos que la satisfacción laboral dependía de algunos aspectos específicos; uno de ellos, podrían contarme que piensan del tipo de trabajo que realizan, de la relación con los compañeros, de las oportunidades de desarrollo, de la jefatura”.

*Preguntas de Rotación y/o Ausentismo*

- Pensando en lo que hemos conversado ¿qué situaciones se podrían dar a ti o a tus compañeros, que lo hicieran pensar en cambiar de trabajo?
- Pensando en lo que hemos conversado ¿qué situaciones se podrían dar a ti o a tus compañeros, que lo hicieran reducir el sentido de la responsabilidad y comenzar a ausentarse de las labores (o no venir a trabajar en ocasiones)?

- **Anexo 4: Resultados Focus Group realizados en las 6 tiendas de FamilyShop.**

<b>Dimensiones Encuesta de Satisfacción FamilyShop</b>	<b>Entrevista N°1 Tienda Easton Quilicura. 3 personas</b>	<b>Entrevista N°2 Tienda Irarrázaval. 3 personas</b>	<b>Entrevista N°3 Tienda Mall del Centro 3 personas</b>	<b>Entrevista N°4 Tienda Plaza Norte 3 personas</b>	<b>Entrevista N°5 Tienda Plaza Tobalaba 3 personas</b>	<b>Entrevista N°6 Tienda Plaza Vespucio 3 personas</b>
<b>Dimensión Condiciones</b>	Horarios de las tiendas en mall,	"En esta tienda la precariedad de	El código QR de la línea ética,	Se levanta el problema con		Se repite como en los

<p><b>Laborales</b></p> <p>Son las condiciones higiénicas y estructurales del lugar de trabajo, la organización y planificación, la distribución de la carga laboral, las oportunidades de desarrollo, crecimiento profesional y reconocimiento</p>	<p>definir como compañía dar tiempo de descanso a los colaboradores, además de la hora de almuerzo. Vigilancia por cámara constantemente desde la central, en caso de robo llaman a la tienda preguntando por que nosotros (los vendedores) no hicimos nada, considerando que como política de empresa la seguridad de los colaboradores esta primero. Respecto a las renuncias, se indica: "el maltrato por parte de los clientes es algo importante al momento de tomar la decisión de irse"</p>	<p>condiciones laborales es crítica, hay ratones y bichos, no se ha fumigado, las baldosas de la tienda están sueltas, almorzamos en la bodega con una cámara encima que está mirando, no tienen agua disponible" Tenemos que estar atentos a que no se roben las cosas, y muchas veces exponernos: "yo estoy siempre ahí pendiente de que no roben, yo los estoy echando, tocando la alarma, confrontándolos, tampoco le pido a los chicos que lo hagan porque es peligroso para ellos."</p>	<p>en esta tienda no funcionaba, en el momento del focus se actualizo de inmediato, se indica: "anteriormente habíamos hablado que el QR de la línea ética no funcionaba, pero se nos pasaba el día y se olvidaba". El hecho de trabajar en un horario de mall y tener una vida familiar limitada, hace que la proyección de los colaboradores sea baja.</p>	<p>los mecheros que roban en la tienda y las largas jornadas laborales. Indica como oportunidad de mejora: "se agradecería tener agua embotellada para los colaboradores , ya que el actual dispensador no funciona y no tenemos agua en la tienda" Plantean que: "es difícil estar en la entrada de la tienda, cuidando que no entren los mecheros y en paralelo ordenando son dos puntos importantes que estar atentos". Horarios extensos: " Lo único que no motiva es estar más en el trabajo que en la casa. Eso es lo que no compensa de repente estar aquí".</p>	<p>otros focus, la falta de seguridad para los colaboradores de la tienda: "nosotros cumplimos el rol de seguridad en la tienda, al momento que nos roban"</p>
---	--	---	--	---	--

<p><b>Dimensión de Liderazgo</b></p> <p>Es la percepción que se tiene de los jefes como líderes, la frecuencia y calidad de las reuniones, la comunicación entre los líderes y los miembros del equipo, la retroalimentación sobre el desempeño, la creación de un ambiente de trabajo agradable, la escucha empática y flexible de las inquietudes de los colaboradores, el manejo de conflictos, conocimiento y motivación de los líderes hacia los equipos.</p>	<p>Por la experiencia del crecimiento de su líder dentro de la empresa, indican: "veo que puedo tener proyección, pero depende del líder que te toque, ya que algunos casos no se dan las oportunidades por el mismo jefe".</p> <p>Al ser un equipo joven, los colaboradores quieren seguir estudiando para luego trabajar en otra cosa, sobre todo por la extensa jornada de trabajo, se indica: "no quiero pasar toda mi vida en el mismo cargo y trabajando encerrado en el mall"</p> <p>En algunos casos se encuentran trabajando en la empresa porque no encontraron más opciones: "por ahora es la opción que tengo", y en otras se sienten satisfechos de trabajar en la tienda por su clima laboral.</p>	<p>No se proyectan en la tienda los colaboradores, considerando el nivel de estrés de su líder.</p> <p>"En esta tienda hubo cambio de gerente y todo mejoró", valoran el ambiente de trabajo en la tienda.</p>	<p>Se indica que hay casos de favoritismo por parte del líder en la tienda, por lo mismo se declara: "Se siente desconfianza del desarrollo de las personas por los criterios de quienes dan las oportunidades", "Hay problemas que uno no sabe qué hacer, ya que lo hacen de una forma y después de otra, o me preocupe de la seguridad o de vender, me dicen oye ve las cámaras también, entonces dice como por qué cambiaste eso yo no" Sin embargo se indica: "Los líderes llaman la atención a los vendedores por que se roban ropa de la tienda, al contrario de lo que indica la empresa de priorizar por la seguridad del vendedor, y eso no se entiende".</p> <p>En base a lo anterior, se</p>	<p>"La razón por irme de la tienda, sería por problemas dentro del equipo de trabajo, los que hasta el momento no han sucedido".</p>	<p>Se declara que existe desarrollo y empatía entre el equipo:</p> <p>"Ahora me dieron la oportunidad de ser apoyo fiscal y la verdad es que me gusta trabajar aquí"</p> <p>"pasa que si tenemos una compañera que está pasando por malos momentos y aquí uno encuentra el apoyo entre todos"</p>	<p>El líder actual es un gerente de tienda transitorio, nos comentan que se sienten a gusto con esta persona, considerando el poco tiempo que lleva, pero lo bien que se ha adaptado al trabajo en equipo.</p> <p>"Yo valoro mucho a la jefatura del equipo de trabajo, porque son súper comprensivos a la hora de pedir permiso ya sea por familia o temas personales"</p>
--	--	--	---	--	---	---

			<i>identifica y expresa por su parte que existe el compromiso de los colaboradores respecto al cuidado de la tienda.</i>			
<p><b>Dimensión Compañerismo</b></p> <p><i>Se refiere a la relación entre los compañeros de trabajo, la bienvenida hacia los nuevos ingresos, la comunicación fluida y cercana entre los colaboradores, el ambiente de colaboración y solidaridad, y el nivel de motivación y compromiso común con los objetivos de la organización.</i></p>	<p><i>Identifican el equipo de trabajo como: "una familia, donde sienten apoyo".</i></p>	<p><i>La jefatura más que gerente se suma a todas las tareas de la tienda, como parte del equipo y lo valoran</i></p>	<p><i>Se percibe un buen trabajo en equipo.</i></p>	<p><i>Respecto a la motivación del trabajo en la tienda: " me ha gustado hasta el momento, me gusta el tema de los muros, de estar ordenando, ahora lo replico en la casa".</i>  <i>Indican que existe un buen y grato clima laboral, punto que los hace sentirse satisfechos con su trabajo.</i>  <i>Respecto a la encuesta de satisfacción mensual: "encuentro que están preocupados de lo que uno siente como persona al estar en la empresa, darte el espacio a decir algo más".</i></p>	<p><i>Se habla de un grupo cohesionado, en donde todos son distintos, pero ya se conocen y avanzan juntos</i>  <i>Indican: "nos preocupa todo el equipo que la tienda se vea bien, llamativa y de paso eso aumente sus ventas"</i></p>	<p><i>Se destaca el trabajo en equipo y la buena convivencia de los colaboradores "Estamos contentos porque tenemos un crecimiento a un 30% al menos".</i></p>

<p><b>Dimensión Emergente</b></p>	<p><i>Políticas Macro</i></p> <p><i>Ausencia en terreno de la Gerencia de RRHH desde el Corporativo.</i></p> <p><i>Falta de lineamientos respecto a la seguridad en las tiendas, desde el corporativo versus la seguridad de los colaboradores.</i></p> <p><i>También indican que no tienen uniforme de trabajo en su ingreso.</i></p> <p><i>Se valora la instancia del focus group por el solo hecho de escucharlos desde el área corporativa de RRHH.</i></p> <p><i>Falta de actividades corporativas, afectan al sentido de permanencia.</i></p> <p><i>Les envían fotos por parte de la central a las jefaturas de las actividades que realizan en la tienda, si bien ellos defienden la ropa de los mecheros y se exponen, las fotos solo llegan cuando descansan.</i></p> <p><i>Se expresa una situación lejana cuando los visitan desde el corporativo para temas visuales, cambiando las cosas de lugar, sin preguntar al equipo de tienda, lo que crea una barrera y nula comunicación. Visual Senior, área de tiendas del corporativo, genera mal clima, poco trabajo en equipo y mala comunicación.</i></p> <p><i>La observación continua que indican de las cámaras de vigilancia que se encuentran en las tiendas y son monitoreadas desde la central, es un tema invasivo para los colaboradores.</i></p>
-----------------------------------	--

- **Anexo: 5**  
*Matriz de correlación de Spearman: Dimensiones, Intención de Permanencia, pregunta General de Satisfacción e Indicadores de Disponibilidad, contemplando únicamente las tiendas de Santiago.*

La tabla muestra valores con P Valor > .05 y 3 excepciones con P Valor > .09.

KPI'S DISPONIBILIDAD															
Tasa de Licencias				0.23											
Tasa de ausentismos											-0.26				
Tasa de salidas															
Tasa de Renuncias											-0.21				
Licencias (1 mes después)												0.19			
Ausentismos (1 mes después)												0.19			
Salidas (1 mes después)												0.20			
Renuncias (1 mes después)															
Licencias (2 meses después)															
Ausentismos (2 meses después)															
Salidas (2 meses después)															
Renuncias (2 meses después)															
Licencias (3 meses después)															
Ausentismos (3 meses después)															
Salidas (3 meses después)															
Renuncias (3 meses después)															
	Dimensión Liderazgo (todos)	Dimensión Compañerismo (todos)	Dimensión Condiciones Laborales (todos)	Intención de Permanencia (todos)	Gestalt (todos)	Dimensión Liderazgo (fuerza de ventas)	Dimensión Compañerismo (fuerza de ventas)	Dimensión Condiciones Laborales (fuerza de vent.	Intención de Permanencia (fuerza de ventas)	Gestalt (fuerza de ventas)	Dimensión Liderazgo (Líderes)	Dimensión Compañerismo (Líderes)	Dimensión Condiciones Laborales (Líderes)	Intención de Permanencia (Líderes)	Gestalt (Líderes)

- **Anexo 6:**

Tabla 11. Matriz de correlación de Spearman: disponibilidad y variables sociodemográficas.  
La tabla muestra valores con P Valor > .05

Permanencia (fuerza de ventas)	1.00							
Permanencia (líderes)	0.69	1.00						
Tasa de colaboradores femeninos	0.20	0.20	1.00					
Edad Promedio	0.27	0.23	0.22	1.00				
Tasa de ausentismos	-0.18	-0.10	0.01	-0.09	1.00			
Tasa de salidas	-0.29	-0.26	-0.16	-0.23	0.29	1.00		
Tasa de Renuncias	-0.29	-0.21	-0.09	-0.26	0.31	0.70	1.00	
	Permanencia (fuerza de ventas)	Permanencia (líderes)	Tasa de colaboradores femeninos	Edad Promedio	Tasa de ausentismos	Tasa de salidas	Tasa de Renuncias	

\*Tasa de colaboradoras: Porcentaje de colaboradores de género femenino.

\*Edad Promedio: Edad promedio de todos los colaboradores de una tienda tras el término de mes en curso.

- **Anexo 7:** Descripción de las fórmulas de cálculo de los indicadores de disponibilidad.

<i>Tasa de Licencias</i>	% de días totales de licencia en un mes / días laborales totales contratados por tienda tras el término del mes en curso.
--------------------------	---



<i>Tasa de ausentismos</i>	% de días totales perdidos en un mes / días laborales totales contratados tras el término del mes en curso.
<i>Tasa de salidas</i>	% de salidas de colaboradores mensuales de cualquier tipo / dotación total de la tienda en el mes en curso.
<i>Tasa de Renuncias</i>	% de salidas de colaboradores mensuales por renuncia o abandono / dotación total de la tienda en el mes en curso.
<i>Licencias (1 mes después)</i>	Corresponde a la Tasa de Licencia que entrega la tienda 1 mes después de la medición de Satisfacción Laboral.
<i>Ausentismos (1 mes después)</i>	Corresponde a la Tasa de Ausentismos que entrega la tienda 1 mes después de la medición de Satisfacción Laboral.
<i>Salidas (1 mes después)</i>	Corresponde a la Tasa de Salidas totales que entrega la tienda 1 mes después de la medición de Satisfacción Laboral.
<i>Renuncias (1 mes después)</i>	Corresponde a la Tasa de abandono o renuncias que entrega la tienda 1 mes después de la medición de Satisfacción Laboral.
<i>Licencias (2 meses después)</i>	Corresponde a la Tasa de Licencia que entrega la tienda 2 meses después de la medición de Satisfacción Laboral.
<i>Ausentismos (2 meses después)</i>	Corresponde a la Tasa de Ausentismos que entrega la tienda 2 meses después de la medición de Satisfacción Laboral
<i>Salidas (2 meses después)</i>	Corresponde a la Tasa de Salidas totales que entrega la tienda 2 meses después de la medición de Satisfacción Laboral
<i>Renuncias (2 meses después)</i>	Corresponde a la Tasa de abandono o renuncias que entrega la tienda 2 meses después de la medición de Satisfacción Laboral
<i>Licencias (3 meses después)</i>	Corresponde a la Tasa de Licencia que entrega la tienda 3 meses después de la medición de Satisfacción Laboral
<i>Ausentismos (3 meses después)</i>	Corresponde a la Tasa de Ausentismos que entrega la tienda 3 meses después de la medición de Satisfacción Laboral
<i>Salidas (3 meses después)</i>	Corresponde a la Tasa de Salidas totales que entrega la tienda 3 meses después de la medición de Satisfacción Laboral
<i>Renuncias (3 meses después)</i>	Corresponde a la Tasa de abandono o renuncias que entrega la tienda 3 meses después de la medición de Satisfacción Laboral